

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA**



**TESIS DOCTORAL**

Intraemprendimiento público: conceptualización y factores condicionantes

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Pedro Marcos García López

DIRIGIDA POR

Manuel Arenilla Sáez  
José Manuel Ruano de la Fuente

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA**  
Doctorado en Ciencias Políticas y de la Administración y Relaciones  
Internacionales



**TESIS DOCTORAL**

Intraemprendimiento público: conceptualización y factores condicionantes

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Pedro Marcos García López

DIRECTORES

Manuel Arenilla Sáez  
José Manuel Ruano de la Fuente

# AGRADECIMIENTOS

Son tantos los nombres que debería incluir en este apartado, son tantas las personas que me han aportado conocimiento, inspiración, consejos, ideas, o incluso ánimos para seguir continuando cuando todo se ve lejano y oscuro, que temo dejarme alguien fuera.

Son tantos los buenos deseos recibidos, las sonrisas regaladas para contrarrestar la desesperación, la compañía para no dejarme solo en la batalla contra mí mismo, y las luces ofrecidas para evitar que me consumiera este agujero negro devorador de horas, que no me perdonaría olvidar un nombre.

Quienes habéis estado ahí, desde cerca o desde lejos, sabéis que os estaré para siempre agradecido. Y la mejor manera de daros las gracias es ofreceros lo que ahora he recuperado, mi tiempo. Así que vayamos a una terraza a compartir, porque nada supera una buena conversación en grata compañía.

Estimados directores de tesis, compañeras y compañeros, amigas y amigos, colegas y familiares. Gracias por aguantarme.

# ÍNDICE

RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
1. INTRODUCCIÓN .....	12
1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.3 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	22
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	25
2.1 EMPRENDIMIENTO.....	25
2.1.1 SOBRE LA DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO.....	25
2.1.2 EVOLUCIÓN DE LA CONCEPTUALIZACIÓN EN TORNO AL EMPRENDIMIENTO.....	27
2.2 EL EMPRENDIMIENTO DENTRO DE LAS CORPORACIONES EMPRESARIALES.....	43
2.2.1 INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO INTERNO.....	43
2.2.2 SOBRE LA CONCEPTUALIZACIÓN EN TORNO AL EMPRENDIMIENTO INTERNO .....	46
AÑOS 60. LAS PRIMERAS PUBLICACIONES .....	47
AÑOS 70. CONCEPTUALIZACIÓN DE UNA NUEVA REALIDAD .....	49
AÑOS 80. NUEVO CAMPO DE ESTUDIO ACADÉMICO .....	52
AÑOS 80. PINCHOT Y EL INTRAEMPRENDIMIENTO.....	55
AÑOS 90. PRIMEROS ESFUERZOS EN CONCEPTUALIZAR.....	59
SIGLO XXI. AUGE DE LOS ESTUDIOS SOBRE INTRAEMPRENDIMIENTO .....	67
2.2.3 FACTORES QUE CONDICIONAN EL EMPRENDIMIENTO INTERNO EN LAS CORPORACIONES.....	85
LOS FACTORES CONDICIONANTES.....	85
LOS MODELOS PARA EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO .....	99
2.3 EMPRENDIMIENTO Y SECTOR PÚBLICO.....	124
2.3.1 EMPRENDIMIENTO PÚBLICO .....	124
2.3.2 EMPRENDIMIENTO SOCIAL E INNOVACIÓN SOCIAL .....	136
2.3.3 INTRAEMPRENDIMIENTO PÚBLICO.....	140
ENFOQUE CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN .....	142
ENFOQUE CENTRADO EN LOS INTRAEMPRENEDORES .....	151

2.4 ORDENACIÓN Y PROPUESTA CONCEPTUAL .....	157
3. EXPERIENCIAS DE INTRAEMPENDIMIENTO PÚBLICO .....	164
3.1 COMUNIDADES DE PRÁCTICA .....	164
3.2 HACKATONES.....	170
3.3 PROGRAMA COMPARTIM .....	173
3.4 PROYECTO FORMACIÓN 2.0.....	175
3.5 PROGRAMA EN COMUNIDAD .....	177
3.6 PROGRAMA HOSPITALENTS .....	179
3.7 AGENCIA DE MEJORA Y DESARROLLO DE INGLATERRA.....	182
3.8 CONCURSO FUNCIONA .....	182
3.9 PLAN VASCO DE INNOVACIÓN PÚBLICA 2011-2013.....	183
3.10 RED DE INNOVACIÓN PÚBLICA Xip.....	184
3.11 RED INPRENDEDORES PÚBLICOS Y NOVAGOB .....	185
3.12 INAP SOCIAL .....	186
4. DISEÑO METODOLÓGICO .....	191
4.1 SELECCIÓN DE LAS VARIABLES.....	191
4.2 DESCRIPCIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO .....	207
4.3 DISEÑO HERRAMIENTA: ENCUESTA A PROFESIONALES DEL SECTOR PÚBLICO.....	208
4.3.1 PROCEDIMIENTO Y MUESTRA .....	208
4.3.2 MEDIDAS.....	213
4.3.3 MEDIDAS PARA EL ANÁLISIS .....	218
4.4 DISEÑO HERRAMIENTA: ENTREVISTA A PERSONAS EXPERTAS .....	219
4.4.1 PROCEDIMIENTO .....	219
4.4.2 MEDIDAS PARA EL ANÁLISIS .....	220
5. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	221
5.1 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL GÉNERO .....	224
5.2 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA EDAD .....	225
5.3 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	227
5.4 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL ÁMBITO TERRITORIAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	228
5.5 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS A CARGO .....	231
5.6 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL GRUPO DE LA ADMINISTRACIÓN .....	233

5.7 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA CULTURA INTRAEMPRENDEDORA DE LA ORGANIZACIÓN .....	235
5.8 PREGUNTA ABIERTA .....	236
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	238
6.1 PERCEPCIÓN DE PERTENENCIA A ORGANIZACIONES INTRAEMPRENDEDORAS.....	238
6.2 FACTORES CONDICIONANTES DEL INTRAEMPRENDIMIENTO PÚBLICO ....	239
6.3 NIVELES DE ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO .....	242
6.4 ÍTEMS CON MAYOR VALORACIÓN .....	242
6.5 ÍTEMS CON MENOR VALORACIÓN.....	244
6.6 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL GÉNERO.....	244
6.7 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA EDAD Y EXPERIENCIA .....	245
6.8 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL ÁMBITO TERRITORIAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	246
6.9 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS A CARGO .....	247
6.10 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL GRUPO DE LA ADMINISTRACIÓN .....	248
6.11 GLOBAL DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	248
6.12 MODELO DE INTRAEMPRENDIMIENTO PÚBLICO .....	249
7. CONCLUSIONES FINALES .....	254
8. BIBLIOGRAFÍA.....	265
ANEXO 1. CUADRO DE MANDO.....	291
ANEXO 2. COEFICIENTES CORRELACIÓN INTRACLASE.....	311
ANEXO 3. VERSIÓN FINAL CUESTIONARIO .....	318
ANEXO 4. ANÁLISIS FACTORIALES EXPLORATORIOS .....	328
ANEXO 5. FORMULARIO DE ENTREVISTA A PERSONAS EXPERTAS .....	331

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1. Jerarquía de terminología en emprendimiento corporativo según Sharma y Chrisman</i> .....	65
<i>FIGURA 2. Análisis resumen de Blanka sobre las distintas investigaciones centradas en el emprendimiento interno</i> .....	76
<i>FIGURA 3. Representación de la relación entre factores emprendimiento según Gartner</i> .....	91
<i>FIGURA 4. Representación de la interrelación entre los parámetros propuesta por Gibb</i> .....	100
<i>FIGURA 5. Interacción entre las variables descrita por Covin y Slevin</i> .....	102
<i>FIGURA 6. Representación del modelo de intraemprendimiento propuesto por Antoncic y Hisrich</i> .....	103
<i>FIGURA 7. Representación de la interacción entre los distintos niveles gerenciales y empleados propuesta por Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby</i> .....	110
<i>FIGURA 8. Representación del modelo de emprendimiento corporativo de Morris, Kuratko y Covin</i> .....	110
<i>FIGURA 9. Representación del modelo integral de estrategia de emprendimiento corporativo propuesto por Ireland, Covin, y Kuratko</i> .....	112
<i>FIGURA 10. Representación del modelo propuesto por Rutherford y Holt</i> .....	114
<i>FIGURA 11. Factores organizacionales condicionantes para el intraemprendimiento según Menzel, Aaltio y Ulijn</i> .....	116
<i>FIGURA 12. Representación del modelo de corporate venturing propuesto por Narayanan, Yang y Zahra</i> .....	117
<i>FIGURA 13. Representación relación entre factores condicionantes del emprendimiento corporativo propuesta por DE Villiers-Scheepers</i> .....	119
<i>FIGURA 14. Representación del modelo de emprendimiento corporativo en el sector público propuesto por Kearney, Hisrich y Roche</i> .....	147
<i>FIGURA 15. Representación del modelo de emprendimiento corporativo en el sector público propuesto por Morris</i> .....	149
<i>FIGURA 16. Representación de la interrelación entre los términos referidos al emprendimiento interno.</i> .....	159
<i>FIGURA 17. Personal al servicio de las Administraciones públicas</i> .....	208
<i>FIGURA 18. Modelo de intraemprendimiento público</i> .....	253

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>GRÁFICO 1. Evolución del número de apariciones del término intrapreneurship entre 1960 y 2019 en libros y revistas en inglés de la base de datos de Google.</i> .....	13
<i>GRÁFICO 2. Evolución del número de apariciones del término “intraemprendimiento” entre 1960 y 2019 en libros y revistas en español de la base de datos de Google.</i> .....	13
<i>GRÁFICO 3. Evolución en el barómetro de los índices de confianza en empresas, ong, medios de comunicación y gobiernos desde 2007 a 2020.</i> .....	16

# ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 1. Resumen de autores sobre emprendimiento .....</i>	39
<i>TABLA 2. Resumen de autores sobre emprendimiento interno.....</i>	77
<i>TABLA 3. Resumen de autores sobre factores que condicionan el emprendimiento interno ...</i>	119
<i>TABLA 4. Resumen de autores sobre emprendimiento del sector público.....</i>	134
<i>TABLA 5. Resumen de autores sobre intraemprendimiento público .....</i>	155
<i>TABLA 6. Resumen de experiencias sobre intraemprendimiento revisadas .....</i>	189
<i>TABLA 7. Factores condicionantes del intraemprendimiento público .....</i>	194
<i>TABLA 8. Justificación de la selección de variables realizada .....</i>	202
<i>TABLA 9. Áreas de la administración pública en las que han trabajado los encuestados.....</i>	213
<i>TABLA 10. Grado de acuerdo sobre la presencia de elementos intraemprendedores en las organizaciones públicas en las que trabajan los encuestados .....</i>	222
<i>TABLA 11. Importancia de los factores estudiados para el fomento del intraemprendimiento en organizaciones públicas.....</i>	222
<i>TABLA 12. Análisis descriptivo desagregado de la importancia percibida de los elementos condicionantes del intraemprendimiento en organizaciones públicas.....</i>	223
<i>TABLA 13. Diferencias en la variable de control y en la importancia percibida de las distintas variables estudiadas en función del género del encuestado.....</i>	225
<i>TABLA 14. Correlaciones bivariadas de Pearson entre la edad (medida en años) y las variables estudiadas.....</i>	226
<i>TABLA 15. Correlaciones bivariadas de Pearson entre los años de experiencia en una organización pública y las variables estudiadas .....</i>	227
<i>TABLA 16. Diferencias en la variable de control y en la importancia percibida de las distintas variables estudiadas en función del ámbito de la organización en la que trabaja el encuestado .....</i>	229
<i>TABLA 17. Diferencias en la variable de control y en la importancia percibida de las distintas variables estudiadas en función del número de personas a cargo del encuestado .....</i>	231
<i>TABLA 18. Diferencias en la variable de control y en la importancia percibida de las distintas variables estudiadas en función del grupo de la administración de los encuestados .....</i>	234
<i>TABLA 19. Correlaciones bivariadas de Pearson entre la variable de control (existencia de un clima que fomenta el intraemprendimiento en la organización) y la importancia otorgada por los encuestados a distintos factores en el fomento del intraemprendimiento .....</i>	235

# GLOSARIO DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

AED: Análisis exploratorio de los datos

AEVAL: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

AFE: Análisis factorial exploratorio

AGE: Administración General del Estado

ANOVA: Análisis de la varianza

CEJFE: Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada

GHT: Grupos Hospitalarios Territoriales

IAAP: Instituto Andaluz de Administración Pública

INAP: Instituto Nacional de Administración Pública

IPIA: Instituto de Promoción Industrial de Andalucía

LOFAGE: Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ONG: Organización No Gubernamental

CORA: Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas

XIP: *Xarxa d'Innovació Pública*

## RESUMEN

Este trabajo de investigación persigue aportar un modelo de intraemprendimiento público, que surja como resultado de la ordenación del debate teórico en torno al concepto de intraemprendimiento, y de la identificación de los factores que condicionan de manera específica este fenómeno en las Administraciones.

Desde los años 60, son numerosos los estudios que profundizan sobre cómo las organizaciones del sector privado pueden alcanzar la innovación a través del emprendimiento interno, y revisan experiencias de empresas referentes a nivel mundial, que son reconocidas por generar de manera continua nuevas líneas de negocio innovadoras a partir del conocimiento e iniciativa de su capital humano. Se consolida como campo de estudio en los años 80, sobre todo a partir de las publicaciones de Gifford Pinchot III, quien acuña el término intraemprendimiento.

Uno de los retos actuales que se presenta ante las organizaciones públicas, es ser capaces de generar bienes y servicios innovadores que den respuesta a las demandas cambiantes de la sociedad. Esto, en un contexto de crisis de legitimidad del sistema político-administrativo, en el que la desconfianza de la ciudadanía en las instituciones y el propio sistema democrático es creciente. Los postulados en torno al intraemprendimiento se presenta como una de las vías para alcanzar esa innovación, pero sin embargo, hasta el momento son escasos los estudios académicos en esta área que centren su atención en las Administraciones.

Por este motivo, bajo el título de “Intraemprendimiento público: conceptualización y factores condicionantes”, esta investigación se marca como principal objetivo definir un modelo de intraemprendimiento que permita su aplicación en las organizaciones públicas. Con esta finalidad, se plantea realizar una ordenación del debate teórico en torno al concepto de intraemprendimiento, para de ahí identificar los factores condicionantes tomados en consideración en los modelos de referencia del sector privado, y proceder a comprobar su validación en las organizaciones públicas.

La metodología empleada se basa en el proceso de geometría circular señalado por Corbetta para las investigaciones de tipo cuantitativas. Se parte de la revisión bibliográfica acerca de la conceptualización y modelos de emprendimiento interno en el sector privado, a partir de la cual se genera una definición de intraemprendimiento público y se elabora una matriz sobre potenciales condicionantes del intraemprendimiento en las organizaciones públicas. Se valida la matriz a través de un cuestionario entre empleados del sector público de España. Se enriquece el análisis de los resultados con entrevistas a expertos. Y se aporta una propuesta de modelo de intraemprendimiento público.

El modelo propuesto describe un proceso en constante renovación, que parte de unos antecedentes, y que a partir de una decisión detonante se define una estrategia de regeneración organizativa que aprovecha la innovación interna para generar valor

público. Para ello, toma en consideración los factores condicionantes internos y externos propios del intraemprendimiento en el sector público. La implementación de dicha estrategia debe permitir generar bienes y servicios innovadores que den respuestas efectivas a las demandas y necesidades de la sociedad.

Se consideran aportes de esta investigación el realizar una ordenación del debate teórico en torno al emprendimiento interno, generar una definición de intraemprendimiento público, identificar y validar los condicionantes del intraemprendimiento en las Administraciones, y diseñar un modelo aplicable a cualquier tipo de organización pública. Todo ello con el propósito de contribuir a la construcción teórica sobre el concepto de intraemprendimiento público dentro del área de las Ciencias Políticas y de la Administración.

**Palabras clave:** Administración pública, función pública, emprendimiento, emprendimiento corporativo, intraemprendimiento, innovación, gestión del conocimiento, trabajo colaborativo, comunidades de práctica.

## ABSTRACT

This research study aims to provide an intrapreneurship model suitable for public organizations, resulting from the organization of the theoretical debate around the concept of intrapreneurship, as well as the identification of specific factors that shape this phenomenon in public administrations.

Since the 1960s, numerous studies have explored how private sector organizations can achieve innovation through internal entrepreneurship. These studies have also examined the experiences of leading companies around the world that are known to continuously generate new innovative businesses based on the knowledge and initiative of their human capital. It was consolidated as a field of study in the 1980s, especially after the publications of Gifford Pinchot III, who coined the term intrapreneurship.

One of the current challenges for public organizations is to be able to generate innovative goods and services that respond to the changing demands of society in a context of legitimacy crisis of the political and administrative system, where public distrust in the institutions and the democratic system itself is growing. Intrapreneurship is presented as a way to achieve this innovation, although few academic studies in this area have focused on public administrations.

Therefore, under the title "Public intrapreneurship: conceptualization and conditioning factors", the main objective of this research is to define an intrapreneurship model that allows its application in public organizations. This research aims to organize the theoretical debate around the concept of intrapreneurship, to identify conditioning factors applied in private sector reference models and proceed to test them in public organizations.

The methodology used is based on the circular geometry process recommended by Corbetta for quantitative research. Based on a literature review on the conceptualization and models of internal entrepreneurship in the private sector, both a definition of public intrapreneurship and a matrix of potential determinants of intrapreneurship in public organizations are developed. The matrix is validated by means of a questionnaire filled in by employees of the public sector in Spain. The results of the analysis are complemented by expert interviews. Finally, a model of public intrapreneurship is proposed.

Based on a specific context, the proposed model describes a process of continuous renewal that, once a trigger decision has been made, defines an organizational regeneration strategy that leverages internal innovation to generate public value. To this end, internal and external factors conditioning intrapreneurship in the public sector are considered. The implementation of this strategy should enable the generation of innovative goods and services that effectively respond to the demands and needs of society.

The research contributions include the organization of the theoretical debate on internal entrepreneurship, the generation of a definition of public intrapreneurship, the identification and validation of the determining factors of intrapreneurship in public administrations, and the design of a model applicable to any type of public organization. The overall objective of this work is to contribute to the theoretical construction of the concept of public intrapreneurship within the field of political science and public administration.

**Keywords:** Public Administration, civil service, entrepreneurship, corporate entrepreneurship, intrapreneurship, innovation, knowledge management, collaborative work, communities of practice.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El intraemprendimiento es un área de estudio, dentro de la rama de investigaciones sobre emprendimiento interno en las corporaciones, que surge en los años ochenta a partir de los trabajos de Gifford Pinchot III, quien acuña y populariza el término, entendido como la creación de cualquier tipo de innovación impulsada por el personal interno de una organización (Pinchot, 1985). La innovación se establece, así, desde un inicio como un elemento clave estrechamente vinculado al intraemprendimiento (Kanter, 1983; Drucker, 1985).

Aunque en un primer momento la mayoría de las investigaciones sobre este campo proceden de Estados Unidos (Antoncic y Hisrich, 2001), con el paso de los años surgen múltiples estudios que intentan demostrar su validez en organizaciones de otros países del mundo, como, por ejemplo, el de Gary A. Knight, quien confirma que su estructura y patrón es aplicable en todas las culturas (Knight, 1997: 215).

Una revisión de los datos en *Books Ngram Viewer* acerca de la evolución de la frecuencia con la que aparece el término en libros y revistas publicadas en inglés y español, refleja el creciente interés exponencial desde su aparición en 1982, con un fuerte incremento sobre todo a partir de 2010<sup>1</sup> (GRÁFICO 1 y GRÁFICO 2). Por su parte, *Scopus* arroja también un resultado de 734 publicaciones con el término *intrapreneurship* en su título, resumen o palabras clave<sup>2</sup>, y de 292 publicaciones cuando la búsqueda se limita tan sólo a la aparición del concepto en el título.

A pesar de ese dinámico interés, autores como Kuratko y Morris (2018) o Blanka (2019) señalan que no existe consenso en cuanto a la terminología utilizada por la teoría, y lo justifican debido a la complejidad y las distintas formas en las que se manifiesta el emprendimiento interno. Como se analizará más adelante, la disparidad de conceptos es tal que diversos autores utilizan el término intraemprendimiento para referirse a realidades distintas, al tiempo que otros autores hacen uso de conceptos diferentes para describir un mismo fenómeno (Sharma y Chrisman, 2007: 86; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 59).

Esta debilidad conceptual no ha impedido, sin embargo, que se lleven a cabo un amplio número de estudios centrados en analizar cuáles son los factores condicionantes del emprendimiento interno en las empresas privadas, lo que se ha traducido en el desarrollo de modelos para el emprendimiento corporativo como los propuestos por Covin y Slevin (1991), Antoncic y Hisrich (2001), Birkinshaw (2003), Ireland, Covin y

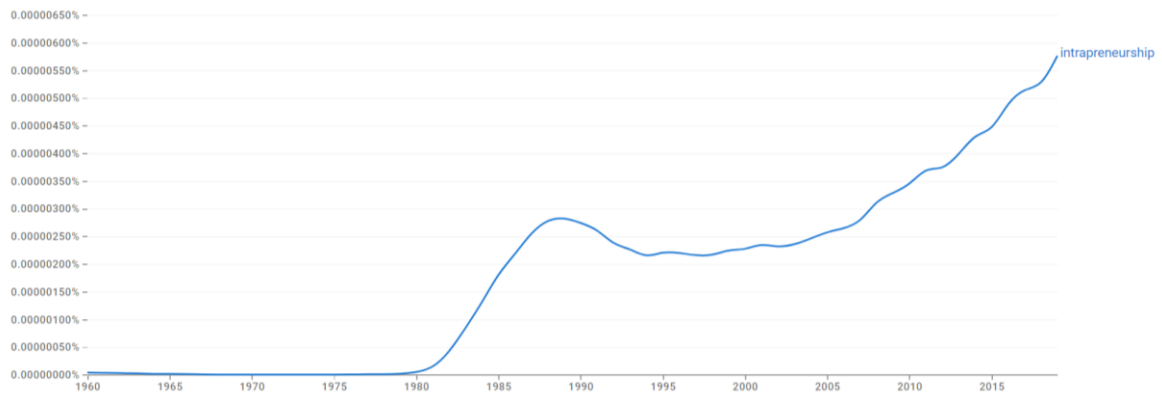
---

<sup>1</sup> Consulta realizada en *Books Ngram Viewer* para publicaciones entre 1960 y 2019, con cifra de *smoothing* 3. [Consulta: 27 de mayo 2023].

<sup>2</sup> Datos de consulta realizados con fecha 17 de junio 2023.

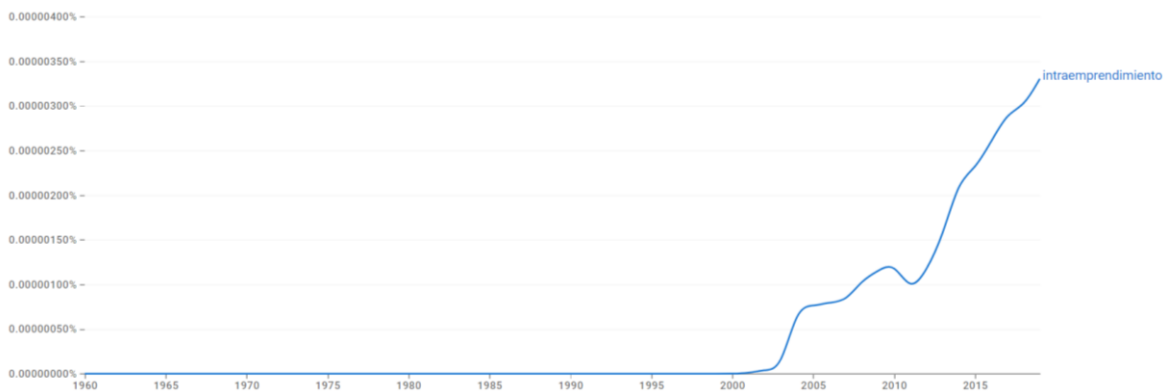
Kurakto (2009), o el de Narayanan, Yang y Zahra, (2009). Todos estos modelos son ampliamente utilizados en el sector privado para medir el nivel de orientación que tiene una corporación hacia el intraemprendimiento, y cuya matriz es de utilidad a la alta dirección para la adopción de las medidas necesarias que busquen generar un entorno propicio para el emprendimiento interno.

**GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE APARICIONES DEL TÉRMINO INTRAPRENEURSHIP ENTRE 1960 Y 2019 EN LIBROS Y REVISTAS EN INGLÉS DE LA BASE DE DATOS DE GOOGLE.**



Fuente: Books Ngram Viewer.

**GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE APARICIONES DEL TÉRMINO “INTRAEMPRENDIMIENTO” ENTRE 1960 Y 2019 EN LIBROS Y REVISTAS EN ESPAÑOL DE LA BASE DE DATOS DE GOOGLE.**



Fuente: Books Ngram Viewer.

Pero el intraemprendimiento no es un fenómeno exclusivo del sector privado. Autores como Irizar (2008: 5) o Stough y Haynes (2008: 138) señalan que existen experiencias de emprendimiento interno en muchas organizaciones públicas, a pesar de que las mismas operan en un contexto mucho más complejo.

No obstante, eso no se ha visto traducido en una proliferación de investigaciones académicas focalizadas en las Administraciones públicas, lo que ha supuesto que tampoco haya un consenso en cuanto al intraemprendimiento público (Kearney, Hisrich y Roche, 2010: 415). En ese sentido, Sadler (2000: 25) señala que son pocos los estudios surgidos en la materia que pongan su foco de atención en el sector público, y los existentes tienden a centrarse en la figura del intraemprendedor. Lo mismo ocurre en relación con los factores condicionantes.

El modelo de intraemprendimiento público de referencia es el diseñado por Kearney, Hisrich y Roche (2010), que se limita tan sólo a empresas estatales y semiestatales, sin tomar en consideración otro tipo de organizaciones públicas. Los decisores públicos no cuentan, por tanto, con estudios y modelos contrastados que arrojen luz sobre los cambios que deberían abordar, en el caso de querer reorientar la organización para promover el emprendimiento interno entre empleados del sector público.

Sobre la necesidad de prestar atención a la dimensión interna, George Frederickson se hace eco a inicios de los ochenta al destacar que las propuestas de reforma administrativa que se formulen deben tomar en consideración los efectos positivos de la participación de los servidores públicos en el diseño de nuevas políticas y servicios (Frederickson, 1980: 12). Señala, además, que dicha implicación sólo tendrá lugar si se plantea primero un rediseño de las organizaciones públicas, que aborde aspectos como la mejora de la comunicación interna, la atención de las relaciones humanas, y potenciando la delegación de poder y autonomía de sus empleados públicos (Frederickson, 1980: 77). Advierte, en todo caso, que la orientación última de dichas reformas debe ser la mejora en la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía, ya que las Administraciones deben intentar dar respuestas eficaces a los rápidos cambios sociales para legitimar su actividad (Frederickson, 1980: 50).

En lugar de avanzar en esa dirección, autores como Arenilla Sáez (2011) y Villoria e Izquierdo (2016) señalan que, desde los años ochenta, se está profundizando en todo el mundo en una doble crisis de legitimidad del sistema político-administrativo. Se habla de una pérdida de valores que conlleva un incremento de los casos de corrupción y, por ende, un aumento de la desconfianza en los actores públicos y en el propio sistema democrático. Se acusa también a la Administración de dar respuestas sencillas a problemas complejos, atendiendo a un modelo que no ha sabido ajustarse a la realidad del siglo XXI (Beltrán, 1996; Mulgan, 2006; Arenilla Sáez, 2011; Brugué, 2014; Innerarity, 2021).

Ernesto Carrillo apunta a dos fuentes de legitimidad de las Administraciones, por un lado la legitimidad institucional (vinculada al sistema de valores), y por otro la legitimidad por rendimiento (prestación de bienes y servicios eficaces) (Carrillo, 1996: 144). En esta misma línea, Arenilla advierte que un mal rendimiento de las organizaciones públicas afecta directamente a la legitimidad institucional y, en

consecuencia, a la confianza ciudadana (Arenilla Sáez, 2017: 306). Y Esther del Campo señala también el vínculo estrecho que existe entre la confianza institucional, la satisfacción con la democracia, y la propia legitimidad y estabilidad del sistema, lo que se traduce en que un descenso en la confianza institucional supone un impacto directo en la calidad de la democracia (Del Campos, 2018: 64).

A este respecto, los datos de confianza en las instituciones públicas son reveladores. Según los resultados del barómetro anual *Edelman Trust Barometer 2023*, que elabora la consultora de comunicación Edelman en 28 países del mundo, los Gobiernos son la institución, junto a los medios de comunicación, en la que menos confía la ciudadanía frente a las empresas y ONG. Conforme a este barómetro, sólo un 50% de la población confía en los Gobiernos, con igual porcentaje para los medios de comunicación, frente a un 62% de confianza en las empresas y un 59% en las ONG<sup>3</sup>. Esos mismos datos señalan que, en 16 de los 27 países consultados, la confianza en los Gobiernos está por debajo del 50%. Entre los países con datos más negativos se encuentran Argentina (20%), Sudáfrica (20%) y Japón (33%). España ocupa el puesto 22 con un porcentaje del 36%.

La agencia Edelman elaboró además en 2020 un informe titulado “*20 Years of Trust*”<sup>4</sup>, en el que hace un análisis de la evolución de la confianza en las cuatro instituciones analizadas (empresas, ONG, medios de comunicación y gobiernos) desde 2007, en el inicio de una fuerte crisis económica mundial, hasta 2020, en 16 de los países encuestados hasta ese momento. En el GRÁFICO 3 se puede apreciar que, aunque la confianza en las cuatro instituciones se ha ido incrementando a lo largo de estos años, la confianza de la ciudadanía en los gobiernos se ha mantenido como la más baja entre los valores comparados en casi toda la serie, exceptuando dos años en 2010 y 2011.

Si se toman en cuenta los datos del *Latinobarómetro de 2021*<sup>5</sup>, los índices de confianza en las instituciones públicas no mejoran, siendo América Latina la región con mayor nivel de desconfianza hacia la Administración pública (Güemes, 2020: 1074). Según este informe, la institución pública con mayor índice de confianza en la región son las Fuerzas Armadas con un porcentaje del 44%, seguida de la Policía con un 36%. Cuatro de las instituciones con mayor importancia para la democracia son, sin embargo, las que cuentan con menores índices de popularidad, como son el Gobierno (27%), el Poder Judicial (25%), el Congreso (20%) y los partidos políticos (13%). Todas estas instituciones se encuentran lejos en sus índices de confianza con respecto a una institución privada como la Iglesia, que cuenta con un 61% de apoyo.

---

<sup>3</sup> Datos obtenidos del informe anual Edelman Trust Barometer 2023. Disponible en: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-03/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report%20FINAL.pdf> [Consulta: 2 de junio 2023].

<sup>4</sup> Disponible en: <https://www.edelman.com/20yearsoftrust/> [Consulta: 2 de junio 2023].

<sup>5</sup> Disponible en: <https://www.latinobarometro.org/lat.jsp> [Consulta: 2 de junio 2023].

**GRÁFICO 3. EVOLUCIÓN EN EL BARÓMETRO DE LOS ÍNDICES DE CONFIANZA EN EMPRESAS, ONG, MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y GOBIERNOS DESDE 2007 A 2020.**



Fuente: Informe Edelman “20 Years of Trust”.

Desagregados los datos, destacar que el único país latinoamericano en el que la confianza en el Poder Judicial supera el 50% es Uruguay (con un 56%). La confianza en el Congreso está en todos los países por debajo 33% (salvo en Uruguay que está en el 41%), con el caso extremo de Perú en donde sólo un 7% de la población confía en dicha institución. Y en sólo tres países la confianza en el Gobierno está por encima del 50%, que son el caso de El Salvador (71%), Uruguay (56%) y la República Dominicana (51%).

Todo ello se traduce en que el apoyo a la democracia en la región está en un 49% en 2020, frente al 63% que había en 2010 (una pérdida de 14 puntos porcentuales). En países como Guatemala (37%), Panamá (35%), Ecuador (33%) y Honduras (30%), el apoyo al sistema democrático está incluso por debajo del 40%. Tal como se señala en el propio *Informe Latinobarómetro*, y refrendan investigaciones como la de Güemes y Brugué (2017: 263), una de las principales causas de este desapego con el sistema democrático es la falta de institución y el hecho de encontrarse con Estados débiles que no son capaces de ejecutar políticas efectivas que den respuestas a las demandas ciudadanas.

En España, los datos del *Estudio sobre la confianza en la sociedad española 2022*<sup>6</sup> elaborado por la Fundación BBVA, revelan que la confianza en la democracia y el Estado de derecho está en una media de 7,1 y 6,4 sobre 10, respectivamente. Un 13% de la sociedad española no confía en el sistema democrático y un 17% desconfía del Estado de derecho. La sanidad pública (88%), la Policía (85%) y el Ejército (76%) son quienes reciben los mayores índices de confianza, frente al Parlamento (48%), el Gobierno nacional (45%), y los partidos políticos (28%), que se encuentran entre las organizaciones con peor valoración. De entre las distintas Administraciones, son los ayuntamientos quienes se sitúan en la parte más alta de confianza, con un apoyo del 64% de la ciudadanía.

Las democracias liberales están, por tanto, ante el reto de abordar reformas que permitan incrementar su legitimidad y, por ende, la confianza de la ciudadanía en el sistema democrático. Daniel Innerarity afirma incluso que la propia supervivencia de la democracia depende de ello, lo que exige prestar más importancia a los resultados de lo que se hace en la actualidad. Considera que sólo así se podrá alejar la tentación de recurrir a los totalitarismos (Innerarity, 2021: 124).

La satisfacción democrática está influenciada principalmente por la percepción de equidad social y confianza en el gobierno, así como, en un menor nivel, por la capacidad de estos para responder a los problemas concretos de la gente en su vida cotidiana (Del Campo, Güemes y Paramio, 2017: 183). A la hora de abordar medidas encaminadas a superar los actuales niveles de desconfianza, y que además suponen una oportunidad para modernizar la Administración pública (Wences y Güemes, 2016: 25), se presentan tres dimensiones que deben ser abarcadas de manera integral (Güemes, 2020: 1071):

1. Reformas encaminadas a mejorar la eficacia y el desempeño de la Administración pública.
2. Aumento de la transparencia, control y rendición de cuentas para garantizar la imparcialidad.
3. Diseño de iniciativas participativas en las que ciudadanía y funcionariado entren en contacto para incrementar los niveles de confianza entre estos actores.

En el caso de la Administración pública en España, si bien autores como Nieto (2014) y Arenilla Sáez (2017) no han dudado en destacar como uno de los éxitos de la Transición española la existencia de una Administración pública profesional homologable a los países del entorno europeo, estos mismos autores critican que el modelo actual sigue el diseño original de los años 50 y 60, que hoy se percibe como burocratizado y no adaptado a las cambiantes demandas sociales.

---

<sup>6</sup> Disponible en: <https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2022/11/Presentaci%C3%B3n-Estudio-Opini%C3%B3n-P%C3%ABblica-Confianza-2022.pdf> [Consulta: 3 de junio 2023].

A pesar de la puesta en marcha de distintas iniciativas como el Plan de Modernización de la Administración General del Estado en 1992, la Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE) en 1997, el Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos en el año 2000, el Plan Moderniza de medidas para la mejora de la Administración para el período 2006-2008, o el Informe CORA en 2013, en realidad no han supuesto una verdadera transformación de las Administraciones españolas (Arenilla Sáez, 2017).

Al analizar las reformas desarrolladas en los años 90, Miguel Beltrán señala que no abordan grandes transformaciones globales como las llevadas a cabo décadas atrás, sino que se limitan a cambios concretos y limitados de mejora de los resultados. Esto responde, según el autor, a que las sociedades son mucho más dinámicas, lo que impulsa a desarrollar un contexto de “reajuste permanente”. Las reformas administrativas dejan de considerarse como un acontecimiento excepcional cada varias décadas, y pasan a convertirse en un ejercicio cotidiano de pequeños cambios constantes (Beltrán, 1996: 9).

Diecisiete años más tarde, Alejandro Nieto señalará debilidades similares a las apuntadas por Beltrán al realizar un repaso por las distintas reformas planteadas desde la Transición española hasta 2013. Considera estos procesos como un sumatorio de medidas puntuales e inconexas, centradas en corregir algunos de los efectos de las disfunciones de las Administraciones públicas pero sin entrar realmente en las causas de estas (Nieto, 2014: 102).

Manuel Arenilla también analiza los distintos intentos de reforma abordados y reseña que estas iniciativas han tenido como estrategia la simplicidad y rapidez en los trámites con la Administración, conseguir unos funcionarios más motivados y amables, así como ofrecer una información válida y accesible al ciudadano. Pero, si bien esto supone algunos elementos de modernización de la Administración, no conllevan su verdadera transformación al no aplicar una visión sistémica que tome en consideración de manera integral todos los factores implicados en los procesos de reforma. Un ejemplo habitual, señala, es que no se tomen en consideración cuestiones vinculadas con el diseño organizativo, la comunicación, ni con los medios presupuestarios y financieros, o elementos fundamentales vinculados a los recursos humanos como los valores, la gestión del conocimiento y la memoria colectiva de las organizaciones (Arenilla Sáez 2011:12; Arenilla Sáez, 2017: 308).

Ya en los años noventa, Miguel Ángel Lasheras, Carles Boix y Jesús Ruiz-Huerta proponían que, para afrontar una reforma administrativa en España, se hace imprescindible abordar una modificación de la estructura organizativa de la Administración para aportar un mayor grado de horizontalidad, autonomía y flexibilidad, una transformación de los procedimientos internos de las unidades administrativas que altere la perspectiva del trabajo y busque empleados públicos más

activos, así como un cambio de la cultura administrativa que incluya elementos de intercambio, negociación deliberación y persuasión, y que suponga una modernización de los modelos de gestión de personal con especial énfasis en nuevas técnicas de formación (Lasheras, Boix y Ruiz-Huerta, 1993: 40).

Carles Ramió, quien urge, asimismo, a que se produzca una auténtica reforma de la Administración pública que amplíe su rendimiento institucional y valor social, y supere así el actual modelo arcaico y disfuncional que no da respuesta a las necesidades ciudadanas, también apunta como principal reforma necesaria el abordaje del modelo de gestión del empleo público y de las estructuras administrativas (Ramió, 2015: 25; Ramió, 2021: 169). Con igual orientación, Cecilia Güemes y Quim Brugué destacan la necesidad de promover nuevas formas de gestión interna de las Administraciones que propicien un contexto, más allá de las estructuras formales, en el que se promueva la creatividad y el intercambio de conocimiento de sus empleados, conformando comunidades innovadoras (Güemes y Brugué, 2017: 276).

En este mismo sentido, en marzo de 2018, la Comisión Europea publicó el informe *A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and Performance in EU28*<sup>7</sup>, en donde recomienda prestar atención al reclutamiento y promoción, evaluación del desempeño, motivación, compensación, capacitación y desarrollo de los empleados públicos. En dicho texto se definen como elementos esenciales para la capacidad y la eficacia de la Administración pública “los empleados públicos, sus conocimientos, competencias, motivación, valores y ética laboral, pero también la forma en que son seleccionados y gestionados (el sistema de gestión de recursos humanos)”. La OCDE advierte a su vez de la importancia de prestar más atención a las políticas de recursos humanos, apostando por una mayor autonomía y responsabilidad individual, ya que sin el compromiso e implicación de los empleados públicos no es posible una gestión pública moderna (OCDE, 2006: 223).

Frente a las reformas que se limitan a incorporar medidas de otros países sin un análisis previo para su adaptación, Beltrán sugiere que las Administraciones asuman el liderazgo de la “autoreforma”, para lo que debe, entre otras acciones, generar información de su acción, contar con la ciudadanía y potenciar el compromiso de sus empleados públicos, ya que toda reforma debe partir de un conocimiento profundo de la realidad que pretende transformar (Beltrán, 1996: 9). Alejandro Nieto echa en falta lo que denomina como “inspiración positiva”, esto es, la definición de nuevos instrumentos para las Administraciones públicas diferentes a los existentes hasta el momento. Nuevas herramientas para nuevas realidades. Y defiende la búsqueda de un pacto de Estado que implique a todos los actores políticos y sociales, y a los propios empleados públicos, como único camino para poder abordar una reforma administrativa de calado (Nieto, 2014: 102).

---

<sup>7</sup> Disponible en: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en> [Consulta: 4 de junio 2023].

La atención a la dimensión interna y una mayor participación e implicación del personal se presenta por tanto como un elemento fundamental para el éxito de los procesos de transformación de las Administraciones y, tal como se ha señalado al inicio de este apartado, es en el sector privado donde existe una mayor literatura sobre intraemprendimiento. Ya en los años sesenta autores como Donald A. Schon y Jay W. Forrester empiezan a preguntarse cómo las organizaciones pueden alcanzar la innovación a través del emprendimiento interno, y pasa a considerarse un campo de estudio en los años ochenta a partir de los trabajos de Dan Schendel y Charles Hofer, Karl H. Vesper y los de Gifford Pinchot III<sup>8</sup>.

Son numerosos los casos de éxito que han surgido desde los años sesenta de empresas de referencia a nivel mundial, que son reconocidas por su práctica de generar nuevas líneas de negocio de alto valor innovador aprovechando la iniciativa emprendedora de su capital interno. Algunas de ellas son 3M, Enron, IBM, Microsoft, Google, Facebook o AT&T, y sus modelos han sido ampliamente analizados y referenciados en múltiples investigaciones (Block y MacMillan, 1985; Fry, 1987; Birkinshaw, 2003; Briscoe y Mulligan, 2014; Rosell, Kumar y Shepherd, 2014; Temiz, 2021; Valença, Lacerda, de Souza y Gama, 2020). Son corporaciones que, entre otras características, cuentan con estructuras horizontales y en las que definen tiempos dentro de la jornada laboral de sus plantillas y recursos para promover la innovación. Conforme a estos mismos autores, el impacto positivo en las cuentas de resultados de estas empresas por este tipo de prácticas está contrastado.

Al formular su teoría sobre la clasificación evolutiva de las organizaciones humanas, Frederic Laloux también insiste en los resultados económicos positivos de numerosas experiencias de lo que define como “organizaciones *Teal*” (Laloux, 2014). Defiende que cada modelo organizativo que ha ido surgiendo a lo largo de la historia es una respuesta al contexto de cada instante, y que en estos momentos el que mejor atiende a las necesidades actuales es aquel que promueve la autogestión con un liderazgo horizontal, la confianza, el aprendizaje colectivo, el talento y una cultura organizativa que considere los errores como parte del proceso de aprendizaje y de innovación.

Laloux define a las personas que están dispuestas a ser partícipes de este tipo de estructuras como “pioneras”, y opta por la gama cromática *teal* (verde azulado) para denominar a estas organizaciones. Pero si se toma en consideración las características propias del modelo, coinciden en gran medida con las organizaciones intraemprendedoras. De hecho, su teoría evolutiva de las organizaciones se asemeja a la realizada por Pinchot treinta años antes, ya que ambos argumentan que la complejidad de los problemas actuales sólo puede ser abordada desde estructuras organizativas cada vez más participativas (Pinchot, 1985: 313).

---

<sup>8</sup> Todos estos autores y sus trabajos son revisados en profundidad en el capítulo 2 de esta investigación.

En el sector público las experiencias de intraemprendimiento impulsadas desde las organizaciones han sido mucho más limitadas. Por ejemplo, en Francia las instituciones sanitarias del país introdujeron en 2016 un sistema de diseño de prototipos de mejora en la gestión y funcionamiento de sus hospitales, a través de la participación y el conocimiento compartido de sus equipos hospitalarios utilizando la metodología de los *hackatones*. En Inglaterra han establecido, a través de una de sus agencias gubernamentales, una incubadora de ideas para la mejora de los servicios que proveen los gobiernos locales. Y otro ejemplo son las iniciativas de mejora de la Administración a partir de la metodología de las comunidades de práctica, que se han iniciado en múltiples Administraciones autonómicas y locales en España<sup>9</sup>.

Para aumentar el número de experiencias se requieren estudios académicos que permitan consolidar un cuerpo teórico y definir modelos sólidos viables para su implementación. Pero la cantidad de investigaciones sobre el intraemprendimiento público, que surgen de manera aislada desde los años noventa, es todavía limitado y sin mucha consistencia académica, lo que es consecuencia en parte del hecho de que no exista un consenso sobre su definición.

Es imprescindible, por tanto, generar investigaciones académicas sobre intraemprendimiento público, que contribuyan al desarrollo de nuevas perspectivas teóricas que puedan ser contrastadas empíricamente y que permitan realizar predicciones. La presente investigación busca contribuir a la construcción de un cuerpo teórico que aporte nuevas herramientas a los decisores públicos, que ordene el debate e identifique de manera empírica cuáles son los factores condicionantes que permiten generar contextos propicios para el intraemprendimiento en las Administraciones públicas. Todo ello, para contar con nuevas perspectivas innovadoras desde las que abordar las necesidades dinámicas de las sociedades actuales y futuras.

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de contribuir a la construcción teórica sobre el concepto de intraemprendimiento público dentro del área específica de las Ciencias Políticas y de la Administración, esta investigación tiene como objetivo principal definir un modelo de intraemprendimiento que permita su aplicación en las organizaciones públicas.

Además, se establecen los siguientes objetivos secundarios:

1. Ordenar el debate teórico en torno al concepto de intraemprendimiento.
  - 1.1. Revisar las teorías sobre el emprendimiento interno en el sector privado.

---

<sup>9</sup> Estas y otras experiencias de intraemprendimiento público serán abordadas en el capítulo 3 de esta tesis doctoral.

- 1.2. Identificar los avances teóricos en el campo del intraemprendimiento público.
- 1.3. Establecer una definición de intraemprendimiento público.
2. Identificar los factores condicionantes del emprendimiento interno de referencia en los modelos del sector privado.
3. Validar los factores condicionantes del intraemprendimiento en las organizaciones públicas.

## 1.3 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Esta es una investigación de tipo cuantitativa inspirada por el paradigma neopositivista. Se plantea una relación estructurada en fases, conforme a una geometría circular y un planteamiento deductivo, que siguen una secuencia lógica, tal como es definida por Corbetta (2007: 102). Se parte del análisis sistemático de la literatura existente, de la que se deducen las variables de análisis, se recopilan los datos para su organización y análisis, y a partir de su interpretación generar teoría mediante un proceso de inducción.

La unidad de análisis es la Administración pública española, la cual es descrita en el apartado 4.2.

Para la recolección de datos se utiliza una triangulación metodológica, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. En concreto se recurre a las siguientes herramientas que se detallan a continuación:

1. Análisis documental. Para la ordenación del debate teórico y la identificación de los factores condicionantes del intraemprendimiento, se opta por una revisión bibliográfica de carácter cualitativo. En concreto, se realiza una búsqueda en torno a los siguientes conceptos, en inglés y en español: *entrepreneurship/* emprendimiento; *corporate entrepreneurship/* emprendimiento corporativo, *corporate venturing* e *intrapreneurship/* intraemprendimiento

Se revisan principalmente fuentes primarias en español, inglés y francés. El hecho de que, durante la investigación, se detectase que muchos autores utilizan algunos de estos conceptos analizados refiriéndose a fenómenos distintos, obliga a desestimar fuentes secundarias con el objetivo de poder comprender con precisión los términos que utiliza cada autor<sup>10</sup>. Cuando es factible, se opta por la revisión de las obras en su idioma original en inglés, francés o español, con la finalidad de evitar errores en la traducción de los términos.

---

<sup>10</sup> Desde el inicio de la investigación, se detectaron interpretaciones y traducciones erróneas en varias obras que pretendían analizar el trabajo de un autor.

Con esta técnica se persigue realizar una ordenación del debate teórico conceptual en torno al intraemprendimiento, así como la identificación de los factores condicionantes en el sector privado, que supondrán las variables a validar en el sector público. Esta metodología de revisar las teorías propiciadas por el sector privado sobre emprendimiento interno para determinar su validez en el contexto del sector público, ha sido utilizado con anterioridad en trabajos como los de Kearney, Hisrich y Roche (2010: 416) y Morris (2007: 1366) para la construcción de sus modelos.

2. Revisión de experiencias. Para la descripción de experiencias reales de intraemprendimiento público se combinan las técnicas de revisión documental y de consulta directa, ambas de carácter cualitativo.

En el caso de la revisión documental, se acude a la información de páginas web oficiales, noticias, redes sociales, artículos y publicaciones relacionadas con cada una de las experiencias analizadas.

En el caso de las experiencias descritas en el capítulo 3 sobre el Programa Compartim, la Red INAP-Social, el programa Hospitalents, y el proyecto Formación 2.0, la información se completa con consultas directas realizadas por correo electrónico y por videoconferencia a personas vinculadas con cada iniciativa.

3. Encuesta por muestreo. Una vez identificados mediante la revisión bibliográfica los factores condicionantes del intraemprendimiento, se procede a su validación en el sector público a través de una encuesta por muestreo, que es la técnica de investigación social cuantitativa más difundida (Corbetta, 2007: 146). La encuesta se realiza entre profesionales de la Administración pública de España.

Esta misma metodología fue utilizada, de manera similar, por Rutherford y Holt (2007) para la validación de los condicionantes que forman parte de su modelo de intraemprendimiento en el sector privado<sup>11</sup>.

La descripción de la metodología utilizada para el diseño, validación, desarrollo y análisis de los resultados del cuestionario se recoge de manera extensa en el apartado 4.3 de esta investigación.

4. Entrevista al observador privilegiado. Con el objetivo de completar el análisis de los resultados del cuestionario, se recurre a entrevistas escritas, de carácter cualitativo, a personas expertas en la materia.

---

<sup>11</sup> Rutherford y Holt primero revisan los principales estudios sobre emprendimiento corporativo publicados hasta este momento para el diseño de su propio modelo, y que contrastan a través de un cuestionario sobre 264 empleados de organizaciones de tamaño mediano.

Se considera preferible el uso de la entrevista en lugar del grupo de discusión para evitar el riesgo de influencia y condicionamiento en la opinión entre expertos. El hecho de optar por la entrevista en formato escrito obedece principalmente al interés de que las personas entrevistadas cuenten con un plazo de tiempo amplio (al menos diez días), para analizar los datos referenciados en las preguntas. Otro motivo es que así se elimina el riesgo de influencia del entrevistador sobre las respuestas recibidas. La descripción sobre el diseño, validación y desarrollo de esta herramienta se encuentra en el apartado 4.4.

Las fases que sigue esta tesis doctoral son las siguientes:

1. Revisión bibliográfica para la ordenación del debate en torno al intraemprendimiento público.
2. Revisión bibliográfica sobre el sector privado y sobre el sector público para la identificación de los factores condicionantes del intraemprendimiento.
3. Revisión de experiencias exitosas sobre intraemprendimiento público.
4. Construcción de una propuesta de matriz sobre factores condicionantes del intraemprendimiento público.
5. Validación de la matriz a través de un cuestionario entre empleados y empleadas del sector público.
6. Contratación de los resultados del cuestionario con un grupo de personas expertas.
7. Construcción de un modelo de intraemprendimiento público.

La secuencia descrita completa el proceso de geometría circular señalado por Corbetta para las investigaciones de tipo cuantitativas, en el que se parte de la teoría y se finaliza en la teoría.

Conviene señalar que, en un primer estadio de la investigación, estuvo la intención de extraer los factores condicionantes a partir de la aplicación de la metodología del estudio de caso sobre experiencias exitosas de intraemprendimiento público. Esta posibilidad se descartó porque el número de experiencias de intraemprendimiento en el sector público son todavía reducidas, y además tienen lugar en Administraciones de características y ámbito territorial dispares, lo que dificulta el poder realizar la comparativa. Por lo que, finalmente, se opta por poner el foco de atención de manera prioritaria sobre los aprendizajes en el sector privado.

También se consideró la posibilidad de, una vez extraídos los factores condicionantes de la revisión bibliográfica, proceder a su validación sobre un grupo de expertos en la Administración pública a través de la aplicación del Método Delphi, conforme al diseño propuesto por Dalkey y Helmer (1963). Al final se dio prioridad a la opción del cuestionario a empleados públicos por considerar que los resultados serían más ricos y concluyentes.

## 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Para un correcto abordaje de la investigación se debe realizar en primer lugar una revisión de la literatura para establecer la terminología manejada en este campo, así como los factores condicionantes del intraemprendimiento que han sido identificados por los investigadores hasta el momento.

Es preciso avanzar que no existe un consenso en torno al concepto de intraemprendimiento público en la literatura especializada. Como en muchas otras áreas del conocimiento, existen multitud de términos y aproximaciones desde distintas disciplinas científicas. Es en el campo de la economía donde más estudios y publicaciones se han realizado en torno a la figura del intraemprendimiento, y que han sido tomados como referencia a la hora de construir propuestas de modelos aplicables para las Administraciones públicas

Así que, para poder llegar al concepto de intraemprendimiento público, se hace necesario examinar en primer lugar la evolución del concepto de emprendimiento, para después revisar los conceptos vinculados, así como los modelos existentes en este campo que han sido aplicados desde la economía y la administración de empresas. Y finalmente analizar cómo esos conceptos y teorías han sido adaptadas en el sector público.

### 2.1 EMPRENDIMIENTO

#### 2.1.1 SOBRE LA DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO

Para poder centrar el campo de estudio de esta investigación, se hace necesario abordar en primer lugar el término de emprendimiento, así como algunos de los principales elementos y autores vinculados a este concepto<sup>12</sup>.

El origen de esta palabra proviene del latín *in prendere* (coger o tomar) y estaba asociada a las incursiones militares. A partir de esta raíz, en francés comienza a usarse en el siglo XII el término *entreprendre*, asociado a la idea de “atacar”, pero también a la acción de “comenzar o implementar”<sup>13</sup>. En la lengua francesa surge a su vez en el siglo XIII el vocablo *entrepreneur* refiriéndose al “hombre emprendedor”<sup>14</sup>, y se asocia a las figuras de inventor, arquitecto, planificador y constructores de nuevas rutas (Hoselitz, 1951: 196; Hébert y Link, 1988: 18; Tarapuez y Botero, 2007: 41).

---

<sup>12</sup> Para un estudio en profundidad sobre el término de emprendimiento, revisar trabajos como los de Vérin (1982), Casson (2003) o Freire (2015).

<sup>13</sup> Término recogido en el diccionario de *L'Académie Française*. Disponible en: <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9E1979> [Consulta: 19 de agosto 2020].

<sup>14</sup> Término recogido en el diccionario de *L'Académie Française*. Disponible en: <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9E1980> [Consulta: 19 de agosto 2020].

Por lo tanto, durante la Edad Media el término emprendedor quedó asociado a la idea de personas que desarrollan la dirección de grandes proyectos. Es importante señalar que, para Hisrich y Peters (1989: 7), en esta época la figura del emprendedor no iba asociada al hecho de tener que asumir un riesgo económico personal, ya que se limitaba a gestionar los recursos que se le proporcionan para poner en marcha el proyecto.

En el *Dictionnaire universel de commerce* de 1762 elaborado por los hermanos Savary se recoge *entreprendre* como “hacerse cargo del desarrollo de un asunto, de un negocio, de una fábrica, de un edificio”. En este mismo texto se define *entrepreneur* como la persona que emprende una obra.<sup>15</sup> En una revisión realizada en 2011 por Hélène Vérin, en la que efectúa un análisis de la evolución de los conceptos *entrepreneur* y *entreprise* en diccionarios y textos en lengua francesa del campo de la política, la economía, la justicia y de la defensa de los siglos XVII y XVIII, la autora identifica como elemento común en todos ellos la “acción de poner en marcha un proyecto que entraña riesgo” (Vérin, 2011: 33).

En español el término emprendedor aparece recogido por primera vez en 1732 en el Diccionario de Autoridades como “la persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua”<sup>16</sup>. En su última edición de 2006 la Real Academia de la Lengua lo define como “que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas”<sup>17</sup>, y el término emprender (en su primera acepción) como “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”<sup>18</sup>

El idioma inglés adopta del francés, a partir del siglo XIX, el término *entrepreneur* para reseñar a la persona que asume un riesgo en un proyecto empresarial<sup>19</sup>, así como el de *entrepreneurship* para referirse al emprendimiento. Pero es importante tener en cuenta al revisar textos de los autores en inglés de los siglos XVII y XVIII, que era frecuente el uso de los términos *undertaker* y *adventurer* como equivalentes a *entrepreneur*

---

<sup>15</sup> Traducción del autor a partir de la definición en francés recogidos en la página 247 del segundo tomo del *Dictionnaire universel de commerce*. Disponible en: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=aeu.ark:/13960/t39z9qs6c&view=1up&seq=136> [Consulta: 15 de septiembre 2020].

<sup>16</sup> Término recogido en el Diccionario de Autoridades. Disponible en: <http://web.frl.es/DA.html> [Consulta: 19 de agosto 2020].

<sup>17</sup> Término recogido en el Diccionario esencial de la lengua española. Disponible en: <https://www.rae.es/desen/emprendedor> [Consulta: 19 de agosto 2020].

<sup>18</sup> Término recogido en el Diccionario esencial de la lengua española. Disponible en: <https://www.rae.es/desen/emprender> [Consulta: 19 de agosto 2020].

<sup>19</sup> Término recogido en *The American Heritage*. Disponible en: <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=entrepreneur> [Consulta: 19 de agosto 2020].

(Hoselitz, 1951: 200), como por ejemplo es el caso de Adam Smith o el de John Stuart Mill tal como se hará referencia más adelante. Los autores Hébert y Link (1988: 45) añaden como tercer término sinónimo el de *projector*, pero advierten que suele tener una connotación peyorativa de pícaro y tramposo. Ya en el siglo XX autores como Hawley (1907: 9) y Knight (1921: 41) utilizan en sus obras el término *enterpriser* como sinónimo de *entrepreneur*, queriendo poner énfasis así en el riesgo que asume esta figura a través de su actividad económica.

A pesar de ser un concepto que se utiliza en distintos campos del conocimiento, a partir de finales del siglo XIX el término es analizado principalmente desde una perspectiva económica (Hisrich y Peters, 1989: 8) y, tal como se acaba de señalar, muchos autores no distinguen en sus obras entre la figura del emprendedor y la del empresario. Es el caso por ejemplo de María Teresa Freire, que toma ambos conceptos como “almas gemelas”, aunque reconoce que el término “persona emprendedora” implica una consideración más amplia en la que se incluye a los empleados de una organización (Freire, 2015: 83).

## 2.1.2 EVOLUCIÓN DE LA CONCEPTUALIZACIÓN EN TORNO AL EMPRENDIMIENTO

El primer autor en dar al término *entrepreneur* una connotación comercial fue el economista nacido en Irlanda, Richard Cantillon, cuya obra es considerada como el precedente de la economía política por delante de Adam Smith (Jevons, 1905: 333). Cantillon se refiere en su obra a los emprendedores como personas (en su mayoría comerciantes) que compran un producto a un precio concreto y lo vende a un precio incierto, asumiendo de esta manera el riesgo de la operación, contraponiendo así esta figura a la de los terratenientes y rentistas (Cantillon, 1756: 20). Esto fue importante porque permitió visibilizar el papel del emprendedor en la economía (Hébert y Link, 1988: 19; Stevenson y Jarillo, 1990: 18; Freire, 2015: 90)

Por su parte Adam Smith (1850: 253) vincula la figura del empresario (que lo denomina con el término *undertaker*) a la del propietario de los medios de producción. Destaca el papel que juega en el desarrollo del comercio y el crecimiento de los países ya que, con la búsqueda de su enriquecimiento personal, va en beneficio también del interés general (Smith, 1850: 181). Esta visión clásica en la que la economía optimiza lo ya existente, y en la que la característica principal del empresario es ser la figura de capitalista, se aleja del concepto actual de emprendimiento.

Otro de los exponentes de la Escuela Clásica, Jean-Baptiste Say publicó en 1803 su *Traité d'économie politique* (Say, 1817) en el que realiza un perfil del emprendedor alejado de la visión del emprendedor-propietario. Define al emprendedor como “inteligente y prudente, lleno de orden y honrado” (Say, 1817:102), y le dota de

cualidades como el buen juicio, coherencia, un gran conocimiento del entorno y de talento para administrar. Pone en valor, además, el aporte del emprendedor a toda la sociedad, y al país en su conjunto, más allá de su beneficio individual.

Por su parte John Stuart Mill, en el Libro II, Capítulo XV, dedicado a los beneficios, de su obra publicada en 1848 *The Principles of political economy*, usa, al igual que Adam Smith, el término *undertaker* en lugar de *entrepreneur* para referirse a la persona que asume el riesgo de la actividad económica (Mill, 2001: 467). Señala que el beneficio debe ser suficiente para compensar la abstinencia económica, el riesgo de la actividad, y remunerar por el trabajo y habilidad requerida, y que se puede abonar a una o a diferentes personas (Mill, 2001: 466). Se aleja también de la visión de equiparar al capitalista y al empresario. Es interesante señalar que Mill sólo hace referencia una vez en este tratado sobre el término *entrepreneur*, y es en una nota a pie de página para referenciar el término *undertaker* (el cual aparece dos veces en toda la obra, y es en este mismo capítulo) para expresar su inconveniencia por la inexistencia en inglés de un término que tenga el mismo sentido y connotaciones que la palabra *entrepreneur* existente en francés (Mill, 2001: 484). Por esto se le considera como el autor que introdujo por primera vez el término *entrepreneur* entre los economistas ingleses (Primo y Turizo, 2016: 25).

Al igual que Say, Léon Walras recogerá en su tratado de economía política *Éléments d'économie politique pure, ou théorie de la richesse sociale* una distinción entre el propietario de la tierra, el trabajador, el capitalista y el emprendedor. Así, a través de su enfoque neoclásico ortodoxo, definirá como terrateniente al propietario de la tierra, al trabajador como el poseedor de habilidades profesionales, al capitalista como el poseedor del capital, y al emprendedor como una figura distinta a las anteriores cuyo papel es arrendar la tierra del terrateniente, las habilidades personales del trabajador y el capital del capitalista para poner en marcha un proyecto vinculado con la agricultura, industria o comercio (Walras, 1874: 228). Advierte de manera específica del error de confundir el rol del capitalista con el de emprendedor, aunque reconoce que en ocasiones pueden coincidir en una misma persona.

Dos exponentes de la escuela neoclásica como Johann Heinrich von Thünen y Hans von Mangoldt son considerados como destacados teóricos del emprendimiento, además de ser quienes realizan las primeras aportaciones a la teoría del empresario en el ámbito austriaco alemán (Hébert y Link, 1988: 62; Tarapuez y Botero, 2007: 49).

Tal como destacan Hébert y Link (1988: 59), uno de los principales logros de Thünen fue unir con éxito las corrientes que caracterizaban el emprendedor como un tomador de riesgo, con las corrientes que ponían el foco en su perfil como innovador. A la hora de analizar el beneficio del empresario/emprendedor, Thünen reconoce la existencia de un riesgo en toda actividad emprendedora, pero considera que debe ser aceptado por el

empresario ya que es compensado por la posibilidad de la ganancia, por lo que no es necesario prever una compensación especial por ese riesgo (Von Thünen, 1960: 247).

Este autor pone especial valor en la innovación al separar las figuras del emprendedor y del gerente asalariado, al considerar que el primero obtiene un beneficio como pago de su mayor esfuerzo mental para poner en marcha una nueva invención, en comparación con el segundo que es compensado por su buena diligencia y dedicación (Von Thünen, 1960: 248).

Mangoldt también desarrolló un análisis del beneficio empresarial, y dividió sus ingresos en tres partes: una prima por el riesgo; los intereses y salarios del empresario; y los pagos por las capacidades diferenciales que nadie más posee (Hébert y Link, 1988: 61). De esta forma se une a la visión de Thünen en la necesidad de definir un beneficio por su especial capacidad y por el riesgo asumido. Aunque reconoce que el emprendedor posee unas ciertas características personales distintivas, el trabajo de Mangoldt no se concentró en definir un tipo ideal de emprendedor, sino más bien en identificar las decisiones que debía tomar en un entorno competitivo e incierto con constantes fluctuaciones (Von Mangoldt, 1907: 38).

Tanto Thünen como Mangoldt fueron importantes anticipadores de Frank Knight, quien un siglo más tarde retomó la idea del empresario como portador de riesgos iniciada por Cantillon. Desde el mismo prefacio de su obra *Risk, uncertainty and profit*, ya reconoce al empresario/emprendedor como la figura central del sistema económico (Knight, 1921: 9), y utiliza de manera indistinta los términos *entrepreneur* y *enterpriser* como sinónimos<sup>20</sup>. Define como propiedades del perfil emprendedor el aunar habilidad, disponibilidad y capacidad de ofrecer garantías satisfactorias (Knight, 1921: 283), y otorga también una especial importancia a que posea iniciativa (Knight, 1921: 284). Considera que el “verdadero emprendedor” es aquel que asume riesgo e incertidumbre (poseyendo al menos una parte del negocio), lo que le separa de la figura del gestor (Knight, 1921: 300).

Uno de los autores de referencia en cuanto al papel del emprendedor y el rol de la innovación en el desarrollo económico fue el destacado economista austro-estadounidense Joseph Alois Schumpeter. En el análisis que realiza sobre el ciclo económico, en su teoría sobre el desarrollo económico publicada en 1911, define a los emprendedores<sup>21</sup> como los “sujetos económicos cuya función es la puesta en práctica de

---

<sup>20</sup> La utilización de ambos términos como sinónimos lo hace siguiendo la obra de Hawley (1907), que es el principal autor que toma como referencia para analizar el lucro producido por la actividad económica.

<sup>21</sup> En la versión original en alemán se refiere al término *Unternehmer*, que puede ser traducido en español tanto como emprendedor o como empresario. En la traducción de la obra al francés realizada por François Perroux, así como la traducción al inglés de Redvers Opie, se utiliza el término *entrepreneur*, que también cuenta con ese doble significado de emprendedor y *empresario*.

nuevas combinaciones, y que son el elemento activo de este proceso” (Schumpeter, 1987: 111).

Es importante para Schumpeter esto último de “elemento activo”, ya que considera que ser empresario no es una profesión, tampoco una clase social, ni una condición permanente en el tiempo (Schumpeter, 1987: 116). Por lo tanto, los gerentes, consejeros, accionistas o industriales no son emprendedores por el mero hecho de explotar un negocio, sino que sólo se les puede considerar como tales si realmente realizan esa función de poner en práctica nuevas combinaciones (Schumpeter: 1987: 111).

La forma en la que los emprendedores pueden llevar a cabo esas nuevas ideas e iniciar el cambio económico es a través de la introducción de un nuevo producto (o de uno existente, pero de una mayor calidad), de la introducción de un nuevo método de producción, de la apertura de un nuevo mercado, de la consecución de una nueva fuente de materias primas, o a través de la puesta en marcha de una nueva forma de organización (Schumpeter, 1987: 100).

En todo caso, no pone el valor en el hecho de la invención, sino en la capacidad y liderazgo del emprendedor de llevar a la práctica estas innovaciones (Schumpeter, 1987: 129). La innovación implica la aplicación de una idea nueva. Por lo que, para el autor, el principal valor del emprendedor es que sea el actor del cambio que aplica innovación (Schumpeter, 1987: 93). A partir de las teorías de Schumpeter en el campo de la economía se consolidó la idea de identificar el emprendimiento con la innovación, ampliando a su vez la percepción del rol del emprendedor, que hasta ese momento había sido visto básicamente como un hombre de negocios (Stevenson y Jarillo, 1990: 19). La visión de Schumpeter coincide así con la de J. B. Say, para quien la función del empresario es la de combinar los factores de la producción, estableciendo su cooperación, y se aleja de la visión clásica de vincular la figura del emprendedor/empresario con la del capitalista.

Otra de las características importantes de la definición de Schumpeter es que desvincula el concepto de emprendedor/empresario con el hecho de que sea necesario que soporte riesgos. El fracaso puede mermar la reputación del emprendedor, pero la responsabilidad económica no recae sobre él (Schumpeter, 1987: 217).

El hecho de que el riesgo no sea un elemento de la función del emprendedor es lo que permite al autor incluir en esta categoría también a las personas dependientes o empleadas de una compañía, ya que no es necesario que tenga conexiones permanentes con la institución (Schumpeter, 1987: 111). Considera, por tanto, que los empleados de una organización pueden ser también personas emprendedoras, teoría que es tomada

como referencia por los posteriores autores que desarrollan el concepto de emprendimiento corporativo.

Otro autor que analizó la vinculación entre innovación y emprendimiento fue el reconocido economista de la Escuela Austriaca, Israel Kirzner (1973). Para Kirzner el emprendimiento no reside sólo en quien tiene el conocimiento para propiciar una innovación, sino también (y, sobre todo) en quien tiene la visión de reconocer una oportunidad sin explotar en una innovación e imitarla. El emprendimiento, en la visión de Kirzner, es tener la capacidad de responder a una oportunidad más que generar esa oportunidad, ya que una de las características del espíritu emprendedor es tener la capacidad de que esa innovación sea introducida (Kirzner, 1973: 74).

El elemento principal para el emprendimiento no es el conocimiento, sino tener desarrollado el estado de alerta para identificar las oportunidades y dónde se encuentra el conocimiento innovador. El éxito no está tanto en poseer la información, como en saber ver la oportunidad, así como adquirir ese conocimiento y recursos necesarios (Kirzner, 1973: 68).

Frente a la visión de emprendedor de Schumpeter, que supone una ráfaga de energía que actúa sobre un contexto de equilibrio para generar un cambio y nuevas oportunidades, para Kirzner el emprendedor es una persona que identifica una oportunidad en un contexto de desequilibrio y se aprovecha de ello hasta que se vuelve a alcanzar una situación de equilibrio. Para Schumpeter el emprendedor es quien genera la oportunidad (es un desestabilizador, un agente del cambio), para Kirzner el emprendedor es quien identifica esa oportunidad existente y la aprovecha (es un estabilizador, un agente de respuesta) (Kirzner, 1973: 128). También plantea en su obra un distanciamiento con Knight, en la medida que él defiende que el emprendimiento reside en esa capacidad de visión para identificar la oportunidad, frente al posicionamiento de Knight de relacionar el emprendimiento con el control y la responsabilidad (Kirzner, 1973: 83).

En su ensayo sobre el espíritu del capitalismo, Max Weber vincula dicho espíritu a la aspiración de la obtención de un lucro a través de una profesión (Weber, 2011: 91), y asocia al empresario/emprendedor con atributos como una extraordinaria firmeza de carácter, visión y capacidad para la acción, cualidades éticas, fortaleza para superar las resistencias, y capacidad para el trabajo (Weber, 2011: 94). Los define también como “hombres educados en la dura escuela de la vida, prudentes y arriesgados a la vez, sobrios y perseverantes, entregados de lleno y con devoción a su causa, con concepciones y principios rígidamente burgueses” (Weber, 2011: 95).

A mediados del siglo XX David McClelland examina, en su estudio sobre la motivación hacia el éxito de la sociedad, las características que definen el rol emprendedor. Considera que no toda persona que tiene un negocio es emprendedora, y que por eso las

investigaciones deben centrarse en el análisis del comportamiento emprendedor (McClelland, 1961: 209).

Define seis características del comportamiento del rol emprendedor:

1. Asunción de riesgo moderado y tomador de decisiones bajo incertidumbre, con la confianza puesta en las habilidades y no en la fortuna (McClelland, 1961: 210).
2. Hiperactividad y acción innovadora. El rol emprendedor implica hacer cosas de una nueva y mejor manera (McClelland, 1961: 225).
3. Alta responsabilidad individual (McClelland, 1961: 228).
4. Conocimiento del resultado de las distintas opciones de acción (McClelland, 1961: 231).
5. Capacidad de planificación a largo plazo para anticiparse a las posibilidades futuras.
6. Habilidades organizativas (McClelland, 1961: 237).

Observa en sus investigaciones que las personas que poseen estas características ostentan además un elevado nivel de necesidad de logro, por lo que concluye que las sociedades con un fuerte componente de motivación hacia el éxito son las que alcanzan un desarrollo económico más rápido (McClelland, 1961: 239).

En los años 70 se produce un cambio sustancial en los estudios sobre emprendimiento, ya que hasta ese momento se habían realizado un número reducido de investigaciones sobre la temática y no existían revistas científicas especializadas en la materia. En Estados Unidos se incrementan el número de proyectos de investigación sobre emprendimiento, cuyas publicaciones genera una actividad académica que lleva a la celebración de las primeras conferencias centradas en esta temática. La primera gran conferencia tuvo lugar en el año 1970 en Purdue, a la que le siguieron la de 1975 en Cincinnati, y en 1980 la de Baylor. En 1981 tiene lugar la *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, que se ha seguido celebrando de manera anual desde entonces, y cuyos documentos de trabajo se siguen recopilando en la publicación *Frontiers of Entrepreneurship Research*<sup>22</sup>.

Un ejemplo de este incremento de la actividad investigadora es el debate que se inicia en los años 80 en torno a cuál debe ser el sujeto central de estudio en las investigaciones sobre emprendimiento, si la figura del emprendedor o la organización/empresa. En 1982 Hélène Vérin define al emprendedor como “aquel que trabaja a un precio fijo para obtener un beneficio” (Vérin, 2011: 251), pero defiende que es necesario alejarse de la

---

<sup>22</sup> Se pueden revisar los anuarios recopilatorios con las intervenciones. Disponible en: <https://www.babson.edu/academics/centers-and-institutes/the-arthur-m-blank-center-for-entrepreneurship/thought-leadership/babson-college-entrepreneurship-research-conference/frontiers-of-entrepreneurship-research-fer/> [Consulta: 21 de septiembre 2021].

lógica clásica de centrarse en los atributos de la figura del emprendedor, y prestar atención a las acciones y relaciones que desarrolla durante su actividad (Vérin, 2011: 252).

En 1984 James W. Carland, Frank Hoy, William R. Boulton y Jo Ann C. Carland publican el artículo *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization*, en el que buscan establecer una conceptualización que diferencie entre la figura del emprendedor y la del pequeño empresario. Para ello, realizan una revisión de la literatura y compilan las características que veintinueve autores han definido que son propias de una persona emprendedora, identificando elementos como por ejemplo la toma de riesgo destacada por Mill, McClelland y Palmer, la autoridad formal señalada por Weber y Hartman, o la innovación e iniciativa apuntada, entre otros, por Schumpeter (Carland, Hoy, Boulton y Carland, 1984: 356).

De todo el listado de características señalan, siguiendo los postulados de Schumpeter, la innovación como el elemento fundamental que diferencia y destaca a una persona emprendedora, y rechazan de manera expresa la toma de riesgo como una característica del emprendimiento (Carland, Hoy, Boulton y Carland, 1984: 357). Los autores destacan que el hecho de eliminar la toma de riesgo como una de las características del emprendedor, es lo que permite tener en consideración dentro del emprendimiento al emprendimiento corporativo (Carland, Hoy, Boulton y Carland, 1984: 355).

Estos autores aportan la siguiente definición de emprendedor (Carland, Hoy, Boulton y Carland, 1984: 358): “Una persona que establece y gestiona un negocio con el objetivo principal de alcanzar un lucro y el crecimiento. La persona emprendedora se caracteriza principalmente por un comportamiento innovador y empleará prácticas de gestión estratégica en el negocio”.

William B. Gartner publica en 1989 “*Who is an entrepreneur? Is the wrong question*”, en donde realiza una crítica a los postulados de Carland, así como a todas las investigaciones que centran sus esfuerzos en analizar las características de la personalidad del emprendedor. Gartner revisa la obra de cuarenta y tres autores sobre emprendimiento para intentar vislumbrar cuál es la diferencia entre emprendedores y no emprendedores, y señala que la mayoría de los autores examinados aportan una definición vaga de la figura de emprendedor, o ni siquiera se aporta. Para Gartner, el hecho de que existan pocos estudios que utilicen una misma definición provoca que se haya optado por figuras heterogéneas con rasgos y características tan genéricas y contradictorias, que la definición de emprendedor se podría ajustar a cualquier persona (Gartner, 1989: 48).

Por ello Gartner considera un error abordar el emprendimiento desde una descripción de las características personales del emprendedor que le lleven al éxito en su iniciativa, y

propone que las investigaciones se centren en lo que el emprendedor hace durante el proceso de creación de las organizaciones y no en los rasgos del emprendedor (Gartner, 1989: 57).

Ante la pregunta de qué es lo que diferencia una persona emprendedora de otra no emprendedora, la respuesta de Gartner es precisa, las personas emprendedoras son las que crean organizaciones (quienes operan con unas condiciones distintas a las no emprendedoras) y define igualmente el emprendimiento como el proceso por el que se crean nuevas organizaciones. Para Gartner, por tanto, lo relevante es que las investigaciones pongan el foco en el proceso de creación de la organización en lugar de la persona, y dictamina que el emprendimiento se acaba cuando se completa la fase de fundación de la organización (Gartner, 1989: 62). Es lo que Gartner define como enfoque centrado en el comportamiento, frente al enfoque centrado en los rasgos del emprendedor defendido por Carland.

Gartner critica la definición de emprendedor aportada por Carland al considerarla ambigua. Señala además que, aunque correlacionar el espíritu empresarial con la innovación puede resultar atractivo, conduce al problema de identificar qué es una organización o un producto innovador (Gartner, 1989: 60).

James W. Carland, Frank Hoy y Jo Ann C. Carland responden a Gartner en su artículo *Who is an Entrepreneur? Is a question worth asking*, y defienden que tanto el enfoque centrado en los rasgos como el enfoque centrado en el comportamiento son ambos válidos y necesarios para los estudios sobre emprendimiento. Reconocen la contribución de Gartner al debate sobre emprendimiento, pero alertan del riesgo de aislar los esfuerzos de investigación sólo en una parte del todo (Carland, Hoy y Carland, 1988: 38). Señalan que tan importante es sensibilizar sobre la necesidad de estudiar a las organizaciones antes, durante y después de su lanzamiento (y no sólo durante la etapa de creación como defienden Gartner), como comprender los patrones de comportamiento de los emprendedores en base a sus motivaciones, para alcanzar a comprender todas las partes así como su interacción (Carland, Hoy y Carland, 1988: 36).

En 2020 Gartner actualiza su artículo junto a Stratos Ramoglou y Eric W. K. Tsang, ante el incremento de autores que intentan buscar en la genética las características que destacan a una persona emprendedora, y concluyen que ningún estudio genético ha demostrado la existencia de un gen emprendedor (Ramoglou, Gartner y Tsang, 2020: 3). Los autores no rechazan la existencia de diferencias genéticas entre individuos, pero sí descartan postular a dichas diferencias para entender la acción emprendedora, y concluyen que centrar las investigaciones sobre emprendimiento en la figura del emprendedor sigue siendo un enfoque erróneo tal como Gartner defendía treinta años antes (Ramoglou, Gartner y Tsang, 2020: 6).

William R. Sandberg se refiere a esta controversia entre el enfoque centrado en los rasgos y el enfoque centrado en el comportamiento, así como a la dificultad de establecer conceptos y definiciones consensuadas en el campo del emprendimiento, y concluye que ambos enfoques pueden convivir (Sandberg, 1992: 79). La principal aportación de Sandberg es la toma en consideración de las contribuciones que se pueden realizar a la teoría del emprendimiento desde la gestión estratégica, para lo que propone prestar una mayor atención a los comportamientos de las personas en contextos estratégicos, ya sea dentro o fuera de las organizaciones (Sandberg, 1992: 87). Para Thierry Verstraete los estudios sobre emprendimiento no se pueden reducir sólo al emprendedor o sólo a la organización, ya que ambos actores son igualmente importantes en este fenómeno (Verstraete, 2002: 23).

Para comprender con mayor facilidad todo este debate, es de interés el trabajo de Howard H. Stevenson y J. Carlos Jarillo, quienes realizan una revisión de la literatura sobre emprendimiento y agrupan los estudios abordados en este campo en tres categorías (Stevenson y Jarillo, 1990: 19):

1. Aquellos que se centran en el análisis de lo que sucede cuando los emprendedores actúan (los resultados del emprendimiento). Son estudios sobre todo del campo de la Economía que consideran el emprendimiento como la función innovadora responsable del crecimiento económico en la sociedad, y no sólo el acto de crear nuevos negocios. Diferencian entre los roles de inversores, gerentes y emprendedores.
2. Los que se cuestionan por qué actúan los emprendedores (las causas del emprendimiento). Aquí se encuentran estudios de los campos de la psicología y la sociología que parten de la premisa de que el comportamiento emprendedor depende de las motivaciones personales (en donde características como la personalidad, las habilidades o los antecedentes juegan un papel importante), y que, éstas a su vez, dependen de las variables ambientales (hay entornos más propicios que otros).
3. Y los que prestan su atención en cómo actúan los emprendedores (la gestión empresarial), que son propios de las áreas de gestión y administración. Lo que importa en este caso son las características de la gestión empresarial, el cómo las personas emprendedoras consiguen lograr sus fines con independencia de sus motivaciones personales y los efectos de su acción. Este enfoque aporta claves sobre cómo una organización de nueva creación puede estructurarse para ser más exitosa.

Stevenson y Jarillo adoptan un concepto amplio de emprendimiento, con el fin de que sea de aplicación y tengan cabida otras áreas de interés como el emprendimiento corporativo. Definen el emprendimiento como “un proceso mediante el cual los individuos, ya sea por sí mismos o dentro de las organizaciones, buscan oportunidades

sin tener en cuenta los recursos que actualmente controlan”. Por lo tanto, el elemento central de esta definición es la búsqueda de la oportunidad, entendida la misma por parte de los autores como una "situación futura que se considera deseable y factible". (Stevenson y Jarillo, 1990: 23).

Por su parte Murray B. Low e Ian C. MacMillan destacan la dificultad de conseguir un consenso sobre el concepto de emprendimiento, ya que se investiga desde disciplinas tan variadas como la economía, sociología, historia, psicología, finanzas y la antropología, y tiene relación con constructos complejos como la gestión del cambio, la innovación, la tecnología, etc. A pesar de reconocer esa dificultad, sugieren definir el emprendimiento como la “creación de una nueva empresa”, y proponen que las investigaciones de este campo persigan explicar y facilitar el papel de la nueva empresa en el desarrollo económico (Low y MacMillan, 1988: 141).

En fechas más recientes, Marc J. Dollinger compara las definiciones de emprendimiento aportadas por Knight, Schumpeter, Hoselitz, Cole, McClelland, Casson, Gartner, Stevenson, Toberts y Grousbeck, e identifica como elementos comunes en todas ellas la creatividad e innovación, la compilación de recursos, la creación de una organización económica, así como la oportunidad de obtener un beneficio bajo riesgo e incertidumbre. A partir de la identificación de estos elementos, Dollinger construye la siguiente definición de emprendimiento que posteriormente él mismo pasa a matizar: “la creación de una organización económica innovadora (o una red de organizaciones) con el propósito de obtener ganancias o un crecimiento en condiciones de riesgo e incertidumbre” (Dollinger, 1999: 4).

Sobre el elemento de la creación de una nueva organización, Dollinger hace notar que eso eliminaría de la categoría de emprendedor a figuras que transformaron las empresas tras su llegada, como por ejemplo Thomas J. Watson, primer presidente de IBM y quien gestionó la empresa hasta convertirla en una multinacional, o la de Ray Kroc, que supervisó la expansión internacional de McDonald's. Para Dollinger cabe también el emprendimiento en una organización existente, que vendrá determinado por el grado de cambio e innovación que se introduce tras la llegada del nuevo líder (Dollinger, 1999: 5).

En relación con la tipología de la organización, Dollinger no lo restringe sólo a las empresas privadas. Considera que el emprendimiento se puede dar en una empresa, en una unidad de negocio dentro de una empresa, en una red de organizaciones independientes o en una organización sin ánimo de lucro del sector público (una entidad pública empresarial). Señala que las organizaciones públicas buscan el crecimiento a través de un incremento de usuarios, de servicios prestados, de personas atendidas, etc. (Dollinger, 1999: 5).

Señala además que hay tres dimensiones importantes para analizar el emprendimiento: las personas emprendedoras (cada una con una trayectoria personal que la hace única en sus características); el contexto del entorno que propicia ese emprendimiento; y, por último, la estructura, estrategia y cultura de las organizaciones (Dollinger, 1999: 14).

Para Robert D. Hisrich y Michael P. Peters no existe un perfil tipo de emprendedor. Consideran que se puede encontrar personas emprendedoras en todas las profesiones (educación, medicina, derecho, arquitectura, etc.), lo que supone una gran diversidad de perfiles con características diferentes. Ambos autores definen el emprendimiento como “el proceso de crear algo diferente con valor, dedicando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo los riesgos financieros, psíquicos y sociales que lo acompañan, y obteniendo las recompensas resultantes de satisfacción económica y personal” (Hisrich y Peters, 1989: 10).

En los distintos trabajos de Hisrich, este autor defiende que no se nace con un perfil emprendedor, sino que se desarrolla a partir de un bagaje previo condicionado por el entorno familiar, la formación recibida, los valores personales, la edad y la trayectoria profesional (Hisrich, 1990: 211).

Otro de los aspectos de interés del trabajo de Hisrich es su análisis desde la perspectiva de género. Aunque para Hisrich existen más similitudes que diferencias entre los emprendedores y las emprendedoras, señala que las mujeres emprendedoras en algunos aspectos tienen motivaciones, habilidades y trayectorias profesionales que difieren un poco de las de los hombres. Por ejemplo, considera que la motivación de la iniciativa emprendedora en las mujeres en muchas ocasiones se suele producir porque en sus trabajos previos sentían que no se les permitía desarrollar todo su potencial, mientras que en el caso de los hombres suele venir provocado a partir de diferencias con sus superiores, en su deseo de tener el control de su propio destino. En cuanto a la personalidad, considera que las mujeres emprendedoras son más flexibles y tolerantes que sus homólogos masculinos, lo que en algunos casos se traduce en diferentes estilos de gestión, pero que ambos perfiles cuentan con un alto nivel de independencia, energía y orientación hacia sus objetivos (Hisrich, 1990: 216).

A partir de la revisión realizada en este apartado, se observa que no existe una definición única y consensuada sobre qué es el emprendimiento, tal como han destacado también autores como Hisrich (1990: 209), Gartner (1989: 48) o Sandberg (1992: 79). Hay una disparidad de criterios en lo relativo a la toma de riesgo, a la necesidad o no de que se deba crear una nueva organización, sobre si debe existir una innovación propia o copiada, etc.

Precisamente en este debate sobre elementos sin consenso participa Edwin Harwood, a través de la reflexión aportada en un capítulo de la *Encyclopedia of Entrepreneurship*

(Harwood: 1982). Harwood analiza los elementos vinculados al emprendimiento desde una perspectiva más abierta que la puramente empresarial. Señala que el asumir un riesgo es una característica asociada al emprendimiento, pero no restringe el riesgo sólo a la aportación de capital. Considera, por ejemplo, que la pérdida de prestigio profesional es un riesgo que se está asumiendo por parte de una persona cuando pone en marcha una iniciativa emprendedora, y engloba en este grupo también a los empleados públicos que se implican para poner en marcha programas innovadores a pesar de que se puedan llegar a encontrar en un contexto político adverso. Defiende, por tanto, que el emprendimiento no es una iniciativa propia sólo del sector privado, y que el riesgo es mucho más que la aportación de activos monetarios, una persona emprendedora también arriesga tiempo, energía y tranquilidad profesional y familiar (Harwood, 1982: 93). Esta visión es compartida por Edward Shils, quien también considera que el riesgo conlleva otras dimensiones como el prestigio o la posibilidad de ascenso (Shils, 1982: 226).

El segundo de los elementos analizado por Harwood es el del beneficio. Entiende que los emprendedores son aquellos que se implican en el resultado de la organización y no se limitan a recibir un salario fijo. Considera además, como uno de los beneficios, los activos que se acumulan en forma de redes sociales (redes que aumentan la probabilidad de éxito de las iniciativas emprendedoras), así que no limita el beneficio a la obtención de una gratificación económica (Harwood, 1982: 94).

El tercer elemento que asocia al emprendimiento es el de la innovación. En este caso Harwood defiende la visión de Schumpeter de vincular el emprendimiento a la puesta en marcha de una combinación novedosa, más allá de si existe o no una innovación tecnológica llamativa. Para Harwood sólo cuando se aporta esa combinación novedosa es cuando se debe hablar de emprendimiento (Harwood, 1982: 95).

A pesar de no existir un consenso sobre el concepto, estudios recientes como el de Verstraete identifican al emprendimiento como una disciplina de actualidad e independiente dentro de las ciencias de la organización, señalando a la misma de manera específica como un dominio de investigación diferenciado a la gestión estratégica, con quien comparte objetos y conceptos comunes (Verstraete, 2002: 47).

Se identifican como temas de interés en los estudios sobre este campo el intraemprendimiento, la financiación y las estrategias de emprendimiento, el desempeño de pequeñas empresas, la gestión de recursos humanos, la tipología de emprendedores, el emprendimiento de mujeres y minorías, las empresas familiares, la educación en emprendimiento, y la ética empresarial (Kuratko, 2006: 485).

Se resume en la TABLA 1 las consideraciones revisadas para cada autor, ordenadas por orden de aparición en este apartado.

**TABLA 1. RESUMEN DE AUTORES SOBRE EMPRENDIMIENTO**

<b>AUTOR</b>	<b>IDEA FUERZA SOBRE EMPRENDIMIENTO</b>
Richard Cantillon (1756)	Visibiliza por primera vez el papel del emprendedor en la economía. Un emprendedor es alguien que compra un producto a un precio concreto y lo vende a un precio incierto, asumiendo de esta manera el riesgo de la operación
Adam Smith (1850)	Visión clásica en la que vincula la figura del empresario a la del propietario de los medios de producción. Destaca el papel que juega en el desarrollo del comercio y el crecimiento de los países.
Jean-Baptiste Say (1817)	Define al emprendedor como inteligente y prudente, lleno de orden y honrado, y le dota de cualidades como el buen juicio, coherencia, un gran conocimiento del entorno y de talento para administrar.
John Stuart Mill (2001)	Introduce el término <i>entrepreneur</i> entre los economistas ingleses. Le da mucho valor al elemento de la toma de riesgo como una característica del emprendedor.
Léon Walras (1874)	Advierte que no hay que confundir al capitalista con el emprendedor. Considera que la función del emprendedor es arrendar la tierra del terrateniente, las habilidades personales del trabajador y el capital del capitalista para poner en marcha un proyecto vinculado con la agricultura, industria o comercio.
Johann Heinrich Von Thünen (1960)	Considera que el riesgo es una parte inherente del emprendedor y que se ve compensado por la oportunidad de ganancia. Frente a la figura del gestor que es compensado por su buen hacer y dedicación, el emprendedor obtiene recompensa por su esfuerzo mental para llevar a cabo nuevas innovaciones.
Hans Von Mangoldt (1907)	Defiende que es necesario definir un beneficio para el emprendedor por su especial capacidad. Además de por el riesgo asumido, el emprendedor debe recibir un ingreso por sus capacidades diferenciales que nadie más posee.
Frank Knight (1921)	Considera que el “verdadero emprendedor” es aquel que asume riesgo e incertidumbre (poseyendo al menos una parte del negocio), lo que le separa de la figura del gestor.
Joseph Alois Schumpeter (1987)	Define a los emprendedores como los “sujetos económicos cuya función es la puesta en práctica de nuevas combinaciones, y que son el elemento activo de este proceso”. La condición de emprendedor no requiere asumir un riesgo. Considera que las personas empleadas en una organización también pueden ser emprendedoras, siempre y cuando ejerzan esa función de actor del cambio.
Israel Kirzner (1973)	Difiere de Schumpeter al afirmar que el emprendimiento no reside sólo en quien tiene el conocimiento para propiciar una innovación, sino también (y sobre todo) en quien tiene la visión de reconocer una oportunidad sin explotar en una innovación e imitarla.

Max Weber (2011)	Asigna al empresario/emprendedor atributos como una extraordinaria firmeza de carácter, visión y capacidad para la acción, cualidades éticas, fortaleza para superar las resistencias, y capacidad para el trabajo.
David McClelland (1961)	Disocia las figuras del emprendedor y del empresario. Afirma que no todas las personas que tienen un negocio son emprendedoras, por lo que las investigaciones deben centrarse en el análisis del comportamiento emprendedor, el cual va asociado a un fuerte componente de motivación hacia el éxito.
Hélène Vérin (2011)	Defiende que es necesario alejarse de la lógica clásica de centrarse en los atributos de la figura del emprendedor, y prestar atención a las acciones y relaciones que desarrolla durante su actividad.
James W. Carland, Frank Hoy, William R. Boulton y Jo Ann C. Carland (1984)	Se centran en identificar los atributos que definen a una persona emprendedora. Señalan la innovación como el elemento fundamental que diferencia y destaca a una persona emprendedora. Pero rechazan de manera expresa la toma de riesgo como una característica del emprendimiento.
William B. Gartner (1989)	Considera un error abordar el emprendimiento desde una descripción de las características personales del emprendedor que le lleven al éxito en su iniciativa, y propone que las investigaciones se centren en lo que el emprendedor hace durante el proceso de creación de las organizaciones.
William R. Sandberg (1992)	Toma en consideración las contribuciones que se pueden realizar a la teoría del emprendimiento desde la gestión estratégica, para lo que propone prestar una mayor atención a los comportamientos de las personas en contextos estratégicos, ya sea dentro o fuera de las organizaciones.
Howard H. Stevenson y J. Carlos Jarillo (1990)	Agrupar los distintos estudios sobre emprendimiento en tres categorías, los que se centran en preguntarse sobre los resultados del emprendimiento, los que dan mayor importancia a las causas, y los que centran su atención en el cómo de la gestión empresarial. Adoptan un concepto de emprendimiento amplio orientado a la búsqueda de oportunidades, en el que dan cabida también al emprendimiento corporativo.
Murray B. Low e Ian C. MacMillan (1988)	Definen el emprendimiento como la creación de una nueva empresa. Proponen que las investigaciones de este campo no se limiten a un ejercicio descriptivo, y persigan explicar y facilitar el papel de la nueva empresa en el desarrollo económico.
Marc J. Dollinger (1999)	Señala tres dimensiones importantes para analizar el emprendimiento: 1. Las personas emprendedoras; 2. El contexto del entorno que propicia ese emprendimiento; 3. La estructura, estrategia y cultura de las organizaciones. No restringe el emprendimiento sólo a las empresas privadas. La innovación y la toma de riesgo son dos elementos que aparecen en su definición de emprendimiento.

Robert D. Hisrich y Michael P. Peters (1989)	Sostienen que no existe un perfil tipo de emprendedor. La iniciativa emprendedora se desarrolla a partir de un bagaje previo condicionado por el entorno familiar, la formación recibida, los valores personales, la edad y la trayectoria profesional. En su definición de emprendimiento incluyen la innovación y la toma de riesgo.
Edwin Harwood (1982)	Identifica como elementos vinculados al emprendimiento la asunción de un riesgo, el beneficio y la innovación, pero analiza estos conceptos desde una visión amplia. El riesgo no se limita a la posibilidad de perder un activo económico, sino que se puede referir al prestigio profesional o el tiempo destinado a un proyecto. En el caso del beneficio lo asocia también a ganancias no económicas. Comparte la visión Schumpeteriana de que el emprendimiento va asociado a la puesta en marcha de nuevas combinaciones.

*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica realizada.*

Para cerrar este apartado, es conveniente volver a William B. Gartner, en concreto a la investigación que desarrolló a finales de los ochenta sobre los elementos que caracterizan el emprendimiento, y cuyos resultados publicó en su artículo “*What are we talking about when we talk about entrepreneurship?*” (Gartner: 1990).

Aplica la metodología Delphi para analizar qué entienden por emprendimiento destacados académicos y líderes empresariales. Tras una primera fase de la investigación en la que preguntó a los participantes su definición de emprendimiento, Gartner extrae ocho elementos que coinciden en varias respuestas, y se centra durante la siguiente fase en analizar el nivel de consenso sobre cada uno de ellos. Las conclusiones que Gartner extrae de los resultados de la investigación fueron las siguientes (Gartner, 1990: 24):

1. Rasgos del emprendedor. Gartner quiere analizar si el emprendimiento implica a personas con una personalidad y habilidades singulares como la predisposición a la toma de riesgo, la autonomía, perseverancia, creatividad, etc. Al menos el 50% de encuestados consideró que las características personales del emprendedor no son importantes para definir el emprendimiento.
2. Innovación. Que supone desarrollar una nueva idea, producto, servicio, mercado o tecnología en una organización existente o de nueva creación. Un alto porcentaje de encuestados considera la innovación como necesaria.
3. El comportamiento asociado a la creación de organizaciones. Un elevado número de encuestados considera que la creación de una nueva organización es un elemento necesario para el emprendimiento, aunque hay también un grupo significativo que considera que no lo es.
4. La creación de valor. Al igual que en el punto de la creación de organizaciones, hay un alto número de participantes del estudio que consideran que es importante la creación de valor, pero también existe un grupo que lo descarta.

5. Tipología de la organización. Gartner se cuestiona si la actividad emprendedora está limitada sólo las organizaciones empresariales. Sobre este punto existe un elevado consenso entre encuestados, de que el emprendimiento se puede dar también en las organizaciones sin ánimo de lucro.
6. Búsqueda del crecimiento como organización. Más de la mitad de las personas encuestadas respondieron que la búsqueda de crecimiento no es una característica importante para definir el emprendimiento.
7. Singularidad. Traducida en la posesión de unos atributos especiales, como una singular forma de pensamiento o una visión para detectar oportunidades. Este es otro elemento que también ocasiona disparidad de criterio, hay un elevado número de encuestados que considera la singularidad del emprendedor como un elemento necesario para el emprendimiento, pero otro grupo lo descarta.
8. El perfil propietario y gestor de los emprendedores. Al igual que en los puntos anteriores, Gartner tampoco encontró aquí un consenso. Una parte de los encuestados consideran que el emprendimiento también se da en pequeños emprendedores que son propietarios/gestores de sus negocios, y otra parte de los encuestados descarta a este tipo de organizaciones pequeñas.

A pesar de la disparidad de respuestas, Gartner identifica dos grupos diferenciados que presentan similitudes en sus respuestas. En uno de los grupos, que representa al 79 % de los encuestados, dan una mayor importancia al perfil y singularidad del emprendedor, así como a la innovación y el crecimiento. El otro grupo centra su interés en el resultado del emprendimiento, para lo cual consideran imprescindible que se genere valor o que haya un beneficio (Gartner, 1990: 27).

Es posible que esta disparidad de visiones responda, tal como señalan Primo y Turizo (2016: 16), al hecho de que con frecuencia se identifica al emprendedor con el empresario, limitando así muchos de los estudios sobre emprendimiento a una visión meramente empresarial.

Lo recogido en estas líneas muestra que el emprendimiento es una idea compleja que conlleva puntos de vista distintos. Lo importante a la hora de abordar los estudios sobre emprendimiento es aclarar en primer lugar a cuál de las distintas visiones se está haciendo referencia.

## 2.2 EL EMPRENDIMIENTO DENTRO DE LAS CORPORACIONES EMPRESARIALES

### 2.2.1 INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO INTERNO

Tal como se ha señalado en el apartado anterior, a partir de las teorías de Schumpeter son muchos los autores que adoptan la visión de identificar el emprendimiento con la innovación. Es de interés para esta investigación aquellos autores que ponen un especial interés en su análisis sobre el emprendimiento que se produce dentro de las organizaciones ya existentes.

Uno de los trabajos más destacados es el de Rosabeth Moss Kanter, quien se centra en la importancia de introducir la innovación en las organizaciones, y del importante papel que juegan los emprendedores de la organización en ese proceso. En su análisis aporta una doble visión, por un lado, lo que deben hacer las personas emprendedoras para contribuir al éxito de su organización y al suyo propio, y por otro, las circunstancias y contexto necesario en la organización para que esas personas puedan canalizar sus ideas y actuar (Kanter, 1983: 18).

Kanter nos ofrece en primer lugar una aclaración del término innovación, el cuál considera erróneamente asociado para muchas personas sólo a la generación de nuevos productos tecnológicos. Conforme al criterio de Kanter, la innovación “se refiere al proceso de poner en práctica cualquier idea nueva de resolución de problemas” y, por tanto, la define como “la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios”, y considera que puede producirse en cualquier parte de una organización (Kanter, 1983: 20).

Señala que la conexión entre innovación y emprendimiento está en la forma en la que se afrontan los problemas, apostando por un “enfoque integrador” que considere el cambio como una oportunidad, analice los problemas en conjunto, y se mantenga una mirada abierta para aceptar abordar el reto desde perspectivas diferentes a las tradicionales, desafiando así las prácticas establecidas (Kanter, 1983: 27).

La autora utiliza el término emprendedor corporativo para referirse a las personas emprendedoras dentro de las organizaciones (Kanter, 1983: 210). Considera que estos emprendedores corporativos no dudarán en poner a prueba los límites de la organización con tal de conseguir su fin último, que es lograr la innovación (Kanter, 1983: 212). Por ello, la recompensa más importante para los emprendedores corporativos no es conseguir un beneficio económico, sino el reconocimiento de formar parte de un proyecto innovador que supondrá un cambio profundo en la organización (Kanter, 1983: 33).

Para Kanter es imprescindible contar con este tipo de perfiles entre los cuadros intermedios de la organización. Gerentes intermedios eficientes capaces de diseñar, ejecutar y dirigir las acciones de sus equipos hacia la innovación. Los describe como personas que no tienen rechazo a los cambios, permeables a nuevas ideas, con visión a largo plazo, y un estilo de gestión participativa en la que no se castiga el error (Kanter, 1982: 96).

Advierte que, antes de iniciar un proceso de innovación, una organización debe hacer una lectura del entorno y de los actores para establecer una buena base antes de iniciar el cambio (Kanter, 1983: 283). Considera necesario para el proceso de cambio conocer la realidad con el fin de poder dar respuesta a los requisitos y demandas de los nuevos actores, partir del pasado para definir las acciones presentes (Kanter, 1983: 287). Este postulado va en la línea de lo que defiende Danny Miller, quien señala que los agentes del cambio que quieran promover el emprendimiento deberán prestar atención a las demandas de su entorno, y a las capacidades de las estructuras de la organización para dar respuesta a un hábitat dinámico y complejo que requiere de innovación (Miller, 1983: 789).

A partir de ese análisis, Kanter propone la integración de numerosas micro innovaciones, de las acciones y proyectos de múltiples emprendedores de la corporación, lo que posibilitará macro cambios en la organización (Kanter, 1983: 289). Una innovación liderada por un emprendedor corporativo tiene lugar siguiendo una secuencia de tres pasos (Kanter, 1982: 99; Kanter, 1983: 217):

1. La definición del problema.
2. Construcción de una coalición, consiguiendo los apoyos necesarios que se traduzcan en recursos.
3. Entrar en acción. Movilizar la información, apoyos y recursos conseguidos para llevar a cabo la innovación.

Por último, Kanter advierte que, para que tenga éxito, la innovación debe ser “institucionalizada” (Kanter, 1983: 299). Esto es, debe haber una apuesta decidida por la alta dirección, la cual, a través de una gestión participativa que implique a todos los empleados de la organización, apoye un cambio en las estructuras para integrar y normalizar los nuevos procesos (no deben quedar sólo en las unidades experimentales), lo que suponga un cambio efectivo en la cultura organizativa (Kanter, 1983: 300). En este sentido, considera que la mayoría de los fracasos en los proyectos de cambio organizativo tiene más relación con la incapacidad de institucionalizar los nuevos mecanismos de funcionamiento que a problemas inherentes de la propia innovación (Kanter, 1983: 301).

Otra de las figuras referentes en el desarrollo del emprendimiento en Estados Unidos es la de Peter Drucker, quien en 1953 inició una unidad llamada “Emprendimiento e innovación” en la Universidad de Nueva York (Verstraete, 2002: 15).

Para aportar una definición de innovación, que Drucker considera un término económico y social, sigue los postulados de Say y de Schumpeter al adoptar el cambio como una oportunidad, y lo describe como “la búsqueda intencionada y organizada de cambios, y el análisis sistemático de las oportunidades que dichos cambios pueden ofrecer para la innovación económica o social” (Drucker, 1985: 33).

La visualiza además como una disciplina susceptible de ser aprendida y puesta en práctica (Drucker, 1985: 30), y apunta la necesidad de que la alta dirección organice la innovación y el emprendimiento de manera sistemática para ser aprovechada por la organización (Drucker, 1985: VII). Reconoce que existen innovaciones que no se desarrollan de manera organizada, que tiene como origen un “destello de genio”, pero descarta su interés por la imposibilidad de ser aprendidas y transmitidas a otras personas (Drucker, 1985: 133).

Drucker defiende que cualquier empresa puede establecer una estrategia emprendedora para lograr la innovación, pero debe poner en marcha acciones en cuatro áreas (Drucker, 1985: 150):

1. La organización debe ser receptiva a la innovación y establecer el clima necesario para el emprendimiento.
2. Es necesario establecer una evaluación del desempeño de la corporación como emprendedora e innovadora.
3. Debe adoptarse de una estructura organizativa y de los procesos de gestión necesarios, así como definir un sistema de incentivos y compensaciones
4. Eliminar y reducir posibles impedimentos y barreras al cambio.

El autor incide en la idea de que la innovación la hacen las personas y que, por lo tanto, para que una organización sea capaz de innovar, debe crear una estructura y entorno que permita a las personas desarrollar su iniciativa emprendedora (Drucker, 1985: 161).

Uno de los elementos a destacar de Drucker es que no limita el espíritu emprendedor a las empresas, sino que lo considera posible y necesario también en las Organizaciones No Gubernamentales y en las instituciones de servicio público. A pesar de que estas instituciones se enfrentan a diferentes problemas y desafíos, todas ellas requieren de una gestión diferente a la existente para poder innovar (Drucker, 1985: 142). Advierte que la forma en la que se vienen abordando los problemas por parte de las organizaciones se ha mostrado ineficaz, y de la necesidad de innovar para responder a las nuevas oportunidades.

En todo caso, defiende que, por la importancia que supone la acción de las instituciones de servicio público, y por los obstáculos y desafíos específicos a los que se enfrenta, el debate sobre el emprendimiento interno en las mismas se debe realizar de manera diferenciada al propio de las organizaciones empresariales (Drucker, 1985: 145).

Otro de los argumentos de interés del trabajo de Drucker es su visión en relación con la vinculación entre el emprendimiento y el riesgo, debate que, tal como se ha analizado en el apartado anterior, supone un elemento de división entre teóricos del emprendimiento. Se aleja de los postulados que relacionan el emprendimiento y la toma de riesgos. Conforme a su experiencia, defiende que las personas innovadoras exitosas son conservadoras ya que, antes de desarrollar cualquier proyecto, primero analizan todos los riesgos posibles para intentar anticiparse y minimizarlos. Afirma por tanto que las personas innovadoras no están centradas en el riesgo, sino que más bien están focalizadas en las oportunidades (Drucker, 1985: 139).

## 2.2.2 SOBRE LA CONCEPTUALIZACIÓN EN TORNO AL EMPRENDIMIENTO INTERNO

A pesar de que existe una amplia literatura referida al emprendimiento que se produce dentro de las organizaciones empresariales, lo primero que se puede destacar es que, al igual que ocurre con el concepto de emprendimiento, en este campo tampoco hay un consenso en cuanto a la terminología.

Son varios los términos que se han utilizado para hacer referencia al fenómeno del emprendimiento dentro de las organizaciones públicas, como por ejemplo “emprendimiento interno” (Buddenhagen, 1967; Roberts, 1968; Vesper y Holmdahl, 1973), “*corporate venturing*” (Collins y Moore, 1970; Biggadike, 1979; Fast, 1981; Schendel y Hofer, 1979; MacMillan y George, 1985; Narayanan, Yang y Zahra, 2009), “*internal corporate venture*” (Von Hippel, 1977), “emprendimiento intracorporativo” (Susbauer, 1973), “emprendimiento corporativo” (Vesper, 1984; Burgelman, 1983b; Jennings y Lumpkin, 1989; Guth y Ginsberg, 1990; Schendel, 1990; Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991; Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Zahra y Covin, 1995; Veciana, 1999; Miles y Covin, 2002; Kuratko, 2006; Kearney, Hisrich y Roche, 2010), “emprendimiento corporativo interno” (Schollhammer, 1982; Shils, 1982; Jones y Butler, 1992), “intraemprendimiento” (Pinchot, 1985; Nielsen, Peters y Hisrich, 1985; Gibb, 1990; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Åmo, 2010; Ahmed, Rehman y Amjad, 2013; Rigtering y Weitzel, 2013; Sinha y Srivastava, 2013; Galván y Sánchez, 2019; Blanka, 2019), “orientación emprendedora” (Miller, 1983; Lumpkin y Dess, 1996; Knight, 1997), “intensidad emprendedora” (De Villiers-Scheepers, 2012).

Pero es importante señalar que, tal como se va a apreciar a continuación al repasar la bibliografía, la confusión se incrementa por el hecho de que hay autores que utilizan términos distintos para referirse a un mismo fenómeno, al tiempo que existen autores que utilizan un mismo concepto para dos fenómenos distintos de emprendimiento interno. Esta dispersión ha sido observada y denunciada también en sus investigaciones por autores como Sharma y Chrisman (2007: 86) o Narayanan, Yang y Zahra (2009: 59).

En la literatura en español existe una dificultad añadida en relación con la traducción de algunos de los términos. Por ejemplo, hay autores que han traducido el término inglés *intrapreneurship* como “intraemprendimiento”<sup>23</sup> (por ejemplo: Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Gascó, 2015; Galván y Sánchez, 2018; Cabana, Cortés, Aguilera y Vargas, 2018; Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020), mientras otros lo han traducido como “intraemprendizaje” (por ejemplo: Irizar, 2008; Ochoa y Villareal, 2012; Ortiz de Zárate, 2013), e incluso también como “inprendizaje” (Lara, 2011). Otra confusión habitual son las traducciones al español de textos en inglés, en donde se traduce de manera errónea *corporate venturing* como “emprendimiento corporativo”, incrementando así la confusión conceptual.

Es preciso tomar esto en consideración al realizar la lectura de trabajos en este campo, para evitar el error de agrupar a autores tan sólo por la terminología que utilizan. Además de los términos, es fundamental revisar primero cuál es el fenómeno al que realmente se refiere cada autor.

Se desarrolla a continuación una revisión de los autores más destacados en esta materia, que ayude a comprender la evolución en este campo de estudio. Debido precisamente a la diversidad de terminología empleada a la que se acaba de hacer referencia, se procede a realizar una exploración de las principales publicaciones y artículos especializados en orden cronológico, con algunas salvedades para facilitar la comprensión lectora.

## AÑOS 60. LAS PRIMERAS PUBLICACIONES

Es en los Estados Unidos, durante los años sesenta, donde aparecen por primera vez una serie de artículos vinculados a los estudios sobre innovación, en los que se cuestionan sobre el papel que juegan los emprendedores que forman parte de la organización para alcanzar el éxito innovador de la entidad corporativa. Buscan, por tanto, una comprensión del proceso de innovación basado en la persona.

---

<sup>23</sup> La Fundación del Español Urgente (FundéuRAE) señala que se usan los términos “emprendimiento”, “emprendizaje” y “emprendurismo” como sinónimos, aunque especifica que la primera opción es la más usada. Para esta investigación se utiliza el término “emprendimiento” por ser el único de los tres que está recogido en la RAE. Disponible en: <https://www.fundeu.es/consulta/emprendimiento-emprendizaje-1423/> [Consulta: 19 de agosto 2020].

Uno de esos autores pioneros es Donald A. Schon, quien se interesa por estudiar las dificultades que encuentran las ideas innovadoras para su desarrollo, y analiza tanto las iniciativas propuestas por emprendedores externos como por innovadores dentro de la organización (a quienes llama “inventores”). Hace referencia a las resistencias al cambio que la persona innovadora suele encontrar dentro de la organización para hacer prevalecer sus ideas, así como la falta de incentivos para recompensar ese esfuerzo (Schon, 1963: 81). Señala que el principal papel de la alta dirección es combatir la resistencia al cambio, sobre todo en la estructura informal de la organización, para generar un ambiente en el que sea propicio que surjan perfiles innovadores (Schon, 1963: 86).

Aunque en el caso de Jay W. Forrester no se refiere de manera específica al emprendimiento interno, en su trabajo este autor realiza una propuesta de lo que debería ser el funcionamiento y estructura de una organización ideal en la que prima la innovación, para lo que revisa elementos como el funcionamiento democrático, la relación flexible con empleados, el sistema de reconocimientos, la tolerancia al error, el acceso a la información, etc. (Forrester, 1965). Vincula directamente una mayor eficiencia en la organización con la existencia de un sistema formativo interno y con la búsqueda del crecimiento personal de los empleados a través de una mayor libertad de acción, el establecimiento de desafíos competitivos, así como la generación de oportunidades (Forrester, 1965: 12). Dibuja por tanto una línea directa entre la iniciativa de los empleados y el éxito de la organización en su proceso de búsqueda de la innovación.

Tanto Schon como Forrester proponen alcanzar la innovación a través de medidas organizativas novedosas basadas en el emprendedor interno.

De los primeros autores que empiezan a hablar de manera específica de emprendimiento interno, se destaca a Edward. B. Roberts y Frederick L. Buddenhagen. En el caso de Buddenhagen, publica en 1967 su tesis doctoral (dirigida por Roberts) en la que busca comprender el fenómeno del emprendimiento interno en los procesos de desarrollo de nuevos productos con un componente de transferencia tecnológica. La investigación revela que uno de los determinantes del éxito es que la organización debe aportar autonomía y libertad de acción para el desarrollo de la iniciativa (Buddenhagen, 1967: 42). El autor señala que es importante que los emprendedores se sientan motivados, ya que eso establecerá un grado de compromiso personal con el proyecto, y adquirirán reconocimiento ganando visibilidad dentro de la firma (Buddenhagen, 1967: IV).

Por su parte, Roberts centra su investigación en los resultados de un programa iniciado en 1964 en la escuela de negocios M.I.T. *Sloan School of Management*, en el que él participa, orientado a comprender el proceso de innovación tecnológica centrado en la figura del emprendedor. Para ello analizan dos tipos de emprendimientos, el referido a

la creación de nuevos productos y divisiones de tecnología en empresas ya existentes (que denominan como *internal entrepreneurship*), y a la creación de nuevas empresas desde otras corporaciones existentes (le dan el nombre de *spinoff entrepreneurship*) (Roberts, 1968: 249). Se observan aquí, por tanto, dos conceptos diferenciados para dos fenómenos de emprendimiento interno distintos.

A raíz de los resultados de su investigación, Roberts apunta algunos factores para el éxito, como el nivel educativo del emprendedor o su preocupación por los asuntos de personal, y factores de personalidad como una gran necesidad de logro y de poder. Pero, por el contrario, considera que otros elementos como su temperamento, actitud y orientación no tienen influencia en el éxito del proyecto emprendedor (Roberts, 1968: 263). También señala la importancia de que la organización defina un nuevo estilo gerencial, así como nuevas formas de incentivos para retener en la corporación a los perfiles emprendedores (Roberts, 1968: 265).

## AÑOS 70. CONCEPTUALIZACIÓN DE UNA NUEVA REALIDAD

Ya en los años setenta, también en Estados Unidos, se incrementa el interés por estudiar numerosas experiencias de empresas que ponen en marcha nuevos proyectos empresariales desde el interior de las organizaciones. El interés principal de las investigaciones publicadas en este período es analizar y sistematizar el éxito de esos casos reales, con la finalidad de intentar reproducirlo en otras empresas.

Orvis Collins y David G. Moore son de los primeros autores que utilizan el término *corporate venture*, y lo hacen para hacer referencia a la creación de una nueva firma por parte de otra existente (Collins y Moore, 1970: 78), usando así un nuevo concepto para el mismo fenómeno que Roberts había definido como *spinoff entrepreneurship*.

Collins y Moore diferencian entre la figura del emprendedor individual y del emprendedor corporativo, considerando al segundo como aquella persona que desarrolla su actividad emprendedora dentro de una organización, y quien debe orientar a la empresa hacia la investigación y el desarrollo, la innovación y el capital riesgo (Collins y Moore, 1970: 225).

En el caso de Jeffrey C. Susbauer, toma la misma diferenciación, señalada por Roberts, entre la creación de divisiones de tecnología o la creación de nuevas empresas desde corporaciones ya existentes, pero en su caso las denomina respectivamente *intracorporate entrepreneurship* y *venture management*. Para Susbauer, el grado de compromiso a la hora de establecer el proyecto es la principal diferencia entre estos dos tipos de emprendimiento interno (Susbauer, 1973: 145).

En el estudio llevado a cabo por Susbauer, se realiza una encuesta a 210 empresas industriales estadounidenses que han puesto en marcha programas de emprendimiento

interno, para interrogarles sobre los motivos que las ha llevado a poner en marcha una iniciativa de este tipo. Las razones esgrimidas por las empresas encuestadas se agrupan en las siguientes respuestas (Susbauer, 1973: 148):

1. Ampliar la base empresarial a partir de fuentes internas de crecimiento.
2. Como respuesta ante la competencia que han iniciado programas similares.
3. Para poner en marcha nuevos productos de manera rápida y hacer frente a los rápidos cambios tecnológicos.
4. Desarrollar y comercializar nuevos productos, ajenos a la línea de actividad de la empresa, y a iniciativa de los empleados, que los perciben como una oportunidad.
5. Atraer, retener y compensar el talento y trabajo creativo.
6. Reducir la creciente burocratización y facilitar la transmisión de ideas al mercado.
7. Superar la obsolescencia tecnológica.
8. Crear un espíritu de competencia interna entre los miembros de la organización.

En esta misma línea se desarrolla el trabajo de Karl Vesper y Thomas Holmdahl. Ambos parten también del análisis de experiencias reales de emprendimiento interno llevadas a cabo desde los años setenta por grandes empresas industriales estadounidenses, para cuestionarse en la misma media sobre los motivos por los que estas corporaciones consolidadas asumieron el riesgo de introducir el emprendimiento interno en sus organizaciones. Identificaron como principales respuestas el interés por la diversificación, la explotación de nuevos desarrollos, la generación de contextos para nuevas líneas de acción, el retener el personal con talento (para evitar así que desarrollen su emprendimiento de manera externa), o utilizar el excedente de capacidad (Vesper y Holmdahl, 1973: 30).

A partir de los resultados de la investigación concluyen que, en esos inicios de los años setenta, el emprendimiento interno es un enfoque que empieza a ser generalizado y en aumento, y con elevados índices de satisfacción en aquellas empresas donde se implanta. Plantean también cuestiones clave a examinar, como el proceso de selección y el desarrollo de emprendedores internos en la organización (Vesper y Holmdahl, 1973: 32).

Frente a este cuestionamiento sobre los motivos para llevar a cabo iniciativas de emprendimiento interno, los trabajos de Ralph Biggadike (1979) y los de Eric von Hippel (1977) van a poner el foco de atención sobre los factores que llevan al éxito de estas experiencias. En el caso de Biggadike, analiza la experiencia de 200 *corporate ventures* para describir el proceso de implementación desarrollado por parte de la empresa matriz, y determinar el promedio de tiempo que se requiere para que estas iniciativas supongan una mejora de rendimiento.

Von Hippel, por su parte, realiza un análisis en profundidad de 33 de las 100 empresas industriales más grandes de Estados Unidos, con el fin de intentar identificar los factores que determinan el éxito o el fracaso en el emprendimiento corporativo interno.

En cuanto al debate conceptual, es preciso matizar que Von Hippel define el *corporate venturing* como la búsqueda de nuevas líneas de negocio para la organización, a través de la iniciativa de un individuo o grupo de empleados que pertenecen a la organización, y que asume la responsabilidad de desarrollar un nuevo producto y llevarlo al mercado, al menos en lo que corresponde a las fases iniciales de la actividad (Von Hippel, 1977: 163). Esta visión describe un fenómeno que no es equivalente al que referencian Orvis Collins y David G. Moore cuando hablan de *corporate venture*, acercándose más a lo que Roberts refiere como *intracorporate entrepreneurship*. Esta es una primera muestra de la complejidad apuntada al inicio de este apartado, que dificulta la revisión bibliográfica en esta materia.

Von Hippel defiende que el *internal corporate venturing* no es una práctica que surja como nueva en esos años, pero sí reconoce que su aplicación y estudio va adquiriendo relevancia a partir de finales de los años 60 y principios de los 70 (Von Hippel, 1977: 163), y que tiene lugar en sectores distintos de actividad, así como en organizaciones de tamaño y características variadas (Von Hippel, 1977: 166).

El estudio de Von Hippel establece una fuerte relación entre el éxito de *las internal corporate venturing*, y el conocimiento y relación previa de la organización matriz y/o personal del equipo con las necesidades de la clientela a la que se dirige (Von Hippel, 1977: 168). Señala que, aunque a priori pueda parecer que las características del gestor de la *internal corporate venturing* pueda ser determinante, sin embargo, la revisión de las distintas experiencias analizadas en su estudio no muestra características diferenciadas entre aquellos gestores de iniciativas exitosas y las fallidas (Von Hippel, 1977: 172).

Concluye, finalmente, que el *internal corporate venturing* se puede desarrollar con éxito en una amplia gama de actividades económicas, en organizaciones de distintos tamaños, con estructuras internas diversas, y liderados por perfiles emprendedores que no requieren de unas características determinadas (Von Hippel, 1977: 173).

Otro autor que también centra su atención a finales de los setenta en revisar el proceso de implantación de proyectos de *corporate venturing* en las empresas es Norman Fast, quien aporta un análisis más crítico en cuanto a la eficacia de este tipo de iniciativas. En concreto, toma como objeto de estudio las *New Venture Divisions*, considerada por el autor como la unidad de una organización creada para que investigue potenciales nuevas oportunidades de negocio, el desarrollo de planes de negocio y la gestión durante las primeras etapas de una nueva empresa (Fast, 1979b: 1).

Toma como referencia la experiencia de varias empresas que han puesto en marcha divisiones de *new venture*, y concluye que la estructura necesaria para crear nuevas líneas de negocio es diferente de la necesaria para mantener las existentes (Fast, 1979b: 18). Observa, además, que existen fuertes reservas a la introducción de este tipo de divisiones, sobre todo en las grandes organizaciones ya establecidas. Identifica varias dificultades por las tensiones generadas entre la nueva división y el resto de los departamentos de la organización existente, como por ejemplo las reticencias debido a los recursos (financieros y humanos) que requiere la nueva división. Señala que el éxito de las *new venture divisions* depende mucho de la cultura organizativa de la matriz (Fast, 1979a: 229).

También tiene interés en los argumentos esgrimidos por las empresas para establecer proyectos de *corporate venturing*, y los agrupa en cuatro motivos (Fast, 1979b: 17):

1. La creación de una unidad centrada en la puesta en marcha de nuevos negocios en la organización.
2. Propiciar el clima en la organización y la estructura necesaria para el desarrollo de nuevas líneas de negocio.
3. Aislar los nuevos proyectos de los valores y cultura organizativa de la empresa matriz.
4. Para poder retener a emprendedores internos con alto potencial que no encajan en sus respectivas divisiones operativas de la organización matriz (Fast, 1979b: 29).

La revisión de los datos de la investigación desarrollada por Fast son desalentadores en opinión del propio autor (Fast, 1981: 21) ya que, salvo contadas excepciones, la mayoría de las experiencias analizadas desarrolladas entre 1965 y 1970 son consideradas por Fast no exitosas, y achaca como principal causa de fracaso la ausencia de un compromiso empresarial a largo plazo. De esta manera llega a la conclusión de que las nuevas empresas se inician de manera más efectiva en un entorno externo, que dentro de una organización existente (Fast, 1981: 21).

## AÑOS 80. NUEVO CAMPO DE ESTUDIO ACADÉMICO

Aproximadamente a inicios de los años ochenta es cuando comienza a producirse los primeros esfuerzos por desarrollar estudios científicos teóricos, que permitan sistematizar y definir la conceptualización referida a la participación interna en las organizaciones, con el propósito de que sea reconocida desde la academia como nuevo campo de estudio.

Es el caso por ejemplo de Dan Schendel y Charles Hofer (1979), quienes realizan una investigación, aplicando la herramienta Delphi, para analizar cuáles son las dimensiones en las cuáles la gestión estratégica tiene margen de avance en el campo teórico, y

propugnan la necesidad de valorar en mayor medida cómo surge y cómo se fomenta el espíritu emprendedor en las grandes organizaciones cuando se crean nuevas empresas, así como el compromiso con la estrategia a medio/largo plazo. También consideran necesario prestar atención sobre los problemas estratégicos que surgen dentro de las organizaciones existentes a partir de la creación de las nuevas empresas.

Una muestra del aumento de interés por el campo del emprendimiento dentro de las organizaciones es que la *Babson College Entrepreneurship Research Conference* incluye en 1983, tan sólo dos años después de la primera conferencia, entre las temáticas de debate el *corporate venture*, y en 1984 se incorpora también el concepto de intraemprendimiento<sup>24</sup> como línea de discusión.

Quien influyó en gran medida en este interés por parte del Babson College fue el profesor Karl H. Vesper, de la Universidad de Washington, al defender en la conferencia de 1984 la necesidad de desarrollar desde la academia estudios científicos que teoricen sobre este fenómeno. A pesar de ello, se puede afirmar que la publicación de Vesper ese año en cuanto a la conceptualización en la materia no aportó claridad. Vesper (1984) recoge términos como *corporate venturing*, *intracorporate venturing*, emprendimiento interno, intraemprendimiento, y emprendimiento corporativo, sin establecer diferencias entre unos y otros, y los utiliza en su discurso como si fuesen conceptos sinónimos.

El autor considera que las iniciativas de *corporate venture* pueden incluir tres tipos de acciones distintas (Vesper, 1984: 295):

1. La definición de una nueva dirección estratégica para la organización.
2. El desarrollo de iniciativas de los empleados desde abajo, sin la intervención de la alta gerencia.
3. La creación de unidades de negocio de carácter autónomo.

En todo caso, destaca como características asociadas a todas las iniciativas de emprendimiento corporativo, el que tengan como objetivo común la innovación, la búsqueda de la rentabilidad y el éxito, así como el hecho de propiciar nuevas combinaciones de recursos e ideas (Vesper, 1984: 297).

Hans Schollhammer, por su parte, sí que aporta una primera definición del concepto emprendimiento corporativo interno, que enuncia como “actividades emprendedoras internas formalizadas dentro de organizaciones empresariales existentes”, y cuya finalidad es abordar esfuerzos corporativos innovadores que supongan el desarrollo de nuevos productos o una evolución de los existentes, así como una mejora en los procedimientos y métodos internos (Schollhammer, 1982: 210).

---

<sup>24</sup> Se puede revisar el índice de la revista en el siguiente enlace. Disponible en: [http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/front\\_84.html](http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/front_84.html) [Consulta: 14 de marzo 2021]

Uno de los elementos que destaca en la definición de Schollhammer es que no toma en consideración la innovación que tiene lugar de manera informal dentro de las organizaciones (algo que sí hace Vesper), tan sólo la que se desarrollan a instancias de la empresa. Esta visión está en concordancia con otro de los aportes de interés en el trabajo de Schollhammer, y es la categorización que establece de cinco diferentes estrategias de emprendimiento interno que las organizaciones empresariales desarrollan en su búsqueda de la innovación tecnológica y organizativa. Señala las siguientes (Schollhammer, 1982: 212):

1. Emprendimiento Administrativo. A través de unidades de I+D.
2. Emprendimiento Oportunista. Observando el entorno externo e interno para detectar oportunidades en donde tengan cabida desarrollos innovadores.
3. Emprendimiento Imitativo. Copiando lo que ya se ha mostrado por parte de la competencia como exitoso.
4. Emprendimiento Adquisitivo. Adquiriendo otras empresas.
5. Emprendimiento Incubativo. Creando unidades semiautónomas dentro de la organización. Este modelo es definido por el autor como *Venture Management*.

Otro autor de referencia es el profesor Robert A. Burgelman, quien concibe el emprendimiento corporativo como un proceso por el cual las organizaciones pueden diversificarse a partir de la iniciativa emprendedora existente dentro de las mismas, para lo que se requiere de nuevas combinaciones de recursos y nuevos enfoques de gestión. El papel que Burgelman atribuye a la alta dirección, es el de generar los cambios estructurales necesarios para incluir la iniciativa innovadora interna dentro de la propia estrategia de la organización. Considera esta diversificación como necesaria para la supervivencia de la corporación (Burgelman, 1983b: 1349; Burgelman, 1984: 158).

Para Burgelman, los fundamentos conceptuales asociados al emprendimiento corporativo poco a poco se van asentando durante los años ochenta en campos como la economía de la organización interna, la teoría de la agencia, o las teorías del diseño y cambio de las organizaciones (Burgelman, 1984: 165).

Zenas Block e Ian C. MacMillan centran también su campo de estudio en el *corporate venturing* por considerar que, de manera frecuente, es la única forma en la que una organización puede crecer, o incluso asegurar su supervivencia a largo plazo al introducir mejoras de desempeño (Block y MacMillan, 1993: 114).

MacMillan considera el *corporate venturing* como “la creación de nuevos negocios dentro de una empresa” (MacMillan y George, 1985: 34), y sostiene que se deben dar las siguientes condiciones (Block y MacMillan, 1993: 14):

1. Debe implicar una nueva línea de actividad para la organización.
2. Su iniciativa o desarrollo se realiza internamente.
3. Implica un riesgo mayor que la actividad habitual de la empresa.

4. Implica una mayor incertidumbre que la actividad base.
5. Existe la expectativa de que la nueva empresa se gestionará en algún momento futuro de manera separada a la empresa matriz.
6. El objetivo es aumentar las ventas, las ganancias, la productividad o la calidad.

En resumen, para MacMillan y Block, el *corporate venturing* supone el reto de desempeñar una actividad empresarial dentro del contexto de una corporación ya existente, lo que requiere un enfoque intensivo en aprendizaje (Block y MacMillan, 1993: 31). A pesar de ese esfuerzo defiende, junto a Murray B. Low, que determinadas oportunidades son alcanzadas mejor por una nueva empresa en lugar de la organización existente (Low y MacMillan: 1988: 145). Sobre todo en el caso de las organizaciones más grandes y antiguas, que requieren de estrategias como las fusiones, la política de franquicias o del emprendimiento corporativo para estar en disposición de sacar provecho de las oportunidades identificadas. En este sentido, los autores destacan el importante papel que pueden jugar las incubadoras como laboratorios para el lanzamiento de nuevas empresas, a través del impulso de los emprendedores (Low y MacMillan, 1988: 150).

Uno de los trabajos que señala la falta de consenso sobre las definiciones de los términos intraemprendimiento, *corporate venturing* y emprendimiento corporativo, es el de Daniel Jennings y James Lumpkin, quienes critican a las investigaciones sobre emprendimiento por su falta de carácter integrador con respecto a otros campos de conocimiento. Protestan, además, porque consideran que la mayor parte de las investigaciones en emprendimiento corporativo se han centrado en analizar los factores que contribuyen al éxito o fracaso de las iniciativas de *corporate venturing* (Jennings y Lumpkin, 1989: 486).

Para Jennings y Lumpkin una organización podrá ser considerada como emprendedora en la medida que desarrolle nuevos productos y/o mercados (Jennings y Lumpkin, 1989: 489). Consideran además válido este concepto para estudiar el fenómeno emprendedor tanto en empresas grandes como en las pequeñas (Jennings y Lumpkin, 1989: 489).

## AÑOS 80. PINCHOT Y EL INTRAEMPRENDIMIENTO

Al igual que Schumpeter, otro de los autores que han tenido un notable impacto en la literatura sobre emprendimiento dentro de las organizaciones es Gifford Pinchot III, quien tiene el reconocimiento de ser el creador del concepto intraemprendimiento. Describe a una persona intraemprendedora como un soñador “que asume la responsabilidad práctica de crear innovación de cualquier tipo dentro de una organización”, y bromea al considerar la figura del emprendedor como “alguien que cumple el rol de intraemprendedor fuera de la organización” (Pinchot, 1985: IX).

Usa también el término “*intraprise*” (que podría traducirse como una empresa dentro de una empresa), para referirse a aquello que crean los intraemprendedores, ya sea un nuevo producto, servicio o proceso, o incluso una nueva empresa (Pinchot y Pellman, 1999: 3).

Autores como Camille Carrier defienden que el término intraemprendimiento fue utilizado por primera vez en 1975 por los creadores del Grupo *ForeSight*, Sven Atterhed, Lennart Boksjö y Gustaf Delin, quienes además en 1980 pondrán en marcha la “Escuela para Intraemprendedores”, como un programa de formación que ayuda a las organizaciones a crear el clima idóneo para rentabilizar las ideas de sus empleados. Carrier señala, en todo caso, que la primera contribución notable en la literatura es la aportada por Pinchot (Carrier, 2008: 72).

Es el propio Pinchot (1985: XV) quien reconoce que la inspiración del concepto surge en 1978 en un seminario de una Escuela de Empresarios en Tarrytown (Nueva York). Allí escucha a Bob Schwartz hacer referencia a un artículo de Norman Macrae, en el que reclamaba que las grandes corporaciones deben convertirse en confederaciones de emprendedores para alcanzar el éxito, y Bob incide en la necesidad de investigar cómo hacer funcionar una idea de ese tipo.

Pinchot asume ese reto, y se empieza a cuestionar sobre cómo idear un sistema y una cultura dentro de las organizaciones para generar un hábitat propicio para los emprendedores internos. Y lo hace sobre la base de visualizar al intraemprendedor como el elemento revolucionario que consigue, a partir de su talento, acelerar la innovación dentro de las grandes corporaciones (Pinchot, 1985: XV).

Aunque Pinchot destaca que no existe una fórmula mágica para saber quién puede ser intraemprendedor y quién no (Pinchot, 1985: 33), sí que dibuja un perfil que permita reconocer a una persona emprendedora dentro de una organización. De partida considera que existe una gran similitud entre el perfil de intraemprendedor y el de emprendedor (Pinchot, 1985: 65), y señala que es un error asociar al intraemprendedor con la figura del inventor, ya que lo relevante no es tener la idea de crear un nuevo producto o servicio, sino la capacidad de conseguir convertir esas ideas en una realidad rentable (Pinchot, 1985: 32). Lo que destaca, por tanto, de los intraemprendedores, es que posean habilidades para la formación de equipos, que sean capaces de analizar el entorno, y que sean líderes con la confianza de adoptar decisiones rápidas a pesar de la incertidumbre, y sin la necesidad de recibir orientaciones desde la alta dirección (Pinchot, 1985: 33).

Otra de las características señaladas por Pinchot es que combinan visión y acción (Pinchot, 1985: 43), lo que les permite prever barreras y anticiparse para evitarlas (Pinchot, 1985: 37). Esa orientación hacia la acción impide que se queden sólo en el

plano de la planificación, sino que desarrollan todas las acciones necesarias para desarrollar sus proyectos sin aceptar una negativa como respuesta (Pinchot, 1985: 41). Por último, le da mucho valor al hecho de que los perfiles intraemprendedores consideran el fracaso como parte del proceso de aprendizaje en lugar de un desastre personal, por lo que emprenden desafíos sin temor a las barreras y riesgos (Pinchot, 1985: 51). Lo que impulsa en última medida a este tipo de perfiles es una profunda necesidad personal de reconocimiento y logro (Pinchot, 1985: 66).

Este nuevo concepto introducido por Pinchot tendrá reflejo en el *American Heritage Dictionary*, que describe al intraemprendedor como “una persona dentro de una gran corporación que asume la responsabilidad directa de convertir una idea en un producto terminado rentable a través de la innovación y la asunción de riesgos asertivos”<sup>25</sup>.

Pero Pinchot no se limita con definir un perfil de intraemprendedor o señalar lo que debe hacer para alcanzar el éxito a pesar de las barreras del sistema, sino que su interés reside también en aportar a la alta dirección y a la gerencia recomendaciones sobre cómo crear un ambiente de apoyo a la innovación y el intraemprendimiento. Dedicó a ello en exclusiva la tercera parte de su reconocido libro “*Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*”, en donde explica cómo construir un entorno intraemprendedor.

Pinchot denuncia que la mayoría de las empresas cuentan con entornos internos que son angustiosos y desilusionadores para los perfiles intraemprendedores (Pinchot, 1985: 195), y si estas corporaciones quieren sobrevivir están obligadas a cambiar de manera radical la forma de actuar (Pinchot, 1985: 313). Señala que las organizaciones se enfrentan a problemas cada vez más complejos a medida que van creciendo, y al igual que las sociedades han evolucionado desde modelos monárquicos hasta las democracias actuales, las empresas deben evolucionar en la misma medida hacia modelos más participativos (Pinchot, 1985: 313).

Frente a quienes consideran que los intraemprendedores nacen, no se hacen, Pinchot defiende la importancia de la formación y del entorno que es necesario generar para sacar a relucir el espíritu intraemprendedor. Señala, además, que no suelen trabajar de manera aislada, sino en equipo con otras personas intraemprendedoras (Pinchot y Pellman, 1999: 2). Es en un ambiente adecuado, en el que puedan asumir responsabilidad y enfrentarse a desafíos, donde realmente un perfil intraemprendedor podrá explotar su potencial (Pinchot y Pellman, 1999: 30).

---

<sup>25</sup> Definición del *American Heritage Dictionary*. Disponible en: <https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=intrapreneur> [Consulta: 19 de diciembre 2021]

Para Pinchot un programa de fomento del intraemprendimiento debe incluir los siguientes cuatro elementos básicos (Pinchot y Pellman, 1999: 25):

1. La alta dirección debe compartir con toda la estructura de la organización su estrategia hacia la innovación.
2. Crear canales para la implementación de aquellas ideas intraemprededoras que estén alineadas con la estrategia de la organización.
3. Apoyar los proyectos de *intraprise*.
4. Diagnosticar y mejorar constantemente el clima de innovación de la organización.

Advierte, además, que la alta dirección debe tomar en cuenta los siguientes tres aspectos clave de los procesos de innovación para generar entornos intraemprededores exitosos (Pinchot y Pellman, 1999: 72):

1. El proceso debe servir a las personas que impulsan la innovación, no al revés. Para ello el proceso debe ajustarse a la idea que se está desarrollando.
2. El proceso debe asumir la posibilidad de los errores y aprender de ellos. En los procesos innovadores es frecuente que surjan contratiempos, que no deben ser esgrimidos para cancelar el proyecto o para atacar a sus impulsores.
3. Existen varios modelos de proceso, los intraemprededores deben asumir el que mejor se ajuste al contexto y posteriormente modificarlo según sea necesario.

Pinchot no centra, por tanto, la innovación sólo en la figura del intraemprededor, ni sólo en la organización, sino que considera preciso una interrelación entre ambos actores para que el proceso tenga éxito. El papel de ambos actores es imprescindible. Por eso, señala que en toda organización donde se produzca innovación se encuentran intraemprededores que la hacen posible (Pinchot y Pellman, 1999: 1). Y aunque hay empresas que dificultan la innovación estableciendo protocolos burocráticos, existen muchas otras experiencias de empresas que establecen programas institucionalizados de innovación y emprendimiento (Pinchot y Pellman, 1999: 25).

Ejemplos de buenas prácticas se pueden encontrar en muchos trabajos como los de Block y MacMillan que referencian las experiencias de empresas como 3M o IBM, que fueron capaces de redefinir su actividad (Block y MacMillan, 1985: 192), o como los de Richard P. Nielsen, Michael P. Peters y Robert D. Hisrich, quienes además de analizar ejemplos de intraemprendimiento llevados a cabo en empresas, tomaron en consideración también experiencias desarrolladas en organizaciones no gubernamentales y en agencias gubernamentales. Los autores no descartan incluso su viabilidad en sistemas político-económicos a nivel estatal (Nielsen, Peters y Hisrich, 1985: 187).

Para ello, Nielsen, Peters y Hisrich definen el intraemprendimiento como “el desarrollo dentro de una gran organización de mercados internos y unidades relativamente

pequeñas e independientes, diseñadas para crear, probar internamente el mercado y expandir servicios de personal, tecnologías o métodos mejorados y / o innovadores dentro de la organización”, y lo diferencian de las iniciativas de *corporate venturing*, cuya finalidad es buscar desarrollar posiciones ventajosas en el mercado externo (Nielsen, Peters y Hisrich, 1985: 181).

## AÑOS 90. PRIMEROS ESFUERZOS EN CONCEPTUALIZAR

En 1990 la revista *Strategic Management Journal* lanza un número especial dedicado al emprendimiento corporativo, y su editorial firmado por William Guth y Ari Ginsberg es uno de los primeros esfuerzos en intentar realizar una clarificación conceptual en torno al emprendimiento interno.

Guth y Ginsberg reclaman que, a raíz del auge de publicaciones sobre el emprendimiento corporativo que se produce en esos años, es preciso abordar la confusión generada hasta ese momento de considerar el *corporate venturing* como un término sinónimo de emprendimiento corporativo

Para ambos autores, el emprendimiento corporativo abarca dos tipos de fenómenos distintos. Por un lado, el surgimiento de una nueva empresa dentro de una organización existente (lo que se conoce como *corporate venturing*), y por otro, el proceso de transformación interna de las organizaciones a través de una renovación profunda de sus procedimientos y la forma de relacionarse con el entorno (Guth y Ginsberg, 1990: 5).

Guth y Ginsberg aportan, así, una visión menos restrictiva de la que hasta ese momento se había realizado por parte de muchos autores, que reducían el emprendimiento corporativo a la acción de creación de nuevas empresas desde dentro de una organización (algo que no implica necesariamente una renovación estratégica de la organización). En cuanto a la terminología se puede afirmar, siguiendo la argumentación de Guth y Ginsberg, que todas las iniciativas de *corporate venturing* son emprendimiento corporativo, pero no todas las acciones de emprendimiento corporativo implican *corporate venturing*, demostrando así que no son conceptos sinónimos.

Creer necesario que la academia preste una mayor atención al emprendimiento corporativo, e identifican cinco posibles líneas de investigación en conexión con el campo de la gestión estratégica (Guth y Ginsberg, 1990: 8):

1. La influencia del entorno en el emprendimiento corporativo. Se refiere al impacto de los cambios ambientales en el surgimiento de nuevas oportunidades.
2. La influencia de un liderazgo estratégico en el emprendimiento corporativo. Prestando atención a los estilos de gestión y el papel de la alta dirección y cuadros intermedios para generar un ambiente emprendedor.

3. El impacto de la estructura de la organización en el emprendimiento corporativo. En el que analizar los distintos modelos de estructuras que puede adoptar una organización para alcanzar las estrategias de crecimiento.
4. La influencia del nivel de éxito de la organización en el emprendimiento corporativo. Identificar en qué medida el éxito y fracasos de las organizaciones afectan a la innovación.
5. El impacto del emprendimiento corporativo en el rendimiento de la organización. Cuestionarse en qué medida la innovación interna es un factor de éxito para el crecimiento de las organizaciones que adoptan esta estrategia.

En el editorial de otro número especial dedicado al emprendimiento corporativo, en esta ocasión de la revista *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Guth defiende la necesidad de que los estudios sobre emprendimiento corporativo avancen para alcanzar a ser una teoría que pueda ser refutada empíricamente, y que, además de una explicación del fenómeno, permita realizar predicciones. Es lo que Guth define como “buena teoría” (Guth, 1995: 170).

Conforme a esta argumentación, los estudios se deben esforzar por encontrar una vinculación entre los datos observados y la teoría utilizada para su comprensión, la construcción de variables cuantificables e hipótesis, así como contribuir al desarrollo de nuevas perspectivas teóricas que permitan realizar mejores predicciones. Sólo así podrán ser sometidos a refutación empírica por parte de otras investigaciones para establecer su validez y aplicabilidad (Guth, 1995: 169).

Allan Gibb es otro de los autores que hace referencia a la ambigüedad y confusión en la terminología utilizada en torno al emprendimiento dentro de las organizaciones. Propone la utilización del término intraemprendimiento, por considerar que se ha convertido en un “sinónimo de innovación, creatividad y capacidad para trabajar de forma autónoma” (Gibb, 1990: 34). Lo define como “el emprendimiento interno de la empresa con el objetivo de desarrollar nuevos productos”, y lo diferencia de otros procesos con larga tradición en Estados Unidos como el *corporate venturing*, consistente en la creación de una empresa dentro de una corporación ya existente (Gibb, 1990: 51).

Apunta que la ambigüedad en las distintas definiciones es como consecuencia de la falta de consenso que existe sobre el propio concepto de emprendedor, no aclarado por la amplia literatura surgida en esta materia en los campos de la economía y de la sociología, y que ha propiciado una aplicación amplia del término intraemprendedor (Gibb, 1990: 59).

Hace notar que se ha utilizado el intraemprendimiento para referirse de manera indistinta a fenómenos como el clima global de gestión de una empresa, el desarrollo de

nuevas empresas, la venta de tecnología en nuevos mercados, una vía para reducir el personal de la organización, o el desarrollo de competencias gerenciales individuales (Gibb, 1990: 49).

Gibb incide en la necesidad de que las organizaciones establezcan los contextos propicios para la innovación y el emprendimiento interno, generando las condiciones y estímulos necesarios tanto para los intraemprendedores a título individual, como para la conformación de equipos de intraemprendedores, sobre todo favoreciendo una mayor autonomía, flexibilidad e implicación, y estableciendo un compromiso a largo plazo con la estrategia (Gibb, 1990: 52).

Tras realizar un análisis de la literatura existente hasta ese momento, Shaker Zahra concluye también que no existe una definición universalmente aceptada de emprendimiento corporativo, señalando que se utilizan términos como intraemprendimiento, emprendimiento corporativo interno, *corporate venture* e *internal corporate venture* para referirse en realidad a diferentes aspectos del emprendimiento corporativo (Zahra, 1991: 260).

Zahra aporta la siguiente definición sobre emprendimiento corporativo (Zahra, 1991: 262): “El emprendimiento corporativo se refiere a actividades formales e informales, destinadas a crear nuevos negocios en empresas establecidas a través de innovaciones de productos y procesos y desarrollos de mercado. Estas actividades pueden tener lugar a nivel corporativo, de división (negocio), funcional o de proyecto, con el objetivo unificador de mejorar la posición competitiva y el desempeño financiero de una empresa. El emprendimiento corporativo implica la renovación estratégica de un negocio existente.”

Coincide con los postulados de Guth y Ginsberg al definir el emprendimiento corporativo como un proceso de renovación de la organización, en el que tienen lugar dos dimensiones distintas pero relacionadas. Por un lado, el proceso innovador del *corporate venturing* que conlleva la creación de nuevos negocios, la introducción de nuevos productos y el emprendimiento tecnológico. La segunda dimensión es la renovación estratégica de la organización, que se refleja en la reformulación de la misión, una profunda reorganización de los procedimientos, y un cambio de toda la estructura para mejorar las comunicaciones internas y crear el ambiente necesario para que surja la innovación (Zahra, 1993: 321).

Dos años más tarde, en otra publicación junto a Covin (Zahra y Covin, 1995), a esas dos dimensiones sumarán la toma de riesgo, adoptando así los mismos tres elementos apuntados por Miller sobre la orientación emprendedora. En esa investigación proceden a realizar un análisis sobre el emprendimiento corporativo y su impacto en el desempeño financiero de la empresa. Zahra y Covin señalan que, aunque el

emprendimiento corporativo ha sido considerado durante años como un instrumento eficaz para revitalizar las empresas, y los investigadores se han preguntado por elementos como la estructura, los resultados o los contextos que propician ese comportamiento emprendedor, los estudios han prestado poca atención a las implicaciones financieras a largo plazo del emprendimiento corporativo (Zahra y Covin, 1995: 44).

El principal resultado de la investigación de Zahra y Covin fue demostrar el impacto positivo del emprendimiento corporativo en el desempeño financiero de la empresa, destacando además que es una estrategia especialmente eficaz en contextos hostiles. Para poder percibir ese impacto positivo es importante tomar en consideración un horizonte de tiempo a largo plazo, que permita observar adecuadamente las consecuencias de la estrategia desarrollada (Zahra y Covin, 1995: 44).

Otra de las conclusiones aportadas por Zahra es que, aunque muchas empresas buscan el emprendimiento corporativo a través de la creación de unidades específicas, es importante tomar también en consideración las iniciativas informales, ya que en ocasiones la innovación llega por esta vía. Estos espacios informales tienen además el valor de que se generan de manera autónoma, fuera de la iniciativa oficial de la organización (Zahra, 1991: 261).

La aclaración de este marco conceptual es esencial, en opinión de Zahra, para asentar las bases de la investigación en este campo, así como para poder orientar las acciones de las empresas en su búsqueda del emprendimiento corporativo (Zahra, 1991: 260).

Es preciso referencias también el trabajo de Stopford y Baden-Fuller, quienes señalan tres tipos de estrategias cuando se habla de emprendimiento corporativo. Por un lado, utilizan como términos sinónimos el de *corporate venturing* y el de intraemprendimiento para referirse a la creación de una nueva línea de negocio/empresa dentro de una corporación existente. La segunda estrategia que señalan es la transformación o renovación interna de las organizaciones. Y la tercera es cuando se produce una innovación estratégica que supone un cambio en el sector (Stopford y Baden-Fuller, 1994: 521).

En los trabajos de investigación de Stopford y Baden-Fuller, concluyen que las tres estrategias de emprendimiento se corresponden en realidad con un proceso a medio-largo plazo, en el que cada estrategia está vinculada a una fase/etapa. Responden, por tanto, a una secuencia en la que primero aparecen perfiles gerenciales emprendedores que empiezan a realizar las primeras propuestas que no van en concordancia con la estrategia general, después se va renovando la organización al tiempo que esas iniciativas superan la resistencia al cambio y se extienden a la interna, y por último la

innovación estratégica aparece cuando el espíritu emprendedor está presente en todas las esferas de la organización (Stopford y Baden-Fuller, 1994: 528).

Con independencia del tipo de emprendimiento al que se esté haciendo referencia, identifican cinco atributos comunes que aparecen en todas las etapas con diferencia de ritmo e intensidad (Stopford y Baden-Fuller, 1994: 523):

1. La “proactividad” para romper con los comportamientos del pasado (no asociada a la misma con la necesidad de tener que asumir un riesgo).
2. La “aspiración”, entendida como el objetivo de progreso y mejor continua.
3. La “orientación de equipo”, donde lo relevante son las acciones desarrolladas por la media y alta gerencia para crear las condiciones que permitan a las personas creativas desarrollar sus ideas innovadoras.
4. La “capacidad de resolver dilemas”, asociado a procesos creativos para resolver desafíos (en su mayoría internos) que parecían imposibles.
5. La “capacidad de aprendizaje” en equipo, considerada por los autores como esencial para la renovación o el cambio radical. Las organizaciones que quieren desarrollar entornos innovadores dentro de la organización deben invertir de manera constante para facilitar un ambiente de aprendizaje.

Una observación que es resultado del trabajo de Stopford y Baden-Fuller (1994: 521), y que ellos mismos señalan como “provocadora”, es que los entornos hostiles son propicios para la innovación dentro de las organizaciones. Frente a la idea preconcebida de que un entorno hostil puede ser perjudicial para la organización, los datos de la investigación de estos autores desvelaron que en muchas de las experiencias observadas fue precisamente el encontrarse en una situación límite lo que permitió a la dirección adoptar nuevas estrategias con las que abandonar comportamientos pasados y superar la resistencia al cambio. Es el contexto en el que muchas organizaciones deciden apostar por estrategias más innovadoras.

Otro autor que intenta desarrollar una aclaración sobre el debate académico en torno al emprendimiento dentro de las corporaciones es José María Veciana. Adopta la posición de que los conceptos de emprendimiento corporativo y de intraemprendimiento hacen referencia al mismo fenómeno (Veciana, 1999: 58), y lo define como “la actividad en una corporación que tiene como objetivo identificar nuevas oportunidades más allá del negocio principal o generar nuevos negocios para la empresa” (Veciana, 1999: 57). Es una visión muy similar a la de Gary A. Knight, quien, siguiendo a Miller, utiliza el término orientación emprendedora como sinónimo de emprendimiento corporativo, y lo define como “la búsqueda de soluciones creativas o novedosas a los desafíos que enfrenta la empresa, incluido el desarrollo o mejora de productos y servicios, así como nuevas técnicas y tecnologías administrativas para desempeñar funciones organizacionales” (Knight, 1997: 214).

Es importante destacar que Veciana identifica el emprendimiento corporativo como uno de los campos de la disciplina de estudio del emprendimiento (Veciana, 1999: 33). Sin embargo, también plantea la necesidad de que se reflexione sobre la idoneidad de incorporar este concepto de emprendimiento corporativo al campo de estudio del emprendimiento, en la medida de que es necesario discernir si realmente hay un aporte de argumentos nuevos con respecto a los ya existentes en la disciplina (Veciana, 1999: 58).

Uno de los trabajos más destacados en cuanto al esfuerzo de clarificación en la conceptualización es el realizado en 1999 por Pramodita Sharma y Sankaran James J. Chrisman, que desarrollan una revisión de los distintos conceptos vinculados al emprendimiento corporativo utilizados en la literatura hasta ese momento, de la que destacan una notable ambigüedad y falta de coherencia (Sharma y Chrisman, 2007: 84)<sup>26</sup>, y realizan una aclaración de la terminología con el objetivo de permitir clasificar y analizar las acciones relacionadas con la actividad emprendedora interna de las organizaciones.

Observan una amplia variedad de términos para referirse a los esfuerzos emprendedores dentro de una organización existente, y consideran necesario realizar un ejercicio de conceptualización por la importancia que ha adquirido el emprendimiento corporativo tanto entre los académicos como los profesionales (Sharma y Chrisman, 2007: 85). Ese ejercicio de concreción y jerarquía terminológica en emprendimiento corporativo lo sintetizan en la FIGURA 1.

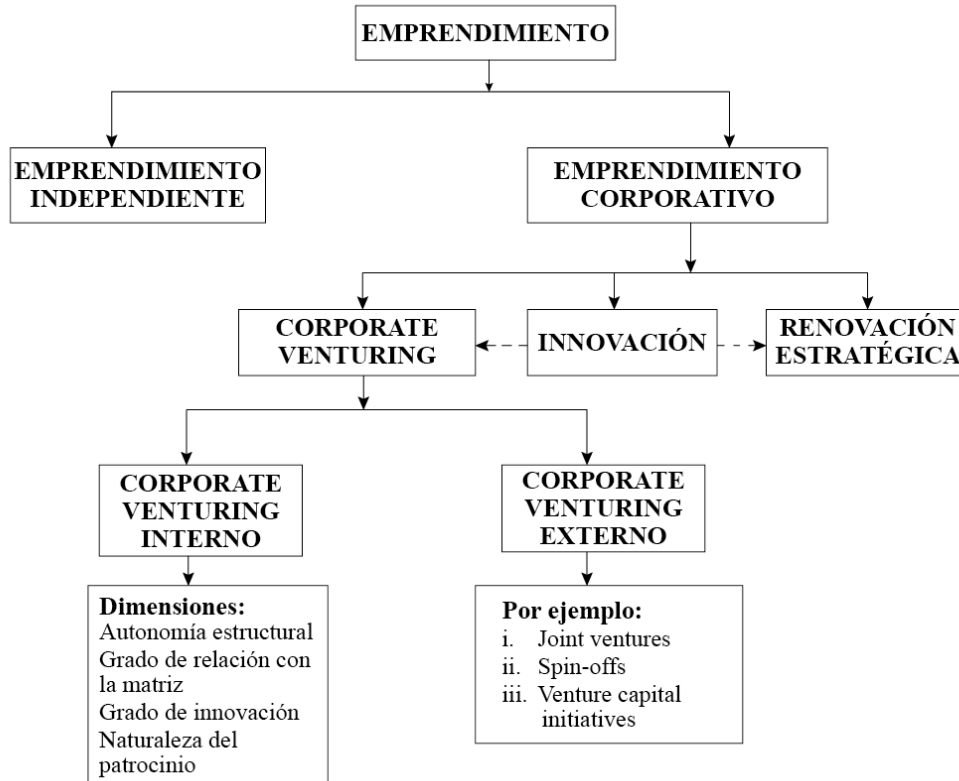
Sharma y Chrisman advierten que un mismo término puede ser usado con connotaciones distintas por diferentes autores, y que por el contrario otros autores utilizan términos distintos para referirse a un mismo fenómeno (Sharma y Chrisman, 2007: 86).

Para la concreción de las definiciones, toman como referencia el trabajo de Guth y Ginsberg (1990), del que adoptan la visión de considerar el emprendimiento corporativo como el concepto genérico que engloba los distintos fenómenos vinculados al emprendimiento interno. Lo definen como “el proceso mediante el cual un individuo o un grupo de individuos, en asociación con una organización existente, crean una nueva organización o promueven la renovación o innovación dentro de esa organización” (Sharma y Chrisman, 2007: 93).

---

<sup>26</sup> Este artículo se publica originalmente en la revista *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, 23(3): 11–27

**FIGURA 1. JERARQUÍA DE TERMINOLOGÍA EN EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO SEGÚN SHARMA Y CHRISMAN**



*Fuente: Traducción de la Figura 1 recogida en Sharma y Chrisman (2007: 94).*

Esta definición tiene influencias aportadas tanto por Collins y Moore como por Zahra, en las que se identifican tres fenómenos que pueden ser considerados como emprendimiento corporativo, sin necesidad de que estén interrelacionados (Sharma y Chrisman, 2007: 93):

1. La creación de una empresa dentro de una corporación existente.
2. La renovación de la organización con una transformación significativa de las ideas clave, la estructura o la estrategia corporativa.
3. La innovación.

Siguiendo esta argumentación, definen a los intraemprendedores como aquellos individuos que, actuando de manera independiente o como parte de un grupo, “crean nuevas organizaciones, o promueven la renovación, o bien la innovación dentro de una organización existente” (Sharma y Chrisman, 2007, 91). Estos tres mismos elementos son los considerados como legítimos por parte de Morris, Kuratko y Covin (2008: 12),

quienes ponen en valor el potencial del emprendimiento corporativo por “revitalizar y mejorar la capacidad de la corporación para adquirir habilidades y capacidades innovadoras” (Morris, Kuratko y Covin, 2008: 11).

Es importante señalar que Sharma y Chrisman toman en consideración la innovación como un acto emprendedor, pero no como un condicionante imprescindible para que exista emprendimiento (Sharma y Chrisman, 2007: 92). Creen que los cambios en la estrategia o en la estructura que provocan tanto la renovación estratégica como el *corporate venturing* pueden acabar involucrando innovación, pero no necesariamente debe ser así (Sharma y Chrisman, 2007: 93). Esta visión confronta con la mayoría de los autores revisados en este apartado, quienes, siguiendo los postulados de Schumpeter, vinculan directamente el emprendimiento dentro de las organizaciones con la innovación.

A pesar de los esfuerzos descritos para intentar llegar a un consenso en cuanto a los conceptos vinculados al emprendimiento dentro de las corporaciones empresariales, son múltiples los trabajos de autores de relevancia que se siguen publicando hasta nuestros días en los que aparece una gran diversidad conceptual.

Es el caso por ejemplo de Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993), cuyo trabajo es ampliamente citado por el modelo que presentan sobre los factores que condicionan el emprendimiento dentro de las organizaciones. En cuanto a la conceptualización, afirman que los términos emprendimiento corporativo e intraemprendimiento como sinónimos, sin embargo, para acentuar aún más la confusión, en realidad se están refiriendo en su investigación a la creación de empresas dentro de las corporaciones, acción que se ajusta en mayor medida al concepto de *corporate venturing*.

Algo similar ocurre con el trabajo de Tom Lumpkin y Gregory Dess (1996), que a pesar de titularse “*Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*”, incide en la confusión de utilizar los distintos términos vinculados al emprendimiento interno como sinónimos, cuando su visión del fenómeno se limita al *corporate venturing* (Lumpkin y Dess, 1996: 136). En concreto, abordan su estudio desde la gestión estratégica, y se refieren a la orientación emprendedora como los procesos, prácticas y toma de decisiones que conducen a la entrada a nuevos mercados con bienes o servicios (nuevos o ya existentes) (Lumpkin y Dess, 1996: 136).

Para Lumpkin y Dess el desarrollo de una orientación emprendedora, con su correspondiente impacto en los procesos organizativos y en la toma de decisiones, puede aportar a las empresas ventajas competitivas, así como favorecer una renovación estratégica de las mismas (Lumpkin y Dess, 1996: 162).

La consideración de Marc J. Dollinger sobre el intraemprendimiento también está estrechamente vinculada al fenómeno de la creación de empresas dentro de una corporación existente. Lo define como “el desarrollo, dentro de una gran corporación, de mercados internos y unidades de negocios autónomas o semiautónomas relativamente pequeñas, que producen productos, servicios o tecnologías que emplean los recursos de la empresa de una manera única” (Dollinger, 1999: 319). La principal ventaja que destaca Dollinger para la puesta en práctica de iniciativas de *corporate venturing*, es que permite a las grandes corporaciones adaptarse de una forma más efectiva a un entorno cambiante y hostil (Dollinger, 1999: 319).

## SIGLO XXI. AUGE DE LOS ESTUDIOS SOBRE INTRAEMPRENDIMIENTO

Los trabajos e investigaciones que se publican a partir del año 2000 no difieren en gran medida de la tendencia de las décadas anteriores. Los estudios siguen centrando más esfuerzos en identificar cuáles son los factores que condicionan el emprendimiento dentro de las organizaciones que en resolver el debate conceptual, continuando así la tendencia que Jennings y Lumpkin (1989: 486) habían señalado con anterioridad.

Un ejemplo de la priorización de los factores sobre la conceptualización es el trabajo de Miles y Covin, quienes consideran el emprendimiento corporativo como una herramienta útil para el desarrollo de la organización, para incrementar los ingresos, así como una vía para mejorar los rendimientos financieros, pero centraron su análisis sobre todo en una de las líneas del emprendimiento corporativo, el *corporate venturing* (Miles y Covin, 2002: 21).

Para los autores, a pesar del constante crecimiento de las iniciativas de emprendimiento corporativo, señalan que desde la academia no se ha avanzado tan rápido en la definición de marcos teóricos sólidos. En concreto, en el campo de *corporate venturing*, Miles y Covin defienden la necesidad de estudios que se centren en identificar los factores que fomentan o desalientan determinadas iniciativas, en observar las características de los procesos asociados con emprendimientos exitosos, así como en los modelos de gestión del cambio a desarrollar en las organizaciones (Miles y Covin, 2002: 36).

Miles y Covin señalan que el *corporate venturing* pueden involucrar emprendimientos que se originan dentro o fuera de la organización, y establecen cuatro tipologías:

1. Venturing directo-interno. Es el modelo básico de *corporate venturing*, en el que los empleados de una organización con una idea de emprendimientos se les anima a desarrollar y explotar ese proyecto dentro de la estructura corporativa. La idea se genera dentro de la organización, y se ejecuta utilizando los recursos internos (Miles y Covin, 2002: 26).

2. Venturing directo-externo. Tiene lugar cuando una corporación adquiere o compra acciones en una firma externa con el objetivo de facilitar la transferencia de tecnología, recursos y capacidades. La idea se genera fuera de la organización, y se ejecuta utilizando los recursos internos (Miles y Covin, 2002: 29).
3. Venturing indirecto-interno. En este modelo la organización invierte en una *corporate venturing* para motivar a los propios empleados a poner en marcha emprendimientos internos. La idea se genera dentro de la organización con el apoyo de una *venturing* interna (Miles y Covin, 2002: 31).
4. Venturing indirecto-externo. En este caso la corporación invierte en una *corporate venturing* que promueve la puesta en marcha de emprendimientos en otras organizaciones y sectores. Las ideas se promueven en otras empresas y sectores a través del apoyo de una *corporate venturing* externa a la organización (Miles y Covin, 2002: 32).

Otros autores que deciden centrarse en el fenómeno del *corporate venturing* son Narayanan, Yang y Zahra, que lo definen como “el conjunto de sistemas, procesos y prácticas organizativas que se enfocan en crear negocios en campos, mercados o industrias existentes o nuevos, utilizando medios internos y externos” (Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 59).

En cuanto a la conceptualización siguen el trabajo previo de Zahra (1991), y en su investigación destacan que, a pesar de que la renovación estratégica es un componente que se suele diferenciar del *corporate venturing* en la definición del emprendimiento corporativo, el *corporate venturing* está también vinculado tanto a la innovación como a la renovación estratégica de la organización matriz, como consecuencia del proceso de creación de nuevos negocios (Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 59).

Los autores denuncian la dificultad de comparar entre distintos estudios vinculados con el emprendimiento corporativo por la falta de claridad en la terminología empleada, ya que hay autores que utilizan conceptos distintos para analizar un mismo fenómeno, y otros que utilizan un mismo concepto para fenómenos que no son semejantes (Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 59).

Julian Birkinshaw es otro de los autores que incide sobre la existencia de una amplia literatura en torno al emprendimiento corporativo y la falta de consenso sobre su significado, así como sobre el nivel de análisis en el que debe estudiarse (Birkinshaw, 2003: 8).

El autor define el emprendimiento corporativo como el “desarrollo de nuevas ideas y oportunidades comerciales dentro de grandes corporaciones ya establecidas”

(Birkinshaw, 2003: 2), y señala cuatro escuelas de pensamiento en función del objetivo que persiguen (Birkinshaw, 2003: 8):

1. Corporate Venturing. Referida a la creación, dentro de una organización existente, de una nueva unidad de negocio que debe administrarse de manera independiente a la matriz (o de lo contrario no alcanzará a aportar beneficios). Se centra en analizar los cambios que son precisos en la nueva organización y los procesos para alinearlos con la acción de la empresa. Como exponentes de esta línea de pensamiento señala a autores como Burgelman, Chesbrough o Christensen.
2. Intraemprendimiento. En opinión de Birkinshaw, esta línea de investigación introducida por Pinchot se centra en el individuo en lugar de la organización. Se preocupa por analizar la personalidad y estilos de los empleados de la organización que desarrollan comportamientos emprendedores, así como las iniciativas que se pueden desarrollar para facilitar la acción de estas figuras. Birkinshaw es precisamente un crítico de esta línea de investigación por considerar que se centra en las personas individuales y no en la organización<sup>27</sup>.
3. Transformación empresarial. Esta línea de investigación considera que el emprendimiento es un comportamiento individual condicionado por los sistema y cultura de la organización. En su intento por adaptarse a un entorno en constante cambio, la alta dirección de las grandes empresas debe adaptar la cultura y procesos corporativos de la firma para conseguir promover a largo plazo el emprendimiento en toda la organización. El autor relaciona con esta línea de investigación a autores como Peters y Waterman, Ghoshal y Bartlett, Kanter, así como a Tushman y O'Reilly.
4. Llevar el mercado al interior. Tal como su nombre indica, este campo de pensamiento aboga por introducir las técnicas de mercado dentro de la estructura de la organización. Parten de la máxima que la cultura de mercado debe influir en la asignación de recursos que se realiza en las grandes corporaciones, así como en la política de gestión de personas. Asocia con esta escuela a pensadores como Hamel, Foster y Kaplan.

Uno de los esfuerzos más significativos en estos años por intentar establecer una aclaración terminológica en este campo de estudio, es el desarrollado por Bostjan Antoncic y Robert D. Hisrich. Estos autores destacan el interés académico que ha tenido el intraemprendimiento durante los años ochenta y noventa, sobre todo en Estados Unidos, origen de la mayoría de las investigaciones y teorías publicadas, y denuncian que, hasta ese momento, son pocos los trabajos que han intentado demostrar la

---

<sup>27</sup> Si bien es correcto que muchos estudios sobre intraemprendimiento han aportado una visión muy centrada en el individuo en lugar de la organización (esto se va a desarrollar al final de este apartado), durante la revisión del trabajo de Pinchot se ha podido comprobar que este autor asigna tanta importancia a la organización como al individuo para el éxito de las iniciativas de intraemprendimiento.

aplicabilidad de los postulados sobre intraemprendimiento en otras culturas y países (Antoncic y Hisrich, 2001: 495; Antoncic, 2007: 309).

Señalan que, conceptos como el de intraemprendimiento, el de *corporate venturing* y el de emprendimiento corporativo interno, han sido utilizados de manera indistinta para describir el fenómeno de intraemprendimiento (Antoncic y Hisrich, 2001: 497; Antoncic, 2007: 310). Rechazan a su vez aquellas definiciones que utilizan una visión estrecha, en la que se excluyen a las organizaciones pequeñas, o limitan el fenómeno de intraemprendimiento tan sólo a la creación de nuevas empresas (Antoncic y Hisrich, 2001: 498). Consideran que el intraemprendimiento es beneficioso tanto para las grandes corporaciones, como para las medianas y pequeñas empresas (Antoncic y Hisrich, 2001: 495; Antoncic, 2007: 309).

Bostjan Antoncic y Robert D. Hisrich definen el intraemprendimiento como “un proceso que se desarrolla dentro de una empresa existente, con independencia de su tamaño, y conduce no sólo a nuevos emprendimientos comerciales, sino también a otras actividades y orientaciones innovadoras como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias, etc. y posturas competitivas” (Antoncic y Hisrich, 2001: 498; Antoncic, 2007: 310).

El concepto presenta, por tanto, cuatro dimensiones distintas (Antoncic y Hisrich, 2001: 498; Antoncic, 2007: 311):

1. El *corporate venturing*. La creación de nuevos negocios dentro de la organización existente, con independencia del nivel de autonomía.
2. La innovación. La creación de nuevos productos y servicios, con especial énfasis en la innovación tecnológica.
3. La autorrenovación. La transformación de la organización a través de la reformulación, reorganización y cambio de estrategia.
4. La proactividad. Búsqueda de una mayor competitividad frente a la competencia. Incluye la iniciativa y asunción de riesgos por parte de la alta dirección.

Estas cuatro dimensiones se diferencian entre sí en función de sus actividades y orientaciones, y pueden variar de manera independiente (Antoncic y Hisrich, 2001: 499).

Tres años después, Robert D. Hisrich aportará otra definición de emprendimiento corporativo junto a Claudine Kearney y Frank W. Roche, en la que se repiten esos cuatro elementos, considerando que se trata de “un proceso mediante el cual las personas dentro de las organizaciones buscan oportunidades independientes de los recursos que controlan actualmente, hacen cosas nuevas y se apartan de lo habitual para buscar oportunidades, se involucran en un espíritu de emprendimiento dentro de la

organización existente y crean una nueva organización mediante la renovación y la innovación dentro de esa organización” (Kearney, Hisrich y Roche, 2010: 417).

La principal diferencia que se puede señalar entre ambas definiciones es la visibilidad que en esta última se ha querido otorgar al papel de los individuos miembro de la organización en dicho proceso de innovación interna. Los autores advierten que la motivación de dichos actores internos está influenciada por las características organizativas y ambientales de la corporación (Kearney, Hisrich y Roche, 2010: 418). Para que las iniciativas de emprendimiento dentro de las organizaciones tengan éxito, es preciso, conforme a la visión de los autores, aportar libertad y flexibilidad a los intraemprendedores para que no se vean atascados por la inercia burocrática cuando desarrollan sus proyectos innovadores (Kearney, Hisrich y Roche, 2010: 418).

A diferencia de Antoncic y Hisrich, para Thierry Verstraete los términos de emprendimiento corporativo e intraemprendimiento están relacionados, pero no son del todo sinónimos. Para este autor, el emprendimiento corporativo es llevar al interior de la organización el comportamiento emprendedor a través de la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad de la empresa para escapar del inmovilismo de su formalismo funcional. Dentro de esa definición marco, considera de manera específica como intraemprendimiento cuando un empleado de la dicha corporación cuenta con la capacidad y recursos necesarios para explotar una oportunidad detectada (Verstraete, 2002: 30). En lo que sí coinciden Verstraete con Antoncic y Hisrich es en considerar el intraemprendimiento como un fenómeno no exclusivo de las grandes firmas, con cabida en las pequeñas y medianas empresas (Verstraete, 2002: 30).

Una nueva revisión de la literatura es la aportada por Matthew W. Rutherford y Daniel T. Holt. A partir de ésta, los autores llegan a la conclusión de que la mayoría de las definiciones sobre emprendimiento corporativo tienen en común la dimensión de la innovación. Por eso definen el emprendimiento corporativo como “el proceso de mejorar la capacidad de la corporación para adquirir y utilizar las habilidades innovadoras y destrezas de los miembros de la corporación” (Rutherford y Holt, 2007: 430).

Los autores consideran fundamental este enfoque centrado en los individuos, porque son las personas que conforman una organización quienes desarrollan las actividades emprendedoras, no la organización. Las organizaciones son innovadoras como consecuencia de las acciones de sus miembros. Es por este motivo que Rutherford y Holt optan por diseñar un modelo<sup>28</sup> que emplea escalas para medir el emprendimiento corporativo tanto en la organización, como en las personas que la conforman (Rutherford y Holt, 2007: 430).

---

<sup>28</sup> Sobre el modelo se hará referencia en el próximo apartado.

Una de las características que se puede destacar en esta serie de publicaciones recogidas en la investigación correspondientes al siglo XXI, es que se produce un incremento de trabajos sobre este campo de estudio con respecto a los años anteriores, y que en las mismas hay una mayor presencia del término intraemprendimiento, con especial atención al intraemprendedor como individuo.

En esta línea argumental, Kuratko (2006) señala que hay un número creciente de artículos referidos al intraemprendimiento por ser un tema de interés en los estudios sobre emprendimiento. Para el autor, otros temas relevantes en este campo son: financiamiento de emprendimientos, estrategias de emprendimiento, desempeño de pequeñas empresas, gestión de recursos humanos, tipos de emprendedores, emprendimiento de mujeres y minorías, empresas familiares, educación en emprendimiento, y ética empresarial (Kuratko, 2006: 485).

Define al emprendimiento como un fenómeno complejo que involucra a múltiples actores, una gran variedad de combinación de insumos, obstáculos y limitaciones, así como un alto nivel de incertidumbre sobre los resultados (Kuratko, 2006: 485).

En fechas más recientes, en 2018, Donald Kuratko y Michael Morris publican un artículo en el que comienzan con una revisión somera de lo que ha sido el debate conceptual en torno al emprendimiento interno desde los años setenta, y lo identifican como un campo de estudio consolidado ya en el siglo XXI (Kuratko y Morris, 2018: 44). Justifican que no existe un consenso en cuanto a la terminología debido a la complejidad y a las distintas formas que puede adoptar el emprendimiento corporativo. En todo caso, destacan que un elemento común a todas ellas es la innovación (Kuratko y Morris, 2018: 45).

Ensalzan el emprendimiento corporativo como la única estrategia capaz de dar rienda suelta a los innovadores individuales, y consideran que su desempeño tiene éxito principalmente en las corporaciones grandes y medianas (Kuratko y Morris, 2018: 43).

Un planteamiento parecido es el que presentará Paul Burns, quien reclama incrementar la intensidad emprendedora en todos los niveles de la organización para que ésta sea capaz de dar respuesta a los cambios del entorno, y de obtener una ventaja competitiva a través de la innovación que les permita sobrevivir (Burns, 2020: 70).

Bjorn Willy Åmo y Lars Kolvereid consideran por su parte que, aunque los términos emprendimiento corporativo e intraemprendimiento están relacionados por ser dos vías de búsqueda de innovación, se refieren a fenómenos distintos de renovación de la organización (Åmo y Kolvereid, 2005: 9).

Asocian el emprendimiento corporativo con la estrategia desarrollada por la organización para posibilitar la participación de los empleados en el proceso de cambio

e innovación, dando prioridad al entorno sobre la acción del individuo (Åmo y Kolvereid, 2005: 9; Åmo, 2010: 146; Rigtering y Weitzel, 2013: 338).

Por otro lado, vinculan el intraemprendimiento a las iniciativas independientes de los empleados que tratan de implementar innovaciones en la organización, pero en un proceso que se inicia de abajo hacia arriba, sin necesidad de que la iniciativa esté respaldada por la alta dirección ni alineada con la estrategia de la organización (Åmo y Kolvereid, 2005: 10; Åmo, 2010: 147; Sinha y Srivastava, 2013: 98; Rigtering y Weitzel, 2013: 338). En esta visión individualista del intraemprendimiento no existe un vínculo entre la iniciativa de las personas intraempendedoras y el bienestar general de la organización (Åmo, 2010: 148).

Pero en su argumentación Åmo y Kolvereid parten de una premisa errónea en su concepción del intraemprendimiento, ya que consideran que Pinchot es quien aporta ese mayor énfasis a la personalidad individual del empleado sobre la organización (Åmo y Kolvereid, 2005: 8)<sup>29</sup>. Sin embargo, como ha sido señalado en esta investigación, Pinchot considera que, para que tenga éxito el intraemprendimiento, es preciso que exista la iniciativa emprendedora de los trabajadores así como el contexto necesario generado por la organización (Pinchot, 1985: 313; Pinchot y Pellman, 1999: 25).

A pesar del error en esta referencia, llegan a la misma conclusión que Pinchot al señalar que el resultado que persiguen tanto el emprendimiento corporativo como el intraemprendimiento es el mismo, el comportamiento innovador entre los empleados (Åmo y Kolvereid, 2005: 8), por lo que es deseable alcanzar una estrategia que incorpore ambos modelos de manera combinada (Åmo y Kolvereid, 2005: 11; Åmo: 2010: 149; Rigtering y Weitzel: 2013: 341). El papel que debe jugar la alta dirección, por tanto, es el de propiciar una estructura y clima organizativo que potencie el aprendizaje y la asunción de riesgos (Åmo, 2010, 147).

También centran su análisis en el individuo intraempendedor Seshadri y Arabinda Tripathy, para quienes la iniciativa de las personas intraempendedoras permite a las empresas poder afrontar los retos del entorno identificando nuevas oportunidades y generando nuevas vías para el crecimiento empresarial. Destacan el intraemprendimiento como “motor importante para la renovación o la reinención organizativa” (Seshadri y Tripathy, 2006: 17). Para estos autores, es imprescindible que la alta dirección propicie un ambiente que permita a los empleados ser emprendedores, aprovechando así el potencial inherente en sus equipos (Seshadri y Tripathy, 2006: 18)

---

<sup>29</sup> En esta misma página Åmo y Kolvereid cometen otro error al señalar que Macrae es quien utiliza por primera vez el término intraempendedor en 1976, y que después es popularizado por Pinchot. Tal como se ha señalado en esta investigación, el propio Pinchot reconoce la influencia del artículo de Macrae en *The Economist*, pero lo cierto es que el término “intraemprendimiento” no se utiliza en el artículo, sino que es acuñado y desarrollado por Pinchot.

Coinciden en esta argumentación Jan Ulijn, Dominique Drillon y Frank Lasch, quienes remarcan como hecho imprescindible que se produzca una combinación entre la estrategia de la organización y el individuo para el proceso de emprendimiento. Pero, al contrario que Åmo y Kolvereid, estos autores toman el término intraemprendimiento como sinónimo de emprendimiento corporativo (Ulijn, Drillon y Lasch, 2007: 12). Ulijn, en otro trabajo junto a Menzel y Aaltio, usan también intraemprendimiento como aglutinador de todos los distintos conceptos utilizados para describir el proceso del emprendimiento dentro de las organizaciones, al considerar que todos ellos describen un mismo fenómeno (Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 733).

Tienen una visión del intraemprendimiento influenciada por Antoncic y Hisrich, ya que establecen como elementos de importancia la capacidad de detectar y aprovechar una oportunidad para desarrollar innovación en la organización (Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 734). Destacan, además, que los estudios sobre intraemprendimiento tienen un carácter multidisciplinar, y se ubican dentro de los estudios sobre emprendimiento (Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 733).

Simon Parker es otro de los autores que adopta el intraemprendimiento como un sinónimo de los términos *corporate venturing* y de emprendimiento corporativo, y lo define como “la práctica de desarrollar un nuevo emprendimiento dentro de una organización existente, para aprovechar una nueva oportunidad y crear valor económico” (Parker, 2011: 19). Su trabajo de investigación se centra en analizar los factores que determinan que una oportunidad se acabe explotando a través de una empresa independiente o a través del *corporate venturing*.

Una definición más de intraemprendimiento es la aportada por Syed Nisar Ahmed, Awaisur Rehman y Muhammad Amjad, que lo resumen como “el acto de comportarse como un emprendedor en entornos corporativos”, poniendo el foco de atención como unidad de análisis en el individuo y no en la organización en su conjunto (Ahmed, Rehman y Amjad, 2013: 88).

Los autores se centran en su trabajo, enfocado en Pakistán, en el análisis de las habilidades emprendedores de las personas empleadas, las cuales consideran centrales para el éxito de la organización. Ahmed, Rehman y Amjad (2013: 87) determinan con su estudio que la satisfacción laboral y las personalidades abiertas se asocian de manera positiva con el intraemprendimiento.

Por su parte, Margarietha Johanna de Villiers-Scheepers contribuye a la confusión conceptual al introducir un nuevo término. Toma como referencia la visión de Covin y Slevin de que el intraemprendimiento, el *corporate venturing* y la renovación estratégica son componentes diferentes del emprendimiento corporativo, pero introduce el concepto

de intensidad emprendedora, que asocia con las dimensiones de innovación, proactividad y toma de riesgo (De Villiers-Scheepers, 2012: 403).

De los trabajos publicados de manera más reciente, destacan el de Christine Blanka (2019) y el de Franklin Alejandro Angulo Rangel, Isaac Enrique Bracho Navarro y Ritssy Liney Rodríguez Márquez (2020).

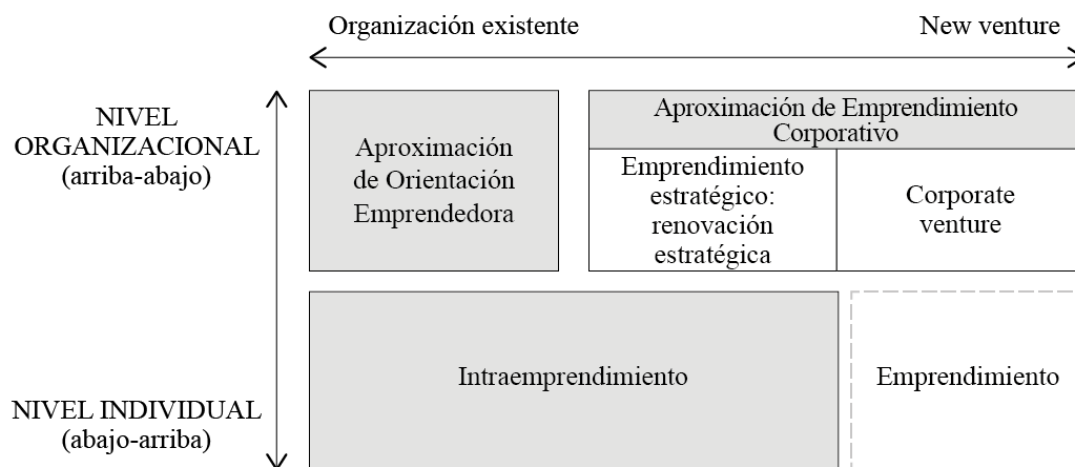
Christine Blanka, investigadora de la Johannes Kepler University, desarrolla también un esfuerzo por intentar aclarar conceptualmente los distintos términos en torno al emprendimiento interno, y posiciona el intraemprendimiento como un subcampo de investigación de los estudios sobre emprendimiento (Blanka, 2019: 920).

Blanka adopta el concepto de intraemprendimiento como algo distinto al emprendimiento corporativo y a la orientación emprendedora. Señala que la orientación emprendedora se centra en la estrategia general de una organización existente hacia el emprendimiento. Por su parte el emprendimiento corporativo integra tanto la estrategia de regeneración de una empresa existente, como el *corporate venturing* (creación de una nueva empresa desde el interior). Por otro lado, señala que el concepto de intraemprendimiento se centra en la figura del emprendedor de una organización que reconoce oportunidades, y es capaz de desarrollar procesos innovadores dentro de la jerarquía y estructura existente. Por lo tanto, el concepto de intraemprendimiento se basa en la idea del valor del capital humano que existe dentro de una organización, y lo considera contradictorio con el proceso de *corporate venturing* (Blanka, 2019: 923).

Para Blanka, las investigaciones relacionadas con el emprendimiento corporativo y con la orientación emprendedora se focalizan en analizar principalmente el componente organizativo, mientras que las investigaciones relacionadas con el intraemprendimiento priorizan el componente individual del emprendedor. Defiende, por tanto, que el emprendimiento corporativo es un proceso innovador iniciado desde arriba hacia abajo en la organización, frente al proceso asociado con el intraemprendimiento que supone un enfoque desde abajo hacia arriba (Blanka, 1919: 922).

Blanka realiza una revisión de la literatura relacionada con el fenómeno del emprendimiento interno, y destaca que la mayoría de las investigaciones se han centrado más en analizar los componentes organizativos que los individuales (Blanka, 2019: 921). En todo caso, Blanka acaba concluyendo que, para una profunda comprensión del fenómeno del emprendimiento dentro de las organizaciones, es necesario un análisis combinado tanto de los factores organizativos como los individuales (Blanka, 2019: 946).

**FIGURA 2. ANÁLISIS RESUMEN DE BLANKA SOBRE LAS DISTINTAS INVESTIGACIONES CENTRADAS EN EL EMPRENDIMIENTO INTERNO**



*Fuente: Traducción al español de la Figura 1 recogida en Blanka (2019: 924).*

La autora destaca el intraemprendimiento como un campo emergente dentro de la investigación del emprendimiento, cuyo principal elemento de análisis son los factores que influyen en el comportamiento emprendedor de los empleados de una organización (Blanka, 2019: 950), cuestión que se abordará en profundidad en el próximo apartado.

Recientemente, Franklin Alejandro Angulo Rangel, Isaac Enrique Bracho Navarro y Ritssy Liney Rodríguez Márquez adoptarán un concepto de intraemprendimiento continuista con los principios aportados por Pinchot, definiendo el mismo como “el acto consistente en liderar una labor emprendedora, utilizando como plataforma una organización existente” (Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020: 219).

Dan mucha importancia a la idea de que intraemprender supone una acción “de doble vía”, que implica tanto el compromiso de la organización como el de las personas intraempreendedoras que forman parte de ésta (Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020: 220). Para alcanzar este binomio, los autores señalan como elementos necesarios que la estrategia sea planificada (no puede ser fruto de la improvisación), y con unos objetivos claros, que haya unas reglas del juego definidas (en el que se especifican recursos, espacios, incentivos, etc.), avanzar de manera progresiva hacia una cultura intraemprendedora, y el definir un diseño de la estructura de la organización que facilite el intraemprendimiento (Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020: 224)

En la TABLA 2 se muestra el resumen del debate conceptual a partir de los autores revisados en este capítulo. El orden establecido en el cuadro es conforme a la aparición en el texto:

**TABLA 2. RESUMEN DE AUTORES SOBRE EMPRENDIMIENTO INTERNO**

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPTO USADO</b>	<b>IDEAS FUERZA</b>
Donald A. Schon (1963)	“Champions” e “inventores” para referirse a los emprendedores internos	El papel de la alta dirección es combatir la resistencia al cambio, para generar un ambiente propicio para que surjan perfiles innovadores.
Jay W. Forrester (1965)	“Innovación”	Realiza una propuesta de funcionamiento y estructura de una organización ideal en la que prima la innovación, estableciendo una relación directa entre la iniciativa de los empleados y el éxito de la organización.
Frederick L. Buddenhagen (1967)	“Emprendimiento interno”	Para el éxito de las iniciativas de emprendimiento interno la organización debe aportar autonomía, confianza y libertad de acción a sus empleados.
Edward B. Roberts (1968)	“Emprendimiento interno” y “ <i>spinoff entrepreneurship</i> ”	Toma en consideración dos tipos de emprendimiento dentro de una organización: El emprendimiento interno, como la creación de nuevos productos y divisiones de tecnología en una organización, y el <i>spinoff entrepreneurship</i> , referido a la creación de nuevas empresas desde otras corporaciones existentes.
Orvis Collins y David G. Moore (1970)	“ <i>Corporate venture</i> ”	Adopta el término <i>corporate venture</i> para referenciar la creación de una nueva firma por parte de otra existente. El emprendedor corporativo es quien debe orientar a la empresa hacia la investigación y el desarrollo, la innovación y el capital riesgo.
Jeffrey C. Susbauer (1973)	“Emprendimiento intracorporativo” y “ <i>Venture management</i> ”	Utiliza la misma visión que Roberts, pero renombrando los conceptos. Investiga sobre los motivos que lleva a las empresas a poner en marcha iniciativas de este tipo.
Karl Vesper y Thomas Holmdahl (1973)	“ <i>Venture management</i> ” y “emprendimiento interno”	Al igual que Susbauer, se interesan por identificar los motivos por los que las organizaciones inician proyectos de emprendimiento interno.

Eric Von Hippel (1977)	“ <i>Internal corporate venture</i> ”, pero con una visión del fenómeno similar a la que Roberts define como “emprendimiento interno”	Señala que el emprendimiento interno se puede desarrollar con éxito en una amplia gama de actividades económicas, en organizaciones de distintos tamaños (tanto grandes como pequeñas y medianas), con estructuras internas diversas, y liderados por perfiles emprendedores que no requieren de unas características determinadas.
Ralph Biggadike (1979)	“ <i>Corporate venture</i> ”	Describe el proceso de implementación de una <i>corporate venture</i> desarrollado por parte de la empresa matriz.
Norman Fast (1979a; 1979b; 1981)	“ <i>Corporate venture</i> ”	Observa que el porcentaje de éxito de iniciativas de <i>corporate venture</i> es bajo, debido a factores como la resistencia al cambio o a la falta de un compromiso empresarial a largo plazo.
Dan Schendel y Charles Hofer (1979)	“ <i>New venture</i> ”	Necesidad de analizar en mayor medida cómo surge y cómo se fomenta el espíritu emprendedor en las grandes organizaciones para la creación de nuevas empresas, así como el compromiso con la estrategia a medio/largo plazo.
Karl Vesper (1982; 1984)	Utiliza como si fuesen conceptos sinónimos: “ <i>corporate venturing</i> ”, “ <i>intracorporate venturing</i> ”, “emprendimiento interno”, “intraemprendimiento”, y “emprendimiento corporativo”	Las iniciativas de <i>corporate venture</i> pueden incluir tres tipos de acciones distintas: 1. La definición de una nueva dirección estratégica para la organización; 2. El desarrollo de iniciativas de los empleados desde abajo. 3. La creación de unidades de negocio de carácter autónomo. Todas las iniciativas de emprendimiento corporativo tienen como objetivo común la innovación, la búsqueda de la rentabilidad y el éxito, así como el hecho de propiciar nuevas combinaciones de recursos e ideas.
Hans Schollhammer (1982)	“Emprendimiento corporativo interno”	Aporta una definición de emprendimiento corporativo interno en la que sólo toma en consideración la innovación que tiene lugar de manera formal dentro de las organizaciones.
Robert A. Burgelman (1983a; 1984)	Usa como sinónimos los términos de “emprendimiento corporativo” y “ <i>corporate venturing</i> ”	La alta dirección debe generar los cambios estructurales necesarios para incluir la iniciativa innovadora interna dentro de la propia estrategia de la organización.
Zenas Block e Ian C. MacMillan (1993)	“ <i>Corporate venturing</i> ”	Consideran el <i>corporate venturing</i> como la única vía para que una organización pueda crecer y asegurar su supervivencia a largo plazo. Requiere de un enfoque intensivo en aprendizaje.

Murray B. Low e Ian C. MacMillan (1988)	“ <i>Corporate venturing</i> ”	Determinadas oportunidades son alcanzadas mejor por una nueva empresa en lugar de la organización existente, sobre todo en las corporaciones más grandes y antiguas.
Daniel Jennings y James Lumpkin (1989)	Emplea los términos “emprendimiento corporativo” e “intraemprendimiento como sinónimos”. Y “ <i>corporate venturing</i> ” como un área de los anteriores.	Denuncian que la mayoría de las investigaciones prestan más atención a los factores de éxito del emprendimiento interno que a esclarecer la conceptualización. Consideran que el emprendimiento corporativo tiene cabida tanto en empresas grandes como en las pequeñas.
Gifford Pinchot (1985)	“Intraemprendimiento”	Aporta los conceptos de intraemprendimiento y el de intraemprendedor. Considerar al intraemprendedor como el elemento revolucionario que consigue, a partir de su talento, acelerar la innovación dentro de las grandes corporaciones. Describe un perfil que permita reconocer a una persona emprendedora dentro de una organización.
Gifford Pinchot y Ron Pellman (1999)	“Intraemprendimiento”	Las organizaciones hacen frente a problemas cada vez más complejos, y para afrontarlos deben abrirse a la participación interna. Para que el proceso de intraemprendimiento tenga éxito, es preciso prestar atención tanto a los intraemprendedores, como al contexto que debe propiciar la organización para que los intraemprendedores puedan desarrollar su función.
Richard P. Nielsen, Michael P. Peters y Robert D. Hisrich (1985)	“Intraemprendimiento”	Considera que las acciones de intraemprendimiento pueden desarrollarse también en organizaciones no gubernamentales y en agencias gubernamentales.
William Guth y Ari Ginsberg (1990)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos	Hace una revisión de la literatura y aborda el debate sobre la terminología. El emprendimiento corporativo engloba dos fenómenos distintos, la creación de una nueva empresa dentro de la corporación ( <i>corporate venturing</i> ) y la renovación interna de la organización.

William Guth (1995)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos	Reclama una mayor profesionalidad académica de los estudios sobre emprendimiento corporativo. Eso permitirá que las teorías puedan ser sometidas a refutación académica.
Allan Gibb (1990)	“Intraemprendimiento”	Se lamenta por la confusión terminológica en el campo del emprendimiento interno. Las organizaciones deben establecer los contextos propicios para la innovación y el emprendimiento interno (tanto por iniciativa individual como a través de equipos). Se debe favorecer la autonomía, la flexibilidad e implicación, y establecer un compromiso a largo plazo con la estrategia.
Shaker Zahra (1991; 1993)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos	El emprendimiento corporativo engloba dos fenómenos distintos, el proceso innovador de la creación de una nueva empresa dentro de la corporación ( <i>corporate venturing</i> ) y la renovación interna de la organización. El emprendimiento corporativo no reside sólo en las acciones formales impulsadas por la organización, también surge en las iniciativas informales.
Shaker Zahra y Jeffrey G. Covin (1995)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos	Parten de la visión de Miller sobre la orientación emprendedora y de sus tres componentes relacionados (innovación de productos, proactividad y toma de riesgos). Observan un impacto positivo del emprendimiento corporativo en el desempeño financiero de la empresa.
John M. Stopford y Charles W. F. Baden-Fuller (1994)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador, y “ <i>corporate venturing</i> ” e “intraemprendimiento” como sinónimos	El emprendimiento corporativo supone una secuencia en la que primero se establecen iniciativas de creación de nuevas líneas de negocio/empresa en una organización existente; eso propicia una renovación interna; y, por último, da lugar a una innovación estratégica. Los entornos hostiles son una oportunidad para la innovación dentro de las organizaciones.
José María Veciana (1999)	“Emprendimiento corporativo” e “intraemprendimiento” como sinónimos, pero con una visión más cercana al “ <i>corporate venturing</i> ”	El emprendimiento corporativo es la búsqueda de nuevas oportunidades de líneas de negocio para la organización. Identifica el emprendimiento corporativo como uno de los campos de la disciplina de estudio sobre el “emprendimiento”.

Gary A. Knight (1997)	“Orientación emprendedora” como sinónimo de “emprendimiento corporativo”	El emprendimiento corporativo es la búsqueda de soluciones innovadoras a los desafíos de la organización.
Pramodita Sharma y Sankaran James J. Chrisman (2007)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos	Intentan esclarecer el debate conceptual. Consideran emprendimiento corporativo cuando un individuo, o un grupo de individuos, en alianza con la corporación, ponen en marcha una nueva empresa, o promueven la renovación o generan innovación. Tanto la renovación estratégica como el <i>corporate venturing</i> pueden generar innovación, pero no es un condicionante obligatorio.
Michael H. Morris, Donald F. Kuratko y Jeffrey G. Covin (2008)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos	Las tres partes importantes y legítimas del concepto de emprendimiento corporativo son: 1: El <i>corporate venturing</i> ; 2. La renovación interna; 3. La innovación.
Jeffrey S. Hornsby, Douglas W. Naffziger, Donald F. Kuratko y Ray V. Montagno (1993)	Usan los términos “emprendimiento corporativo” e “intraemprendimiento” como sinónimos, pero entendido ambos como creación de nuevas empresas dentro de la organización	A pesar de la importancia de estos autores en el desarrollo de un modelo sobre emprendimiento interno, prestan poca atención al debate en cuanto a la terminología.
Tom Lumpkin y Gregory Dess (1996)	“Orientación emprendedora”	Analizan el emprendimiento corporativo desde el punto de vista de la gestión estratégica.
Marc J. Dollinger (1999)	“Intraemprendimiento” pero en realidad se refiere al fenómeno del “ <i>corporate venturing</i> ”	Este tipo de iniciativas permite a las grandes corporaciones adaptarse de una forma más efectiva a un entorno cambiante y hostil.
Morgan P. Miles y Jeffrey G. Covin (2002)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos. El estudio se centra en el “ <i>corporate venturing</i> ”	El <i>corporate venturing</i> pueden involucrar emprendimientos que se originan dentro o fuera de la organización. Establecen cuatro tipologías de <i>corporate venturing</i> : <i>Venturing</i> directo-interno, <i>Venturing</i> directo-externo, <i>Venturing</i> indirecto-interno, y <i>Venturing</i> indirecto-externo.

V. K. Narayanan, Yi Yang y Shaker Zahra (2009)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos. El estudio se centra en el “ <i>corporate venturing</i> ”	El <i>corporate venturing</i> está vinculado tanto a la innovación como a la renovación estratégica de la organización matriz. Denuncian la dificultad de comparar entre distintos estudios vinculados con el emprendimiento corporativo por la falta de claridad entre los distintos conceptos.
Julian Birkinshaw (2003)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos.	Identifica cuatro escuelas de pensamiento de emprendimiento corporativo dependiendo del objetivo que persiguen: <i>Corporate venturing</i> , intraemprendimiento, transformación empresarial y llevar el mercado al interior. Es crítico con la línea de intraemprendimiento por considerar que se centra en los individuos y no en la organización.
Bostjan Antoncic y Robert D. Hisrich (2001; 2007)	“Intraemprendimiento como sinónimo de “emprendimiento corporativo”	Reclaman más trabajos que demuestren la aplicabilidad de las teorías sobre intraemprendimiento en otras culturas y países. Rechazan las definiciones que excluyen a las organizaciones pequeñas, o limitan el fenómeno de intraemprendimiento tan sólo a la creación de nuevas empresas. Presentan una definición de intraemprendimiento con cuatro dimensiones: 1. <i>Corporate venturing</i> ; 2. Innovación; 3. Autorrenovación; y 4. Proactividad.
Thierry Verstraete (2002)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos.	El emprendimiento corporativo y el intraemprendimiento están relacionados, pero no son del todo sinónimos. El emprendimiento corporativo consiste en llevar al interior de la organización el comportamiento emprendedor a través de la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad de la empresa. Tiene cabida en corporaciones grandes, medianas y pequeñas.
Matthew W. Rutherford y Daniel T. Holt (2007)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos.	La mayoría de las definiciones sobre emprendimiento corporativo tienen en común la dimensión de la innovación. Enfoque centrado en los individuos. Son las personas que conforman una organización quienes desarrollan las actividades emprendedoras, no la organización.

Donald F. Kuratko (2006)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos.	Lo define como un fenómeno complejo que involucra a múltiples actores, una gran variedad de combinación de insumos, obstáculos y limitaciones, así como un alto nivel de incertidumbre sobre los resultados.
Donald F. Kuratko y Michael H. Morris (2018)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos.	Justifican que no existe un consenso en cuanto a la terminología debido a la complejidad y a las distintas formas que puede adoptar el emprendimiento corporativo. Destacan que un elemento común a todas ellas es que la innovación sólo es viable en grandes y mediana empresas.
Paul Burns (2020)	“Emprendimiento corporativo” como aglutinador del resto de términos.	Es necesario incrementar la intensidad emprendedora en todos los niveles de la organización para garantizar su supervivencia.
Bjorn Willy Åmo y Lars Kolvereid (2005)	“Emprendimiento corporativo” e “intraemprendimiento” como dos fenómenos distintos pero interrelacionados.	Asocian el emprendimiento corporativo con la estrategia desarrollada por la corporación, y el intraemprendimiento con la iniciativa independiente de los empleados. Tanto el emprendimiento corporativo como el intraemprendimiento persiguen el mismo resultado, el comportamiento innovador entre los empleados.
D. V. R. Seshadri y Arabinda Tripathy (2006)	“Intraemprendimiento” como sinónimo de “emprendimiento corporativo”.	El potencial intraemprendedor de los empleados como motor para la renovación o reinención de la organización. La alta dirección debe propiciar el contexto adecuado para el intraemprendimiento. Es responsabilidad del sector público promover el emprendimiento en el sistema educativo.
Jan Ulijn, Dominique Drillon y Frank Lasch (2007)	“Intraemprendimiento” como aglutinador del resto de términos.	Es imprescindible una combinación entre la estrategia de la organización y el individuo para el proceso de emprendimiento.
Hanns C. Menzela, Iris Aaltiob y Jan M. Ulijn (2007)	“Intraemprendimiento” como aglutinador del resto de términos.	Lo relevante es la capacidad de detectar y aprovechar una oportunidad para desarrollar innovación en la organización.

Claudine Kearney, Robert D. Hisrich y Frank W. Roche (2010)	“Emprendimiento corporativo” como sinónimo de “intraemprendimiento”	El emprendimiento corporativo consiste en aprovechar la innovación generada a nivel interno para mejorar las competencias de la organización y poder así abordar las nuevas oportunidades.
Simon Parker (2011)	“Intraemprendimiento” como sinónimo de “ <i>corporate venturing</i> ” y de “emprendimiento corporativo”.	Analiza los factores que determinan que una oportunidad se acabe explotando a través de una empresa independiente o a través del <i>corporate venturing</i> .
Syed Nisar Ahmed, Awaisur Rehman y Muhammad Amjad (2013)	“Intraemprendimiento”	La satisfacción laboral y las personalidades abiertas de los empleados se asocian de manera positiva con el intraemprendimiento.
Margarietha Johanna de De Villiers-Scheepers (2012)	“Intensidad emprendedora”	La intensidad emprendedora está asociada con las dimensiones de innovación, proactividad y toma de riesgo.
Christine Blanka (2019)	“Intraemprendimiento” como término distinto al “emprendimiento corporativo” y a la “orientación emprendedora”.	El emprendimiento corporativo y la orientación emprendedora se centran en analizar el componente organizativo, mientras que el intraemprendimiento se enfoca en estudiar el componente individual del emprendedor. Es necesario un análisis combinado tanto de los factores organizativos como los individuales.
Franklin Alejandro Angulo Rangel, Isaac Enrique Bracho Navarro y Ritssy Liney Rodríguez Márquez (2020)	“Intraemprendimiento”	El intraemprendimiento implica un doble compromiso, tanto de la organización como de los intraemprendedores. Es responsabilidad de la organización el establecer un entorno propicio para la innovación y el emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica realizada.

## 2.2.3 FACTORES QUE CONDICIONAN EL EMPRENDIMIENTO INTERNO EN LAS CORPORACIONES

### LOS FACTORES CONDICIONANTES

El otro gran debate en torno al emprendimiento interno es el referido a los factores condicionantes que lo impulsan o lo frenan. El objetivo que persiguen la mayoría de los estudios abordados en este campo es el mismo que ya planteaban los primeros estudios de los años 60, ser capaces de identificar y reproducir esos factores en otras corporaciones para garantizar el éxito de las iniciativas.

En este trabajo ya se ha hecho referencia a Forrester y su visión de señalar como factores de éxito la existencia de un sistema interno de formación, el propiciar una mayor libertad de acción y el establecer desafíos competitivos a los empleados, así como la generación de oportunidades (Forrester, 1965: 12). En esta misma línea, Buddenhagen (1967: 42) también considera como principal factor de éxito el aportar autonomía y libertad de acción a los empleados para el desarrollo de sus iniciativas.

Investigaciones más recientes como la de Nupur Sinha y Kailash B. L. Srivastava siguen poniendo el foco de atención en los factores de personalidad, en los valores laborales, así como en los factores socioculturales de los empleados. Asignan a los perfiles intraemprededores atributos como la proactividad, la búsqueda de oportunidades, la confianza, la predisposición a asumir riesgos o el rechazo a los sistemas burocráticos (Sinha y Srivastava, 2013: 98), y recomiendan a las corporaciones establecer en los procesos de selección ítems que permitan captar a los empleados que posean esas características intraemprededoras (Sinha y Srivastava, 2013: 99).

Roberts, por su parte, además de prestar atención a los elementos relacionados con los empleados, como el nivel educativo y la personalidad, también resalta otros vinculados al compromiso de la corporación como es el estilo gerencial de la alta dirección (Roberts, 1968: 263). Siguiendo este mismo argumento, J. P. C. Rigtering y U. Weitzel (2013) afirmarán años más tarde la existencia de factores organizativos formales e informales que pueden orientar hacia el intraemprendimiento. Entre los factores organizativos formales señalan la participación horizontal y la disponibilidad de recursos, y entre los informales apuntan elementos como la confianza en la gerencia (Rigtering y Weitzel, 2013: 337). Destacan a su vez, que la asunción de conductas de riesgo por parte de los empleados no tiene una relación directa con la implicación de los empleados en proyectos de intraemprendimiento (Rigtering y Weitzel, 2013: 355).

Varios son los autores que han abordado investigaciones observando las experiencias desarrolladas en materia de emprendimiento interno, con la finalidad de comparar

elementos de éxito y fracaso. Uno de esos primeros trabajos es el de Norman Fast, quien determina que los factores que influyen en el *corporate venturing* son:

1. Una actitud emprendedora por parte de la alta dirección. En casi todas las empresas analizadas en su investigación, detecta que entre la alta dirección hay un individuo catalogado como emprendedor, que funciona como fuente impulsora de la creación de departamentos específicos de emprendimiento (Fast, 1979a: 222).
2. Una expectativa empresarial desfavorable (Fast, 1979a: 223).
3. La existencia de un exceso de fondos que se quieren reinvertir (Fast, 1979a: 224).
4. Una estrategia para innovar y diversificar su acción (Fast, 1979a: 224; Fast, 1979b: 9).

Schollhammer fue de los primeros autores en hacer referencia a la existencia de un contexto externo (económico, tecnológico, social y regulatorio) y de un contexto interno (estructura, funciones y roles de la organización) que pueden suponer una acción limitadora o impulsora del emprendimiento interno (Schollhammer, 1982: 218). Esta concepción del entorno será adoptada en muchos de los modelos posteriores.

Apunta también que no existe una única estrategia para el emprendimiento interno, pero en todas ellas la alta dirección debe ser capaz de identificar los obstáculos internos para construir un ambiente propicio para el emprendimiento, para lo que es importante prestar atención a la seguridad psicológica y la estimulación continua de los empleados, al tipo de autoridad ejercida, así como a la flexibilidad en el uso de tiempo y recursos para la puesta en marcha de las iniciativas. En resumen, un clima organizativo favorable a la innovación se alcanza, según Schollhammer, teniendo a empleados con alta motivación para el logro, con un compromiso de la corporación con la estrategia, y con la provisión de los recursos necesarios (Schollhammer, 1982: 221).

Danny Miller y Peter H. Friesen también analizan las variables que condicionan la innovación en las organizaciones consideradas como emprendedoras (las identifican como aquellas que innovan regularmente y asumen riesgos en sus estrategias). Entre otras variables, focalizan su mirada en las estructuras que se generan (como comités, grupos de trabajo, etc.) para llevar a la práctica las propuestas innovadoras del equipo ejecutivo (Miller y Friesen, 1982: 5).

Burgelman también intenta definir, desde la óptica de la gestión estratégica, un modelo para la puesta en marcha de iniciativas de *corporate venturing* en el marco de grandes corporaciones que buscan su diversificación, y poder así reaccionar ante las perturbaciones externas.

En su análisis concluye que, para que pueda existir emprendimiento corporativo, entran en juego dos actores, los emprendedores individuales y la alta dirección (Burgelman, 1983b: 1355). Señala que existe una influencia recíproca entre los individuos y la organización de la que forman parte. Por un lado, observa que la iniciativa emprendedora de los individuos tiene una influencia sobre la corporación, y viceversa, que la estrategia de la corporación tiene impacto a su vez sobre las acciones emprendedoras de sus empleados (Burgelman, 1983a: 224).

Por lo tanto, se consideran como elementos de éxito la existencia de iniciativa emprendedora por parte de los individuos de la organización, la capacidad de los gerentes de nivel medio para operativizar esas iniciativas en la organización, y la existencia de una alta gerencia que potencie el emprendimiento interno y lo incluya como parte de la estrategia corporativa (Burgelman, 1983a: 223).

Uno de los hallazgos destacados de las investigaciones de Burgelman al analizar las distintas experiencias reales es que, en las mismas, el principal motor del emprendimiento corporativo ha residido en la iniciativa del personal de la corporación, más que a una estrategia previa de la corporación. Y, debido a las resistencias que suelen existir en las organizaciones a este tipo de emprendimientos, es importante el papel del gerente intermedio para operativizar esas iniciativas a nivel interno. Es imprescindible además que la alta dirección modifique la estructura de la organización, así como su estrategia para dar cabida a esta iniciativa empresarial autónoma (Burgelman, 1983a: 241; Burgelman, 1983b: 1361).

Burgelman, por tanto, no considera factible que las organizaciones puedan promover, a través de sus estrategias, comportamientos intraemprendedores entre sus empleados si previamente no existe ya iniciativas emprendedoras entre sus trabajadores. Defiende que cualquier acción en esta línea podrá conseguir mejoras incrementales, pero no una verdadera innovación radical (Burgelman, 1983b: 1350).

Otro de los elementos de análisis de Burgelman son los distintos tipos de estructuras que se pueden definir para establecer la relación entre la corporación y la nueva organización, sobre todo en lo relativo a la integración en su sistema de control y evaluación (Burgelman, 1984: 160).

Pinchot y Pellman comparten con Burgelman la consideración de que es importante la existencia previa de intraemprendedores en la organización, pero sí ven factible que, a través de un buen liderazgo, se pueda conseguir crear un clima adecuado para el emprendimiento interno. En concreto señalaron 19 factores de éxito para propiciar la innovación (Pinchot y Pellman, 1999: 105):

1. Transmitir la visión de la estrategia a la organización. Los líderes deben ser capaces de transmitir a toda la organización la visión de la estrategia, así como el papel que juega cada persona en la misma para alcanzar el éxito.
2. Tolerar el riesgo, los errores y el fracaso. Para tener éxito es preciso probar cosas nuevas y aprender del proceso. Es preciso permitir el error y no penalizar por ellos.
3. Apoyo a los intraemprendedores. La gerencia debe tener presente que los motores de la innovación son los intraemprendedores.
4. Gerentes que favorecen la innovación. Los gerentes deben ayudar a los intraemprendedores a superar la burocracia y las barreras internas. La alta dirección debe propiciar que los gerentes dispongan de la motivación, el poder y las habilidades para apoyar iniciativas intraemprendedoras de los empleados, sin riesgo de ser penalizados por los errores.
5. Equipos multifuncionales empoderados. Lo que genera una especial vinculación de los componentes del equipo con el éxito del proyecto.
6. Proactividad en la toma de decisiones de los impulsores de los proyectos. Es esencial que los intraemprendedores dispongan de más tiempo en el desarrollo de las acciones innovadoras que tramitando informes y solicitudes de autorización.
7. Permisividad en la gestión de los tiempos. Es preciso actuar cuando sea preciso y en los tiempos que se requieran hasta que la iniciativa pueda madurar.
8. Visión a largo plazo. No se puede esperar que se produzca innovación de manera inmediata.
9. Autocomposición de los equipos intraemprendedores. Deben ser los empleados de manera voluntaria quienes decidan participar de un proyecto, eso permitirá que el equipo se adueñe del mismo una vez inicie su actividad.
10. Sin cambios en los equipos. Un cambio en la composición de los equipos, o la transferencia de ese mismo proyecto a otro equipo, impedirá aprovechar el aprendizaje adquirido hasta ese momento del proceso (tanto de los logros como de los errores).
11. Traspasar los límites. Los límites actuales suponen un reflejo de la forma actual de funcionar la organización. Es preciso traspasar esos límites para conseguir innovación. Sobre todo, aquellas barreras que con frecuencia surgen en áreas de la organización en donde velan más por su espacio de poder que por el interés global de la corporación.
12. Fuerte sentimiento de comunidad. Esto propicia que las personas se ayuden entre sí más allá de los límites y barreras de la organización.
13. Enfoque centrado en los clientes. La prioridad es que las distintas áreas de la organización colaboren para conseguir que los clientes obtengan el producto y/o servicio que necesitan a un precio y calidad adecuada.

14. Opción de elegir entre distintos proveedores internos. Los emprendedores deben tener opciones múltiples para obtener recursos y servicios internos esenciales de la organización.
15. Medición de la innovación. Se debe realizar una medición de los resultados de la innovación durante todo el proceso.
16. Transparencia y veracidad. Las organizaciones deben proporcionar retroalimentación rápida y precisa procedente de fuentes fiables.
17. Generar seguridad entre los empleados. Los empleados están más dispuestos a asumir riesgos para innovar cuando se les genera seguridad para ello. Si no sienten esa seguridad, ese tipo de perfiles migrarán a otras organizaciones.
18. Responsabilidad social, ambiental y ética. El sueldo no es la única recompensa que recibe un intraemprendedor, sino también la satisfacción de formar parte de un proyecto que considera de interés. Las personas intraemprendedoras tienen una mayor predisposición a formar parte de organizaciones con elevados estándares sociales, éticos y ambientales.
19. Evitar la filosofía del "home run". No sólo los grandes éxitos son importantes en el proceso de la innovación. Muchos pequeños éxitos también pueden dar respuesta a los problemas de la organización.

James Brian Quinn, por su parte, se preocupó en comprobar la universalidad de los factores condicionantes del intraemprendimiento, para lo que revisa la experiencia de grandes empresas europeas, norteamericanas y japonesas que han conseguido ser altamente innovadoras, y encuentra grandes similitudes en la gestión con independencia del territorio donde tenga lugar y de la escala de operaciones, y pudiendo así definir un modelo para la innovación.

Enumera algunas barreras para la innovación como es el aislamiento de la alta dirección de muchas corporaciones, con una visión alejada de la realidad de la organización y de las necesidades de los clientes; las estrategias con un horizonte cortoplacista; los incentivos inapropiados; o la excesiva burocratización de la organización, así como una excesiva visión racional en la gestión. Otra de las barreras descritas por Quinn es el rechazo que, en muchas organizaciones, se tiene hacia los perfiles de empleados excesivamente emprendedores, ya que son considerados como alborotadores (Quinn, 1985: 77).

Por otro lado, Quinn identifica varios factores que favorece la innovación. Por ejemplo, considera vital la existencia de una alta dirección que apueste y genere las condiciones para la inclusión de este tipo de comportamiento entre los valores propios de la organización. También recomienda que las organizaciones ajusten su orientación al contexto y a las necesidades de los clientes, así como la creación de pequeñas unidades/laboratorios orientados a la innovación con una correcta gestión e intercambio del conocimiento, y en donde no se penalice los proyectos fallidos (Quinn, 1985: 79).

Define tres elementos clave para una correcta estrategia para la innovación. El primero es que la organización tenga una orientación hacia la búsqueda de oportunidades, y entre ellas sepa identificar las iniciativas emprendedoras de sus equipos internos. El segundo es que la gerencia sepa adaptar su estructura, recursos y compromiso hacia una estrategia basada en la innovación. Y por último, que la gerencia sepa gestionar de manera adecuada los recursos necesarios para el desarrollo de nuevas líneas de proyecto, al tiempo que conviven en el tiempo con las ya existentes (Quinn, 1985: 81).

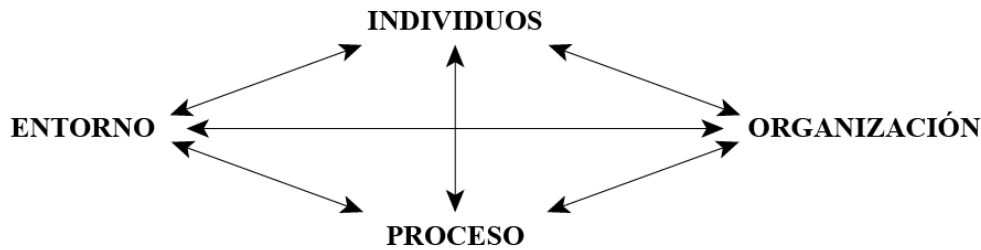
Otro autor de referencia es en este campo es William B. Gartner, quien señala que la mayoría de las investigaciones que hasta ese momento se habían preocupado en analizar el fenómeno del *corporate venturing*, lo habían hecho teniendo en cuenta tan sólo uno o dos aspectos del proceso, obviando así que es un fenómeno complejo y multidimensional (Gartner, 1985: 696).

Atendiendo a esa complejidad multidimensional, Gartner propone un marco que integra cuatro perspectivas del emprendimiento (Gartner, 1985: 698):

1. Características personales de las personas involucradas en la creación de la nueva organización. Gartner hace referencia aquí a características psicológicas y a la experiencia y actitudes de la persona emprendedora:
  - a. Necesidad de logro
  - b. Locus de control
  - c. Propensión a asumir riesgos
  - d. Satisfacción laboral
  - e. Experiencia laboral previa
  - f. Antecedentes familiares
  - g. Edad
  - h. Educación
2. El contexto. Las variables ambientales externas que influyen en la nueva organización, como por ejemplo la disponibilidad de capital, la presencia de personas con experiencia emprendedora, la influencia gubernamental, la proximidad de universidades, etc.
3. El proceso. Las acciones abiertas para iniciar el proyecto emprendedor. Gartner destaca el aspecto dinámico del emprendedor a través de las siguientes acciones:
  - a. Identifica una oportunidad de negocio
  - b. Acumula los recursos necesarios
  - c. Comercializa productos y servicios
  - d. Produce el nuevo producto
  - e. Constituye una organización
  - f. Responde ante la administración y la sociedad

4. La organización que se crea. Se refiere al tipo de empresa que se crea, para lo que se tiene en cuenta elementos como el tipo de estrategia a adoptar por parte de la organización.

**FIGURA 3. REPRESENTACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE FACTORES EMPRENDIMIENTO SEGÚN GARTNER**



Fuente: Traducción de la Figura 1 que aparece en Gartner (1985: 698).

Gartner da una suma importancia a la utilidad de establecer un marco de referencia como este, ya que eso permitirá realizar estudios comparados entre las nuevas empresas que se crean (Gartner, 1985: 701).

Ian C. MacMillan y Robin George también abordan cuáles son los retos claves que se deben afrontar desde la alta dirección para la implantación exitosa de proyectos de *corporate venturing* (MacMillan y George, 1985: 37):

1. Análisis de contexto. La alta gerencia debe identificar los diferentes desafíos organizativos y definir una estrategia de desarrollo claramente articulada.
2. Diseño de la estructura. Es muy importante crear la estructura adecuada dependiendo del tipo de *venturing* que se quiere desarrollar.
3. Aportar el apoyo adecuado. Es importante que haya un compromiso firme desde la organización, para aportar a la iniciativa de *corporate venturing* de los recursos financieros y organizativos necesarios, así como de los mejores talentos (MacMillan y George, 1985: 39).
4. Nombramiento de un intermediario entre la empresa y la *corporate venturing*. Es preciso identificar y nombrar a la persona que realizará la intermediación entre la organización y el proyecto (o proyectos) de *corporate venturing*. Su intermediación juega un papel fundamental.

Los autores señalan además tres desafíos a los que es preciso prestar atención en el desarrollo de proyectos de emprendimiento corporativo: 1. Imponer disciplina (es

preciso establecer barreras); 2. Evaluar y comprender los riesgos para poder definir los planes de mejora; 3. Tener la habilidad de gestionar el proceso en su conjunto, y no sólo los proyectos. (MacMillan y George: 1985: 40).

MacMillan aborda otro estudio junto a Zenas Block y Subba Narasimha en el que revisan varias experiencias de *corporate venturing* y de *star-ups* desarrolladas en Estados Unidos, y analizan cuáles fueron los obstáculos percibidos por los equipos directivos para la implementación exitosa de sus empresas. Obtuvieron así un listado de 27 obstáculos que agruparon en los siguientes cinco ítems (MacMillan, Block y Narasimha. 1986: 180):

1. Malinterpretar el mercado
2. Apoyo corporativo inadecuado (compromiso y recursos)
3. Expectativas corporativas poco realistas
4. Planificación inadecuada
5. Dificultades operativas

Una de las conclusiones que obtuvieron es que, los gerentes que buscaron un modelo de *corporate venturing*, en general encontraron menos dificultades que quienes optaron por un modelo de *start-up* (MacMillan, Block y Narasimha, 1986: 188).

Los autores consideran que el éxito en la creación de una empresa está condicionado en gran medida al desarrollo de una cultura emprendedora en la corporación, e identifican como componentes principales para conseguir ese entorno el que exista un compromiso y un apoyo de la alta dirección (que vaya más allá de una mera declaración, es necesaria una atención constante), y un estilo de gestión de la alta dirección que sea flexible y colaborativo (MacMillan, Block y Narasimha, 1986: 183).

En otro trabajo posterior, Block y MacMillan enumeran tres factores de éxito para el desarrollo de organizaciones emprendedoras (Block y MacMillan, 1993: 4):

1. Un liderazgo que define y comparte la visión de la organización y la estrategia necesaria para alcanzarla.
2. Una cultura de la organización que fomente y apoye el emprendimiento y los comportamientos innovadores.
3. Habilidad y experiencia de gestión.

Pero advierten que, incluso en muchas empresas con una buena gestión, persisten muchas barreras y obstáculos a la innovación, como por ejemplo la competencia por los recursos, o que las personas intraemprendedoras deban ser capaces de superar estos obstáculos para avanzar con sus proyectos (Block y MacMillan, 1993: 258).

Todas estas referencias corresponden a autores que han observado los factores en experiencias desarrolladas por terceras personas, por eso es relevante tomar en consideración la narración que Art Fry realiza sobre el proceso que le llevó a inventar el

*Post-it* dentro de la empresa 3M. De esa experiencia en primera persona, Fry elige los siguientes factores como condicionantes del intraemprendimiento:

1. Deben existir en la organización empleados con perfiles intraemprendedores, que son aquellos que quieren cambiar las cosas y desafían a la autoridad si es necesario, son disruptivos y tienen una visión a largo plazo (Fry, 1987: 4).
2. La gerencia debe generar el clima para la creatividad y la innovación en todos los niveles de la corporación (Fry, 1987: 5).
3. Las personas que fundaron 3M eran personas innovadoras que contrataron a perfiles también innovadoras (Fry, 1987: 5).
4. Es preciso desafiar a las personas de la organización con nuevos retos, al tiempo que se les debe permitir la posibilidad de cometer errores (Fry, 1987: 6).
5. Los perfiles ejecutivos se deben implicar con los proyectos de los intraemprendedores aportando apoyo (Fry, 1987: 8).
6. Aportar los recursos necesarios. La corporación debe permitir a las personas intraemprendedoras utilizar recursos de la corporación para los proyectos (Fry, 1987: 6).
7. Prever tiempos para la innovación. Permitir que las personas intraemprendedoras dediquen parte de su jornada laboral a determinados proyectos innovadores (Fry, 1987: 6).
8. Creatividad en el sistema de recompensas. El reconocimiento por determinados servicios no debe suponer necesariamente asumir más responsabilidades y gestionar más equipos. Una persona debe poder ser recompensada por su trabajo intraemprendedor, sin necesidad de cambiar sus funciones (Fry, 1987: 8).
9. Es preciso promover canales formales e informales de comunicación dentro de la corporación (Fry, 1987: 6).
10. La empresa debe compartir sus objetivos. Las personas que forman parte de la organización deben conocer y comprender los objetivos marcados y el papel que juegan para poder ser alcanzados (Fry, 1987: 9).

El principal valor de estas recomendaciones es que son fruto de la experiencia adquirida durante años a través de la práctica, y sin seguir ningún tipo de manual u orientación exterior. Y es que, tal como señala Fry, durante años tuvieron intraemprendedores, pero no sabían que desde la academia se les llamaba así (Fry, 1987: 4),

Varios autores, como es el caso de Jennings y Lumpkin, empiezan a defender la necesidad de definir un modelo evaluativo del emprendimiento corporativo, que permita desarrollar trabajos empíricos en este campo a partir de la medición y análisis de sus variables. Para desarrollar su propio modelo, Jennings y Lumpkin investigaron una serie de organizaciones de Estados Unidos, clasificadas algunas como emprendedoras y otras como conservadoras, y observaron las diferencias organizativas entre unas y otras para

llegar a la conclusión de que las siguientes cinco variables están relacionadas con el emprendimiento corporativo (Jennings y Lumpkin, 1989: 490):

1. Centralización en la toma de decisiones. Referida a la concentración de autoridad para la toma de decisiones.
2. Especialización. Se observa el nivel de personal profesional (con conocimientos y formación especializada) que se emplea dentro de la organización.
3. Procesos de integración. Se presta atención a los dispositivos que se utilizan para ajustar las distintas unidades dentro de una organización.
4. Desarrollo de objetivos de desempeño. Se analizan los procedimientos llevados a cabo para definir los objetivos de la organización.
5. Recompensas y sanciones. Sobre todo, lo referido a cómo la organización reacciona ante el fracaso.

Para determinar si las empresas son conservadoras o emprendedoras, los autores utilizan el análisis multivariado de covarianza, y proceden a la validación de las variables sobre los estudios de caso seleccionados.

Otros autores que también otorgan una gran importancia al papel de la alta dirección son Jane Howel y Christopher Higgins, quienes consideran que todas las corporaciones, incluso las altamente burocráticas, cuentan con personas intraempreedoras en sus equipos (Howell y Higgins, 1990: 54). Lo relevante para estos autores son las acciones que pueden acometer desde la alta dirección para promover el comportamiento emprendedor en la organización, y señalan cinco factores de éxito (Howell y Higgins, 1990: 52):

1. El compromiso de la alta dirección con la innovación.
2. El discurso de la alta dirección se debe concretar en acciones.
3. El apoyo de la alta dirección debe ser activo y sostenido en el tiempo.
4. Las personas intraempreedoras deben tener apoyos que les orienten cuando surjan obstáculos en la organización.
5. Permitir asumir riesgos con innovaciones novedosas.

En el trabajo de Howard H. Stevenson y J. Carlos Jarillo, lo que se encuentra es un interés por observar la capacidad que tiene la organización de actuar de manera emprendedora, más allá de la estructura de la que se dote a nivel interno (Stevenson y Jarillo: 1990: 23).

Los autores definen una serie de parámetros que identifican a una organización emprendedora (Stevenson y Jarillo, 1990: 24):

1. Es aquella que busca oportunidades, y para ello depende de la existencia de un comportamiento emprendedor que se fundamente en la actitud que adopten las personas que integran la organización.

2. La responsabilidad no es individual, la organización debe generar las condiciones para que sus empleados con iniciativa emprendedora puedan detectar las oportunidades, tengan capacidad para llevarlas a cabo, y exista una recompensación por ese esfuerzo.
3. Facilita el surgimiento de redes informales internas y externas.
4. Evita los elementos disuasorios al comportamiento emprendedor, siendo necesario realizar esfuerzos precisos para reducir el miedo a las consecuencias del fracaso.

En resumen, los parámetros clave que definen Stevenson y Jarillo para promover un comportamiento emprendedor es la existencia de un entorno adecuado que fomente la detección de oportunidades, así como propiciar la motivación entre sus empleados para la búsqueda y provecho de esas oportunidades. Así es como se facilitará que se genere una cultura emprendedora dentro de la organización que ponga en valor a los emprendedores internos (Stevenson y Jarillo, 1990: 25).

Desde el campo de la gestión estratégica encontramos otra reflexión por parte de Gareth R. Jones y John E. Butler, quienes prestan atención a los cambios necesarios para mantener el comportamiento emprendedor dentro de una empresa.

Jones y Butler observan factores como el tamaño, edad y estructura de las organizaciones, y llegan a la conclusión de que, conforme va pasando el tiempo, y las organizaciones van aumentando de tamaño y sus estructuras se vuelven más complejas, llevan asociados problemas como el de la burocratización y un aumento a la aversión al riesgo, que reducen la innovación y el comportamiento emprendedor (Jones y Butler, 1992: 741).

Para reducir el riesgo que conlleva estos problemas, los autores proponen llevar a cabo innovaciones en la estructura organizacional (para aumentar la visibilidad de las personas emprendedoras), así como en el control organizativo y los sistemas de recompensa (principalmente económica). Señalan, por ejemplo, que es necesario desvincular a las personas emprendedoras de los controles organizativos para potenciar su capacidad de detectar las nuevas oportunidades, y se refieren a la importancia de definir procedimientos justos de distribución de recompensas. Para Jones y Butler, que haya una percepción de equidad a largo plazo, es lo que reducirá el riesgo de que los perfiles emprendedores decidan abandonar la organización para iniciar sus propios proyectos (Jones y Butler, 1992: 745).

Otro de los autores de referencia en cuanto a la identificación de factores para el intraemprendimiento es Zahra, de cuyo trabajo se extraen tres factores principales como condicionantes del emprendimiento corporativo: el entorno, la estrategia corporativa y

la organización interna. Identifica además varios componentes dentro de cada uno de estos factores, que se señalan a continuación:

1. Entorno. Para Zahra (1993: 322) las características del entorno tienen una fuerte influencia sobre el emprendimiento corporativo, en concreto sobre las decisiones que la alta dirección adopta con relación a las percepciones del contexto. Analizó cuatro tipos de entornos: el de un contexto de “crecimiento dinámico”; los entornos “hostiles, pero tecnológicamente ricos”; el impacto en entornos “amigables”; y los contextos “estáticos y empobrecidos”. Zahra llegó a la conclusión de que estas cuatro dimensiones estaban interrelacionadas, ya que un progreso tecnológico supone un dinamismo que puede ser percibido por otras empresas como un contexto hostil, ya que les supone alterar sus dinámicas de actividad (Zahra, 1993: 322).

El estudio de Zahra desvela, por tanto, que el dinamismo ambiental, la hostilidad y la heterogeneidad tienen un impacto positivo sobre el emprendimiento corporativo. La innovación surge en muchos casos cuando las organizaciones son capaces de reaccionar y dar respuesta en contextos adversos (Zahra, 1991: 263).

Es por lo que Zahra emplaza a la alta dirección a que preste atención al análisis del impacto del entorno sobre el emprendimiento corporativo, de tal forma que puedan ser activos en propiciar contextos estratégicos y administrativos que permitan la innovación y renovación, lo que requiere por parte de la alta dirección de una visión a largo plazo (Zahra, 1993: 334).

2. Gran estrategia corporativa. Frente a las organizaciones que buscan la estabilidad, Zahra contrapone a las que buscan el crecimiento interno y externo como las más propicias para la innovación y el emprendimiento corporativo. Para el autor son las grandes estrategias orientadas al crecimiento las que se asocian de manera positiva con la búsqueda del emprendimiento corporativo (Zahra, 1991: 265).

3. Factores organizativos. Los factores organizativos se dividen en dos grandes categorías, por un lado el de las variables tangibles vinculadas a la estructura formal de la organización, y por otro las variables intangibles asociadas a los valores de la organización. Tanto unas como otras pueden potenciar u obstaculizar el emprendimiento corporativo.

Entre los factores vinculados a estructura de la organización destaca los siguientes (Zahra, 1991: 266):

- a. Comunicación. Tanto la comunicación formal como la informal que se da dentro de una organización, son importantes para que la iniciativa de emprendimiento corporativo sea exitosa. Es preciso prestar cuidado tanto a la calidad como a la cantidad de comunicación, elemento clave para promover a su vez la cooperación interdisciplinaria.

- b. Escaneo. Entendido como el trabajo para realizar un minucioso análisis del entorno de la empresa y de la competencia.
- c. Integración. Referida al ejercicio de vincular diferentes unidades o niveles jerárquicos de una organización mediante el intercambio de información e ideas. Ahora bien, los estudios de Zahra señalan que una excesiva integración impacta de manera negativa en el emprendimiento corporativo, ya que requiere de mecanismos de control rígidos, lo que acaba dificultando el intercambio de ideas.
- d. Diferenciación. Que refleja la división de tareas dentro la organización, algo que ayuda a crear áreas de especialización y promover un fuerte compromiso e identificación con los objetivos y misión de las distintas unidades.
- e. Controles. Si bien algunos controles formales son necesarios, los estudios de Zahra señalan que un uso excesivo de controles formales obstaculiza las iniciativas de emprendimiento corporativo.

Se puede extraer del trabajo de Zahra que, mientras que la comunicación, el escaneo y la diferenciación son factores que impactan de manera positiva en el emprendimiento corporativo, por el contrario, un excesivo uso de controles formales y de integración dificultan este tipo de iniciativas.

En el caso de las variables intangibles, Zahra se refiere a los valores dominantes en una organización, sobre todo el sistema de creencias. Los resultados de los estudios desarrollados por este autor señalan que los valores de la organización que apuestan por el apoyo a sus empleados, y que estén orientados a buscar la competitividad (entendida como una orientación hacia la consecución de los objetivos de la organización), son los que impactan de manera positiva en el emprendimiento corporativo (Zahra, 1991: 267).

Para Zahra, las organizaciones deben prestar atención a estos factores (ambientales, estratégicos y organizativos) para potenciar el éxito de sus iniciativas de emprendimiento corporativo, las cuales les van a permitir ampliar sus líneas de negocio, mejorar el uso de los recursos, implicar y motivar a sus empleados, así como facilitar la retención del talento gerencial (Zahra, 1991: 268).

Otro de los trabajos tomados en consideración en muchos modelos sobre intraemprendimiento (Ireland, Covin y Kurakto, 2009: 21) es el de Tom Lumpkin y Gregory Dess, quienes identifican cinco factores que favorecen el éxito de las iniciativas con orientación emprendedora:

1. Autonomía. Referida como la libertad que se otorga a las personas y equipos de la organización para que puedan desarrollar su creatividad y promover ideas prometedoras. (Lumpkin y Dess, 1996: 140).

2. Innovación. Refleja la tendencia de una organización para detectar y apoyar los procesos creativos y nuevas ideas que puedan dar lugar a la creación o mejora de productos y servicios (Lumpkin y Dess, 1996: 142).
3. Toma de riesgo. Se mide el grado de compromiso de la gerencia aportando una significativa cantidad de recursos a pesar de la incertidumbre de éxito (Lumpkin y Dess, 1996: 144).
4. Proactividad. Anticiparse en entornos de constante cambio a futuros posibles problemas o necesidades, buscando nuevas oportunidades (Lumpkin y Dess, 1996: 146).
5. Agresividad competitiva. Se refiere a la propensión de una empresa a intentar superar a otras empresas del mismo sector (Lumpkin y Dess, 1996: 148).

Lumpkin y Dess determinan estas cinco dimensiones como fundamentales para el proceso emprendedor, y apuntan que pueden variar entre ellas de manera independiente y en diferentes combinaciones dependiendo del contexto ambiental y organizativo, y del tipo de oportunidad que se persiga (Lumpkin y Dess, 1996: 150).

En otra investigación abordada por Seshadri y Arabinda Tripathy, los autores parten de una revisión bibliográfica de los condicionantes identificados por la literatura, y los superponen en base a la experiencia en este campo desarrollada por empresas en La India para determinar su replicabilidad.

Entre los potenciadores del intraemprendimiento concluyeron los siguientes (Seshadri y Tripathy, 2006: 25):

1. El apoyo de la alta dirección a los intraemprendedores.
2. Permisividad con los errores y el fracaso.
3. Contexto de aprendizaje.
4. Propiciar que el equipo se apropie de la visión.
5. Proactividad.
6. Contexto de limitación de recursos y presión del tiempo que incite a la innovación.
7. Facilitar libertad de acción a los intraemprendedores.

También identifican, en las empresas de India, una serie de inhibidores del intraemprendimiento (Seshadri y Tripathy, 2006: 25):

1. Inconsistente apoyo de la alta dirección.
2. Falta de compromiso de la alta dirección con el crecimiento de la organización.
3. Elevada rotación de personal.
4. La aversión al riesgo.
5. La resistencia al cambio.

Estos autores animan a los intraemprendedores a aprovechar las nuevas tecnologías, realizar una adecuada delegación de poder, así como encontrar vías para mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización, con el fin de superar las limitaciones propias de la jerarquía burocrática (Seshadri y Tripathy, 2006: 19).

En cuanto al debate de la universalidad de los factores, Esthela Galván Vela y Mónica Lorena Sánchez Limón abordan un estudio enfocado en el sector de servicios de transportes del norte de México, para intentar determinar de qué forma se comportan los factores organizativos a la hora de impulsar el intraemprendimiento en el contexto de países de economía emergente.

En concreto se centran en cuatro factores, obteniendo como resultado de la investigación que el soporte administrativo es el componente organizacional más importante en términos de innovación y proactividad (Galván y Sánchez, 2019: 59). Otro de los factores que señala como determinante para el intraemprendimiento es que se otorgue a los empleados una disponibilidad de tiempo en la jornada laboral para que la puedan dedicar de manera específica a proyectos innovadores. Pero las propias autoras matizan que en determinados sectores de economías emergentes, como por ejemplo el manufacturero, el establecer este tipo de espacios puede llegar a ser contraproducente (Galván y Sánchez, 2019: 65).

También analizaron la influencia de la existencia de sistemas de recompensas, llegando a la conclusión de que este factor tiene un impacto moderado sobre el intraemprendimiento, habiendo diferencias dependiendo de si las retribuciones son de carácter intrínseco o extrínseco (Galván y Sánchez, 2019: 66).

Por último, el estudio de Galván y Sánchez concluyen que, a pesar de que muchos autores señalan que el permitir autonomía a los empleados es un elemento fundamental en el contexto de países de economías desarrolladas, en el caso de un país de economía emergente como México este factor no es determinante (Galván y Sánchez, 2019: 66).

## LOS MODELOS PARA EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

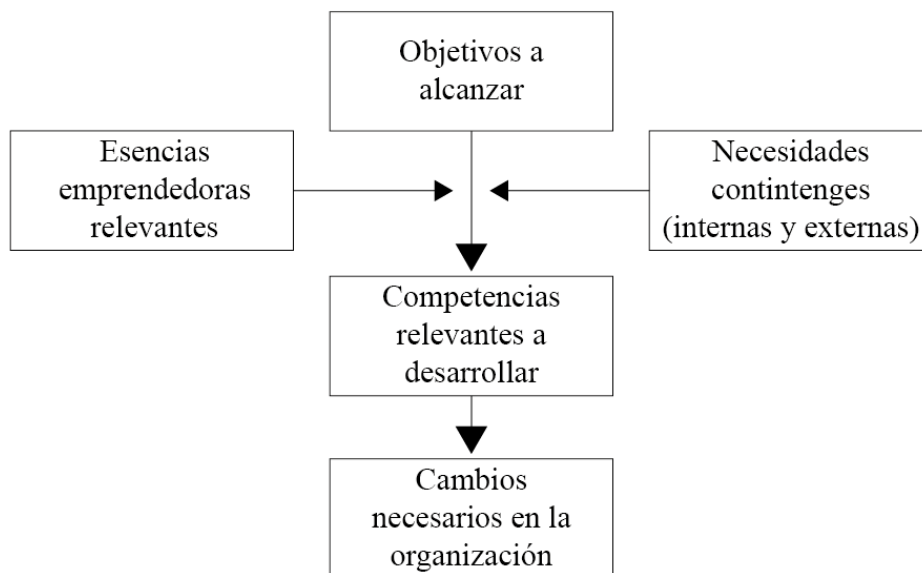
Más allá de la enunciación de factores vinculado el emprendimiento corporativo, es preciso revisar aquellos modelos formales que se diseñan con el objetivo de describir la interrelación entre estos factores, y que toman en consideración elementos como las estructuras, los actores, los procesos, la gestión del conocimiento de las organizaciones, etc. (Nelson y Winter, 2002: 41).

La definición de un modelo es lo que permite predecir los cambios que son necesarios acometer en las organizaciones para que una corporación se vuelva más emprendedora. Esta visión del modelo como guía es la defendida por autores como Alan Gibb, que a

principio de los años noventa esboza un primer piloto en el que se señalan cinco parámetros clave (Gibb, 1990: 55):

1. El objetivo que se quiere alcanzar. Como por ejemplo el desarrollo de nuevos productos o servicios, el fomento de un clima emprendedor, etc.
2. Las necesidades contingentes internas de la organización y del entorno vinculadas con la consecución del objetivo.
3. Las competencias individuales y/o de equipo relevantes a desarrollar.
4. Las esencias emprendedoras relevantes para satisfacer las necesidades.
5. Los cambios en la organización que se requieren de la dirección.

**FIGURA 4. REPRESENTACIÓN DE LA INTERRELACIÓN ENTRE LOS PARÁMETROS PROPUESTA POR GIBB**



*Fuente: Traducción de la Figura 3.4 recogida en Gibb (1990: 56).*

Defiende como necesario que las corporaciones adopten programas de formación en intraemprendimiento, que permitan desarrollar entre las personas y los equipos las competencias necesarias para la puesta en marcha de este tipo de iniciativas, entre las que señala la creatividad, el pensamiento lateral, la motivación para el logro, el desarrollo personal, etc. (Gibb, 1990: 57).

Otro modelo de referencia es la “*entrescale*” propuesta por Jeffrey G. Covin y Dennis P. Slevin, quienes manifiestan su prioridad por conseguir medir de manera confiable,

verificable y objetiva el nivel de comportamiento emprendedor en las grandes organizaciones<sup>30</sup>. La principal utilidad del modelo es que permite a la alta dirección tener una orientación para definir estrategias, estructuras, sistemas y culturas organizativas que promuevan el comportamiento emprendedor en la corporación (Covin y Slevin, 1991: 8).

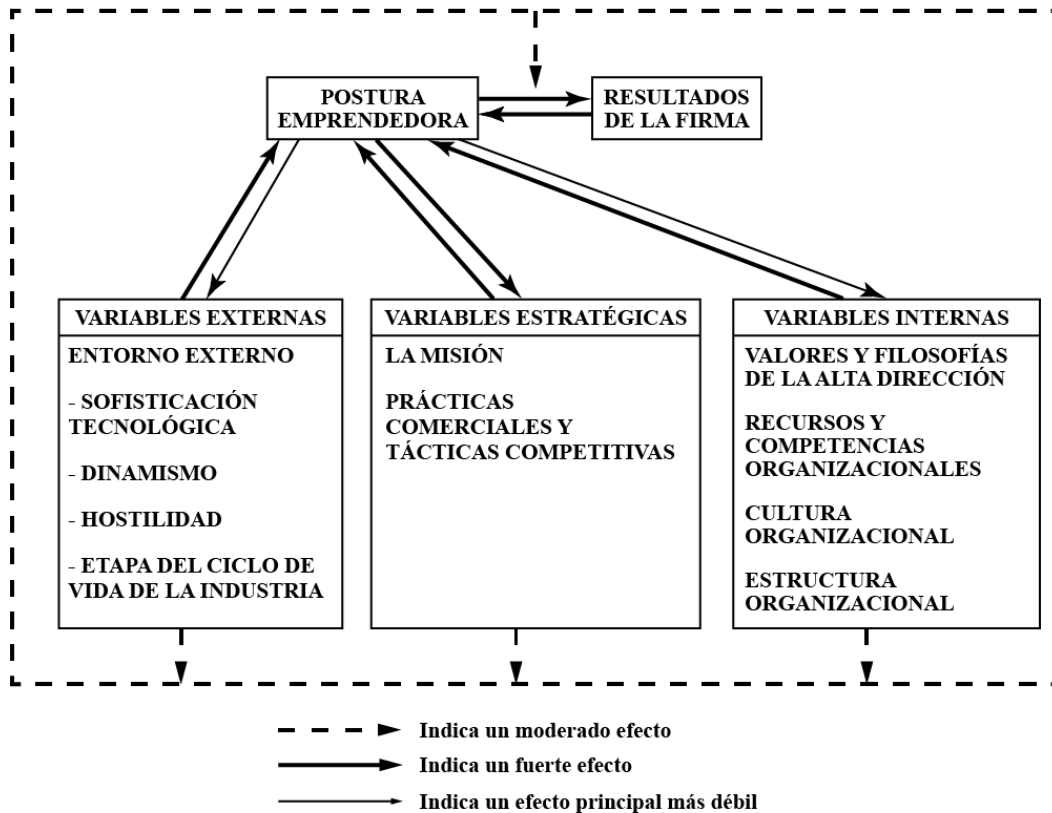
En el modelo descrito por Covin y Slevin (FIGURA 5) son tres los elementos que muestran una postura emprendedora a nivel organizacional: la toma de riesgos por parte de la alta dirección en cuanto a las inversiones y las acciones adoptadas para hacer frente a la incertidumbre, la proactividad y la innovación. Para poder realizar la medición y evaluación, el modelo incluye variables ambientales, organizativas e individuales (Covin y Slevin, 1991: 10):

1. Variables externas. Se relacionan con varias dimensiones básicas del entorno externo de una empresa:
  - a. La sofisticación tecnológica ambiental.
  - b. El dinamismo ambiental.
  - c. La hostilidad ambiental.
  - d. La etapa del ciclo de vida de la industria.
2. Variables estratégicas. Toma en consideración las siguientes dimensiones:
  - a. La Misión.
  - b. Prácticas comerciales y tácticas competitivas.
3. Variables internas. Con las siguientes dimensiones:
  - a. Valores y filosofías de la alta dirección, cuyas creencias, estructura de valores y filosofía de gestión tienen un impacto sobre las decisiones estratégicas que adoptan.
  - b. Recursos y competencias organizacionales. Definidas en un sentido amplio en el que se incluyen elementos como los recursos económicos, equipos, personal, capacidades a nivel funcional y a nivel organizativo, etc.
  - c. Cultura organizativa. Entendida como el conjunto compartido de valores, actitudes, creencias y expectativas que determinan el patrón de comportamiento de la organización, y que se transmite entre empleados.
  - d. Estructura organizacional. En la que se analiza la disposición de los flujos de trabajo, las relaciones de autoridad y la comunicación dentro de la organización.

---

<sup>30</sup> Aunque los autores pretenden que el modelo sea aplicable en otras organizaciones más allá de las grandes firmas, finalmente llegan a la conclusión de que el modelo presenta dificultades en las organizaciones más pequeñas (Covin y Slevin, 1991: 20).

**FIGURA 5. INTERACCIÓN ENTRE LAS VARIABLES DESCRITA POR COVIN Y SLEVIN**



Fuente: Traducción de la Figura 1 que se recoge en Covin y Slevin (1991: 10).

El modelo de Covin y Slevin será tomado como referencia por Gary A. Knight para demostrar su validez en otros países, ya que fue inicialmente diseñado para el contexto específico de Estados Unidos. Los datos de Knight reflejan que su estructura factorial y patrón es aplicable en todas las culturas (Knight, 1997: 215).

Por su parte, Bostjan Antoncic y Robert D. Hisrich toman como referencia para diseñar su modelo tanto la *entrescale* de Covin y Slevin como el trabajo de Zahra, por considerar que son las dos principales escalas existentes en ese momento para medir el intraemprendimiento (Antoncic y Hisrich, 2001: 500), pero que no abordan exactamente las mismas dimensiones. Por ello, propone crear una escala de intraemprendimiento integrada en la que se toma en consideración de manera combinada la *entrescale* (de la que toman las dimensiones de innovación y proactividad, rechazando la dimensión del riesgo) y la escala de emprendimiento corporativo de Zahra (que incluye las dimensiones de *corporate venturing*, innovación y autorrenovación) (Antoncic y Hisrich, 2001: 500).

El modelo integrado diseñado por Antoncic y Hisrich incorpora las relaciones positivas entre el intraemprendimiento y sus predictores (características organizacionales y entorno externo) y entre el intraemprendimiento y sus consecuencias (crecimiento y rentabilidad) (Antoncic y Hisrich, 2001: 497; Antoncic, 2007: 311).

Las características organizativas que estos autores relacionan de manera positiva con el intraemprendimiento son (Antoncic y Hisrich, 2001: 502):

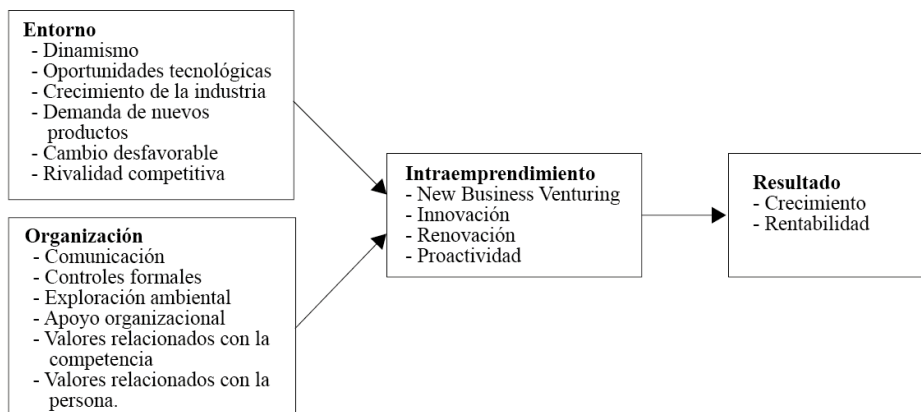
1. Cantidad y calidad de la comunicación.
2. Controles formales.
3. Intensidad de exploración ambiental.
4. Apoyo organizacional.
5. Valores relacionados con la competencia.
6. Valores relacionados con la persona.

Las características ambientales que asocian positivamente con el intraemprendimiento son (Antoncic y Hisrich, 2001: 504):

1. Mayor dinamismo.
2. Mayores oportunidades tecnológicas.
3. Crecimiento de la industria.
4. Mayor demanda de nuevos productos.
5. Cambio desfavorable.
6. Mayor rivalidad competitiva.

La investigación de Antoncic y Hisrich señala que el intraemprendimiento se relaciona de manera positiva con el crecimiento y rentabilidad de una organización (Antoncic y Hisrich, 2001: 504).

**FIGURA 6. REPRESENTACIÓN DEL MODELO DE INTRAEMPRENDIMIENTO PROPUESTO POR ANTONCIC Y HISRICH**



*Fuente: Traducción de la Figura 1 recogida en Antoncic y Hisrich (2001: 505).*

Apuntan la necesidad de desarrollar estudios que demuestren la validez de la escala a nivel internacional, por lo que proceden a realizar una comprobación de la escala entre organizaciones de Estados Unidos y de Eslovenia, con resultados positivos (Antoncic y Hisrich, 2001: 496).

Julian Birkinshaw presenta otro modelo basado en cuatro componentes que, en su opinión, ayudan a guiar y controlar la acción empresarial (Birkinshaw, 2003: 3):

1. El estilo de dirección.
2. El espacio.
3. Los límites.
4. El soporte.

El autor defiende que, para que las personas de una organización puedan actuar de manera emprendedora, es necesaria la existencia de un equilibrio entre estos cuatro componentes. Para demostrarlo, su investigación analiza la experiencia de empresas como BP, 3M o Enron, para hacer ver que la existencia en exceso o defecto de alguno de estos cuatro componentes supondrá un problema para la organización (Birkinshaw, 2003: 3).

Así, el autor defiende que, aunque una dirección excesivamente rígida puede ahogar el emprendimiento, el que no exista al menos una idea general de hacia dónde debe dirigirse la organización acabará dando lugar a un cúmulo caótico de iniciativas inconexas (Birkinshaw, 2003: 5). Del mismo modo, hace ver que si a los empleados se les da demasiado espacio y tiempo para seguir proyectos emprendedores, pueden acabar descuidando sus tareas del día a día, y pueden suponer un desperdicio de tiempo y recursos. Por el contrario, la inexistencia de estos espacios en la agenda puede resultar coartador y frustrante (Birkinshaw, 2003: 7).

En relación con los límites, los considera imprescindibles en cualquier organización, sobre todo en lo referido a comportamientos legales, éticos y morales. Tomando como referencia los resultados de sus investigaciones, observa que muchas empresas con controles excesivamente laxos han acabado desapareciendo o sufriendo grandes perjuicios (Birkinshaw, 2003: 8).

Por último, hace referencia a la estructura de soporte y apoyo. La existencia de una estructura de apoyo excesiva puede acarrear un aumento de la burocratización y de los costes, pero si no se prevé una estructura mínima de apoyo acabará propiciando que se pongan en marcha iniciativas emprendedoras sin tener en cuenta lo que sucede en otras unidades de la organización (Birkinshaw, 2003: 10).

El modelo propuesto por Birkinshaw defiende, por tanto, un equilibrio entre los cuatro componentes para que el emprendimiento corporativo sea eficaz. Sin la existencia de ese equilibrio en el modelo se acaba socavando los elementos positivos que pretendía

conseguir. Pone como ejemplo el éxito de la empresa 3M, conocida por aportar espacio a los empleados y definir la dirección en términos amplios, pero siempre dentro de una estructura de fuerte apoyo lateral, y con un sistema normativo bien definido en cuanto a la integridad (Birkinshaw, 2003: 12).

Avanzando con la revisión de modelos, uno de los más referenciados es el que han ido construyendo, de manera continuada y colaborativa Donald F. Kuratko, Ray V. Montagno, Jeffrey S. Hornsby, Douglas W. Naffziger, R. Duane Ireland, Jeffrey G. Covin y Michael Morris.

A principios de los noventa Kuratko, Montagno y Hornsby abordaron una primera propuesta en la que denunciaban que, a pesar de que en ese momento existían algunos estudios que buscaban analizar factores que contribuyesen a establecer proyectos de emprendimiento corporativo, se hacía necesario a nivel teórico identificar empíricamente aquellas dimensiones que permitiesen predecir, evaluar y fomentar entornos en los que surge el intraemprendimiento (Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 49).

La principal aportación del trabajo de Kuratko, Montagno y Hornsby es el esfuerzo que realizan por definir una herramienta evaluadora, que es lo que posteriormente se denominará Instrumento de Evaluación del Emprendimiento Empresarial (CEAI por sus siglas en inglés) (Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby, 2005: 701), en la que se toma en consideración una serie de factores e ítems internos que permiten evaluar el nivel de intraemprendimiento de una organización.

En este primer trabajo comienzan con un repaso por la literatura existente en la materia, para después extraer aquellas condiciones ambientales internas que se han señalado como propicias para que se generen actividades intraempreendedoras.

De esa revisión teórica extrajeron como modelo inicial cinco factores: 1. Apoyo gerencial al intraemprendimiento; 2. Estructura organizativa; 3. Asunción de riesgos; 4. Disponibilidad de tiempo; 5. Recompensa y disponibilidad de recursos (Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 53).

Posteriormente abordan un trabajo de campo, a través del cual reducen la estructura de factores internos del Instrumento de Evaluación Intraemprendimiento a tres componentes y veintiún ítems (Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 56):

1. Escala 1. Apoyo de la gerencia al intraemprendimiento:
  - a. Estímulo de la dirección para la actividad intraemprenedora.
  - b. Capacidad de toma de decisión.
  - c. Los altos directivos fomentan la flexibilidad de las reglas.
  - d. Experiencia de la alta dirección con la innovación.
  - e. Compromiso y apoyo de la alta dirección.

- f. Reconoce a quienes asumen riesgos individuales, ya sea que finalmente tengan éxito o no.
  - g. Fomento de los riesgos controlados.
  - h. La predisposición a asumir riesgos se considera un atributo positivo.
  - i. Se apoyan e impulsan proyectos pequeños y experimentales.
2. Escala 2. Estructura organizativa:
- a. Se propician segundas oportunidades tras cometer errores.
  - b. Se consideran los errores como parte de la experiencia de aprendizaje.
  - c. Es importante parecer ocupado.
  - d. Dificultad de formar equipos.
  - e. Dedicación a la descripción de puestos de trabajo.
  - f. Definir el elemento es importante.
3. Escala 3. Recompensa y disponibilidad de recursos para la investigación:
- a. Disponibilidad de fondos.
  - b. Falta de fondos.
  - c. Problemas con el proceso presupuestario de la empresa.
  - d. Recompensas / compensaciones adicionales.
  - e. Opciones de apoyo financiero.
  - f. Tiempo habilitado para la resolución de problemas con compañeros de trabajo.

Son varios los aportes fundamentales de este estudio. Por un lado, diseña un instrumento que permite evaluar la cultura y la capacidad de una organización para fomentar la actividad intraemprendedora, y por otro, sirve de referencia para que una organización que quiera introducir el intraemprendimiento pueda tener en consideración las áreas donde es necesario abordar cambios (Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 56). El estudio se presenta además como un punto de partida para nuevos estudios empíricos que deseen poner a prueba la veracidad del citado modelo propuesto por Kuratko, Montagno y Hornsby.

Unos años después, estos mismos autores van un poco más allá y, junto a Naffziger, proponen un modelo teórico interactivo del proceso completo de emprendimiento corporativo, y no sólo de los factores internos como habían hecho en la primera propuesta. Se preguntan, por tanto, por todos los componentes que inciden en dicho proceso, desde los detonantes de la decisión de actuar de manera intraemprendedora hasta la implementación real.

Los autores comienzan señalando que, hasta ese momento, la mayoría de las teorías que intentan analizar las causas de la conducta intraemprendedora se limitaban a describir un proceso en el que relacionan una serie de rasgos del individuo en su interacción con el entorno (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993: 30). Y siguen los postulados de Gartner al afirmar que comprender el proceso de intraemprendimiento es

más importante que comprender al intraempresario (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993: 35).

El proceso del modelo interactivo que proponen se puede resumir de la siguiente forma: es necesaria la existencia previa de una serie de características individuales y organizacionales (antecedentes), y de una acción detonante que precipita que se decida actuar de manera emprendedora. Una vez tomada la decisión de actuar, se diseña un plan de negocio preciso y completo, cuyo éxito de implementación estará condicionado por el compromiso de la organización de proporcionar el apoyo de recursos necesarios, así como por la habilidad del emprendedor de superar las barreras individuales y organizativas (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993: 31).

Por lo tanto, los componentes que recoge el modelo Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno son:

1. Características organizativas que fomentan el emprendimiento corporativo. Los autores no se limitan a los tres elementos abordados en el trabajo anterior (Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 53), e incluyen en el modelo los cinco factores identificados al inicio de dicha investigación (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993: 32; Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby, 2005: 703):
  - a. Apoyo de la gerencia. Se analiza en qué grado la estructura organizativa de gestión hace percibir al grupo de empleados que la innovación es un elemento importante de la organización. Se mide elementos como: en qué medida existe predisposición a aceptar las ideas aportadas por empleados/as, el reconocimiento de las personas intraempresarias, el apoyo de proyectos experimentales, etc.
  - b. Autonomía / discreción laboral. Las organizaciones deben delegar en el grupo de trabajadores para que tomen decisiones sobre sus propios procesos de trabajo, así como evitar señalar y criticar los errores que puedan cometer durante la puesta en marcha de su iniciativa innovadora.
  - c. Recompensas / refuerzo. Las organizaciones deben reforzar en la organización la figura de los perfiles intraempresarios y definir un sistema de recompensas condicionadas al desempeño.
  - d. Disponibilidad horaria. Es importante que la organización defina tiempos específicos de la carga de trabajo para que puedan ser dedicados a los proyectos e ideas innovadoras, así como permitir la conformación de grupos de trabajo que aborden la resolución de problemas a largo plazo.
  - e. Límites organizacionales. Es preciso la existencia de límites organizativos amplios que sirvan de referencia a las personas que conforman la organización, pero sin que suponga una rigidez para la actuación.

2. Características individuales que fomentan el intraemprendimiento. Los autores destacan la influencia de las características de personalidad en el comportamiento innovador, y defienden que sean identificadas entre los empleados de la organización para poder potenciar nuevos proyectos intraemprendedores (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993: 32). Incluyen entre estas características:
  - a. Propensión a asumir riesgos.
  - b. Deseo de autonomía.
  - c. Necesidad de conseguir logros.
  - d. Orientación hacia los objetivos.
  - e. Locus de control interno.
  
3. Evento detonante. A pesar de la existencia de las características organizativas e individuales, consideran que es necesaria la existencia de una acción/evento que funcione como detonante de la decisión de actuar de manera intraemprendedora. Se refieren a algún tipo de cambio ambiental u organizacional en la misma línea que defiende Zahra. Algunos eventos que los autores definen que pueden actuar como detonantes son: un cambio de gestión en la organización, la definición de nuevos procedimientos, una fusión o adquisición, el desarrollo de una nueva tecnología, un cambio en el mercado, etc. (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993: 33).
  
4. Decisión de actuar de manera intraemprendedora. Decisión adoptada como combinación de los tres factores anteriores (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993: 33).
  
5. Plan de negocio eficaz. Es necesario definir un Plan de negocio preciso y eficaz, cuyo esquema recoja elementos como los antecedentes, la investigación y análisis de mercado, las operaciones, los procesos de gestión, el cronograma, etc. (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993: 34).
  
6. Aportación de recursos necesarios. Los autores señalan como elemento crucial que la organización aporte los recursos necesarios durante el proceso de implementación (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993: 34).
  
7. Superación de barreras individuales y organizacionales. Las personas intraemprendedoras suelen tener que superar barreras organizativas e individuales que dificultan la implementación de las nuevas ideas innovadoras. Estas trabas se pueden encontrar en los procedimientos de ejecución, en la planificación, en el modelo de estructura de gestión funcional, en el modelo de promoción, etc. (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993: 35).

Los autores advierten que, a nivel teórico, el modelo debe ser reevaluado continuamente para ir actualizando los componentes señalados (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993: 29).

En otra investigación desarrollada por Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby (2005), se centran en analizar el papel específico de los directivos en la puesta en marcha del emprendimiento corporativo. Afirman que el comportamiento de los directivos de nivel medio tiene una notable influencia a la hora de conseguir un emprendimiento corporativo eficaz, y diseñan un modelo (FIGURA 7) para medir los antecedentes, el comportamiento y los resultados que se derivan de las decisiones de este grupo directivo específico (Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby, 2005: 700).

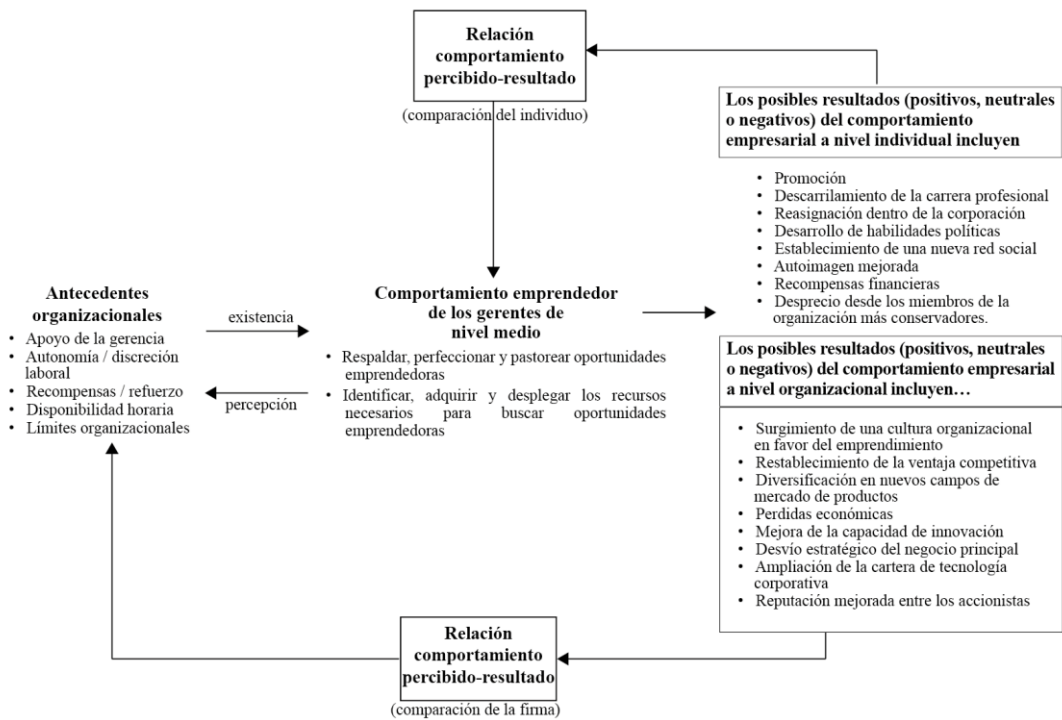
Para Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby (2005: 701) el rol de los gerentes de alto nivel es adoptar decisiones estratégicas efectivas que definan la orientación para alcanzar los objetivos de la organización. Por el contrario, el papel de los gerentes a nivel operativo es recabar y aportar la información que se le requiere por parte de los niveles superiores. Por su parte el rol de los gerentes de nivel medio es precisamente ser la correa de transmisión de información entre el nivel superior y el inferior. El papel que juega el nivel gerencial medio es fundamental para estos autores, ya que tiene una fuerte influencia en el éxito de la implementación de las actividades de emprendimiento corporativo. Es el actor que sistematiza la información que recibe de los otros niveles gerenciales, respaldan las oportunidades empresariales e identifican y despliegan los recursos necesarios para alcanzar dichas oportunidades.

El modelo, por tanto, va ganando en complejidad y empieza a conformar un proceso activo dinámico. Ese dinamismo es el que se refleja la propuesta presentada en 2008 por Morris, Kuratko y Covin, tal como se aprecia en la FIGURA 8.

Este es un modelo de emprendimiento corporativo que los autores consideran como integrador con respecto a otros modelos anteriores, en el que los tres componentes principales son (Morris, Kuratko y Covin, 2008: 25):

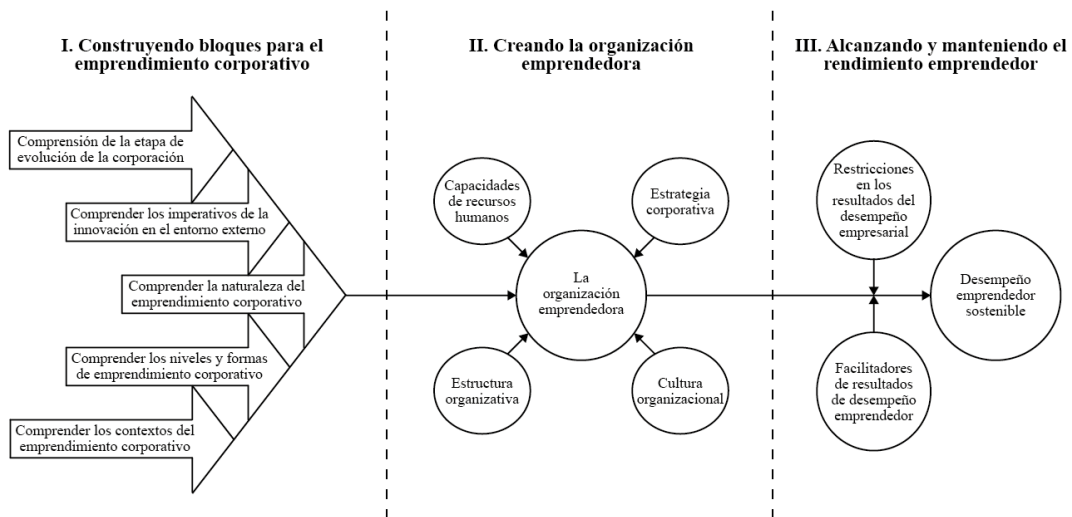
1. La construcción de unos bloques previos.
2. La creación de un entorno emprendedor en la organización.
3. Alcanzar un desempeño emprendedor de manera sostenible.

**FIGURA 7. REPRESENTACIÓN DE LA INTERACCIÓN ENTRE LOS DISTINTOS NIVELES GERENCIALES Y EMPLEADOS PROPUESTA POR KURATKO, IRELAND, COVIN Y HORNSBY**



Fuente: Traducción de la Figura 1 recogida en Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby (2005: 701).

**FIGURA 8. REPRESENTACIÓN DEL MODELO DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO DE MORRIS, KURATKO Y COVIN**



Fuente: Traducción de la Figura 1-3 que se recoge en Morris, Kuratko y Covin (2008: 21).

Esta visión dinámica va en la línea de lo que unos años antes había propuesto Marc J. Dollinger en su modelo de corporate venturing, en el que definía cinco etapas (Dollinger, 1999: 323):

1. Definición del problema/oportunidad. Para ello es preciso tener buena predisposición al cambio.
2. Formación de coaliciones. Las figuras intraempresariales necesitan recabar apoyos y respaldo a su proyecto innovador dentro de la organización, salvando la burocracia corporativa.
3. Movilización de recursos. Es preciso recabar los recursos físicos, financieros, organizacionales, humanos, etc. Precisos para el desarrollo del proyecto.
4. Ejecución del proyecto. Para lo que es necesario desarrollar una estrategia de acción.
5. Completar el proyecto. Si no ha habido éxito en el proyecto, los recursos serán reabsorbidos por la matriz, y para los casos de éxito será preciso nuevas inversiones.

En un nuevo estudio publicado en 2009, Ireland, Covin y Kurakto defienden la necesidad de que las organizaciones adopten estrategias emprendedoras como camino hacia el éxito, y advierten que, la puesta en marcha de acciones emprendedoras autónomas dentro de los procesos de la empresa, no constituyen necesariamente la existencia de una estrategia, es imprescindible que haya un nivel de determinación e intencionalidad (Ireland, Covin y Kurakto, 2009: 19).

Definen la estrategia de emprendimiento corporativo como “una dependencia de toda la organización, dirigida por una visión en el comportamiento emprendedor, que rejuvenece a propósito y continuamente la organización, y da forma al alcance de sus operaciones a través del reconocimiento y la explotación de la oportunidad emprendedora” (Ireland, Covin y Kurakto, 2009: 21).

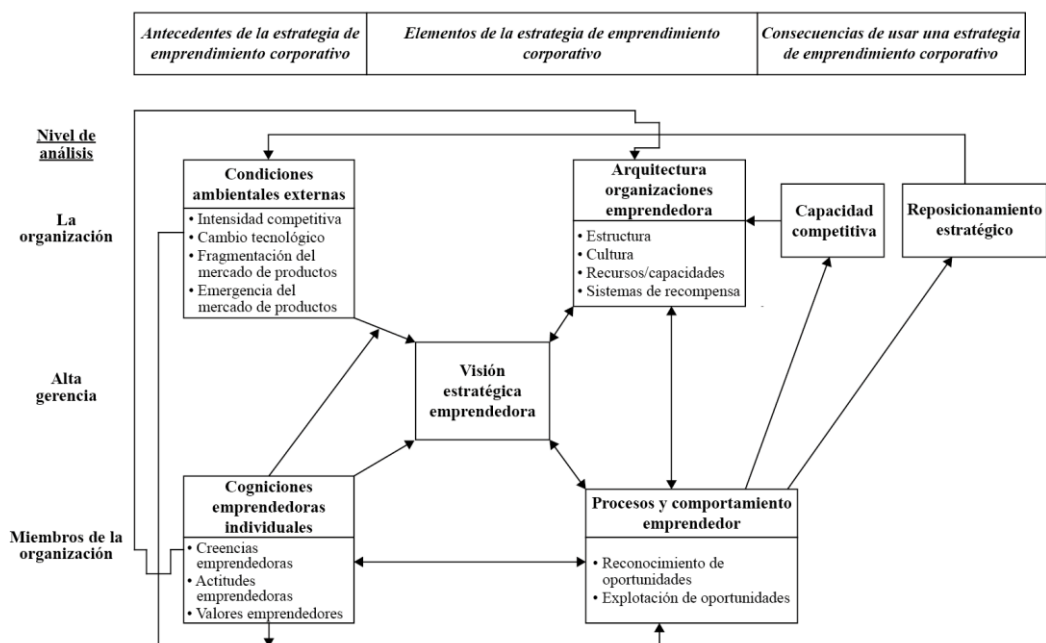
Proponen así un modelo integrado de estrategia de emprendimiento corporativo con influencias de modelos previos, buscando aportar una base de referencia para futuras investigaciones, así como una orientación para acciones gerenciales con orientación emprendedora.

Con su modelo, estos autores pretenden definir los antecedentes individuales y ambientales de una estrategia de emprendimiento corporativo, así como los elementos destacados y los resultados organizacionales vinculados al uso de dicha estrategia (Ireland, Covin y Kurakto, 2009: 21).

El modelo de estrategia de emprendimiento corporativo de Ireland, Covin, y Kurakto incluye los siguientes componentes:

1. Los antecedentes de la estrategia de emprendimiento corporativo.
  - a. Las cogniciones empresariales individuales de los miembros de la organización.
  - b. Las condiciones ambientales externas que invitan a la actividad empresarial.
2. Los elementos de la estrategia.
  - a. La visión estratégica emprendedora de la alta dirección.
  - b. Arquitecturas organizacionales que fomentan los procesos y el comportamiento empresarial.
  - c. Formas genéricas de proceso que se reflejan en el comportamiento empresarial.
3. Los resultados organizativos asociados al uso de una estrategia.
  - a. El desarrollo de la capacidad competitiva.
  - b. El reposicionamiento estratégico.

**FIGURA 9. REPRESENTACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO PROPUESTO POR IRELAND, COVIN, Y KURAKTO**



Fuente: Traducción de la Figura 1 recogida en Ireland, Covin y Kurakto (2009: 24).

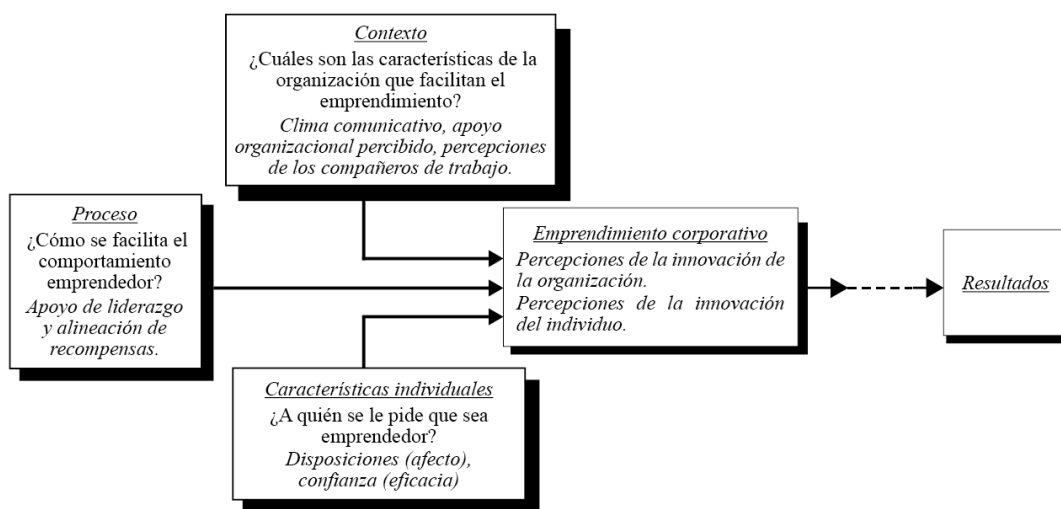
El principal valor que estos autores consideran que aportan con respecto a los modelos anteriores, es que se especifica dónde buscar las evidencias de emprendimiento dentro

de la organización, en concreto en la existencia de una visión estratégica emprendedora, una estructura organizativa pro-emprendimiento, así como procesos y comportamientos emprendedores en toda la jerarquía de la organización. La ausencia de alguno de estos tres elementos indicaría, para los autores, que no existe una estrategia real de emprendimiento corporativo en la organización (Ireland, Covin y Kurakto, 2009: 25).

Pero ha habido otros intentos de presentar modelos integradores que combinen las propuestas de investigaciones anteriores. Uno de ellos es el modelo predictivo de Rutherford y Holt (FIGURA 10), que parten de los trabajos de autores como Zahra, Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (Rutherford y Holt, 2007: 429) para presentar un modelo con tres categorías de antecedentes generales (Rutherford y Holt, 2007: 431):

1. El proceso. Se pregunta en qué medida el emprendimiento corporativo es una apuesta real por parte del grupo de líderes de la organización, y pone atención en las estrategias específicas para fomentar comportamientos emprendedores. Se toma en consideración las siguientes variables:
  - a. Apoyo al liderazgo.
  - b. Sistema de recompensas.
2. El contexto. Se analiza los entornos de la organización conforme se va avanzando en el proceso de renovación. Se toma en consideración las siguientes variables:
  - a. El clima de comunicación.
  - b. La percepción de los trabajadores con respecto al apoyo que reciben de la organización para emprender.
  - c. Las percepciones de compañeros de trabajo.
3. Las variables individuales. Se observa a quién se le pide participar en las acciones emprendedoras, poniendo el foco en la descripción de la predisposición, habilidades y actitudes de estos individuos. Se toma en consideración las siguientes variables:
  - a. Afecto positivo.
  - b. Afecto negativo.
  - c. Eficacia.

**FIGURA 10. REPRESENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO POR RUTHERFORD Y HOLT**



Fuente: Traducción de la Figura 1 que se recoge en Rutherford y Holt (2007: 431).

Esta representación busca medir la percepción de las personas sobre la orientación emprendedora de la organización, así como sobre la propia capacidad de estos individuos para emprender. Para los autores, el modelo permite también cuantificar los efectos positivos que conlleva la aplicación del emprendimiento corporativo en la organización, y que se concreta en una mayor satisfacción laboral, compromiso afectivo y una menor predisposición a abandonar la empresa (Rutherford y Holt, 2007: 434).

En el modelo descrito por Hanns C. Menzel, Iris Aaltio y Jan Ulijn, se concibe el proceso de intraemprendimiento como una interacción continua entre el nivel organizativo y los perfiles intraemprendedores de la organización, dentro de un contexto determinado. El proceso comienza a partir de la identificación de una oportunidad que genera innovación, y para cuya explotación se establece una nueva relación de medios que conducirán a la creación de valor (Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 734).

Para estos autores es fundamental esa relación entre el nivel individual y el organizacional, ya que, si bien consideran que el intraemprendimiento no es posible sin una figura intraemprendedora, otorgan a la organización un papel fundamental como agente del proceso. Señalan que el intraemprendimiento sólo será posible en la triple combinación entre la organización, la figura intraemprendedora y la oportunidad identificada (Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 734).

Advierten que no es posible definir de manera exhaustiva el perfil de una figura intraemprendedora, pero sí hacen referencia a una serie de rasgos individuales y habilidades sociales que consideran inherentes: pensamiento visionario y flexibilidad,

creatividad, iniciativa, motivación interna, autonomía, predisposición a asumir riesgos, control interno, compromiso y perseverancia, orientación al cliente, conocimiento de las estructuras organizativas, trabajo en equipo, y construcción de redes (Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 734; Ulijn, Drillon y Lasch, 2007: 44).

Los autores señalan a su vez la necesidad de establecer dentro de la organización una cultura que estimule a sus equipos hacia la constante iniciativa y búsqueda de la innovación, para lo que señalan cinco factores organizativos condicionantes para el intraemprendimiento (Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 737):

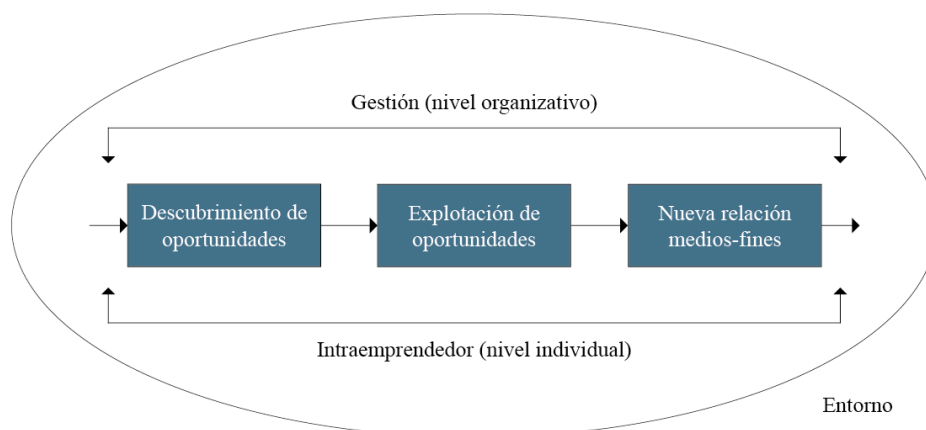
1. El entorno físico. La organización debe habilitar un entorno físico propicio para el intercambio y cooperación entre personas.
2. La estructura organizativa. La organización debe cambiar hacia una estructura menos jerárquica y más flexible, en la que además sea más visible la responsabilidad personal de cada empleado. Un elemento destacable de este modelo es la importancia que se asigna a la estructura de comunicación dentro de la organización, como herramienta para el intercambio de conocimiento y generación de ideas. La gestión del conocimiento se reconoce como un elemento importante (Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 738).
3. El papel de la alta dirección. Asignando los recursos necesarios, asumiendo un estilo de liderazgo participativo que permita a los empleados formar parte de la toma de decisiones, e implantando una cultura organizativa sostenible en cuanto a la tolerancia al fracaso.
4. El papel de los mandos superiores y medios. Identificando las oportunidades y apoyando las ideas intraemprendedoras de las personas a su mando.
5. Disponibilidad y asignación de recursos. Las ideas intraemprendedoras requieren de personas, tiempo y espacio para poder ser desarrolladas con éxito.

Advierten, en todo caso, que no es factible implementar el proceso como tal, la organización debe dotarse primero de la estructura y generar las condiciones que faciliten el proceso a través de la interacción individual y organizativa (Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 741). Señalan además que, a pesar de generar las condiciones, no todas las personas empleadas se convertirán en intraemprendedoras, pero consideran en todo caso necesario identificar los perfiles intraemprendedores, e incluso completar a través de la formación aquellas capacidades que requieran terminar de potenciar<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Para la formación proponen una herramienta desarrollada por Menzel que se llama *Intrapreneurship Game*, y que aparece en Menzel, Aaltio y Ulijn (2007: 739).

**FIGURA II. FACTORES ORGANIZACIONALES CONDICIONANTES PARA EL INTRAEMPREDIMIENTO SEGÚN MENZEL, AALTIO Y ULIJN**



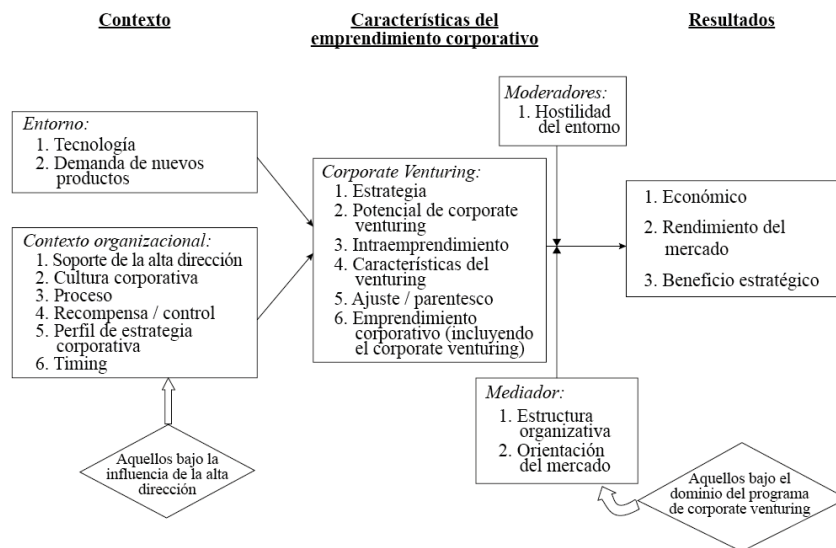
Fuente: Traducción de la Figural recogida en Menzel, Aaltio y Ulijn (2007: 734).

Otro modelo tomado en consideración por la literatura es el propuesto por Narayanan, Yang y Zahra (2009), en este caso centrado en el *corporate venturing*, y en el que se señalan cuatro componentes (Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62):

1. El contexto. En donde se diferencia entre:
  - a. El contexto externo. Los factores para considerar son:
    - i. La oportunidad tecnológica.
    - ii. Condiciones de la demanda.
  - b. El contexto interno. Los autores tienen en consideración seis factores contextuales de la organización que están relacionados con el *corporate venturing*, y que están bajo la influencia de la alta dirección:
    - i. El rol de la alta dirección.
    - ii. La cultura corporativa.
    - iii. La estructura organizativa y procesos como la comunicación.
    - iv. El uso de controles y sistema de recompensas.
    - v. El perfil de la estrategia corporativa.
    - vi. Sincronización entre objetivos, recursos y prioridades corporativas cambiantes.
2. Las características del *corporate venturing*. Los siguientes factores condicionan las características del *corporate venturing*.
  - a. La Estrategia.
  - b. El potencial.
  - c. Intraemprendimiento.
  - d. Características del emprendimiento.

- e. Ajuste con la organización matriz.
  - f. Emprendimiento corporativo.
3. Los resultados del corporate venturing. El modelo considera que, como resultado del proceso, el *corporate venturing* aporta beneficio económico, así como beneficios estratégicos a la organización matriz. Otro resultado reflejado por los autores es un mayor rendimiento del mercado.
  4. Los mediadores y los moderadores. Se refiere a los factores que moderan o median la relación entre las características y los resultados del *corporate venturing*.
    - a. Como factor moderador se considera el entorno donde actúa la empresa, ya que se valora el *corporate venturing* como una estrategia más útil en entornos hostiles.
    - b. Como factores mediadores se toma en consideración las características del diseño interno de la empresa, como es el diseño de estructura y su orientación al mercado.

**FIGURA 12. REPRESENTACIÓN DEL MODELO DE CORPORATE VENTURING PROPUESTO POR NARAYANAN, YANG Y ZAHRA**



Fuente: Traducción de la Figura 4 recogida en Narayanan, Yang y Zahra (2009: 62).

La aplicación de este modelo se puede encontrar en estudios como el que coordinan Carlos Ochoa y Oskar Villareal, que lo toman como base para un extenso estudio, a iniciativa de la Agencia Vasca de la Innovación (Innobasque) junto a la Universidad del País Vasco, en el que intentan identificar los factores condicionantes del intraemprendimiento que se dieron en la puesta en marcha de nuevas líneas de negocio,

en empresas de pequeño y mediano tamaño del País Vasco, con el apoyo financiero de Innobasque. En dicho estudio, Ochoa y Villareal validan elementos como la importancia del papel de la alta dirección, o la necesidad de establecer departamentos de I+D abiertos que tengan en cuenta las sugerencias de los clientes (Ochoa y Villareal, 2012: 265).

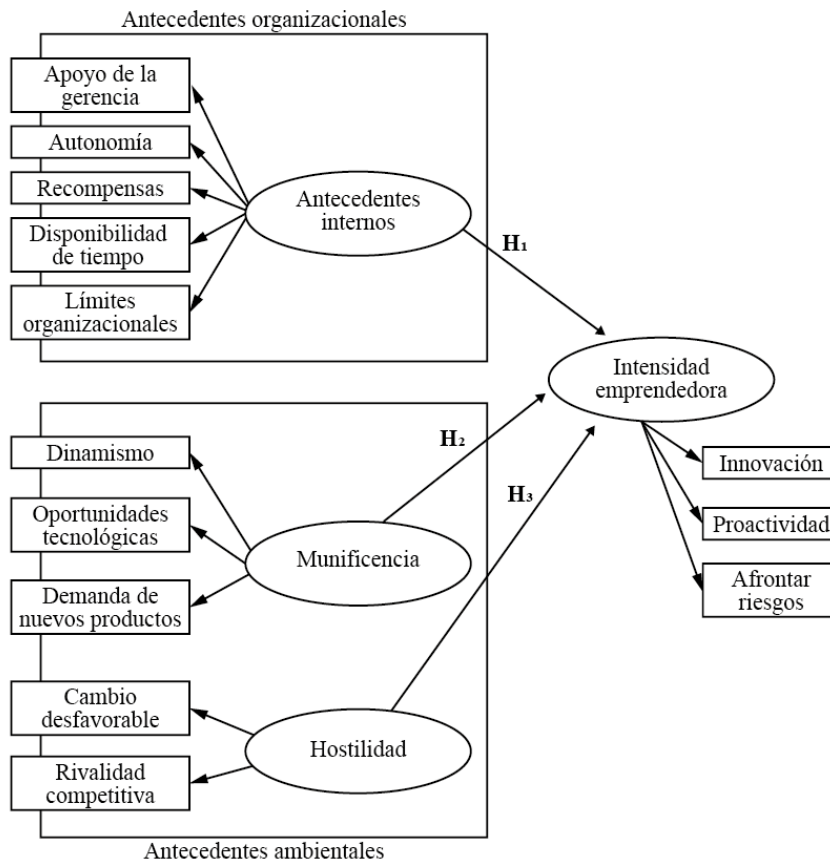
Para cerrar este bloque, es preciso hacer referencia al trabajo aportado por Margarietha Johanna de Villiers-Scheepers, quien también abordó el reto de definir una estrategia de emprendimiento corporativo para que las corporaciones puedan identificar y explotar las oportunidades a partir de la reconfiguración de sus recursos (De Villiers-Scheepers, 2012: 400).

De Villiers-Scheepers parte de la literatura anterior para diseñar un modelo teórico (FIGURA 13) que pretende medir la estrategia de emprendimiento corporativo de una organización, a partir del análisis de los siguiente antecedentes organizacionales y ambientales (De Villiers-Scheepers, 2012: 405):

1. Entre los antecedentes organizacionales toma en consideración:
  - a. Apoyo de la gerencia.
  - b. Autonomía.
  - c. Recompensas.
  - d. Disponibilidad de tiempo.
  - e. Límites organizativos.
2. Entre los antecedentes ambientales el modelo analiza:
  - a. Munificencia (dinamismo, oportunidades tecnológicas y demanda de nuevos productos).
  - b. Hostilidad (oposición al cambio y rivalidad competitiva).

Estos factores son los que, para De Villiers-Scheepers, darán lugar a una estrategia de emprendimiento corporativo, que a su vez tendrá como impacto una mayor innovación, proactividad y toma de riesgo en la organización.

**FIGURA 13. REPRESENTACIÓN RELACIÓN ENTRE FACTORES CONDICIONANTES DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO PROPUESTA POR DE VILLIERS-SCHEEPERS**



Fuente: Traducción de la Figura 1 recogida en De Villiers-Scheepers (2012: 405).

En la TABLA 3 se resumen las principales ideas fuerza de los autores revisados en este apartado, presentados por orden de aparición.

**TABLA 3. RESUMEN DE AUTORES SOBRE FACTORES QUE CONDICIONAN EL EMPRENDIMIENTO INTERNO**

<b>AUTOR</b>	<b>IDEAS FUERZA SOBRE FACTORES CONDICIONANTES</b>
Jay W. Forrester (1965)	Debe existir un sistema interno de formación, así como desafíos competitivos a los empleados, quienes deben contar además con mayor libertad de acción (autonomía).
Frederick L. Buddenhagen (1967)	El principal factor de éxito es aportar autonomía y libertad de acción a los empleados para el desarrollo de sus iniciativas.

Nupur Sinha y Kailash B. L. Srivastava (2013)	Ponen el foco de atención en los factores de personalidad y socioculturales de los empleados. Destacan atributos como la proactividad, la confianza y propensión al riesgo.
Edward B. Roberts (1968)	Considera importantes factores como el nivel educativo y la personalidad de los empleados, así como el estilo gerencial de la alta dirección.
J. P. C. Rigtering y U. Weitzel (2013)	Diferencian entre factores organizativos formales como la participación horizontal y la disponibilidad de recursos, y los factores organizativos informales como la confianza en la gerencia.
Norman Fast (1979a; 1979b)	Debe haber una actividad emprendedora por parte de la alta dirección, una expectativa empresarial desfavorable (que fuerza al cambio), disponibilidad de fondos, y una estrategia innovadora.
Hans Schollhammer (1982)	Apunta a la existencia de un contexto externo (económico, tecnológico, social y regulatorio) y de un contexto interno (estructura, funciones y roles) como condicionantes del emprendimiento interno. Considera fundamental que la alta dirección propicie un clima organizativo favorable a la innovación.
Danny Miller y Peter H. Friesen (1982)	Consideran que lo más relevante es prestar atención a las estructuras que se generan para llevar a la práctica las propuestas innovadoras del equipo ejecutivo.
Robert A. Burgelman (1983a; 1983b)	Señala una influencia recíproca entre los individuos y la organización de la que forman parte. Debe existir iniciativa emprendedora por parte de los individuos de la organización, así como capacidad de la gerencia de nivel medio para operativizar esas iniciativas, y un compromiso de la alta dirección con el emprendimiento interno como parte de la estrategia corporativa.
Gifford Pinchot y Ron Pellman (1999)	Consideran fundamental un buen liderazgo por parte de la alta dirección que propicie un clima adecuado para el emprendimiento interno. Señalan factores de éxito como la permisividad al error, la autonomía, el compromiso a largo plazo, etc.
James Brian Quinn (1985)	Entre los factores que favorecen la innovación señala la existencia de una alta dirección que genere un contexto interno adecuado, que la organización tenga una orientación hacia las necesidades de los clientes, y que existen unidades/laboratorios donde haya intercambio de conocimiento.
William B. Gartner (1985)	Se centra en factores del <i>corporate venturing</i> . Señala las características personales de las personas que impulsan la nueva organización, las variables ambientales externas, las acciones emprendidas para iniciar el proyecto emprendedor, así como el tipo de organización que se crea.
Ian C. MacMillan y Robin George (1985)	Para que una iniciativa de <i>corporate venturing</i> tenga éxito, la alta gerencia debe analizar el contexto y definir una estrategia de desarrollo, crear una estructura adecuada, definir un compromiso firme, así como

	los actores claves del proceso.
Ian C. MacMillan, Zenas Block y Subba Narasimha (1986)	Es éxito de una iniciativa de <i>corporate venturing</i> está condicionado a la existencia de un compromiso de la alta dirección, quien debe ejercer un liderazgo flexible y colaborativo que permita desarrollar una cultura emprendedora dentro de la organización.
Zenas Block e Ian C. MacMillan (1993)	Las organizaciones emprendedoras requieren de un liderazgo con habilidad de gestión que comparte su visión y estrategia con todos los niveles de la organización, y propicia una cultura organizativa que fomente el emprendimiento.
Art Fry (1987)	Identifica como factores de éxito la existencia previa en la organización de perfiles intraemprendedores; generar un clima para la creatividad e innovación; permitir los errores; implicación de la alta dirección; prever recursos y tiempos para innovar; establecer sistemas de recompensas; establecer canales formales e informales; y contar con objetivos de la organización compartidos.
Daniel Jennings y James Lumpkin (1989)	Señalan como variables relacionadas con el emprendimiento corporativo el nivel de centralización en la toma de decisiones, el nivel de especialización, los procesos de integración entre unidades, la definición de objetivos de desempeño, y el establecimiento de sistemas de recompensas y sanciones.
Jane Howel y Christopher Higgins (1990)	Lo relevante son las acciones que puede acometer la alta dirección para promover el comportamiento emprendedor en la organización, a partir de un firme compromiso activo y a largo plazo con la innovación, permitiendo el riesgo, y destinando los recursos necesarios.
Howard H. Stevenson y J. Carlos Jarillo (1990)	Los parámetros clave para promover un comportamiento y cultura emprendedora es la existencia de un entorno adecuado que fomente la detección de oportunidades, así como propiciar la motivación entre sus empleados para la búsqueda y provecho de esas oportunidades.
Gareth R. Jones y John E. Butler (1992)	Es necesario modificar la estructura de la organización para aumentar la visibilidad de las personas emprendedoras, a quienes hay que dotar de una mayor autonomía, y establecer un sistema de recompensas (principalmente económicas).
Shaker A. Zahra (1993)	Los tres principales factores del emprendimiento corporativo son: las decisiones que la alta dirección adopta con relación al entorno cambiante, la definición de una estrategia corporativa que persigue el crecimiento interno y externo, y los factores organizativos como la estructura formal y los valores de la organización.
Tom Lumpkin y Gregory Dess (1996)	Determinan cinco dimensiones como fundamentales para el proceso emprendedor: La autonomía, la innovación, la toma de riesgo, la proactividad y agresividad competitiva.
D. V. R. Seshadri y Arabinda Tripathy (2006)	Señalan como potenciadores del intraemprendimiento el apoyo de la alta dirección, la autonomía de los empleados y la permisividad al error, el establecer un entorno de aprendizaje, la proactividad y la existencia de

	contextos exigentes que propicien los cambios.
Esthela Galván Vela y Mónica Lorena Sánchez Limón (2019)	Investigan cómo algunos condicionantes no producen el mismo impacto dependiendo de los sectores de actividad y del nivel de desarrollo económico del país. En su estudio se centran en analizar el soporte administrativo, los tiempos previstos en la jornada laboral para dedicar a los proyectos innovadores, el sistema de recompensas, y el nivel de autonomía a los empleados.
Alan Gibb (1990)	Considera que la definición de un modelo es lo que permite predecir los cambios que son necesarios acometer en las organizaciones para que sean más emprendedoras. Las organizaciones deben promover programas de formación en intraemprendimiento para que los equipos adquieran las competencias necesarias.
Jeffrey G. Covin y Dennis P. Slevin (1991)	Describen un modelo con tres elementos: la toma de riesgos por parte de la alta dirección en cuanto a las inversiones y las acciones adoptadas para hacer frente a la incertidumbre, la proactividad y la innovación. Para poder realizar la medición y evaluación, el modelo incluye variables ambientales, organizativas e individuales.
Gary A. Knight (1997)	Realiza una validación del modelo de Covin y Slevin (diseñado inicialmente para Estados Unidos), llegando a la conclusión que es un modelo extrapolable a otros países y culturas.
Bostjan Antoncic y Robert D. Hisrich (2001)	Diseñan un modelo en el que describen una relación positiva entre el intraemprendimiento y sus predictores (características organizacionales y entorno externo) y entre el intraemprendimiento y sus consecuencias (crecimiento y rentabilidad).
Julian Birkinshaw (2003)	En su modelo defiende que debe existir un equilibrio entre cuatro componentes para que el emprendimiento corporativo sea eficaz: el estilo de dirección, el espacio temporal, los límites, y el tamaño de la unidad de soporte.
Donald F. Kuratko, Ray V. Montagno, Jeffrey S. Hornsby (1990)	Establecen las bases del Instrumento de Evaluación del Emprendimiento Empresarial, atendiendo a tres factores internos que permiten evaluar el nivel de intraemprendimiento de una organización: 1. El apoyo de la gerencia al intraemprendimiento; 2. La estructura organizativa; 3. Recompensa y disponibilidad de recursos.
Jeffrey S. Hornsby, Douglas W. Naffziger, Donald F. Kuratko, Ray V. Montagno (1993)	Continuando el trabajo anterior, proponen un modelo teórico interactivo del proceso completo de emprendimiento corporativo: es necesaria la existencia previa de una serie de características individuales y organizacionales (antecedentes), y de una acción detonante que precipita que se decida actuar de manera emprendedora. Una vez tomada la decisión de actuar, se diseña un plan de negocio preciso y completo, cuyo éxito de implementación estará condicionado por el compromiso de la organización de proporcionar el apoyo de recursos necesarios, así como por la habilidad del emprendedor de superar las barreras individuales y organizativas

Donald F. Kuratko, R. Duane Ireland, Jeffrey G. Covin y Jeffrey S. Hornsby (2005)	Se centran en analizar el papel de los directivos de niveles alto, medio y operativo en la puesta en marcha del emprendimiento corporativo, y diseñan un modelo para medir los antecedentes, el comportamiento y los resultados que se derivan de las decisiones de estos grupos directivos.
Michael Morris, Donald F. Kuratko y Jeffrey G. Covin (2008)	Presentan un modelo integrado con respecto a los anteriores, con tres componentes principales: 1. La construcción de unos bloques previos; 2. La creación de un entorno emprendedor en la organización; 3. Alcanzar un desempeño emprendedor de manera sostenible.
Marc J. Dollinger (1999)	En su modelo de corporate venturing se definen cinco etapas: 1. Definición del problema/oportunidad; 2. Formación de coaliciones; 3: Movilización de recursos; 4. Ejecución del proyecto; 5. Completar el proyecto
R. Duane Ireland, Jeffrey G. Covin y Donald F. Kuratko (2009)	Para que un modelo tenga éxito, las acciones previstas deben formar parte de una estrategia emprendedora. Debe existir una visión estratégica emprendedora, una estructura organizativa pro-emprendimiento, así como procesos y comportamientos emprendedores en toda la jerarquía de la organización
Matthew W. Rutherford y Daniel T. Holt (2007)	Definen un modelo con tres categorías de antecedentes generales: 1. El proceso; 2. El contexto; 3. Las variables individuales. El modelo intenta medir la percepción de las personas sobre la orientación emprendedora de la organización, así como sobre la propia capacidad de estos individuos para emprender
Hanns C. Menzela, Iris Aaltio y Jan Ulijn (2007)	Para que una organización pueda estimular una cultura intraemprendedora debe tener en consideración cinco factores: 1. El entorno físico; 2. La estructura organizativa; 3. El papel de la alta dirección; 4: El papel de los mandos superiores y medios; 5. La disponibilidad y asignación de recursos.
V. K. Narayanan, Yi Yang y Shaker Zahra (2009)	Presentan un modelo centrado en el <i>corporate venturing</i> en el que se toman en consideración cuatro factores: 1. El contexto (interno y externo); 2. Las características del <i>corporate venturing</i> ; 3. Los resultados; 4. Los mediadores y los moderadores.
Carlos Ochoa y Oskar Villareal (2012)	Aplican el modelo de Narayanan, Yang y Zahra para analizar experiencias de corporate venturing en el País Vasco, y concluyen como factores determinantes (comunes en todas las experiencias) es el papel de la alta dirección y el establecer departamentos de I+D abiertos.
Margarietha Johanna de De Villiers-Scheepers (2012)	Diseña un modelo teórico que pretende medir la estrategia de emprendimiento corporativo de una organización a partir del análisis de sus antecedentes organizacionales y ambientales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica realizada.

## 2.3 EMPRENDIMIENTO Y SECTOR PÚBLICO

El emprendimiento no es un área exclusiva del sector privado y del campo de la economía. Desde las Ciencias Políticas y de la Administración también hay estudios que reconocen la importancia del emprendimiento en el desarrollo de políticas públicas innovadoras (Schneider, Teske y Mintrom, 1995: 5).

Un ejemplo es la visión que nos presenta Mariana Mazzucato (2013) del Estado como un agente emprendedor, que asume riesgos durante la constante transformación de los servicios y políticas públicas que presta a la ciudadanía.

Las similitudes que, según Roger R. Stough y Kingsley E. Haynes, imperan entre el sector público y el sector privado, es lo que permite realizar una aplicación directa dentro del ámbito público de las teorías y experiencias sobre intraemprendimiento en las corporaciones (Stough y Haynes, 2008: 137). Los autores señalan que las experiencias de emprendimiento corporativo son una realidad extendida en muchas organizaciones públicas, a pesar de que opera en un contexto mucho más complejo en cuanto a número de actores y dimensión de las políticas públicas (Stough y Haynes, 2008: 138).

Álvaro V. Ramírez-Alujas es también de la consideración que, a pesar de lo reciente de la terminología, el emprendimiento y la innovación en el sector público no son fenómenos nuevos, sino que están presentes desde tiempos remotos en la historia de las organizaciones públicas (Ramírez-Alujas, 2011: 8). Señala que la innovación es un principio básico de supervivencia en cualquier tipo de sistema, y por lo tanto también de las organizaciones públicas (Ramírez-Alujas, 2011: 1).

Al revisar la bibliografía sobre emprendimiento y Administración pública, se aprecia que existen dos líneas de investigación diferenciadas, una referida a la consideración de que las Administraciones deben parecerse más al sector privado (tomando del concepto de emprendimiento su variante empresarial), y otra línea de estudio que se centra en la aplicación de los trabajos sobre emprendimiento corporativo dentro del sector público.

### 2.3.1 EMPRENDIMIENTO PÚBLICO

Uno de los primeros trabajos en fijarse en la acción del emprendimiento público es la tesis doctoral que Elinor Ostrom realizó en los años sesenta, en donde investiga sobre la importancia de la acción de las empresas públicas y de destacados emprendedores públicos capaces de afrontar nuevas soluciones a problemas comunes. Ostrom destaca el papel del emprendimiento público por su capacidad de solucionar problemas a los que el sector privado no puede dar respuesta (Ostrom, 1965: 8). Para Ostrom, es la existencia de un sistema de empresas públicas, que trabajan en asociación con las empresas privadas, lo que garantiza a la sociedad la provisión de determinados bienes y servicios públicos (Ostrom, 1965: 589).

Tras la crisis mundial del petróleo de 1979 se genera un contexto de recesión económica, lentas tasas de crecimiento y limitación presupuestaria, en el que cobran visibilidad distintas teorías de gestión que reclaman un papel más empresarial del sector público. Estas tendencias se aglutinan en etiquetas varias como “reinención del gobierno”, “reforma administrativa”, “gobernanza centrada en los ciudadanos”, o la “teoría de la elección pública”, y que ya en los años noventa se aglutinarán en su mayoría en torno al paradigma de la “nueva gestión pública”. Coinciden en reclamar cambios en la estructura de las instituciones públicas, con énfasis en la aplicación de nuevas tecnologías y la introducción de metodologías y patrones propios del sector privado (Borins, 2008: 3).

En un ambiente de crisis de estas dimensiones, se empieza a producir lo que algunos autores como Terence R. Mitchell y William G. Scott han llamado “brecha de confianza” entre la sociedad y las instituciones gubernamentales, producto del rechazo que, según los autores, la ciudadanía manifiesta con la forma de diseñar, implementar y administrar hasta ese momento los programas públicos (Mitchell y Scott, 1987: 445).

Frente a algunas posturas que pretenden aportar soluciones en términos de contingencia presupuestaria, otros autores apuestan, como estrategia para restaurar la fe de la ciudadanía en el gobierno y administrar los recursos de manera más efectiva y competitiva, por la introducción de un enfoque empresarial para administrar los recursos públicos, operando así en un marco similar al del sector privado (Gaebler, 1983: 8; Moore, 1983; Mitchell y Scott, 1987: 447; Osborne y Gaebler, 1992; Bellone y Goerl, 1992: 130; Druker, 1995: 53; Forster, Graham y Wanna, 1996: 6; Morris y Jones, 1999: 73; Morris, Kuratko y Covin, 2008: 132; Markopoulos y Vanharanta, 2019: 868).

Es en este contexto en el que surgen nuevas publicaciones en relación con el término de “emprendimiento del sector público”<sup>32</sup>, o simplemente “emprendimiento público”, sobre la base de que el emprendimiento puede ocurrir en organizaciones de todos los tamaños y tipología (Morris y Jones, 1999: 73). Será definido por Michael H. Morris y Foard F. Jones como el “proceso de creación de valor para los ciudadanos, al reunir combinaciones únicas de recursos públicos y/o privados para aprovechar las oportunidades sociales” (Morris y Jones, 1999: 74). El concepto involucra por tanto un proceso dinámico, y un resultado final que conlleva un comportamiento innovador y proactivo.

Conforme a esta visión de Morris y Jones, el emprendimiento del sector público tiene mucho en común con el emprendimiento en una gran corporación privada. Ambas tipologías de organizaciones cuentan con unas jerarquías formales, una fuerte cultura organizativa, procedimientos establecidos y sistemas rígidos de control financiero

---

<sup>32</sup> No confundir con los programas de apoyo a emprendedores privados que ponen en marcha desde las Administraciones públicas.

(Morris y Jones, 1999: 76). Pero estos autores también consideran que existen características específicas del sector público que deben ser tomadas en consideración, como la alta visibilidad de sus acciones, la necesidad de consenso en la toma de decisiones, la mayor seguridad laboral de sus empleados, así como una dirección política sujeta a los intereses de ciclos electorales (Morris y Jones, 1999: 78).

La mayoría de las publicaciones de los años ochenta y noventa en este campo se centran en los estudios de casos biográficos focalizados en los líderes emprendedores, interesados en la figura de “gran hombre” que posee unas características personales específica, no muy distintas a las del empresario privado, que le permiten ejercer con éxito su liderazgo en el sector público (Morris y Jones, 1999: 72; Zerbinati y Souitaris, 2005: 45).

Uno de los debates importantes es si estos emprendedores públicos pueden considerarse o no intraemprendedores. En opinión de Inger Boyett es preciso diferenciar entre la figura del emprendedor del sector público y la del administrador intraemprendedor, puesto que el emprendedor público obtiene otras formas de ganancias empresariales (Boyett, 1996: 36), y se encuentra en una posición en la estructura de la organización (en cuanto a la gestión de recursos y toma de decisiones) que le asemejan más a la figura del empresario del sector privado (Boyett, 1996: 48).

Otra investigación destacada en esta materia es la de Eugene Lewis, quien se centra en analizar el impacto que tienen sobre las organizaciones públicas determinadas figuras directivas con marcado perfil emprendedor. Su visión del emprendedor público es la de una persona con las habilidades parecidas a las de un empresario, con capacidad para crear o transformar profundamente una organización pública (principalmente empresas públicas). En opinión de Lewis, estos liderazgos condicionan a las organizaciones públicas en mayor medida que las propias características organizacionales (Lewis, 1980: 9).

El poder de estos perfiles reside en su capacidad para aprovechar, en contextos de incertidumbre, los recursos existentes para poner en marcha proyectos empresariales públicos exitosos, y advierte de los riesgos que esos personalismos fuertes pueden conllevar para los modelos democráticos representativos, por su capacidad de influir sobre políticas y gobiernos (Lewis, 1980: 241).

Una visión similar a esta figura de los gerentes públicos de perfil empresarial es la que aporta Ted A. Gaebler, quien defiende la necesidad de esta nueva forma de gestión de lo público como respuesta a los cambios que en ese momento están teniendo lugar en la sociedad, y como una forma de restaurar la confianza de la ciudadanía en la Administración (Gaebler, 1983: 8). Establece como rasgos destacados de los emprendedores públicos: una orientación a objetivos; flexibilidad a la hora de

aprovechar las oportunidades externas; la asunción de riesgos y su cuestionamiento de las normas establecidas; orientación a futuro; sentido de la responsabilidad con el dinero que gestionan; y con el objetivo de la búsqueda del beneficio (Gaebler, 1983: 4).

En cuanto a la cuestión específica de la asunción de riesgo, Fred Fisher matiza que estos emprendedores públicos no arriesgan su propio dinero, pero sí su reputación e invierten mucho tiempo en unos proyectos que sólo aportarán beneficio en el largo plazo (Fisher, 1983: 11).

Una función esencial de estos emprendedores públicos, para Gaebler, es que trabajen con el propósito de crear un clima propicio en la organización para el cambio, la creatividad y la innovación. El objetivo final es que todos los empleados públicos actúen como si fuesen los “propietarios” de la organización (Gaebler, 1983: 7).

Ravi Ramamurti se interesa también por este perfil gerencial, y dedica su trabajo a revisar la trayectoria profesional de destacados empleados/empresarios públicos de Estados Unidos, India, Italia, Brasil y Sri Lanka. Su interés es establecer una comparativa de sus perfiles, y estudiar las motivaciones que los ha llevado a iniciar sus proyectos de emprendimiento. Aporta una definición de emprendedor público y lo describe como el “individuo que emprende una actividad con el propósito de iniciar, mantener o engrandecer una o más organizaciones del sector público” (Ramamurti, 1986: 143).

Este autor identifica varias conexiones entre el emprendedor del sector privado descrito por Schumpeter y el emprendedor del sector público, definiendo como elementos en común la creatividad e innovación, la capacidad de identificar oportunidades, y la predisposición a asumir riesgos para alcanzar una visión a pesar de las adversidades (Ramamurti, 1986: 143).

Concluye que son cuatro las principales motivaciones que le lleva a un emprendedor público a iniciar estos proyectos: 1. La iniciativa emprendedora para hacer sus ideas realidad (Ramamurti, 1986: 145); 2. Las recompensas no económicas como el prestigio, el reconocimiento y la satisfacción del desempeño público (Ramamurti, 1986: 146); 3. La necesidad de conseguir logros (Ramamurti, 1986: 147); y 4. La necesidad de poder (Ramamurti, 1986: 148).

Otro de los resultantes del análisis de las experiencias revisadas por este autor, es la identificación de las estrategias adoptadas con el fin de superar las barreras para el emprendimiento que existen dentro del sector público (Ramamurti, 1986: 149):

1. El liderazgo emprendedor sabrá explotar la ambigüedad de objetivos en el sector público para introducir su agenda.
2. Frente a la autonomía administrativa limitada, los emprendedores públicos saben ir aumentando esa autonomía dando forma al contexto en el que operan.

3. Convierten la alta visibilidad del sector público en una ventaja.
4. Explora la confusión en las reglas para quebrar las normas y asumir riesgos de manera calculada.
5. Ante una visión en lo público al corto plazo, los emprendedores públicos consiguen alcanzar un equilibrio entre proyectos a corto y largo plazo.
6. Contrarrestan la rigidez en las políticas de gestión de personal a través de la motivación de los empleados, luchando así contra los estereotipos de los empleados públicos que no trabajan.

Pero a pesar de las semejanzas de características y estrategias entre el sector público y el privado, Ramamurti advierte que la combinación de habilidades de los emprendedores públicos es algo específico para ese tipo de organizaciones, y que no siempre se encuentran entre los gerentes del sector privado, por ello rechaza la solución de contratar a gerentes del sector privado para dirigir las organizaciones públicas de manera empresarial (Ramamurti, 1986: 155).

Jameson W. Doig y Erwin C. Hargrove son otro ejemplo de autores que centran su trabajo en revisar la biografía de destacados líderes con una dilatada carrera en organizaciones públicas, y que son seleccionados para el estudio por su perfil emprendedor tomando en consideración los siguientes parámetros (Doig y Hargrove, 1987: 8):

1. Tienen la capacidad de identificar nuevas oportunidades de acción para sus organizaciones, lo que afecta a la misión y programas de intervención.
2. Crean grupos externos para desarrollar la nueva estrategia, al tiempo que trabajan para neutralizar las oposiciones internas.
3. Propician los cambios internos necesarios (estructura, personal, sistema de recompensas) conforme a los nuevos objetivos.
4. Incorporan nuevos perfiles técnicos para reforzar los equipos.
5. Motivan y capacitan a los miembros de la organización para que tengan una orientación hacia los objetivos marcados por la misma.
6. Identifican y corrigen aquellas áreas de vulnerabilidad de la organización.

Estos autores destacan tres características personales que poseen estas figuras, que son las que le permiten abordar nuevas estrategias frente a otros perfiles similares que no aprovechan esas mismas oportunidades. Esos atributos personales están relacionados con la capacidad de elaborar un análisis racional sistemático, la de saber leer la evolución del contexto histórico para determinar las oportunidades, y el deseo de destacar imprimiendo un sello personal al proyecto (Doig y Hargrove, 1987: 10).

Pero además de las características personales condicionantes, Doig y Hargrove también describen tres factores externos condicionantes del éxito. En concreto, hacen referencia a la necesidad de un sistema gubernamental caracterizado por la fragmentación (en

donde es más factible que los emprendedores públicos puedan operar), un contexto generalizado de apoyo ciudadano a estos cambios en la Administración, y a la aparición de nuevas tecnologías que posibiliten nuevas oportunidades (Doig y Hargrove, 1987: 9).

Por su parte Tamyko Ysa y Sussana Salvador se centran en analizar las distintas etapas de ciclo de vida por las que pasan los directivos públicos durante su mandato, así como su impacto en las organizaciones. Consideran de interés ir más allá de analizar las características personales de los directivos públicos como algo estático, e investigar así posibles patrones en el desarrollo de los mandatos de este perfil directivo, sobre todo en lo referido a la creación de valor público. Desarrollan así un modelo dinámico cuyo máximo rendimiento, en un análisis de variables tiempo/resultados, está en la etapa central del mandato, cuando el directivo público ha consolidado su posición y comienza a experimentar, justo antes de entrar en la etapa final de disfunción en la que la capacidad de respuesta del directivo público disminuye (Ysa y Salvador, 2015: 56).

A modo ilustrativo, un ejemplo de figura de emprendedor público en España es la de Rafael Matesanz, quien puso en marcha la Organización Nacional de Trasplantes desde su creación en 1989, y diseñó el que se conoce como “modelo español” de donación y trasplantes. En su libro “El milagro de los trasplantes”, el doctor Matesanz narra en primera persona el proceso de creación e impulso de la Organización Nacional de Trasplantes, organismo que surgió sin presupuesto, sin estructura, sin personal, sin un mandato claro a nivel político, en un contexto de traspaso de la competencia de sanidad a las comunidades autónomas, y con la oposición de la mayoría de los sectores vinculados a los trasplantes. Sólo a partir de la iniciativa y liderazgo del doctor Matesanz es como se puede entender que la Organización Nacional de Trasplantes se convirtiese en un caso de éxito a imitar en otros países, y que España pasase en pocos años a liderar a nivel mundial el número de donaciones y trasplantes (Matesanz, 2006).

Otro ejemplo similar es el descrito en el estudio desarrollado por Michael Barzelay y José María O’Kean sobre la creación en los años ochenta del Instituto de Promoción Industrial de Andalucía (IPIA), en el que ponen el foco del análisis en la figura del director general del momento, Ricardo Sánchez de la Morena, y en las decisiones que adoptó para la creación de dicho organismo e incorporar elementos del enfoque empresarial (Barzelay y O’Kean, 1992).

Uno de los trabajos de mayor popularidad sobre la capacidad del espíritu empresarial para reinventar los gobiernos es el libro publicado en 1992 por David Osborne y Ted A. Gaebler, en donde defienden la necesidad de cambiar los incentivos que impulsan a las instituciones públicas para operar con una orientación de mercado (Osborne y Gaebler, 1992: 308). Reclaman, por tanto, un “gobierno activo sin gobierno burocrático” (Osborne y Gaebler, 1992: 284), en el que juegan un papel fundamental emprendedores públicos con una trayectoria previa en el sector privado que puedan aportar formas

renovadas de proceder (Osborne y Gaebler, 1992: 308). Osborne y Gaebler se convertirán en referentes del paradigma de la Nueva Gestión Pública, que defiende la introducción de las herramientas del sector privado para conseguir una gestión más eficiente y con orientación hacia el cliente.

Otro estudio relevante en el campo del emprendimiento público es el elaborado por Mark Schneider, Paul Teske y Michael Mintrom. Aunque estos autores consideran que los emprendedores públicos se encuentran en todos los niveles del sistema político estadounidense, centran su trabajo en aquellos líderes que ejercen su liderazgo e iniciativa en el ámbito local, ya que se trata de un entorno que consideran cuasi competitivo, y al que llaman “el mercado local de bienes públicos” (Schneider, Teske y Mintrom, 1995: 9). Y diferencian entre los emprendedores políticos como alcaldes y concejales, y los emprendedores empleados públicos, como son los gestores y directivos públicos responsables de administrar los servicios de la ciudad (Schneider, Teske y Mintrom, 1995: 12).

En un sistema político y económico que describen como “en continuo cambio”, destacan que los emprendedores públicos son capaces de anticipar las oportunidades y liderar transformaciones radicales de los sistemas políticos y económicos, convirtiéndose así en “agentes de cambio” (Schneider, Teske y Mintrom, 1995: 3).

Destacan, además, tres características que comparten tanto los emprendedores públicos como los del sector privado, que son: la capacidad de identificar las oportunidades para cubrir necesidades insatisfechas y abordar espacios de mejora; la predisposición para asumir el riesgo reputacional y emocional para alcanzar los objetivos; y la capacidad de armar y coordinar los equipos para emprender el cambio (Schneider, Teske y Mintrom, 1995: 2). Pero a pesar de esas similitudes, los emprendedores públicos se enfrentan también a una serie de problemas organizativos específicos, teniendo que abordar la acción colectiva con unas herramientas más rígidas y limitadas que las del sector privado (Schneider, Teske y Mintrom, 1995: 52).

A diferencia de los autores anteriores, el trabajo de John Forster, Peter Graham y John Wanna destaca por otorgar prioridad a los intereses colectivos de la organización sobre los personales de los liderazgos individuales. Consideran que el emprendimiento público está condicionado por un contexto organizativo, administrativo y político para poder desarrollarse (Forster, Graham y Wanna, 1996: 9), y es una reacción a los cambios internos vividos en muchas Administraciones públicas a partir de los recortes fiscales de esos años, así como un intento innovador de promover un nuevo activismo resultante de la corriente de la Nueva Gestión Pública (Forster, Graham y Wanna, 1996: 6). Defienden que estas iniciativas parten del deseo colectivo de la organización de innovar y adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno. Es en esta fuerza

colectiva institucional donde reside el impulso, más allá de las cualidades individuales y personales de los gestores públicos (Forster, Graham y Wanna, 1996: 11).

A pesar de otorgar ese mayor peso del impulso colectivo institucional, también abordan en su trabajo los atributos que consideran específicos de los emprendedores públicos, en comparación con sus homólogos del sector privado (Forster, Graham y Wanna, 1996: 10):

1. Liderazgo participativo, con capacidad para impulsar nuevos proyectos y cambios profundos en la organización, y en el que las propuestas de empleados y la ciudadanía son tomadas en consideración.
2. Creatividad e innovación, abordando los problemas y los retos desde nuevas perspectivas no convencionales.
3. Oportunismo, aprovechando las oportunidades propiciadas por el entorno.
4. El asumir riesgos, con una visión a largo plazo.
5. Concreción y gestión de los recursos necesarios para propiciar los cambios.

Concluyen señalando que el emprendimiento público puede aplicarse en todos los niveles de gobierno (estatal, regional y local), pero que existen organismos como las empresas públicas y las agencias donde hay una mayor propensión a este tipo de iniciativas (Forster, Graham y Wanna, 1996: 3). Apuntan que la próxima gran reforma del sector público, debe enfocarse en fomentar la cultura emprendedora en todos los niveles de la Administración, y no sólo en los escalones superiores gerenciales o en las unidades específicas de innovación (Forster, Graham y Wanna, 1996: 14).

Los autores Michael H. Morris y Foard F. Jones también buscan identificar aquellas características específicas de los emprendedores del sector público, destacando las siguientes: motivación e influencia hacia el logro; capacidad de trabajo estratégica a través de pequeños pasos; habilidades políticas y de relación con actores externos; toma de riesgos calculada; auto confianza; y capacidad de aprovechar la ambigüedad para actuar (Morris y Jones, 1999: 79).

En sus investigaciones, Morris y Jones detectan que el emprendimiento es percibido como un concepto destacado para los gerentes del sector público, siendo necesario que la alta dirección establezca objetivos y estrategias específicas para promover el emprendimiento en todos los niveles de la organización (Morris y Jones, 1999: 86). Lo definen así como un componente integral imprescindible en cualquier modelo que se pretenda adoptar para la reforma de la Administración pública (Morris y Jones, 1999: 87).

Otro de los autores que es necesario revisar en el estudio del emprendimiento público es Sandford Borins, quien desarrolló una investigación en la que se analizan múltiples

experiencias de reformas, con un fuerte componente innovador, desarrolladas en organizaciones públicas de Estados Unidos y Canadá.

Uno de los resultados de interés de la investigación es el análisis de los condicionantes que llevaron a estas personas emprendedoras (a las que denomina “héroes locales”) para poner en marcha dichas reformas, agrupándolos en cinco (Borins, 2000: 55):

1. Un mandato electoral.
2. Un nuevo liderazgo.
3. Una crisis o problema públicamente visible.
4. Problemas internos que impiden dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía en un entorno cambiante.
5. Nuevas oportunidades, fruto de la aparición de nuevas tecnologías u otros motivos.

A partir de estos detonantes, Borins observa tres tipos de estrategias entre las reformas que analiza en su estudio, por un lado, están las innovaciones que son resultado de una precisa planificación previa, por otro, las que se alcanzan de manera espontánea a través de un proceso experimental y con metas vagamente definidas, y también identifica algunos procesos que son una mezcla de las dos estrategias anteriores (Borins, 2000: 57).

Concluye en su investigación que existen dos tipos de obstáculos a la innovación pública, los obstáculos internos que surgen principalmente de una organización fuertemente burocratizada, y los obstáculos externos del entorno político (mala provisión de recursos, limitaciones legislativas, oposición política, etc.) y de la opinión pública reflejada en un rechazo ciudadano al programa (Borins, 1998: 66; Borins, 2000: 60). En relación con esto último, Borins detecta en su estudio que, en general, la ciudadanía es receptiva a la innovación y el emprendimiento del sector público (Borins, 1998: 71)

Entre los críticos del enfoque de emprendimiento público se puede destacar el trabajo de Carl J. Bellone y George Frederick Goerl, quienes parten de un análisis de las experiencias de emprendimiento público que habían tenido lugar en los años ochenta, y vislumbran la necesidad de establecer algunas limitaciones de carácter cívico a la acción de estas figuras de marcado liderazgo público empresarial. Ante unos gerentes que han incorporado a la Administración pública nuevos valores propios del sector privado, Bellones y Goerl argumentan que es responsabilidad de la Administración contrarrestar esa acción a través de la inclusión de determinados valores democráticos, que deben ser de obligada consideración cuando los administradores públicos están ejerciendo su labor (Bellone y Goerl, 1992: 130).

Características de los emprendedores públicos como la autonomía, la visión de futuro, la confidencialidad y la asunción de riesgos, es importante que se contrarresten con valores democráticos fundamentales como la rendición de cuentas, la participación ciudadana, procesos abiertos de formulación de políticas públicas, y la preocupación por el bien público a largo plazo (Bellone y Goerl, 1992: 131).

Advierten, por ejemplo, que uno de los intentos habituales de los emprendedores públicos es solicitar mayor autonomía en la ejecución del presupuesto para poder ser más efectivos y eficientes, por lo que se hace preciso profundizar a su vez en valores democráticos participativos que sirvan como puntos de control al emprendimiento público para salvaguardar la ética deontológica (Bellone y Goerl, 1992: 131).

Señalan como fundamental el papel que los servidores públicos otorguen a la ciudadanía en el nuevo modelo, para quien reclama una mayor participación y colaboración en la formulación de las políticas públicas, e inciden que las teorías de emprendimiento público sólo tendrían éxito si van asociadas a una teoría sólida en relación con el rol de la ciudadanía (Bellone y Goerl, 1992: 133).

En esta misma línea se dirigen las reflexiones críticas de Manuel Villoria y Agustín Izquierdo sobre estas nuevas formas de gestión pública, destacando que el riesgo de corrupción se incrementa al reducir los controles burocráticos y establecer mecanismos empresariales de gestión, y reivindican el establecimiento de marcos de integridad que velen por una ética administrativa (Villoria e Izquierdo, 2016: 195). También Carles Ramió reprocha que la Nueva Gestión Pública se haya olvidado de la dimensión de seguridad jurídica y centrado tan sólo en la de prestación de servicios (Ramió, 2021: 174).

Les Metcalfe es otro de los autores que criticará que las Administraciones públicas hayan iniciado, durante los años noventa, procesos de mejora realizando tan sólo una imitación de la gestión empresarial, sin prestar atención a la idiosincrasia de los problemas del sector público (Metcalfe, 1993: 292).

Destaca que los gestores públicos desempeñan su función teniendo que establecer un “delicado equilibrio entre los intereses públicos comunes, y los intereses privados individuales” (Metcalfe, 1993: 297), y abordan problemas estructurales a nivel macro cada vez más complejos, frente a la gestión privada que tan solo establece cambios incrementales en el nivel micro (Metcalfe, 1993: 303). Por ello, aboga por establecer nuevos fundamentos teóricos para las Administraciones públicas, que superen el modelo de imitación del sector privado desarrollado durante los años ochenta, y que evolucione hacia estrategias de innovación propias del sector público (Metcalfe, 1993: 293).

Álvaro V. Ramírez-Alujas tiene también una visión crítica con quienes se limitan a mimetizar en el sector público las mismas técnicas del sector privado, al considerar al

primero como un sistema mucho más complejo que el privado (Ramírez-Alujas, 2011: 12). Considera que operan en contextos culturales y organizativos “radicalmente diferentes” (Ramírez-Alujas, 2011: 31). El sector público se enfrenta a una serie de condicionantes propios, como un entramado complejo de normas burocráticas, unos objetivos definidos a corto plazo, la ausencia de un sistema de recompensa a los empleados públicos que salen de su zona de confort para innovar, así como la necesidad de asumir el riesgo y el fracaso como algo que forma parte de los procesos de innovación (Ramírez-Alujas, 2011: 19).

Por su parte, Alberto Ortiz de Zárate apunta que las Administraciones públicas se sustentan en valores como la igualdad, la equidad, la solidaridad, todos ellos ajenos a la gestión privada, por lo que tratar a la ciudadanía como meros “clientes” es un error, ya que el cliente no se implica con los objetivos de la organización que le presta el servicio. Para el autor, este enfoque despoja al ciudadano de su dimensión cívica (Ortiz de Zárate, 2013: 24). Frente a esta visión, propone la implicación y participación de la ciudadanía para diseñar mejoras en la prestación de los servicios públicos, que repercuta en el bienestar colectivo (Ortiz de Zárate, 2013: 57).

Una crítica similar es la que realiza Manuel Arenilla Sáez al enfoque de la Nueva Gestión Pública de situar a la ciudadanía como “clientes”, ya que no tiene en cuenta que una persona puede querer estar informada sobre cómo se prestan servicios públicos de los que no se aprovecha directamente, lo que va en contra de sus derechos e intereses. Arenilla defiende que el Estado debe otorgar un mayor protagonismo a los ciudadanos, y promover su participación e implicación en la configuración y prestación de los servicios públicos (Arenilla Sáez, 2015: 36).

**TABLA 4. RESUMEN DE AUTORES SOBRE EMPRENDIMIENTO DEL SECTOR PÚBLICO**

<b>AUTOR</b>	<b>IDEAS FUERZA</b>
Elinor Ostrom (1965)	Es una de las primeras investigaciones en fijarse en la acción del emprendimiento público, en concreto en las empresas públicas. Las empresas públicas deben trabajar en alianza con las empresas privadas para garantizar la provisión de determinados bienes y servicios.
Michael H. Morris y Foard F. Jones (1999)	Entienden el emprendimiento público como un proceso dinámico de creación de valor para la ciudadanía, y que conlleva un comportamiento innovador y proactivo. Tiene muchos elementos en común con las grandes empresas del sector privado (ej. fuerte cultura organizativa, control financiero, jerarquías formales, etc.) pero también características específicas que deben ser tenidos en consideración (ej. alta visibilidad de sus acciones, seguridad de sus empleados, etc.).
Inger Boyett (1996)	Considera que el emprendedor del sector público, en cuanto que directivo público, se encuentra en una posición en la estructura de la organización semejante a la de un empresario del sector privado.

	Contrarresta esa figura con la del intraempresario, que se encuentra en los niveles de base en la estructura.
Eugene Lewis (1980)	Identifica al emprendedor público con un líder con unas habilidades parecidas a las de un empresario, y con capacidad para crear o transformar profundamente una organización pública. Advierte sobre los riesgos que esos personalismos fuertes pueden conllevar para los modelos democráticos representativos.
Ted A. Gaebler (1983)	Pone en valor el emprendimiento público como una nueva forma de gestión que da respuesta a los profundos cambios que tienen lugar en la sociedad. Los emprendedores públicos deben generar un clima propicio en la organización para el cambio, la creatividad y la innovación.
Fred Fisher (1983)	Considera que la asunción de riesgo está asociada al emprendimiento público. Pero no en términos económicos por no arriesgar su propio dinero, sino reputacionales y de dedicación invertida.
Ravi Ramamurti (1986)	Interesado en biografías de destacados líderes públicos. Aunque hay semejanzas entre los emprendedores públicos y los empresarios privados, los primeros cuentan con una combinación de habilidades específicas. Su principal motivación es el reconocimiento, el poder y la capacidad de conseguir logros a través de sus ideas.
Jameson W. Doig y Erwin C. Hargrove (1987)	Interesados en las biografías de los emprendedores públicos y se centran en analizar sus atributos personales para alcanzar el éxito. Como condicionantes externos identifica la existencia de un sistema gubernamental fragmentado, un contexto de apoyo ciudadano a los cambios en la Administración, y a la aparición de nuevas tecnologías.
Ysa, T. y Salvador, S. (2015)	Desarrollan un modelo dinámico de análisis de las distintas etapas del mandato de un directivo público. La etapa más fructífera en una línea temporal es la mitad de mandato, cuando el directivo público ha consolidado su posición y se atreve a experimentar.
David Osborne y Ted A. Gaebler (1992)	Impulsores del paradigma de la Nueva Gestión Pública. Las instituciones públicas deben operar con una orientación de mercado e introducir las herramientas del sector privado para conseguir una gestión más eficiente y con orientación hacia el cliente, evitando así la burocracia.
Mark Schneider, Paul Teske y Michael Mintrom (1995)	Se centran en la figura de alcaldes y concejales con liderazgo emprendedor. Los define como “agentes del cambio” por su capacidad de anticipar las oportunidades y liderar transformaciones radicales de los sistemas políticos y económicos.
John Forster, Peter Graham y John Wanna (1996)	Destacan la importancia de la fuerza de los intereses colectivos institucionales para el emprendimiento, más allá de las cualidades individuales y personales de los gestores públicos. El emprendimiento público puede aplicarse en todos los niveles de gobierno, tanto estatal como regional y local.

Michael H. Morris y Foard F. Jones (1999)	Señalan el emprendimiento público como un componente integral imprescindible en cualquier modelo que se pretenda adoptar para la reforma de la Administración pública. Es necesario que la alta dirección establezca objetivos y estrategias específicas para promover el emprendimiento en todos los niveles de la organización.
Sandford Borins (2000)	Identifica dos tipos de obstáculos a la innovación pública, los obstáculos internos que surgen principalmente de una organización fuertemente burocratizada, y los obstáculos externos del entorno político y de la opinión pública.
Carl J. Bellone y George Frederick Goerl (1992)	Son críticos con el enfoque de emprendimiento público. Es necesario introducir valores democráticos de obligado cumplimiento en el ejercicio de las funciones administrativas, que sirvan como puntos de control al emprendimiento público para salvaguardar la ética deontológica.
Manuel Villoria y Agustín Izquierdo (2016)	Advierten que al reducir los controles burocráticos y establecer mecanismos empresariales de gestión el riesgo de corrupción se incrementa. Proponen que se definan e implanten marcos de integridad que velen por una ética administrativa.
Les Metcalfe (1993)	Crítico con el enfoque de emprendimiento público por limitarse a imitar las estrategias y herramientas del sector privado. Aboga por establecer nuevos fundamentos teóricos para las Administraciones públicas que se orienten hacia estrategias de innovación propias del sector público.
Álvaro V. Ramírez-Alujas (2011)	La complejidad del contexto cultural y organizativo del sector público no recomienda que se opte por estrategias que se limiten a imitar las técnicas del sector privado.
Alberto Ortiz de Zárate (2013)	Crítico con el enfoque de emprendimiento público por tratar a los ciudadanos como meros “clientes”, por considerarlo despoja de su dimensión cívica. Es necesaria la implicación y participación de la ciudadanía para diseñar mejoras en la prestación de los servicios públicos.
Manuel Arenilla Sáez (2015)	Crítico con la visión de tratar a la ciudadanía como “clientes” por ir en contra de sus intereses y derechos ciudadanos. El Estado debe promover la participación e implicación de la ciudadanía en la configuración y prestación de los servicios públicos.

*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica realizada.*

### 2.3.2 EMPRENDIMIENTO SOCIAL E INNOVACIÓN SOCIAL

Algunos autores como Gillian Sullivan Mort, Jay Weerawardena y Kashonia Carnegie han establecido conexiones entre el emprendimiento público y el emprendimiento social. Estos autores conceptualizan el emprendimiento social como un “constructo multidimensional que involucra un comportamiento emprendedor virtuoso para lograr una misión social”, destacando así el valor social en un entorno empresarial de marcada

complejidad moral (Sullivan-Mort, Weerwardena y Carnegie, 2003: 76). Tal como desarrollan Jeremy C. Short, Todd W. Moss y G. T. Lumpkin, el emprendimiento social puede ser impulsado por instituciones de distinta tipología, como las organizaciones sin ánimo de lucro, las empresas y el sector público (Short, Moss y Lumpkin, 2009: 161).

Los emprendedores sociales, que pueden ser del sector público o del sector privado siguen, por tanto, estrategias de marketing innovadoras para la prestación de sus servicios, pero se diferencian de los empresarios del sector privado en que persiguen una misión social, y no sólo en la búsqueda del beneficio económico (Sullivan-Mort, Weerwardena y Carnegie, 2003: 76). Los emprendedores sociales también muestran innovación, proactividad y propensión a asumir riesgos, pero persiguen crear un valor social para sus clientes (Sullivan-Mort, Weerwardena y Carnegie, 2003: 82).

Entre las características que estos autores consideran propias de los emprendedores sociales, destacan su elevada credibilidad personal y su capacidad de aunar apoyos en torno al proyecto social, aportando así una gran importancia a las cualidades de liderazgo individuales para el éxito de las iniciativas (Sullivan-Mort, Weerwardena y Carnegie, 2003: 79). También señalan que los emprendedores sociales actúan dentro de un contexto organizativo que es imprescindible comprender (Sullivan-Mort, Weerwardena y Carnegie, 2003: 81).

Aunque el término emprendimiento social es utilizado en ocasiones como sinónimo de innovación social, tal como advierten Frances Westley y Nino Antadze, conviene precisar que el primero es un concepto centrado en analizar las cualidades personales de los emprendedores que inician una nueva empresa social, mientras que la innovación social está orientada a alcanzar un cambio disruptivo y duradero a nivel sistémico (Westley y Antadze, 2010: 2).

Pero al igual que ocurriera con los términos analizados hasta el momento en esta investigación, son diversas las visiones y perspectivas desde las que se analiza el concepto de innovación social, lo que dificulta también un consenso en cuanto a la conceptualización. Sobre este punto hace referencia el trabajo de Enrique Conejero Paz y Juan Carlos Redondo Lebrero, quienes realizan una revisión de los principales autores en la temática para concluir que existen tres grandes corrientes científicas, entre las que subyacen concepciones distintas del papel del Estado, el mercado y la sociedad civil, así como sus interrelaciones (Conejero y Redondo, 2016: 28).

Diferencian entre los estudios que tienen un enfoque económico-gerencial (que centran su análisis en el papel que juegan los emprendedores sociales en los procesos de innovación), de aquellos que tienen un enfoque social (ponen su foco en los valores y en los sistemas de creencias y prácticas), y de los que están influenciados por el enfoque de la Ciencia Política y de la Administración (que se interesa por la interrelación entre los

distintos actores presentes en la sociedad para dar respuesta a problemas sociales) (Conejero y Redondo, 2016: 28).

Uno de los autores referentes del enfoque económico-gerencial es Geoff Mulgan, quien presenta una visión crítica del papel del sector público en la innovación social, al denunciar que el apoyo recibido a la innovación social hasta inicios del siglo XXI por parte de los actores públicos había sido muy escaso (Mulgan, 2006: 52).

Define la innovación social como las “actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se desarrollan y difunden predominantemente a través de organizaciones cuyos propósitos primordiales son sociales”, dando prioridad a aquellos modelos y programas que sean replicables. (Mulgan, 2006: 11). La considera imprescindible para afrontar el creciente descontento de la ciudadanía con las instituciones, el cual viene generado por una actuación por parte de las organizaciones públicas que suelen ser más bien el reflejo de problemas pasados en lugar de una solución a los presentes (Mulgan, 2006: 12).

Establece como elementos potenciadores de la innovación social el impulso y el apoyo de la alta dirección a este tipo de iniciativas (Mulgan, 2006: 50), los sistemas de recompensa entre empleados, los concursos de ideas, así como la creación en la organización de estructuras específicas para la innovación social, con personas y equipos dedicados en exclusividad (Mulgan, 2006: 51).

Aunque el autor reconoce un papel importante de la acción pública para generar un clima propicio a la innovación (Mulgan, 2006: 52), defiende que, para garantizar el éxito, los organismos públicos deben concentrarse en aplicar la innovación social para mejorar la gestión y resultados de los servicios públicos que ya se prestan, en lugar de intentar poner en marcha otros de nueva invención (Mulgan, 2006: 48). La argumentación de esta posición viene por su convicción de que los cambios sistémicos que requieren las innovaciones de gran calado no van en concordancia con los tiempos políticos de los gobiernos, los cuales critica que se centran en el corto plazo (Mulgan, 2006: 49).

Una posición más optimista en cuanto al papel del sector público en la innovación social es la que aportan, desde el enfoque de la Ciencia Política y de la Administración, Manuel Arenilla Sáez y Ricardo García Vegas, quienes presentan una visión amplia del proceso innovador donde intervienen múltiples actores públicos, privados y sociales (Arenilla Sáez y García Vegas, 2013: 33). Este enfoque integrador se observa en la propia definición que presentan de innovación social, en la que ponen el foco en los problemas sociales que se pretenden abordar y no en el actor que la impulsa. De este modo, definen la innovación social como “el desarrollo de productos o procesos novedosos que, estando orientados a la resolución de los problemas más acuciantes de

las personas y a la satisfacción de sus principales necesidades, suponen una mejora de las condiciones anteriores, así como una transformación del entorno social y de las relaciones humanas” (Arenilla Sáez y García Vegas, 2013: 30).

Para estos autores, la complejidad de los problemas actuales requiere de un abordaje desde la visión y experiencia que pueden aportar de manera coordinada los distintos actores institucionales, empresariales y de la sociedad civil. Y en esa red, las organizaciones públicas tienen un papel central por su capacidad de crear marcos institucionales para abordar esos retos sociales. Además, resaltan las oportunidades que ofrece la innovación social como “palanca de cambio en el sector público”, ya que presenta un nuevo campo de oportunidades para el diseño de políticas públicas y en la forma en la que se prestan los servicios públicos (Arenilla Sáez y García Vegas, 2013: 63).

Al igual que Sullivan-Mort, Weerwardena y Carnegie, en este caso Manuel Arenilla y Ricardo García Vegas también establecen una conexión directa entre la innovación social y el emprendimiento. Reconocen, por ejemplo, el valor de los individuos (ya sea de manera individual o como parte de una organización), a la hora de identificar oportunidades y generar nuevas ideas para abordar problemas sociales no resueltos, convirtiéndose así en “el origen de la innovación” (Arenilla Sáez y García Vegas, 2013: 38). También destacarán el papel de las empresas sociales por la finalidad que persiguen, frente al emprendimiento empresarial que orienta su acción a maximizar la rentabilidad económica (Arenilla Sáez y García Vegas, 2013: 38).

En la definición de innovación social aportada por Enrique Conejero Paz y Juan Carlos Redondo Lebrero el papel que otorgan al sector público es todavía más predominante, al definirla como “un liderazgo público participado que genera soluciones novedosas (servicios, productos, procesos y modelos) que están orientadas a la resolución de necesidades sociales (con más efectividad que las soluciones tradicionales) y que conllevan, simultáneamente, un cambio en las relaciones sociales y la generación de valor público” (Conejero y Redondo, 2016: 26).

Desde este enfoque, es considerado un concepto que surge del paradigma de la gobernanza, que al implicar a nuevos actores para la reflexión de soluciones innovadoras a los problemas sociales, es lo que le otorga a la innovación su carácter social (Conejero, 2015: 55).

En la revisión que estos autores realizan de distintas experiencias en Reino Unido, Estados Unidos y la Unión Europea, detectan la existencia de diversas barreras comunes que dificultan la implementación de la innovación social, como es el caso de las barreras estructurales que son fruto de la complejidad e incertidumbre que resulta de las interrelaciones sociales en un entorno determinado, así como las barreras de “agencia”

resultantes de la interacción de los individuos y actores que forman parte del proceso de innovación social (Conejero y Redondo, 2016: 39).

A pesar de estas barreras, Conejero y Redondo resaltan la importancia de incorporar la innovación social a las políticas públicas por su potencial para dar respuesta a las necesidades y demandas sociales de la ciudadanía, quienes juegan un papel activo en el proceso, y que en última instancia supone una legitimación de las instituciones y una mejora de la calidad de la democracia (Conejero y Redondo, 2016: 40).

Es preciso señalar que, aunque los teóricos de la innovación social otorgan una gran importancia a la iniciativa emprendedora de las Administraciones públicas, lo hacen principalmente, tal como se viene señalando en este apartado, poniendo el acento en las interrelaciones con otros actores privados, públicos y sociales, pero sin prestar, hasta el momento, especial atención sobre el papel que pueden jugar los empleados públicos en ese juego entre actores. Por ejemplo se reconoce la importancia de aprovechar el conocimiento y la experiencia de la ciudadanía sobre las necesidades sociales (Arenilla Sáez, 2015: 36), pero no se atiende al conocimiento y experiencia que en la misma medida pueden aportar los empleados públicos. El foco está puesto hacia el exterior de la organización, pero no hacia el interior.

### 2.3.3 INTRAEMPRENDIMIENTO PÚBLICO

La falta de claridad en cuanto a la terminología, señalada de manera recurrente en los distintos apartados de este apartado teórico, se reproduce también en las investigaciones sobre el ámbito público. Al ser el intraemprendimiento un fenómeno propio del sector privado que se ha trasladado al ámbito público, se ha mimetizado también la ambigüedad en cuanto a los términos empleados.

No hay un criterio consensuado sobre conceptos como el de intraemprendimiento público o el de emprendimiento corporativo del sector público. Sí es conveniente señalar que, en la bibliografía revisada en la presente investigación, se ha podido detectar que el concepto *intrapreneurship* se utiliza con mayor frecuencia que el de *corporate entrepreneurship*<sup>33</sup>. Pero aun así se reproducen, e incluso se incrementan, las confusiones en cuanto a la terminología empleada.

Por ejemplo, Jarna Heinonen se referirá al intraemprendimiento como “una forma de acción empresarial en una organización del sector público”, que permita abordar los retos de las recesiones económicas (Heinonen, 2011: 3). Esta visión de un sector

---

<sup>33</sup> No se ha encontrado en esta investigación autores que aporten ningún tipo de explicación al hecho de que el término intraemprendimiento sea utilizado en los estudios sobre las Administraciones públicas con mayor frecuencia que el de emprendimiento corporativo. Una explicación plausible pudiera ser que los autores hayan preferido distanciarse de la connotación empresarial asociada al emprendimiento corporativo.

público operando como una corporación empresarial con mayor flexibilidad, responsabilidad y autodirección (Heinonen, 2011: 13), está más asociada al fenómeno del emprendimiento en el sector público revisado en el apartado anterior.

Algunos autores emplean el término de intraemprendimiento público y el de emprendimiento corporativo en el sector público como sinónimos. Es el caso por ejemplo de Sascha Kraus, Matthias Breier, Paul Jones, y Mathew Hughes, quienes establecen como elemento diferencial del intraemprendimiento que, a diferencia del emprendimiento, los actores no sólo se limitan a identificar las oportunidades, sino que tanto empleados como organizaciones deben generarlas de manera proactiva (Kraus, Breier, Jones y Hughes, 2019: 1249). Otros como Robert J. Sadler establecen una división entre emprendimiento corporativo e intraemprendimiento, partiendo de la premisa que el segundo se fija únicamente en los individuos, frente a un concepto de emprendimiento corporativo que se centra en la organización y en el desarrollo de culturas y procesos institucionales hacia el emprendimiento (Sadler, 2000: 27).

También hay quienes, como Roger R. Stough y Kingsley E. Haynes, adoptan el concepto de intraemprendimiento considerándolo integrador de tres fenómenos diferenciados de emprendimiento interno (Stough y Haynes, 2008: 138):

1. El liderazgo emprendedor impulsado por empleados públicos de nivel ejecutivo del sector público.
2. La creación de nuevas agencias/empresas públicas.
3. El comportamiento emprendedor de los empleados públicos, quienes suelen operar en un contexto hostil al emprendimiento, pero que tienen la capacidad de diseñar y abordar proyectos innovadores (Stough y Haynes, 2008: 129).

Es preciso señalar que, en la revisión bibliográfica de esta investigación, se ha encontrado un número reducido de publicaciones que utilizan también el concepto de “intraemprendimiento social”. Pero en el caso de autores como Jeremy Short, Todd Moss y G. T. Lumpkin hacen referencia a la creación de nuevas empresas sociales en organizaciones ya establecidas, es decir, al fenómeno del *corporate venturing* (Short, Moss y Lumpkin, 2009: 169), y otros autores como Segundo R. Cabana, Felicindo H. Cortés, Mauricio I. Aguilera y Felipe A. Vargas la aplican al ámbito universitario para reclamar que los estudiantes universitarios potencien su “conducta intraemprendedora social” para generar beneficios en la comunidad universitaria, y que finalmente repercutan en la sociedad (Cabana, Cortés, Aguilera y Vargas, 2018: 88).

Uno de los debates generados en torno al intraemprendimiento público es sobre el tipo de Administración donde tiene cabida este fenómeno. Susana Borrás hace una diferenciación entre lo que denomina organizaciones públicas (agencias, universidades y hospitales públicos, empresas públicas, etc.) y las instituciones públicas. Considera que los primeros son los únicos agentes que desarrollan innovación cuando generan

bienes públicos, mientras que las instituciones se limitan a un papel de promoción del emprendimiento y la innovación a través de las políticas públicas que impulsan (Borrás, 2016: 4).

Sin embargo, muchos otros autores como, por ejemplo, Ramírez-Alujas (2011), Gascó (2015) y Ortiz de Zárate (2013) defienden que el intraemprendimiento es posible en todos los ámbitos y estructuras de las Administraciones públicas, y no sólo en las empresas públicas.

A continuación, se hará una revisión de la literatura en torno al intraemprendimiento público, diferenciando entre aquellos estudios que tienen un enfoque centrado en aportar vías de acción a las organizaciones para su transformación, y los que tienen un mayor interés en lanzar recomendaciones y orientaciones a los intraemprendedores como individuos que desarrollan su acción en la Administración. En algunos casos, autores del primer grupo centran sus estudios sólo en las empresas públicas, mientras que los trabajos recogidos en el segundo grupo, centrados en los individuos, lo hacen tomando en consideración experiencias de intraemprendedores de todos los ámbitos de la Administración.

## ENFOQUE CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN

Robert J. Sadler señala que son pocos los estudios surgidos en los años ochenta y noventa enfocados en abordar cómo introducir el emprendimiento en el sector público, y que, los existentes, generalmente se limitan a realizar una traslación de los modelos del sector privado, y se basan principalmente en el análisis de algunas experiencias limitadas (Sadler, 2000: 25). Sadler defiende, por tanto, la necesidad de realizar estudios específicos para el sector público, ya que éste opera en un contexto con un entorno, responsabilidad y objetivos diferente al del sector privado (Sadler, 2000: 26).

Uno de los logros más relevantes de la investigación de Sadler es la identificación que realiza de los condicionantes (positivos y negativos) del emprendimiento corporativo en el sector público, y si los mismos siguen un patrón similar o divergente a los factores del sector privado. Las principales conclusiones extraídas por Sadler son (Sadler, 2000: 26):

1. En cuanto al perfil de los equipos. El estudio señala que los grupos heterogéneos en donde hay una combinación de especialistas con personas de otras áreas de conocimiento estimulan en mayor medida el emprendimiento.
2. En cuanto a la estructura de la organización. El estudio desvela que no existen diferencias significativas entre las estructuras de las organizaciones que pueden considerarse conservadoras y las emprendedoras. Sadler considera que no es preciso realizar un cambio en cuanto a la estructura para promover el emprendimiento dentro del sector público.

3. En cuanto a la burocracia y la regulación. El emprendimiento corporativo surgirá en el sector público a pesar de la burocracia y de los duros requisitos para la rendición de cuentas a la que se ve sometida, a diferencia del sector privado que trabaja con controles más laxos.
4. En cuanto a la claridad de los objetivos. Frente a la conveniencia en el sector privado de contar con unos objetivos claros, las experiencias del sector público demuestran que es posible generar oportunidades para el emprendimiento a pesar de que sus objetivos sean ambiguos e incongruentes. Sadler llega a la conclusión de que la claridad de objetivos no es una condición previa necesaria (Sadler, 2000: 37). En todo caso, también señala que es más sencillo de alcanzarlos cuando, a pesar de su falta de claridad, al menos sean entendidos y perseguidos tanto por la alta dirección como el personal de la organización.
5. En cuanto a los recursos. Sadler razona que, aunque las organizaciones con pocos recursos también pueden impulsar procesos emprendedores, en general son las organizaciones públicas con mayor acceso a los recursos las que son más emprendedoras.
6. En cuanto al riesgo. El estudio observa que en el sector público también hay una asunción de riesgos al apostar por este tipo de proyectos emprendedores, pero que dicho riesgo no tiene necesariamente un carácter económico o financiero.
7. En cuanto a la influencia de la política. Sadler detecta que, en el sector público, a diferencia del sector privado, sí se producen interferencias significativas de la política sobre estos proyectos innovadores. Por lo tanto, lo destaca como un condicionante negativo sobre el emprendimiento corporativo en el sector público.
8. En cuanto al tamaño de la organización. El estudio concluye que el gran tamaño de las organizaciones públicas no se presenta como un condicionante negativo. Defiende que el tamaño no ejerce una influencia significativa sobre el emprendimiento corporativo, salvo por el hecho de que las grandes organizaciones son las que suelen tener un mayor acceso a los recursos, lo que sí supone un condicionante positivo tal como se ha señalado en el punto cinco.

Hay que destacar por tanto, del trabajo de Sadler, la conclusión de que no es posible realizar una mera traslación al sector público de los modelos del emprendimiento corporativo del sector privado, ya que éste presenta condicionantes que difieren de los experimentados en el sector privado. Sadler advierte también que es importante tomar en consideración las diferencias internas del sector público, y no tomarla como una estructura operativa única (Sadler, 2000: 39).

Por el contrario, Mathew J Manimala, P D Jose, y K Raju Thomas defienden que el intraemprendimiento es más complicado de abordar en las grandes organizaciones, debido a la elevada burocratización de los procedimientos y a las fuertes reticencias al

cambio entre sus equipos. Consideran que, por ello, las organizaciones públicas suelen optar por proyectos de mejora incremental de bajo riesgo (Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006: 50).

Estos autores revisarán en su investigación la trayectoria de grandes empresas públicas de La India, para acabar enumerando los siguientes factores que condicionan sobre el intraemprendimiento (Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006: 52):

1. Una desvinculación de la carrera profesional con los logros innovadores alcanzados (por una deficiente evaluación del desempeño) impacta de manera negativa sobre el intraemprendimiento.
2. La inexistencia de sistemas de recompensa y reconocimiento a los innovadores supone un impacto negativo sobre el intraemprendimiento.
3. La falta de apoyo de los supervisores inmediatos tiene un efecto negativo sobre el intraemprendimiento.
4. El conformar equipos informales y flexibles de trabajo para abordar proyectos innovadores impacta de manera positiva.
5. El contar con procedimientos administrativos tediosos supone un impedimento para la innovación.
6. Un sistema deficiente de registro documental es una vía de pérdida de información, y por tanto un inhibidor del emprendimiento.
7. El poder contar con pruebas piloto es una fuente de confianza entre los usuarios, y por lo tanto un potenciador del emprendimiento.
8. El reconocimiento de las contribuciones de las áreas de apoyo de la organización a los procesos de innovación limita las resistencias al cambio dentro de la organización.
9. La inexistencia de canales adecuados para la promoción y valoración de nuevas ideas dificulta la innovación.
10. El no tomar en consideración las innovaciones que pueden proceder de otras áreas secundarias, no enfocadas a la innovación, es un impedimento para el emprendimiento.
11. Si no se da importancia a la difusión y comercialización de las nuevas iniciativas será un impedimento para el éxito de los proyectos.
12. El no patentar las innovaciones del sector público puede ser un problema futuro para las iniciativas de emprendimiento, ya que pueden ser apropiadas por otras corporaciones y las proyecten como propias.
13. Una deficiente gestión del cambio dificultará la puesta en marcha de iniciativas innovadoras dentro de la organización.
14. El acceso a tecnologías punteras del exterior suele facilitar la innovación y el emprendimiento.

15. El no sistematizar y documentar las distintas experiencias puestas en marcha impedirá aprender de los fallos previos, lo que compromete el éxito de las iniciativas.

Uno de los trabajos más destacados en la materia tratada en este apartado es el de Claudine Kearney, Robert D. Hisrich y Frank W. Roche, quienes centran su atención en el emprendimiento corporativo por considerar que es un proceso que facilita a las organizaciones públicas el poder innovar constantemente, y hacer frente así, de manera efectiva, a los constantes cambios del entorno interno y externo (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 302). Parten de la experiencia desarrollada en el sector privado para afirmar que el emprendimiento corporativo mejora el desempeño organizacional, incrementando la proactividad y la predisposición a la asunción de riesgos, pudiendo innovar así en el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios (Kearney, Hisrich y Roche, 2007b: 280).

Estos autores denuncian que, a pesar de estas evidencias, el emprendimiento corporativo en el sector público no tiene hasta ese momento una definición consensuada, ni recibe una atención extensa más allá del área de algunas publicaciones en el área de Administración pública (Kearney, Hisrich y Roche, 2010: 415)

Kearney, Hisrich y Roche señalan la innovación como la dimensión fundamental para el emprendimiento dentro de una organización pública, aunque por sí sola no es suficiente, es preciso que sea utilizada como mecanismo para prosperar (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 296). El emprendimiento corporativo sólo lo consideran viable en contextos organizativos que faciliten y fomenten la innovación (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 308). Partiendo de esta consideración, los autores definen la innovación pública como “un proceso político que impulsa a las organizaciones a lanzar un nuevo proyecto público significativo que altera reglas, roles, procedimientos y estructuras que están relacionados con la comunicación y el intercambio de información dentro de la organización, y entre la organización y el entorno que la rodea” (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 299; Kearney, Hisrich y Roche, 2007b: 282).

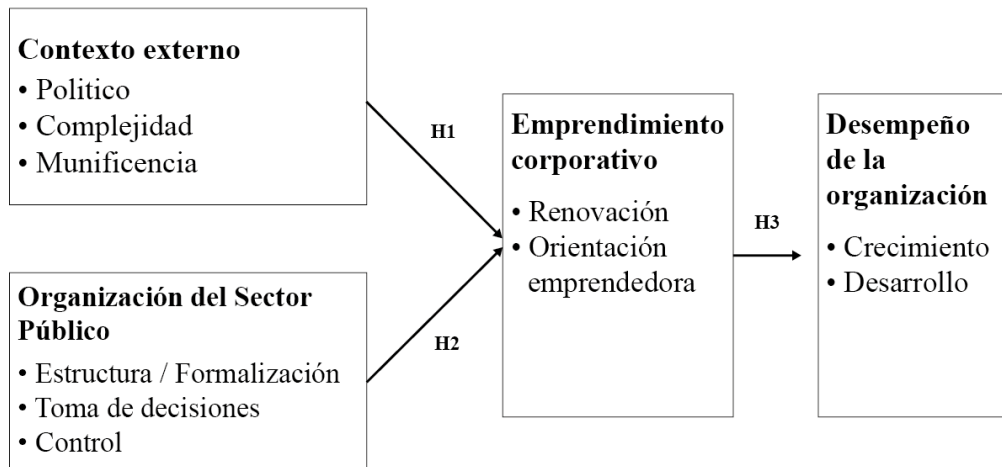
Estos mismos autores definirán el emprendimiento corporativo como un “proceso que existe dentro de la organización del sector público, que da como resultado la instigación a la renovación a través de actividades innovadoras como, por ejemplo, el desarrollo de nuevos servicios, tecnologías, técnicas administrativas existentes y nuevas estrategias mejoradas, asunción de riesgos y proactividad” (Kearney, Hisrich y Roche, 2007b: 282; Kearney, Hisrich y Roche, 2009: 28; Kearney, Hisrich y Roche, 2010: 419). Las dimensiones por tanto de este concepto son la renovación, la orientación emprendedora a través de la innovación, la toma de riesgos y la proactividad.

Abordan la descripción del proceso, así como de los antecedentes y efectos del emprendimiento corporativo en las organizaciones públicas. Para ello parten de la revisión de las teorías propiciadas en el sector privado, para posteriormente determinar su validez en el contexto del sector público (Kearney, Hisrich y Roche, 2010: 416). Esta validación en las organizaciones del sector público, y no la mera traslación de los postulados del ámbito privado, se presenta como un ejercicio fundamental para los autores (Kearney, Hisrich y Roche, 2007b: 294).

El modelo descrito por Kearney, Hisrich y Roche (FIGURA 14) toma en consideración dos conjuntos de antecedentes para el emprendimiento corporativo, uno que se refiere al entorno externo de la organización, y otro que se refiere a la propia organización. Y el resultado final que se obtiene es el desempeño organizacional (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 302):

1. Contexto externo. Según estos autores el entorno externo tiene una influencia determinante sobre la existencia y eficacia de la actividad emprendedora (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 305). Dentro del entorno externo se tienen en consideración las siguientes dimensiones:
  - a. Contexto político. Las organizaciones públicas están muy condicionadas por los distintos intereses políticos electorales, así como de los grupos de interés, lo que condiciona la acción administrativa (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 305).
  - b. Complejidad. Las organizaciones públicas actúan sobre problemáticas y entornos dinámicos cambiantes, de mayor complejidad que en el pasado (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 305).
  - c. Munificencia. Concepto multidimensional que, para los autores, agrupa la existencia de un entorno dinámico, de oportunidades tecnológicas, contexto de crecimiento, y una elevada demanda de nuevos productos (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 306).
2. Contexto interno de la organización del sector público. Las dimensiones que se consideran son:
  - a. Formalización de estructuras. Es preciso una mayor flexibilidad de las estructuras internas para promover el emprendimiento corporativo. Las estructuras rígidas no son propicias para la cultura emprendedora (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 302).
  - b. Toma de decisiones. El emprendimiento corporativo está relacionado de manera positiva con organizaciones con una toma de decisiones flexible y descentralizada (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 303).
  - c. Control. El emprendimiento corporativo se relaciona de manera positiva con sistemas de control más flexibles y menos formalizados (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 303; Kearney, Hisrich y Roche, 2007b: 290).

**FIGURA 14. REPRESENTACIÓN DEL MODELO DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO PROPUESTO POR KEARNEY, HISRICH Y ROCHE**



*Fuente: Traducción de la Figura 1 que se recoge en Kearney, Hisrich y Roche (2010: 417).*

En una primera versión de este modelo, Kearney, Hisrich y Roche (2007a: 303) incluían entre las dimensiones del contexto externo la propensión al cambio (que posteriormente introducen dentro del concepto de munificencia), y entre las dimensiones de la organización toma en consideración el sistema de recompensas, la cultura organizativa, así como la toma de riesgo y la proactividad (estas dos últimas incluidas dentro de la orientación emprendedora propia del emprendimiento corporativo).

En todo caso, los propios autores advierten que estos factores condicionantes no son absolutos. Si bien pueden potenciar o inhibir el emprendimiento corporativo, la presencia o ausencia de alguno de ellos no es determinante. El modelo lo que permite a la alta dirección es prestar atención a estos condicionantes, para evitar en la medida de lo posible aquellos obstáculos que sean inhibidores (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 299; Kearney, Hisrich y Roche, 2007b: 288).

Una de las características de este modelo es que se centra en los roles, procesos organizacionales y los factores ambientales para propiciar la innovación pública, en lugar de centrarse en los objetivos personales de los emprendedores (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 299; Kearney, Hisrich y Roche, 2007b: 282; Kearney, Hisrich y Roche, 2010: 419). En todo caso, los autores aseveran que, para propiciar el emprendimiento en las organizaciones del sector público, es preciso fomentar entornos que generen confianza y motiven a todos los empleados de la organización a ser innovadores y emprendedores, para que sean, en definitiva, agentes de cambio (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 297; Kearney, Hisrich y Roche, 2007b: 281).

Es importante tomar en consideración que estos autores restringen el emprendimiento público tan sólo a empresas estatales y semiestatales, no al conjunto de las Administraciones públicas. La muestra que toman para el trabajo de campo es el de 134 empresas estatales de Irlanda, dejando fuera del análisis al grueso de las Administraciones públicas (Kearney, Hisrich y Roche, 2010: 415).

Robyn Joy Morris denuncia que muchas de las investigaciones desarrolladas en materia de emprendimiento corporativo en el sector público focalizan su objeto de estudio en la organización, en la alta dirección y los gerentes de nivel medio, pero no prestan gran atención a los empleados públicos (Morris, 2007: 1366).

Frente a esto, Morris defiende la necesidad de abordar modelos centrados en potenciar la implicación de los empleados en actividades innovadoras que vayan mucho más allá de los roles asociados a sus puestos de trabajo. Es lo que Morris denomina como “esfuerzo de trabajo discrecional”, que se diferencia en gran medida de las acciones encaminadas a que los empleados trabajen motivados en el ejercicio de sus funciones (Morris, 2007: 1365).

Resalta la utilidad del emprendimiento corporativo para lograr ese objetivo, aprovechando el talento y la iniciativa emprendedora de todos los empleados para lograr unos servicios públicos de mejor calidad. Conforme a la visión de Morris, este enfoque permitirá además a las Administraciones atraer y retener el talento de las organizaciones (Morris, 2007: 1365).

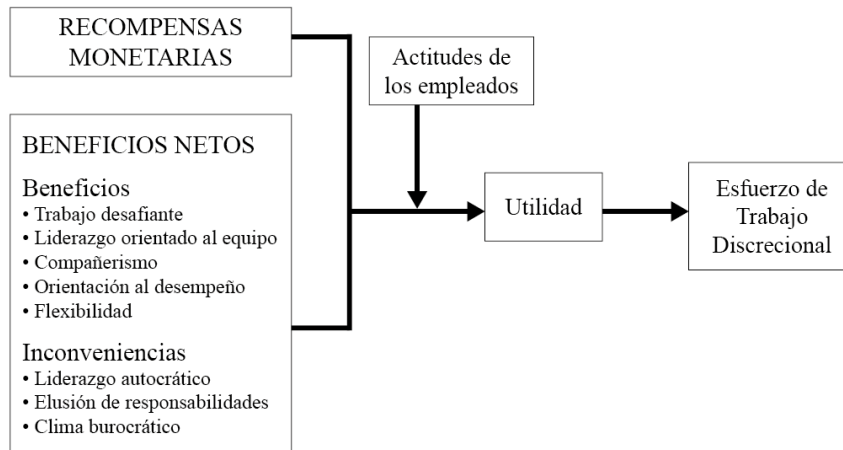
Esta es una visión similar a la trabajada por Evangelos Markopoulos y Hannu Vanharanta, quienes reclaman que las Administraciones deben aprovechar con mayor intensidad el talento de sus empleados públicos, y para ello señalan la gestión del conocimiento como una de las herramientas más apropiadas para promover el emprendimiento interno (Markopoulos y Vanharanta, 2019: 871).

En el momento de determinar los factores condicionantes del emprendimiento corporativo del sector público, Robyn Joy Morris centra su atención en las lecciones aprendidas en el sector privado, con el fin de extraer lo que es percibido por parte de los emprendedores públicos como ventajas y limitaciones para el emprendimiento. Además de los factores contextuales, Morris analizará los factores personales, los factores laborales, los factores socio-interpersonales, y los factores organizacionales (Morris, 2007: 1366).

El estudio concluye que los empleados públicos consideran como elementos potenciadores del emprendimiento corporativo el desempeño de trabajos motivadores, así como el contar con el apoyo de la alta dirección, de los compañeros de trabajo y de la organización en general. Por el contrario, define como elementos desmotivadores los liderazgos autoritarios, los compañeros que eluden el trabajo, y el clima de trabajo

burocrático. Por encima de todos ellos, establece un factor de orden superior que son los beneficios (Morris, 2007: 1372).

**FIGURA 15. REPRESENTACIÓN DEL MODELO DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO PROPUESTO POR MORRIS**



*Fuente: Traducción de la Figura 3 que se recoge en Morris (2007: 1377).*

Para Morris, los resultados de su investigación permitirán a los administradores del sector público desarrollar estrategias para la transformación de las organizaciones que dirigen, aprovechando el emprendimiento e iniciativa de sus equipos (Morris, 2007: 1372).

Tal como se ha señalado en esta investigación al tratar la terminología en la materia, Iñazio Irizar es uno de los autores que traduce el término *intraempreneurship* como *intraemprendizaje*, y defiende que tiene cabida en cualquier tipo de organización (Irizar, 2008: 28). En su trabajo se refiere tanto a las corporaciones privadas como a los organismos públicos, aunque utiliza la denominación única de “empresa” (Irizar, 2008: 3). Define al *intraemprendedor* como aquella persona que “dedica pro-activamente su talento emprendedor a mejorar procesos, productos y servicios, o a generar nuevos procesos, productos y servicios” (Irizar, 2008: 5).

Irizar defiende que el cien por cien de los empleados de una organización pueden ser *intraemprendedores*, sea cual sea su puesto o responsabilidad (Irizar, 2008: 15). Para aumentar el emprendimiento entre el personal, Irizar propone que las organizaciones deben prestar atención a una serie de cuestiones:

1. Favorecer una cultura organizativa propicia a la innovación en todos los niveles (Irizar, 2008: 23).
2. El equipo directivo debe dar autonomía a los empleados para el desarrollo de sus iniciativas innovadoras, y aportarles reconocimiento por las mismas (Irizar, 2008: 23).
3. El intraemprendimiento debe ser un pilar de la estrategia misma de la organización, no sólo de los departamentos de I+D+i (Irizar, 2008: 24).
4. Es preciso conformar equipos multidisciplinares de distintos departamentos (Irizar, 2008: 27).

Irizar manifiesta que todas las personas que entran a trabajar en una organización lo hacen con motivación y con ganas de aportar lo mejor, y es la cultura interna que se encuentran en el día a día la que, en la mayoría de los casos, acaba por conseguir decrecer esa ilusión (Irizar, 2008: 23).

Frente a esta posición, que considera que todos los empleados de una organización pueden mejorar su conducta emprendedora, el estudio que desde la psicología social abordan Juan Antonio Moriano, Gabriela Topa, Encarna Valero y Jean-Pierre Lévy, se interesa en investigar por qué unos individuos desarrollan un espíritu emprendedor y otros no, a pesar de contar con un mismo contexto organizacional (Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009: 277).

Estos autores consideran que el comportamiento emprendedor está vinculado a componentes como “la asunción de riesgos, la innovación, la proactividad o iniciativa personal, la autonomía y la orientación al logro”, y los trabajadores explorarán en mayor medida estas características cuanto más identificados se sientan con la organización (Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009: 278).

Según los resultados de la investigación llevada a cabo por estos autores, son cinco los factores que las organizaciones pueden promover para incrementar la identificación de sus empleados con la organización (Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009: 278):

1. El apoyo de la alta dirección a la iniciativa emprendedora, aportando los recursos necesarios para su desarrollo.
2. Aportar autonomía y libertad a los empleados, y ser permisivos con los fracasos.
3. Contar con un sistema de recompensas y reconocimientos basado en el rendimiento. Pero deben ser incentivos a la acción colectiva, no individual (Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009: 284).
4. Permitir que los intraemprendedores dediquen un porcentaje de su jornada laboral a estos proyectos innovadores.
5. Clarificación en las tareas y resultados esperados por la organización, y establecimiento de mecanismos de evaluación, selección y desarrollo de las innovaciones.

Las organizaciones, a partir de estos factores, podrán conseguir que su personal asuma mayores riesgos y se atreva a afrontar innovaciones que vayan en beneficio de la propia organización (Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009: 283). Los autores señalan que esto permitirá, además, evitar que empleados talentosos se frustren y abandonen la organización (Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009: 284).

En un estudio posterior desarrollado por estos mismos investigadores, establecerán una conexión directa entre el tipo de liderazgo ejercido por la alta dirección y la identificación de los empleados con la organización (Moriano, Molero, Topa y Lévy, 2014: 103). Los autores observan que el liderazgo transformacional facilita el comportamiento emprendedor, ya que los empleados se identifican con la misión y tienen una mayor motivación para desarrollar su creatividad e innovación (Moriano, Molero, Topa y Lévy, 2014: 115).

Una de las críticas que se pueden señalar de ambos estudios de Moriano, Topa, Valero y Lévy es que, para el trabajo de campo, a pesar de que analizan organizaciones y empleados tanto del sector público como del sector privado en España, los datos resultantes de la investigación no están diferenciados según estos sectores. Por lo que no se pueden obtener conclusiones diferenciadas entre las organizaciones públicas y las corporaciones privadas.

## ENFOQUE CENTRADO EN LOS INTRAEMPRENDEDORES

Durante los últimos veinte años han surgido varias publicaciones, promovidas sobre todo por Administraciones públicas, en las que se recogen experiencias de la acción individual o colectiva de intraemprendedores que no cuentan con el apoyo de sus organizaciones. La finalidad de muchos de estos trabajos, más que un propósito académico, es dar a conocer e interconectar iniciativas que surgen de manera autónoma en Administraciones de distintos niveles.

Es el caso por ejemplo de la publicación “INprendedores<sup>34</sup>: Experiencias y reflexiones sobre el arte del intraemprendizaje dentro de las organizaciones” coordinado por David Bartolomé Sedano, e impulsado por la Escuela de Organización Industrial, institución perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España. Se trata de la recopilación de consejos y reflexiones aportadas desde la experiencia personal de personas intraemprendedoras tanto del sector privado como del sector público (Sedano, 2011).

---

<sup>34</sup> En el prólogo del libro, el coordinador de la publicación reconoce que el uso del término “INprendimiento” es una licencia lingüística que no se corresponde con la traducción correcta del término “*intrapreneurship*”.

Uno de los emprendedores que narra su experiencia en la Administración pública es Iñaki Ortiz (2011), que realiza una serie de recomendaciones a empleados públicos de otras Administraciones con inquietudes similares para animarlos a trabajar en red.

Ortiz considera que en todas las organizaciones, incluso en las del sector público, existen personas emprendedoras, y que es la cultura organizativa de las propias Administraciones públicas (fuertemente jerarquizada, rígida y burocratizada), la que condiciona y restringe el emprendimiento interno (Ortiz, 2011: 82). Señala que son muchas las personas con una actitud positiva ante el riesgo, dispuestas a asumir un compromiso personal con la organización para poner en marcha proyectos innovadores (Ortiz, 2011: 88).

Frente a ese entorno hostil a la innovación, propone que sólo a partir del trabajo colaborativo y en red de los intraemprendedores es como se conseguirá innovar en las Administraciones públicas (Ortiz, 2011: 83). Es en las herramientas que aportan hoy en día las nuevas tecnologías donde, según el autor, los intraemprendedores pueden interactuar y mantener conversaciones abiertas para aprender de manera colectiva y organizarse en red (Ortiz, 2011: 90).

Otro de los testimonios recogidos en esta publicación de la Escuela de Organización Industrial es el de Álex Lara, jefe de proyectos en la Sociedad Informática del Gobierno Vasco, quien llega a comparar el emprendimiento dentro de la Administración pública como algo más parecido a una “guerra de guerrillas”, que al resultado de una estrategia predefinida (Lara, 2011: 106). Visualiza a los intraemprendedores públicos como “guerrilleros” que deben aplicar todo su ingenio para innovar dentro de una organización llena de procedimientos y con una cultura de resistencia al cambio, y todo ello con la única motivación de la satisfacción personal de aportar soluciones para la mejora del servicio, ya que no se les proporciona recompensa ni reconocimiento alguno (Lara, 2011: 106).

Lara defiende que las Administraciones públicas son organizaciones complejas, jerarquizadas y de gran tamaño, en donde sólo es posible una transformación a través de las innovaciones incrementales, de pequeños avances que generen una “masa crítica que provoque un cambio de ruptura” (Lara, 2011: 106). Para Lara se trata de “hackear el sistema desde abajo, cambiar las cosas sin tomar el poder” (Lara, 2011: 108).

El Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP) es otra de las instituciones que ha puesto su atención en las experiencias colectivas e individuales de emprendimiento desarrolladas dentro de distintas Administraciones públicas,

recopilando varias de ellas en una publicación dirigida por Alberto Ortiz de Zárate Tercero<sup>35</sup>.

En ella establece una equivalencia entre emprendimiento e innovación, y define el intraemprendizaje<sup>36</sup> como “una actividad caracterizada por la autonomía de una persona, o un pequeño grupo, que aplica su creatividad para imaginar nuevos productos, servicios o métodos, y que hace lo posible por llevar esas ideas a la práctica” (Ortiz de Zárate, 2013: 21). Remarca que no todas las mejoras para solucionar un problema deben considerarse como intraemprendizaje, debe implicar una innovación caracterizada por la creatividad y el riesgo.

Señala también que el paradigma que promueve que las Administraciones públicas estén orientadas a la innovación y al trabajo en red, con una apertura de su estructura tanto hacia el exterior como hacia el interior, se estructura en torno a la etiqueta de “Gobierno Abierto” (Ortiz de Zárate, 2013: 29).

El autor destaca que se puede hablar de intraemprendizaje formal (el que se impulsa desde las unidades formales de innovación que se crean en muchas organizaciones) y de intraemprendizaje informal, y reclama una mayor atención hacia el segundo, puesto que es ahí donde considera que reside el éxito para aprovechar el potencial de la mayoría de los empleados públicos (Ortiz de Zárate, 2013: 46).

Ortiz de Zárate anima a las Administraciones a dotarse de herramientas de gestión que permita a la innovación informal espacios y recursos suficientes para desarrollarse (Ortiz de Zárate, 2013: 47). Para ello aporta a lo largo de su libro las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar estructuras intermedias entre los espacios formales e informales. Prestando atención tanto a las iniciativas de impulso colectivo como a las individuales (Ortiz de Zárate, 2013: 47).
2. Avanzar hacia una cultura organizativa receptiva con la innovación (Ortiz de Zárate, 2013: 38).
3. Definir una adecuada estrategia de gestión del talento que propicie organizaciones adaptativas, que aprenden (Ortiz de Zárate, 2013: 39).
4. Establecer equipos de trabajo en los proyectos de innovación que sean heterogéneos (Ortiz de Zárate, 2013: 40).
5. Apoyarse, de manera temporal, en figuras emprendedoras externas que puedan activar y ayudar a superar las resistencias internas (Ortiz de Zárate, 2013: 42).

---

<sup>35</sup> Además de esta publicación, En 2013 y 2015 organizó el primer y segundo Foro de Intraemprendizaje en la Administración Pública. Disponible en: [https://www.inap.es/mediateca/-/journal\\_content/56/10136/I\\_FORO\\_INTRAEMPREDIZAJE\\_606955](https://www.inap.es/mediateca/-/journal_content/56/10136/I_FORO_INTRAEMPREDIZAJE_606955) [Consulta: 21 de junio 2023].

<sup>36</sup> Tal como se señaló con anterioridad en esta investigación, algunos autores como Alberto Ortiz de Zárate traducen el término *intrapreneurship* como intraemprendizaje en lugar de intraemprendimiento.

6. Promover la creación de comunidades profesionales que permita compartir el conocimiento (Ortiz de Zárate, 2013: 43).
7. Renuncia por parte de las jerarquías de ejercer un control centralizado. Una mayor horizontalidad en las relaciones entre los distintos niveles de la Administración (Ortiz de Zárate, 2013: 69).
8. La puesta en marcha de sistemas de calidad (Ortiz de Zárate, 2013: 82).
9. Sistemas de evaluación que valoren más el desempeño del equipo que el individual. Ortiz de Zárate se manifiesta contrario a la evaluación del desempeño individual, puesto que trabaja en perjuicio de la confianza necesaria para la innovación (Ortiz de Zárate, 2013: 84).
10. Abrir líneas de colaboración interadministrativa, que permita que profesionales de distintas Administraciones puedan colaborar entre sí (Ortiz de Zárate, 2013: 138).

Ortiz de Zárate considera todos estos cambios necesarios para construir espacios de trabajo aptos para la innovación (Ortiz de Zárate, 2013: 96).

Mila Gascó es otra de las autoras que presta atención a las iniciativas impulsadas por intraemprendedores, a quienes define como “agentes de cambio” que cumplen el papel de agitar y provocar dentro de la organización, y que asumen riesgos para liderar proyectos de innovación (Gascó, 2015: 127).

Esta autora hace un llamamiento a las Administraciones a ser parte en este debate, para que las acciones llevadas a cabo hasta el momento no queden como acciones aisladas, y aboga por la puesta en marcha de estrategias de gestión del cambio que sirvan como marco de referencia para todo este tipo de iniciativas, individuales y colectivas, que persiguen la reforma de la Administración (Gascó, 2015: 119).

Gascó advierte a su vez a los gobiernos que están abogando por la implementación de estrategias de Gobierno Abierto, que “no es posible abrirse a la participación ciudadana sin abrirse a la participación interna”, por lo que las Administraciones deben generar los espacios formales e informales para el emprendimiento interno (Gascó, 2015: 119).

La autora defiende que las organizaciones públicas podrán potenciar el intraemprendimiento generando estructuras específicas a modo de incubadoras de las nuevas ideas, estableciendo entornos de trabajo de confianza, diseñando procesos más horizontales, aportando reconocimiento al trabajo de las personas intraemprendedoras, y definiendo en la jornada laboral tiempos específicos dedicados a los proyectos de innovación. Todo ello generará, según la autora, una cultura de innovación en la Administración (Gascó, 2015: 129).

Ramírez-Alujas elaboró en 2018 un informe evaluativo de un concurso de reconocimiento de iniciativas innovadoras implementado por el Ministerio de Hacienda

de Chile, dentro de su estrategia de modernización de la Administración pública<sup>37</sup>. El autor revisa el perfil de los empleados públicos premiados en las distintas ediciones hasta ese momento, y destaca en todos ellos un profundo sentido de pertenencia con la organización, la predisposición a asumir riesgos relacionados con la cultura organizativa, el cuestionamiento del statu quo, y un compromiso con la misión, visión y valores del servicio funcional (Ramírez-Alujas, 2018: 82).

Entre las propuestas de mejora aportadas en el informe, Ramírez-Alujas sugiere la conformación de una red de intraemprendedores públicos, a la que dotar de espacios y recursos, que contribuyan a cambiar la cultura del sector público para su modernización (Ramírez-Alujas, 2018: 133). Y, al igual que señalaba Mila Gascó, considera imprescindible que la Administración pública potencie un ambiente interno para la innovación, abordando los cambios organizativos e institucionales que sean necesarios para que este tipo de iniciativas de empleados públicos tengan realmente un impacto (Ramírez-Alujas, 2018: 102).

**TABLA 5. RESUMEN DE AUTORES SOBRE INTRAEMPRENDIMIENTO PÚBLICO**

<b>AUTOR</b>	<b>IDEAS FUERZA SOBRE INTRAEMPRENDIMIENTO PÚBLICO</b>
Roger R. Stough y Kingsley E. Haynes (2008)	El intraemprendimiento público toma en consideración tres comportamientos diferenciados de emprendimiento: 1. El liderazgo emprendedor impulsado por empleados públicos de nivel ejecutivo; 2. La creación de nuevas agencias/empresas públicas; 3. El comportamiento emprendedor de los empleados públicos.
Jeremy Short, Todd Moss y G. T. Lumpkin (2009)	Utilizan el término intraemprendimiento social, pero en realidad se refieren al fenómeno del <i>corporate venturing</i> , ya que hacen referencia a la creación de nuevas empresas sociales en organizaciones ya establecidas.
Segundo R. Cabana, Felicindo H. Cortés, Mauricio I. Aguilera y Felipe A. Vargas (2018)	Utilizan el término intraemprendimiento social, para hacer referencia a la implicación de los estudiantes universitarios con el entorno institucional para generar beneficios en la comunidad universitaria.
Susana Borrás (2016)	Diferencia entre lo que denomina las “organizaciones públicas” y las “instituciones públicas”. Considera que las primeras son los únicos agentes que desarrollan innovación cuando generan bienes públicos. Las instituciones se limitan a un papel de promoción del emprendimiento y la innovación.
Robert J. Sadler (2000)	No es posible realizar una mera traslación al sector público de los modelos del emprendimiento corporativo del sector privado, ya que éste presenta condicionantes que difieren de los experimentados en el sector privado.

<sup>37</sup> Se trata del Concurso Funciona, que es descrito en el apartado 3.8

Mathew J. Manimala, P. D. Jose, y K. Raju Thomas (2006)	Las organizaciones públicas suelen optar por proyectos de mejora incremental de bajo riesgo, debido a la fuerte burocratización y resistencia al cambio de las grandes organizaciones.
Claudine Kearney, Robert D. Hisrich y Frank W. Roche (2007a; 2007b; 2010)	Presentan un modelo de intraemprendimiento público centrado en los roles, procesos organizacionales y los factores ambientales para propiciar la innovación pública, en lugar de centrarse en los objetivos personales de los emprendedores. Es necesario prestar atención a los entornos para generar confianza y motivar a todos los empleados de la organización. Es un modelo diseñado para empresas públicas.
Michael H. Morris (2007)	Es preciso abordar modelos centrados en potenciar la implicación de los empleados en actividades innovadoras. Utiliza el concepto “esfuerzo de trabajo discrecional”, para referirse a la implicación de los empleados más allá a las funciones y tareas de su puesto de trabajo. No consiste sólo en que los empleados trabajen motivados en el ejercicio de sus tareas, sino que asuman una mayor implicación de manera voluntaria.
Evangelos Markopoulos y Hannu Vanharanta (2019)	Señalan la gestión del conocimiento como una de las herramientas más efectivas para potenciar el emprendimiento interno de los empleados públicos.
Iñazio Irizar (2008)	Todas las personas de una organización pueden ser emprendedoras. Es la cultura interna de la organización la que limita y coarta el intraemprendimiento.
Juan Antonio Moriano, Gabriela Topa, Encarna Valero y Jean-Pierre Lévy (2009)	Vinculan el comportamiento emprendedor con la propensión al riesgo, la innovación, la proactividad, la autonomía y la orientación al logro. Estas características serán potenciadas por los emprendedores cuanto más identificados se sientan con la organización.
Iñaki Ortiz (2011)	La innovación en las Administraciones públicas es posible ser alcanzada a partir del trabajo colaborativo y en red de los intraemprendedores, aprovechando las potencialidades de las nuevas tecnologías.
Álex Lara (2011)	Defiende la transformación de las Administraciones en un proceso de abajo arriba, a través de innovaciones incrementales que generen una masa crítica suficiente para abordar cambios estructurales. Esto es como consecuencia de que los intraemprendedores operan en un entorno hostil con una cultura de resistencia al cambio.
Alberto Ortiz de Zárate (2013)	No todos los procesos de mejora promovidos por los empleados dentro de una organización son intraemprendimiento, es necesario que suponga una innovación caracterizada por la creatividad y el riesgo. Señala al paradigma del “gobierno abierto” como el que mejor representa estas propuestas de apertura de las estructuras de las Administraciones tanto hacia el exterior como hacia el interior.

Mila Gascó (2015)	Se puede promover una cultura enfocada a la innovación y el emprendimiento en las Administraciones a través de la creación de estructuras específicas para la innovación, estableciendo entornos de trabajo de confianza, definiendo procesos horizontales, dando visibilidad y reconocimiento a la labor de los intraemprendedores, y fijando en la jornada laboral espacios de tiempos en los que los empleados se pueden dedicar a proyectos de innovación.
Álvaro V. Ramírez-Alujas (2018)	Es necesario crear un ambiente interno favorable a la innovación, y potenciar una red de intraemprendedores públicos a los que dotar de espacios y recursos para la transformación de las Administraciones.

*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica realizada.*

## 2.4 ORDENACIÓN Y PROPUESTA CONCEPTUAL

La revisión bibliográfica recogida en este capítulo comenzó en torno al concepto de emprendimiento, sobre el que se puede concluir que no existe una definición única y consensuada, tal como también han destacado autores como Hisrich (1990: 209), Gartner (1989: 48) o Sandberg (1992: 79). Hay una disparidad de criterios entre autores en cuestiones relevantes como la toma de riesgo, el actor que impulsa el proceso, sobre la necesidad o no de crear una nueva organización, el tamaño de las corporaciones para que pueda haber emprendimiento, si debe existir una innovación propia o copiada, o sobre el foco de estudio centrado en las organizaciones o en el emprendedor.

Esta falta de consenso puede tener origen, tal como sugieren Primo y Turizo (2016: 16), como consecuencia del predominio del campo de las ciencias económicas en los estudios sobre emprendimiento, y en la confusión lingüística generada a partir de utilizar una misma palabra para hacer referencia a dos realidades que no son idénticas. En concreto a la utilización del término *entrepreneur* para referir tanto la figura del emprendedor como la del empresario, ya que la primera puede asociarse también a los empleados de una organización, tal como reconoce Freire (2015: 83).

Conviene, por tanto, adoptar un concepto amplio que disocie la acción del emprendimiento de la iniciativa empresarial. Tal como señalan Hisrich y Peters (1989: 10) el emprendimiento se presenta en todas las profesiones, por lo que, a pesar de la enorme influencia que la economía política ha tenido sobre los estudios en la materia a lo largo de la historia, es preciso partir de una definición que abarque otros sectores de la actividad profesional. Una definición amplia e inclusiva con otros campos de estudios es, por ejemplo, la aportada por la Real Academia de la Lengua, quien describe

emprender como “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”<sup>38</sup>.

De estos primeros autores, el trabajo que tendrá una mayor influencia en el campo de estudio sobre emprendimiento dentro de las organizaciones es el desarrollado por Schumpeter. Al desvincular el emprendimiento con la necesidad de asumir un riesgo económico (Schumpeter, 1987: 111), abre la puerta para que los empleados de las corporaciones puedan ser considerados como emprendedores, siempre que ejerzan un papel activo de actor del cambio aplicando innovación (Schumpeter, 1987: 93).

La identificación que Schumpeter establece entre emprendimiento e innovación será tomada como base de muchas de las investigaciones posteriores en la materia. Este binomio, tal como señala Rosabeth Moss Kanter, implica una actitud proactiva por parte de las organizaciones a la hora de afrontar los problemas desde una nueva óptica, adoptando el cambio como una oportunidad (Kanter, 1983: 27). Dicho cambio es liderado por las personas, y la función de las corporaciones es generar la estructura y el entorno necesario para que los emprendedores puedan desarrollar sus iniciativas (Drucker, 1985: 161).

Esa falta de concreción conceptual apuntada en torno al emprendimiento tendrá su impacto directo en los estudios sobre emprendimiento interno. Éstos surgen a partir de los años sesenta, y se consolidan a partir de los ochenta como un campo de la disciplina de estudio del emprendimiento (Veciana, 1999: 33), pero padecen la misma inconsistencia en cuanto al debate conceptual. Surgen nuevos términos, pero que hacen referencia a fenómenos distintos dependiendo del autor que los adopte. Tal como se ha señalado en este trabajo, un mismo concepto con frecuencia es utilizado para fenómenos dispares, al tiempo que algunos autores asignan diferente terminología para describir una misma realidad.

A partir de la revisión de autores realizada en esta investigación, y tomando como base principal los trabajos de Zahra (1991: 262), Guth y Ginsberg (1990: 5), Antoncic y Hisrich (2001: 498), Birkinshaw (2003: 2), Sharma y Chrisman (2007: 94) y el de Blanka (2019: 921), se puede concluir que el término más amplio que aglutina todas las formas de emprendimiento interno en las organizaciones privadas es el de “emprendimiento corporativo”. Y para que sea considerado como tal, el proceso debe conllevar tres dimensiones:

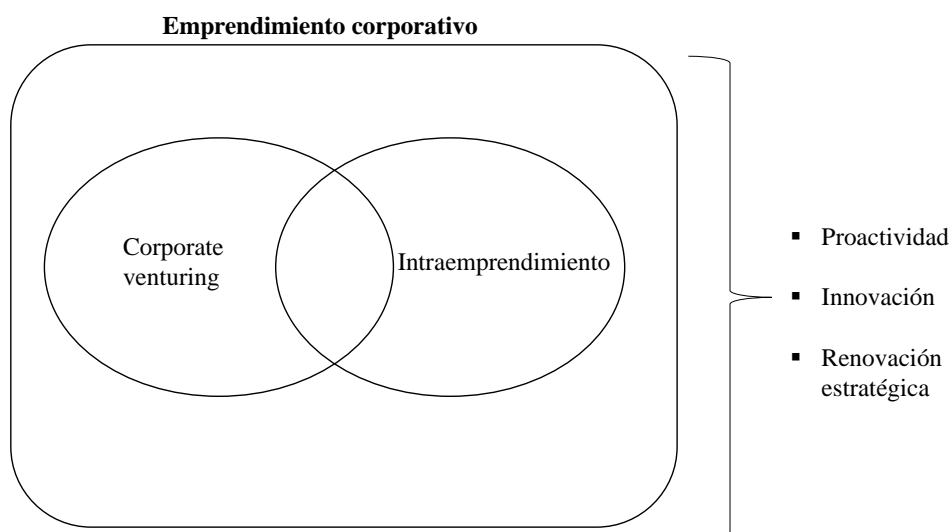
1. Proactividad. Para dar respuesta a las necesidades cambiantes del entorno.
2. Innovación. A través de la puesta en marcha de nuevos productos y servicios.
3. Renovación estratégica. Transformación de la organización a partir de una reformulación de la estrategia.

---

<sup>38</sup> Definición aportada por la RAE. Disponible en: <https://dle.rae.es/emprender#6Sngcg> [Consulta: 9 de enero 2021].

Por su parte, tanto el *corporate venturing* como el intraemprendimiento describen realidades parciales del emprendimiento corporativo. En concreto, el *corporate venturing* hace referencia a aquellos procesos de emprendimiento corporativo en los que se acaba creando una nueva empresa desde dentro de la organización. Y el intraemprendimiento, tal como lo definió Pinchot, refiere aquellos procesos en los que la iniciativa innovadora surge desde los empleados de la corporación. Pero no todas las iniciativas de emprendimiento interno tienen como finalidad crear una nueva empresa, y existen tipologías de *corporate venturing* que tienen como origen un equipo externo a la organización (Miles y Covin, 2002: 29).

**FIGURA 16. REPRESENTACIÓN DE LA INTERRELACIÓN ENTRE LOS TÉRMINOS REFERIDOS AL EMPRENDIMIENTO INTERNO.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica realizada.*

Otro concepto relacionado con los anteriores es el de orientación emprendedora, que sirve para medir la estrategia de una organización hacia el emprendimiento. Para poder abordar esa medición, se analizan diversos condicionantes que funcionan como potenciadores o como limitadores del comportamiento emprendedor, y que son la base de los distintos modelos revisados en este trabajo.

La comparación entre modelos se ha mostrado como un ejercicio complejo, en el que se hace necesario prestar atención en identificar el fenómeno que está siendo revisado por cada autor, más allá de la terminología empleada.

A pesar de esto, hay varios elementos que aparecen como comunes en casi todos los modelos presentados. Es el caso por ejemplo de la existencia de un contexto externo y

de un contexto interno que pueden limitar o impulsar los procesos de emprendimiento corporativo.

1. Entre los elementos del contexto externo se han referenciado factores como:
  - a. Dinamismo económico (Schollhammer, 1982: 218; Zahra, 1991: 263; Covin y Slevin, 1991: 10; Antoncic y Hisrich, 2001: 504; De Villiers-Scheepers, 2012: 405).
  - b. Aparición de avances tecnológicos (Schollhammer, 1982: 218; Covin y Slevin, 1991: 10; Antoncic y Hisrich, 2001: 504; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62; De Villiers-Scheepers, 2012: 405).
  - c. Demanda social (Schollhammer, 1982: 218; Antoncic y Hisrich, 2001: 504; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62; De Villiers-Scheepers, 2012: 405).
  - d. Nuevas regulaciones (Schollhammer, 1982: 218).
  - e. La hostilidad ambiental (Covin y Slevin, 1991: 10; Zahra, 1991: 263; Antoncic y Hisrich, 2001: 504; De Villiers-Scheepers, 2012: 405).
2. Los factores internos/organizacionales referenciados han sido:
  - a. Estructura de la organización (Schollhammer, 1982: 218; MacMillan y George, 1985: 37; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 53; Zahra, 1991: 266; Covin y Slevin, 1991: 10; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 738; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62).
  - b. Funciones (Schollhammer, 1982: 218).
  - c. Recursos y competencias de la organización (Schollhammer, 1982: 218; Covin y Slevin, 1991: 10).
  - d. El papel de la alta dirección (Burgelman, 1983a: 223; Howell y Higgins, 1990: 52; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 53; Covin y Slevin, 1991: 10; Block y MacMillan, 1993: 4; Antoncic y Hisrich, 2001: 504; Birkinshaw, 2003: 3; Seshadri y Tripathy, 2006: 25; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 738; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62; De Villiers-Scheepers, 2012: 405).
  - e. La cultura organizativa, en cuanto a la propensión a la innovación, la resistencia al cambio y la permisividad del error (Zahra, 1991: 266; Covin y Slevin, 1991: 10; Block y MacMillan, 1993: 4; Antoncic y Hisrich, 2001: 504; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62).
  - f. Sistema de reconocimiento/recompensas (Fry, 1987: 8; Jennings y Lumpkin, 1989: 490; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 53; Jones y Butler, 1992: 745; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62; De Villiers-Scheepers, 2012: 405; Galván y Sánchez, 2019: 66).
  - g. Fijar tiempos de la jornada para dedicar a la innovación (Fry, 1987: 6; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 53; De Villiers-Scheepers, 2012: 405; Galván y Sánchez, 2019: 65).
  - h. Límites/controles organizativos (Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 53; Zahra, 1991: 266; Antoncic y Hisrich, 2001: 505; Birkinshaw, 2003:

3; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62; De Villiers-Scheepers, 2012: 405).

Además de estos contextos externos e internos, algunos autores también han prestado atención en sus investigaciones a las características personales de los emprendedores (Gartner, 1985: 698; Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993: 32; Rutherford y Holt, 2007: 431), así como a la estrategia corporativa que se adopta (Zahra, 1991: 265; Gibb, 1990: 57; Covin y Slevin, 1991: 10; Ireland, Covin y Kurakto, 2009: 21), aunque esta última también puede ser definida como parte del contexto interno (Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62).

En cuanto a los actores implicados en estos procesos de emprendimiento corporativo, una amplia mayoría de autores consideran que es necesario prestar atención a la influencia mutua que se ejercen entre los individuos intraemprendedores y la estrategia de la organización en la que se desempeñan (Burgelman, 1983a: 224; Pinchot, 1985: 313; Pinchot y Pellman, 1999: 25; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 734). Señalan que, aunque es posible el desarrollo de iniciativas de intraemprendimiento impulsadas desde abajo hacia arriba sin el apoyo de la organización, el verdadero éxito de una estrategia de emprendimiento corporativo será viable cuando la corporación asuma el papel de agente del proceso y defina una estrategia para impulsar la iniciativa innovadora de sus empleados (Schollhammer, 1982: 210; Drucker, 1985: 133; Pinchot, 1985: 313; Stopford y Baden-Fuller, 1994: 528; Pinchot y Pellman, 1999: 25; Åmo y Kolvereid, 2005: 11; Seshadri y Tripathy, 2006: 18; Ulijn, Drillon y Lasch, 2007: 12; Rutherford y Holt, 2007: 430; Åmo: 2010: 149; Rigtering y Weitzel: 2013: 341; Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020: 220).

En el momento de trasladar el debate al ámbito público, se advierte de la necesidad de disociar los trabajos sobre emprendimiento del sector público de los estudios sobre intraemprendimiento público.

Los estudios sobre emprendimiento del sector público surgen a partir de la crisis del petróleo de finales de los años setenta, influenciados por varios postulados que reclaman que el funcionamiento de las Administraciones se asemeje en mayor medida al de las empresas, y que se aglutinarán más tarde en torno al paradigma de la Nueva Gestión Pública impulsado por Osborne y Gaebler. En este marco, la mayoría de los estudios publicados consisten en biografías de destacadas figuras con una trayectoria de gestión pública visible y reconocible. Un indicador de que estos trabajos no tienen relación con el intraemprendimiento es que, al revisar la bibliografía que estos autores referencian, se advierte que no toman en consideración los estudios sobre emprendimiento corporativo.

Los primeros estudios sobre intraemprendimiento público aparecen de manera aislada en los años noventa, y proliferan ya a partir del siglo XXI, en un esfuerzo de trasladar al sector público los estudios sobre emprendimiento corporativo que van en auge en el ámbito privado. Precisamente por ser un campo de estudio todavía muy reciente, es por

lo que el número de investigaciones es limitado y sin una gran consistencia académica. Una de las consecuencias directas, es que hereda del sector privado la falta de consenso en cuanto a una definición sobre intraemprendimiento.

Los principales elementos que se pueden destacar de la revisión bibliográfica en torno al intraemprendimiento público son:

1. Es necesario establecer fundamentos teóricos sobre intraemprendimiento que sean específicos para las Administraciones públicas, que no se limiten a imitar los modelos del sector privado (Drucker, 1985: 145; Metcalfe, 1993: 293; Sadler, 2000: 26; Kearney, Hisrich y Roche, 2007b: 294).
2. Existen iniciativas de intraemprendimiento que son fruto de una estrategia impulsada desde las Administraciones, y otras que surgen por iniciativa de intraemprendedores sin apoyo alguno de las estructuras (Drucker, 1985: 133; Zahra, 1991: 261).
3. Es importante prestar atención tanto a la organización como a los intraemprendedores. Una buena estrategia de potenciación del intraemprendimiento es aquella que impulsa la propia organización, para generar el contexto necesario que permita desarrollar la iniciativa emprendedora de sus empleados en todos los niveles (Pinchot, 1985: 313; Gibb, 1990: 52; Zahra, 1991: 260; Stopford y Baden-Fuller, 1994: 528; Pinchot y Pellman, 1999: 1; Verstraete, 2002: 23; Åmo y Kolvreid, 2005: 11; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 741; Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 297; Kearney, Hisrich y Roche, 2007b: 281; Irizar, 2008: 15; Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020: 224).
4. La innovación es un elemento imprescindible del proceso (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 296; Ortiz de Zárate, 2013: 21).
5. En cuanto al tipo de organización en donde es posible desarrollar iniciativas de intraemprendimiento, aunque algunos estudios se limitan de manera exclusiva a las empresas públicas (Kearney, Hisrich y Roche, 2010; Borrás, 2016: 4), muchos otros consideran que su implementación es posible en todo tipo de Administración pública (Drucker, 1985: 142; Irizar, 2008; Lara, 2011; Ortiz, 2011; Ortiz de Zárate, 2013; Gascó, 2015; Ramírez-Alujas, 2018).
6. Debido al tamaño y complejidad de las Administraciones públicas, su transformación y modernización sólo es posible a través de innovaciones incrementales que se vayan consolidando, y que con el paso del tiempo se extiendan a todos los niveles de la organización (Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Lara, 2011: 106; Arenilla Sáez, 2017: 307).
7. La mejor forma de potenciar la acción de los intraemprendedores es a través del trabajo colaborativo y en red, aprovechando las herramientas que aportan las nuevas tecnologías (Ortiz, 2011: 83; Ramírez-Alujas, 2018: 133).

A partir de estas consideraciones, se propone en esta investigación como definición de intraemprendimiento público la siguiente:

Todo aquel proceso que está orientado a la mejora y renovación del sector público, mediante la generación de productos o servicios innovadores ideados a partir de la creatividad e iniciativa de los empleados públicos, con el objetivo de responder de manera efectiva a las demandas y necesidades cambiantes de la ciudadanía. Este proceso de modernización puede ser impulsado de abajo arriba por los empleados públicos, o por la propia Administración como parte de una estrategia de regeneración organizativa.

De esta definición destacan las siguientes dimensiones:

1. El intraemprendimiento es viable en cualquier tipo de Administración pública. En todas las organizaciones públicas existen personas intraempreendedoras.
2. El concepto toma en consideración tanto las iniciativas aisladas de individuos, como las impulsadas a partir de una estrategia de la organización.
3. Es imprescindible que haya innovación, no es suficiente con que se produzca una mejora.
4. La importancia de la proactividad para intentar dar respuesta a las necesidades cambiantes de la ciudadanía.

Se reconoce que las iniciativas aisladas impulsadas por intraempreendedores sin el apoyo de sus organizaciones también deben tomarse en consideración dentro de los estudios en la materia (tal como se viene haciendo hasta el momento tanto en las investigaciones del sector público como del sector privado), pero, tal como se ha señalado en esta revisión bibliográfica, el no contar con el apoyo de la alta dirección conllevará previsiblemente que el alcance de las acciones de intraemprendimiento será limitado.

Por ello, esta investigación pone su foco de atención sobre los procesos de intraemprendimiento, y sus factores condicionantes, que se impulsan desde la alta dirección como parte de la estrategia de regeneración organizativa. Lo que interesa es analizar la acción de las Administraciones públicas para definir un modelo que pueda ser adaptado y replicado en todo el sector público.

Se hace necesario, por tanto, validar cuáles son los factores condicionantes del sector público para todas las Administraciones públicas, y no sólo de manera específica para las empresas públicas tal como hicieron en su estudio Kearney, Hisrich y Roche (2010). Esto contribuirá además al debate académico sobre intraemprendimiento público, el cual necesita de un mayor número de estudios para su consolidación.

### 3. EXPERIENCIAS DE INTRAEMPRENDIMIENTO PÚBLICO

Aunque el número de experiencias de intraemprendimiento público es todavía reducido en comparación con las existentes en el sector privado, este capítulo referencia, a modo ilustrativo, once proyectos nacionales e internacionales que ponen el foco de atención en aprovechar la iniciativa y conocimiento de los empleados públicos. Se han incluido tanto iniciativas impulsadas desde el interior de organizaciones públicas, como acciones desarrolladas por personas intraemprendedoras de manera externa a cualquier Administración. La finalidad de este capítulo no es realizar un análisis exhaustivo de cada caso, sino ilustrar sobre la capacidad de aplicar en experiencias reales la teoría revisada hasta el momento.

Es importante tener en cuenta que no existe una única metodología para que las organizaciones promuevan el intraemprendimiento. Por ejemplo, para Evangelos Markopoulos y Hannu Vanharanta, una de las herramientas más potentes para impulsar el emprendimiento interno es la gestión del conocimiento, que está muy presente por ejemplo en los principios de las comunidades de práctica de aprendizaje colectivo (Markopoulos y Vanharanta, 2019: 871). Otros autores como Ivanov, Nemilentsev, Zementckii y Shchipanov (2021) apuntan a instrumentos como los laboratorios de innovación, las incubadoras o los hackatones.

El criterio que se ha seguido en esta investigación para la selección de las experiencias que se toman como ejemplo es que, tal como se ha definido en el marco teórico, las mismas supongan una estrategia que busquen alcanzar la innovación a través de la participación de empleados públicos, con la finalidad de generar valor público.

Antes de abordar la descripción de las experiencias, se ha considerado oportuno comenzar con una descripción de la metodología de las comunidades de práctica así como de los hackatones, para una mejor comprensión de algunos de los casos recogidos en este capítulo. A pesar de que este capítulo es ilustrativo, se cierra el mismo con una tabla resumen con las principales características de las experiencias revisadas.

#### 3.1 COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Las bases de las comunidades de práctica las estableció Etienne Wenger en su trabajo titulado *Communities of Practice. Learning, meaning and identity*, en el que destaca el valor que aporta el conocimiento compartido que se genera a partir de la participación en un grupo social (Wenger, 1998), y posteriormente lo desarrolla en otro trabajo junto a Richard McDermott y William M.Snyder.

Estos autores definirán las comunidades de práctica como “grupos de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o una pasión por un tema, y que profundizan su conocimiento y experiencia en esta área al interactuar de manera continua”, pudiendo los mismos estar reconocidos o no formalmente por la organización (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 4).

La definición parte de cuatro premisas sobre el aprendizaje (Wenger, 1998: 4): 1. Los humanos somos seres sociales; 2. El conocimiento es una cuestión de competencia con respecto a las metas que nos marcamos; 3. Conocer es el resultado del proceso de participar para alcanzar tales metas; 4. La capacidad de interpretar nuestra interacción y compromiso con el entorno es lo que en última instancia produce el aprendizaje.

Wenger además señala los siguientes cuatro componentes como necesarios para considerar la participación social como un proceso de aprendizaje y de conocimiento (Wenger, 1998: 5):

1. El significado que se otorga, de manera individual y colectiva, a la implicación con el entorno para aprender como parte de una experiencia.
2. La práctica, como el marco y recursos destinados a aprender haciendo.
3. La comunidad, en lo que respecta a las configuraciones sociales en las que nuestra participación es reconocible y reconocida. El aprendizaje como pertenencia.
4. La identidad, sobre cómo el aprendizaje en grupo influye en quiénes somos.

Conforme a este postulado, cuando las personas participan de manera activa en procesos de aprendizaje dentro de un grupo social, lo relevante no es sólo lo que se hace, sino también cómo se interpreta lo que se hace, así como el proceso de construcción de la identidad tanto de la persona individual como del grupo y de la organización en su conjunto (Wenger, 1998: 9).

Con esto Wenger no antepone el aprendizaje interactivo como el más valioso, reconoce que algunos aprendizajes se realizan mejor en grupo y otros de manera individual autónoma, y que el reto para las organizaciones es ser capaces de coordinar múltiples tipos de conocimiento en sus procesos de aprendizaje. Pero sí presta atención al valor generado por el aprendizaje en grupo así como las estructuras que emergen a partir de esa interacción en comunidad (Wenger, 1998: 226).

Wenger considera que las comunidades de práctica son una parte integral de la vida diaria de cualquier persona al encontrarse en muchos de los ámbitos de relación, incluidas las organizaciones sociales. Y aunque manifiesta que no existe un manual para garantizar el éxito de su funcionamiento, señala como acción fundamental que las organizaciones centren sus esfuerzos en generar los contextos propicios para que las

comunidades de prácticas puedan prosperar, como por ejemplo asegurando que se destinen los recursos necesarios (Wenger, 1998: 10).

En este sentido, Wenger defiende la pertinencia de institucionalizar las estructuras, procedimientos y patrones de las comunidades de prácticas, pero evitando intentar controlar la acción de estas, que debe seguir descansando sobre lo informal. Advierte de que, si las comunidades de prácticas se mantienen al margen de la organización, corren un mayor riesgo de desaparecer y de que su trabajo no tenga impacto, pero al mismo tiempo recomienda evitar un exceso de institucionalización ya que conduciría a la paralización de las dinámicas de trabajo de las comunidades. Es la institucionalización la que debe estar al servicio de la práctica, y no al revés (Wenger, 1998: 243).

Se trata, por tanto, de integrar la función general de las comunidades dentro de la dinámica de la organización, legitimando así su papel (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 203). Estos autores reconocen que se trata de un proceso delicado a nivel estructural y cultural, por lo que se requiere establecer un cuidado equilibrio entre las dimensiones formal e informal (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 193). Gran parte del éxito consiste en aprovechar las potencialidades de la complejidad de lo informal, huyendo de los procesos de control tradicionales, y logrando su engarce con el sistema formal (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 158).

Existe un fuerte potencial transformador de las organizaciones cuando consiguen “cultivar estructuras informales” que les permiten en mayor medida adaptarse a las amenazas y oportunidades emergentes, ya que las mismas tienen una capacidad de innovación más grande que las estructuras formales (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 217).

Otro elemento positivo de las comunidades de prácticas señalado por estos autores es su capacidad de transformar la cultura de una organización, a partir sobre todo de la influencia colectiva que ejercen las dinámicas desarrolladas dentro de la comunidad en otros equipos y unidades con las que interactúa. Propiciando una cultura de aprendizaje a pequeña escala, se generan nuevos enfoques que permiten ser adoptados posteriormente por el conjunto de la organización (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 194).

Identifican además varias empresas y organizaciones que están obteniendo notables éxitos y se sitúan en la vanguardia de la economía del conocimiento sobre la base de la puesta en marcha de grupos que siguen una metodología de funcionamiento similar a las comunidades de práctica (con independencia del nombre o etiqueta que se les asigne). Destacan que estos grupos proporcionan una infraestructura que se sirve del aprendizaje para perseguir los objetivos marcados por la institución (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 3).

Todos estos modelos se centran en definir estrategias enfocadas en la gestión del conocimiento, considerándola un activo que permite alcanzar una ventaja competitiva. Pero es preciso evitar el error de confundir conocimiento e información, lo que ha llevado a muchas empresas y organizaciones a realizar fuertes inversiones en sistemas de información con escaso provecho por estar desvinculado con una estrategia definida. Estos autores consideran necesario que dicha estrategia de aprendizaje esté ligada al diseño de una estrategia comercial, para poder desarrollar así las capacidades necesarias para alcanzar los objetivos marcados (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 6).

Otro reto propio de estas estrategias es cómo conseguir impulsar la interacción entre los miembros de la organización, elemento necesario para que las comunidades permanezcan activas en el tiempo. Los diseños tradicionales se centran en crear estructuras y sistema que intentan dar respuesta a unos objetivos fijos, pero en este caso se requiere de dibujos organizativos más flexibles y receptivos al entorno (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 50).

Dichas estrategias deben poner el aprendizaje en el centro del diseño, propiciando el tiempo y los recursos necesarios, fomentando la participación y minimizando el riesgo de los factores limitantes (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 12). En cuanto al tiempo, los autores consideran como elemento crucial permitir que los miembros de la comunidad dediquen espacios de su jornada a las actividades de aprendizaje e innovación. Señalan que la mayoría de las comunidades de práctica que fracasan en su estrategia tienen precisamente como causa la falta de previsión de tiempos específicos (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 183).

Otra reflexión interesante es la referida a las personas de la organización que no participan en las comunidades de prácticas. Wenger considera que es inevitable que haya personas que no deseen participar de las comunidades de prácticas, pero diferencia entre la no participación (aquellas personas que no forman parte de las comunidades pero sí que interactúan con ellas) y lo que denomina “la marginalidad” (que no interactúan en ninguna medida con las comunidades). Ambas posturas son en sí mismas procesos de construcción de identidad (Wenger, 1998: 165).

En cuanto a la motivación para la participación, Wenger, McDermott y Snyder (2002:183) resaltan que es el reconocimiento del resto de miembros de la organización el principal elemento de motivación para participar en una comunidad de prácticas. También dan valor al hecho que la organización reconozca esa contribución realizada como parte de su desempeño, por encima de posibles recompensas económicas.

Gran parte de los sistemas tradicionales de evaluación se centran en el desempeño individual de los trabajadores. Lo que defienden estos autores es la necesidad de una evaluación integral en la que se compaginen indicadores de medición individuales con

la implementación de métodos de gestión y medición a nivel de organización (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 163). Al medir el resultado de los proyectos de las comunidades de prácticas, permite visibilizar y reconocer el valor generado por estas, algo que es de interés tanto para los miembros de la comunidad como para el equipo directivo (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 166).

Estos autores consideran, por tanto, a las comunidades de prácticas como potentes “agentes del proceso de cambio” que permiten dar forma y ejecutar la estrategia a medio y largo plazo de la organización, y es por lo que deben ser propiciadas de manera activa y sistemática (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 218). Esta postura es defendida también por organismos como el Banco Mundial, institución que lleva varios años utilizando la metodología de comunidades de prácticas hacia el interior, y que impulsa también entre los países miembros la creación de sus propias comunidades (Wenger, McDermott y Snyder, 2002: 229).

Para analizar la aplicabilidad de las comunidades de prácticas en el sector público, es de interés las aportaciones realizadas por Jesús Martínez Marín, Joana Soteras Guixà y Núria Vives Leal junto a más de una decena de personas que han participado en el Programa Compartim<sup>39</sup> de la Generalitat de Catalunya, por lo que son reflexiones generadas a partir de la propia experiencia de los autores y plasmada en la publicación “*El trabajo colaborativo en la Administración*” (Martínez, Soteras y Vives, 2010).

Definen las comunidades de aprendizaje como “agrupaciones de personas que se organizan y se involucran para construir un proyecto organizativo y profesional propio, y que aprenden a través del trabajo cooperativo y solidario” (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 23).

Estos autores señalan el aprendizaje como el factor central para que las organizaciones públicas puedan innovar en sus modelos de gestión y adaptarse así al dinamismo del mundo actual. Destacan además que, para aprender, es imprescindible el conocimiento, y que la mejor forma de conseguir el conocimiento es a través del trabajo colaborativo (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 36). Pero sin perder de vista que el trabajo colaborativo sólo es importante en la medida en que coadyuve al cumplimiento de los objetivos de la institución (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 21).

Al igual que Etienne Wenger, estos autores defienden que las comunidades de aprendizaje sean insertadas en las estructuras organizativas para que sus dinámicas y resultados se puedan prolongar en el tiempo, y tengan impacto en otras áreas de la organización (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 125). Señalan además que convirtiendo a las comunidades informales en capital organizativo se consigue incentivar la

---

<sup>39</sup> El Programa Compartim es descrito en el apartado 3.3 de este capítulo.

creatividad en las organizaciones, elemento básico para la innovación (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 58).

Consideran un riesgo que las organizaciones públicas centren la innovación en las personas a nivel individual, ya que existe la posibilidad de que los resultados desaparezcan si pierden la motivación o abandonan la organización. Entienden por tanto que la organización debe enfocar la formación y el conocimiento como una responsabilidad colectiva (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 16).

Se cuestionan los autores por el motivo de que existan escasas experiencias exitosas sobre trabajo colaborativo, sobre todo en el sector público, a pesar de que este campo cuenta en la actualidad con reconocimiento y de que se han constatado los beneficios de las que se han llevado a la práctica y han conseguido una continuidad temporal, y apuntan principalmente a dos limitaciones. Por un lado, ponen la atención en la cultura de la organización, que debe adaptarse para fomentar valores como la confianza y la creatividad; y, por otro, dan importancia a la estructura de la organización, la cual debe también adaptarse para ser menos jerarquizadas y más horizontal, posibilitando así procesos de trabajo flexibles y colaborativos entre sus empleados públicos. Reflejan la importancia de que haya un cambio de paradigma en toda la organización en su conjunto, no sólo en un área determinada como, por ejemplo, la de Recursos Humanos (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 205).

Martínez, Soteras y Vives califican el proceso de implantación de este tipo de iniciativas como algo complejo que no cuenta con un cuerpo teórico y metodológico estandarizado. Requiere de una gradualidad calculada para dar tiempo a que se produzca un cambio progresivo en la cultura organizativa, pero sin perder de vista en ningún momento el objetivo de regeneración de la organización (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 217). Recomiendan, para poder tener éxito en su estrategia, que la organización defina su objetivo de cambio integral dentro de una planificación, que incluya la colaboración como un valor de la cultura organizativa, que potencie la autonomía, que aporte los recursos necesarios para institucionalizar los proyectos de mejora, y que incluya iniciativas de comunicación y socialización para la gestión del cambio (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 23).

Defienden que un proceso de estas características dará lugar a una Administración pública más estratégica, horizontal y adaptada, capaz de aprovechar el conocimiento interno para generar bienes y servicios públicos con mayor eficacia, eficiencia y legitimidad, generando así valor público en sus actuaciones (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 60).

## 3.2 HACKATONES

El término hackatón (o *hackathon*) proviene de la unión de las palabras *hack* (en su connotación de exploración e investigación) y maratón, y generalmente hace referencia a un evento intensivo enfocado a la resolución de problemas o al diseño de nuevos productos. Se usó por primera vez en 1999 para un evento en Calgary (Estados Unidos) de desarrolladores de software para abordar fórmulas sobre cómo evitar los problemas legales para la exportación de software criptográfico (Briscoe y Mulligan, 2014: 2).

Los autores Gerard Briscoe y Catherine Mulligan consideran que este tipo de evento es una evolución de las fiestas de red de área local (LAN), en las que los participantes exhiben sus computadoras modificadas. También señalan que otros términos como *game jams* (para el desarrollo de videojuegos), *hacklab*, *makerspace* o *codefest*, son utilizados en muchas ocasiones para referirse a un hackatón, pero con una terminología menos asociada a las connotaciones negativas del pirateo (Briscoe y Mulligan, 2014: 3).

Aunque en un inicio tenía una finalidad exclusivamente informática, durante los años el formato ha ido ganando en popularidad y se ha adaptado para abordar una gran multiplicidad de desafíos locales y globales (Rosell, Kumar y Shepherd, 2014; Temiz, 2021). En concreto desde el sector público se ha recurrido a esta herramienta por su potencial para adaptarse a los procesos de cocreación de servicios, con el objetivo de abordar problemas comunitarios de manera innovadora, estableciendo un nuevo tipo de relación más activa con la sociedad civil (Kangro y Lepik, 2021: 1). En esta línea, el hackatón será definido por Rosell, Kumar y Shepherd (2014) “como un evento en el que las personas se reúnen para construir y lanzar en colaboración una nueva aplicación, o un bien terminado, destinado a resolver un problema particular construido sobre un habilitador de tecnología nuevo o existente”.

Existen distintos tipos de clasificación de los hackatones. Por ejemplo, Briscoe y Mulligan (2014) los agruparon entre aquellos que están centrados en la tecnología (para el desarrollo de un software o aplicación específica), y los que están centrados en el enfoque (que aplican la tecnología para contribuir a un problema social o un objetivo comercial).

Otra categorización es la que establecen Valença, Lacerda, de Souza y Gama (2020), que los diferencian entre:

1. Hackatones educativos. Su finalidad es educativa, incentivando a estudiantes a abordar un problema a partir de un entorno gamificado.
2. Hackatones empresariales. Son aquellos orientados a idear nuevos productos y servicios para empresas.
3. Hackatones cívicos. A iniciativa de organizaciones públicas para la mejora de los servicios públicas.

Dependiendo de los actores a quienes está dirigido el evento también se puede agrupar entre los hackatones abiertos (con participantes externos de la organización que lo promueve) y los hackatones internos (enfocado a trabajadores de la organización). La finalidad de los hackatones internos es aprovechar y canalizar la experiencia y conocimiento de los propios empleados para abordar de manera innovadora un desafío común de la organización. Esta modalidad es utilizada por empresas como Microsoft, Google, Facebook<sup>40</sup> o AT&T para el diseño y desarrollo de sus productos (Briscoe y Mulligan, 2014: 6; Rosell, Kumar y Shepherd, 2014: 1; Valença, Lacerda, de Souza y Gama, 2020: 422; Temiz, 2021: 2).

Con respecto al formato, los hackatones también se pueden configurar conforme a múltiples combinaciones diferentes. La duración del evento suele oscilar entre un día y una semana, y, dependiendo de los objetivos, se puede limitar tan sólo al encuentro (físico o virtual) o se pueden prever acciones previas y post al mismo. Por ejemplo, está la posibilidad de presentar los objetivos con antelación al encuentro para ir recopilando propuestas, o por el contrario mantener en secreto para darlos a conocer una vez iniciado el evento. También se puede diferenciar entre que la participación sea de manera individual o por equipos (Briscoe y Mulligan, 2014; Medina Angarita, y Nolte, 2020; Kangro y Lepik, 2021). En definitiva, el diseño está condicionado a los objetivos planteados en el concurso (Pihlajamaa y Merisalo, 2021: 1910).

Lo habitual es que comiencen con la presentación del evento, incluidos los premios y la composición del jurado. Los equipos se suelen conformar con participantes de perfil heterogéneo para contar en el grupo con diferentes habilidades, y la composición de estos puede variar dependiendo de los objetivos (incluso puede fluctuar durante el transcurso del hackatón). También pueden contar con el apoyo de la figura del mentor (interno o externo), quien irá orientando y aconsejando al equipo (Briscoe y Mulligan, 2014: 4; Medina Angarita, y Nolte, 2020: 55).

Los elementos básicos que caracterizan a la mayoría de hackatones son (Rosell, Kumar y Shepherd, 2014: 1):

1. El enfoque intenso. Están limitados en el espacio y el tiempo, y sobre un mismo reto.
2. La innovación. La finalidad es generar algo nuevo disruptivo.
3. La colaboración. Es a partir del trabajo colaborativo como mejor se alcanzan los objetivos.
4. Los incentivos. Se definen unas recompensas (económicas, en productos o inmateriales) para quienes superen el reto.

---

<sup>40</sup> El botón de “Me gusta” de Facebook es propuesto y desarrollado por sus empleados en uno de los hackatones internos de la empresa (Briscoe y Mulligan, 2014: 6).

Son varias las publicaciones que se centran en analizar experiencias de hackatones impulsados de manera específica en el sector público. Un ejemplo es el trabajo abordado por Matti Pihlajamaa y Maria Merisalo, en el que desarrollan un caso de estudio a partir de la celebración de dos hackatones sobre *Smart City* en Tampere (Finlandia), y en el que destacan el potencial de esta herramienta para una mejor comprensión de los problemas locales y la implicación de la ciudadanía para identificar soluciones (Pihlajamaa y Merisalo, 2021: 1920).

Otro caso de estudio es el desollado por Sedar Temiz a partir del hackatón impulsado por el gobierno sueco en 2020, denominado *Hack the Crisis*, para identificar las potencialidades de la tecnología como respuesta a los retos planteados a partir de la pandemia por COVID-19. Entre los aprendizajes de esta experiencia, el autor señala la importancia de que las organizaciones públicas reformen y flexibilicen sus estructuras e introduzcan este tipo de herramientas entre sus procedimientos, para poder así adaptarse y dar respuesta de manera rápida y efectiva a los desafíos que se presenten (Temiz, 2021: 11).

Autores como Qianli Yuan y Mila Gasco-Hernandez analizan la experiencia de 19 hackatones impulsados por organizaciones públicas del ámbito local y estatal en los Estados Unidos, para acabar concluyendo que son una herramienta de utilidad para resolver los problemas públicos a partir del conocimiento compartidos por los actores de la sociedad civil, y destacan como uno de sus principales valores que contribuyen a la creación de valor público a través de la implicación ciudadana y la capacidad de respuesta (Yuan y Gasco-Hernandez, 2019: 7).

Por último, se hace referencia a algunos de los factores que facilitan el éxito durante la celebración de este tipo de eventos, prestando especial atención a los señalados por Bard Rosell, Shiven Kumar, and John Shepherd a partir del análisis del hackatón interno que ellos mismos impulsaron en la empresa AT&T.

Los aprendizajes destacados por estos autores son (Rosell, Kumar y Shepherd, 2014):

1. Los objetivos, las normas y los criterios de evaluación deben ser claros, justos, objetivos y transparentes.
2. Requiere de una preparación previa exhaustiva.
3. El uso de las redes sociales puede ser útil para la creación de equipos y la canalización de iniciativas durante los días anteriores al evento.
4. Uno de los elementos de éxito más significativo es el apoyo del equipo ejecutivo a la iniciativa.
5. El reconocimiento y visibilidad desde la propia organización de la importancia del evento.
6. Debe existir diversidad entre los miembros de los equipos, y propiciar los espacios necesarios para que se conozcan entre ellos y generen confianza.

7. Es importante contabilizar un porcentaje del tiempo dedicado al evento como parte de la jornada laboral. Una tercera parte del tiempo destinado al evento debe considerarse dentro del horario de la empresa, y dos terceras partes como tiempo personal de los empleados.
8. Se deben definir un conjunto de incentivos (monetarios e inmateriales).

Una de las características de esta herramienta frente a otras como las comunidades de práctica, es que facilita la innovación a través de la colaboración intensiva. Al ser eventos temáticos de corta duración, permite que un grupo de personas se enfoquen durante un corto espacio de tiempo en la resolución de un reto común (Medina Angarita, y Nolte, 2020; Kangro y Lepik, 2021). Es en su formato hacia el interior de la organización como puede ser una herramienta facilitadora del intraemprendimiento.

### 3.3 PROGRAMA COMPARTIM

El Programa Compartim está identificado como experiencia de intraemprendimiento por autores como Ortiz de Zárate (2013:106). Es una iniciativa impulsada desde el año 2005 por el Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya a través del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE), y en la que, a fecha de marzo de 2023, han participado más de 800 personas y ha generado más de 60 publicaciones<sup>41</sup> desarrolladas a iniciativa de los empleados de esta organización pública.

Toma como base el modelo de las comunidades de prácticas desarrollado por Wenger, para la puesta en marcha de proyectos de innovación a partir del conocimiento compartido y el trabajo colaborativo de los empleados públicos del Departamento de Justicia. Su finalidad es doble: por un lado, propiciar un contexto que promueva la generación de conocimiento; y, por otro, establecer mecanismos para el aprovechamiento colectivo de ese conocimiento (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 103).

La articulación del proceso se realiza a través de los distintos colectivos profesionales del Departamento de Justicia, quienes se agrupan en torno a distintas comunidades de práctica para abordar proyectos de mejora de la organización. Las propuestas pueden proceder, y se pueden referir, a cualquier ámbito de la organización, y los trabajadores se adhieren de manera voluntaria al grupo que trabaje la temática que sea de su interés.

Las comunidades de práctica se dinamizan mediante encuentros presenciales complementados con trabajo en línea a través de la plataforma virtual de trabajo colaborativo e-Catalunya. El trabajo colaborativo se produce a partir de esos debates conjuntos en los que intentar solucionar el problema propuesto desde nuevas

---

<sup>41</sup> Datos extraídos de la página web de la Generalitat de Catalunya. Disponible en: <https://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/> [Consulta: 4 de marzo 2023].

perspectivas. A través de las herramientas de la plataforma e-Catalunya (blogs corporativos, foros, wiki, calendario, etc.), los participantes pueden seguir con los debates y la construcción de documentos de manera compartida en los intervalos de tiempo entre las sesiones presenciales. La plataforma sirve también de repositorio de los contenidos y documentos generados por las comunidades.

Son grupos de entre 6 y 7 personas liderados por un e-moderador, que realiza las veces de facilitador del grupo y marca la agenda de trabajo. Las comunidades también pueden contar con el apoyo de expertos externos a la institución, a quienes se recurre para realizar consultas específicas. También existe la figura del coordinador del programa, quien se encarga de hacer las labores de comunicación y enlace entre la institución y las distintas comunidades de práctica. Mantiene reuniones periódicas con la dirección para trasladar el trabajo avanzado por las comunidades, y orienta la acción hacia aquellos aspectos que pueden resultar más estratégicos para la organización (Martínez, 2012: 18).

Al final de cada fase, tiene lugar una sesión en la que se exponen los logros alcanzados en las distintas comunidades de práctica. Es una sesión de visibilización y reconocimiento colectivo por la implicación mantenida durante el proceso, y en la que participan también expertos externos en las temáticas tratadas (Martínez, 2012: 31).

Entre los elementos implicados en el éxito del Programa Compartim se pueden destacar (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 132):

1. Existencia de un apoyo institucional al proceso, pero con una estrategia de impulso de las Comunidades de Práctica desde abajo hacia arriba.
2. Las nuevas herramientas y las posibilidades de interconexión que surgen a partir de los avances tecnológicos (Martínez, 2012: 13).
3. La interlocución con la dirección ejercida por el coordinador, lo que permite estrechar la vinculación entre el trabajo de las comunidades y los objetivos estratégicos de la organización.
4. El papel del e-moderador, quien se mueve en espacios de horizontalidad y transversalidad en una organización tradicional como la Administración pública.
5. La flexibilidad durante la implementación, adaptando el proyecto a cada entorno organizativo.
6. La previsión de una política de incentivos personales por participar. Entre otros, el certificar por parte del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada el tiempo invertido en el grupo de trabajo como horas de formación.
7. La combinación de la metodología de trabajo presencial y en línea (Martínez, 2012: 27).
8. El programa no se articula sobre estructuras organizativas rígidas y centralizadas (Martínez, 2012: 22).

9. El programa recoge métricas de cuatro tipos de indicadores (actividad, producción, impacto y calidad) para poder hacer seguimiento a los productos resultantes.

Son varios los beneficios identificados derivados del programa:

1. Aporta un nuevo modelo de vertebración y socialización de la organización (Martínez, 2015: 27).
2. Ahorra tiempo y reduce la duplicación de esfuerzos (Martínez, 2012: 33).
3. Mejora del aprendizaje individual y colectivo. Ha permitido una actualización constante de los procesos de aprendizaje organizacionales (Martínez, 2012: 33).
4. Aunque muchas comunidades de práctica se han orientado a crear protocolos, guías y manuales, el programa Compartim ha dado lugar en estos años a muchos productos de calado, como programas de políticas públicas, que han aportado soluciones innovadoras a los problemas abordados (Martínez, 2015: 26).

En noviembre de 2022, el programa puso en marcha una nueva iniciativa denominada MetaCompartim<sup>42</sup>, ideado como espacio de encuentro de las personas moderadoras y dinamizadoras de las comunidades de prácticas, con el objetivo de abordar los retos vinculados a las funciones específicas de moderación y dinamización de las comunidades de prácticas.

Hay que señalar, por último, que el programa ha recibido el premio al mejor blog corporativo 2009 de los Premios Blogs Cataluña, así como el premio al Caso Práctico del año 2010 otorgado por *Expoelearning*, en reconocimiento a su capacidad de implantar un proyecto de gestión del conocimiento por el que el Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya está obteniendo una rentabilidad directa (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 9).

### 3.4 PROYECTO FORMACIÓN 2.0

En 2009 el departamento de formación de la Diputación de Alicante, responsable de la capacitación de los empleados públicos de los ayuntamientos de la provincia así como de la propia diputación, inició una reformulación de su estrategia para incorporar nuevas metodologías de aprendizaje informal, aprovechando las oportunidades generadas a partir del uso en red de las nuevas tecnologías.

La nueva estrategia se concretó en lo que denominó proyecto Formación 2.0, que incluye varias acciones que buscan aplicar nuevas metodologías que ayuden a compartir

---

<sup>42</sup> Información extraída de la página web de la Generalitat de Catalunya. Disponible en: <https://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/activitats/jornades/jcompartim17/index.html> [Consulta: 9 de enero 2023].

conocimiento, aumentar la motivación de los empleados públicos, y poner en valor tanto el conocimiento particular como el organizacional (Latorre, 2016: 4).

Algunas de las acciones son (Latorre, 2016):

1. Jornadas de *Networking*. Con las que promover la socialización como elemento de formación, compartiendo experiencias, aprendiendo de la experiencia de los demás y aportando soluciones.
2. *Fem un café?*. Encuentros informales de conversación para el aprendizaje del valenciano, en el que son los propios empleados quienes, de manera voluntaria, se ofrecen como enseñantes.
3. Comunidades de aprendizaje. Adaptación de la metodología de las comunidades de prácticas a semejanza de los cursos de formación.
4. Proyecto Disraeli. Vídeos cortos de trabajadores en los que explican alguna habilidad o conocimiento personal que va más allá de las tareas profesionales. Es a propuesta de otros trabajadores que destacan y dan reconocimiento público al conocimiento de miembros de la organización.
5. Las diez cosas que debes saber. Repositorio abierto de contenidos con píldoras formativas, en formato Power Point, sobre cualquier materia que sea de interés público.

En concreto la experiencia de las comunidades de aprendizaje lleva activa desde 2011 y ha obtenido varios reconocimientos externos como el premio AEVAL a la gestión del conocimiento en la convocatoria de 2011. Hasta 2020 se desarrollaron 36 comunidades de aprendizaje, que suponen 1520 horas lectivas y más de 700 personas involucradas (Latorre, J.A., comunicación personal, 11 de abril del 2023)<sup>43</sup>.

Por la constancia y compromiso que requiere, es una metodología de formación enfocada a los perfiles profesionales de mayor experiencia. Con la creación de estas comunidades de aprendizaje se busca potenciar el aprendizaje individual y colectivo, la adquisición de habilidades sociales en el entorno laboral, la capacitación tecnológica, la generación de sinergias y grupos de aprendizaje permanente, e incrementar la predisposición al trabajo en red para generar conocimiento en favor del sector público (Latorre, 2020: 3).

La principal característica de este modelo es lo que Jesús Martínez Marín ha denominado como “vía Latorre”<sup>44</sup>, en el que se aplica la metodología de las comunidades de prácticas dentro de los cursos formativos, como cualquier otra capacitación del Plan de Formación. En una organización en la que la alta dirección no

---

<sup>43</sup> Información obtenida a través de una consulta directa realizada el 11 de abril de 2023 a José Antonio Latorre, responsable del departamento de formación de la Diputación de Alicante hasta su jubilación en 2021. Impulsor del Proyecto Formación 2.0.

<sup>44</sup> El nombre es por José Antonio Latorre, impulsor del programa.

ha realizado una apuesta por la introducción de la figura de las comunidades de práctica en la estructura de su organización. Lo que se produce es, desde un departamento específico, una apuesta por incorporar su metodología a semejanza de un curso de formación (Martínez, 2017).

El modelo de la Diputación de Alicante se caracteriza por (Latorre, 2020: 3):

1. Se combinan sesiones virtuales y presenciales. A pesar de las ventajas de las nuevas tecnologías, hay una apuesta por no perder el trato personal directo.
2. Se fija un calendario con fechas de inicio y fin tal como en cualquier otro curso de capacitación formal. Se realiza una estimación de las horas de trabajo que son las que se reconocen posteriormente en la certificación que se expide a las personas participantes.
3. Elaboración de entregable. Todas las comunidades tienen el compromiso de realizar un entregable, que posteriormente será compartido y difundido bajo licencia *Creative Commons*.
4. Figura del moderador. Se prevé la figura de una persona dinamizadora del grupo, cuya proactividad es una de las claves del éxito de la comunidad de aprendizaje.

Este es un modelo de bajo coste económico al utilizar herramientas digitales de software abierto, y para el que no se requiere de cambios organizativos al utilizar los espacios y recursos del Plan de Formación.

### 3.5 PROGRAMA EN COMUNIDAD

El Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP), dependiente de la Consejería de la Presidencia, Administración Pública e Interior de la Junta de Andalucía, promueve desde 2017 una cultura de colaboración interna e innovación a través del programa “En Comunidad. La Colaboración Expandida”, en el que impulsa el desarrollo de comunidades de práctica<sup>45</sup> dentro de las distintas unidades de la Junta de Andalucía.

Esta experiencia destaca por propiciar desde el inicio la implicación y el acuerdo entre los tres actores vinculados a las comunidades de práctica: la institución que la promueve/valida, los empleados públicos y el IAAP:

1. La institución. La iniciativa para la creación de una comunidad de prácticas puede surgir desde cualquiera de las instituciones de la Junta de Andalucía, pero la participación de sus miembros debe ser voluntaria y evitando el intervencionismo durante el proceso. El rol de la institución es el de generar el

---

<sup>45</sup> Información extraída de la página web de la Junta de Andalucía. Disponible en: [https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/cops\\_colaboracion.for](https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/cops_colaboracion.for) [Consulta: 6 de abril 2023].

entorno adecuado y la autonomía suficiente para que el grupo de trabajadores que conforman la comunidad se apropie de manera progresiva del proyecto.

2. Los empleados públicos. La iniciativa también puede surgir de los propios profesionales de la Junta de Andalucía, ya sea a través de un taller semilla que convoca cada año el IAAP, o a través de un pequeño grupo de personas motivadas que deciden iniciar el proceso contactando con la IAAP. A pesar de su autonomía, la acción de la comunidad de prácticas debe estar alineada con los objetivos de la institución, que la valida.
3. El IAAP. Su papel es el de promover la constitución de comunidades, apoyar a las unidades que tienen interés en impulsar o validan una comunidad, ofrecer asesoramiento y recursos a las comunidades, el reconocimiento de éstas como acción formativa, y dar visibilidad a las buenas experiencias.

El IAAP concibe las comunidades de práctica como grupos no formales en donde prima la horizontalidad de sus participantes (con independencia de la posición de cada participante en el organigrama formal), y se definen acciones de mejora para la organización que son desarrolladas a través de procesos dinámicos de trabajo e intercambio de conocimiento.

Las etapas definidas para la creación de una comunidad son tres:

1. Momento Pre-Zero. Sensibilización, diagnóstico y co-diseño del proceso. Se identifica una necesidad o carencia de la institución, se realiza un diagnóstico de la viabilidad y pertinencia de la constitución de una comunidad para abordar dicha necesidad a través de una metodología participativa, así como reuniones informativas de las condiciones y requisitos requeridos por el IAAP.
2. Momento Zero. Creación y desarrollo de las comunidades. Los miembros que conforman la comunidad acuerdan de manera consensuada sus objetivos y los compromisos que adquieren tanto a nivel grupal como individual. También se define cuál es el producto final de mejora que se pretende alcanzar. Estos acuerdos se concretan en un Plan de Acción que es remitido a la IAAP.
3. Momento Vértice. Evaluación y visibilidad. La comunidad revisa los productos obtenidos (si resuelve el problema abordado y si genera valor para la organización), evalúan el proceso así como la posibilidad de continuar con la comunidad, y por último definen el plan de implementación y visibilidad de los productos elaborados.

Tal como se ha señalado, el IAAP considera importante que, durante el proceso, la comunidad y la institución que las impulsa mantengan una relación estrecha basada en la construcción de consensos, a partir de la cual se garanticen los espacios y los recursos necesarios para el desarrollo de la dinámica con autonomía por parte de los empleados, y por otro que la comunidad desarrolle sus productos de mejora manteniendo una coherencia con la estrategia y objetivos de la institución.

Debido al proceso de puesta en valor del conocimiento acumulado en la institución que supone el trabajo desarrollado en una comunidad de prácticas, el IAAP las reconoce como una acción formativa, certificando incluso la participación en la misma con un máximo de 80 horas de formación. Para poder ser reconocida, la acción de la comunidad se debe desarrollar durante un mínimo de 3 meses y un máximo de 8 meses, en los que se compaginan sesiones presenciales con otras virtuales. También se establece un número mínimo de 6 miembros y el máximo de 15 para la composición de la comunidad. Pueden formar parte de las comunidades personas ajenas a la Junta de Andalucía (quienes se incorporan por su conocimiento en la materia tratada), pero no pueden recibir certificación por su participación.

Para la facilitación del proceso la comunidad cuenta con el apoyo de la figura del dinamizador (cuya participación es remunerada y reconocida como formación impartida), además de las herramientas del espacio web que la IAAP habilita para el programa En Comunidad, que funciona también como repositorio de las distintas experiencias que se ponen en marcha, con el ánimo de extender este tipo de experiencias a otros ámbitos de la Administración.

En esta experiencia de la Junta de Andalucía se sigue por tanto el modelo de las experiencias basadas en las comunidades de práctica, en las que se asigna un rol diferente a los propios profesionales de la organización, lo que permite abordar problemas y mejorar los servicios y productos de la Administración pública andaluza a partir de un proceso de intercambio de conocimiento y compromiso autónomo.

### 3.6 PROGRAMA HOSPITALENTS

El programa “HospiTalents. ¡Cambiando el hospital desde adentro!” es una iniciativa francesa que surge con el objetivo de modernizar la gestión de los hospitales públicos, diseñada sobre la metodología de los hackatones internos. Está impulsada desde 2018 por la Dirección General de Salud (DGOS) del Ministerio de Salud y Prevención de Francia, la Agencia Nacional de Apoyo al Desempeño de los Establecimientos de Salud y Médico-Sociales (ANAP) y la Escuela de Estudios Superiores en Salud Pública (EHESP)<sup>46</sup>.

Consiste en la realización de hackatones regionales en toda Francia, en los que pueden participar profesionales de diferentes hospitales públicos para abordar, a lo largo de un encuentro presencial de un día, desafíos propuestos desde la organización relacionados con la innovación gerencial y organizativa. Este ecosistema de innovación cuenta con

---

<sup>46</sup> Información extraída de la página web del programa, disponible en: <https://sante.gouv.fr/professionnels/gerer-un-etablissement-de-sante-medico-social/groupements-hospitaliers-de-territoire/article/hospitalents> [Consulta: 2 de mayo 2023].

una herramienta digital de apoyo, que sirve como repositorio documental, intercambios de herramientas y punto de encuentro virtual.

El proyecto se engloba dentro de una reforma iniciada en 2016 para la modernización del sistema de salud francés, en la que se crearon lo que se define como “Grupos Hospitalarios Territoriales (GHT)”, que consiste en el agrupamiento de diferentes centros hospitalarios a nivel territorial para una mayor coordinación e intercambio de recursos y conocimiento.

Con el programa HospiTalents las instituciones impulsoras buscaban incrementar el sentido de pertenencia de los equipos profesionales a los GHT, poniendo en marcha una comunidad de innovación de personas intraempendedoras (sin importar cuál sea su profesión o rango) que quieren cambiar los centros hospitalarios desde dentro. Supone el empoderamiento de los equipos internos de profesionales públicos para la transformación organizacional, a partir del desarrollo de nuevos enfoques y metodologías de trabajo.

Durante la jornada dedicada al hackatón, en la que puede participar tanto personal sanitario, como administrativo, técnico y de logística, las personas participantes son invitadas a interactuar en nivel de igualdad indicando tan sólo sus nombres, sin referencias a la función que desempeña o apellido. Cada participante decide sobre cuál de los desafíos planteados prefiere trabajar, buscando constituir grupos de entre 6 y 8 personas, y contando con el apoyo de la figura del facilitador y de una persona experta en la materia.

Se reta a los grupos a identificar en primer lugar ideas innovadoras, y a ser capaces de definir las en prototipos, que serán expuestos de manera conjunta al final de la jornada. Los gerentes hospitalarios tienen la capacidad de patrocinar aquellos proyectos que les parecen más interesantes.

Unos meses después de la jornada se solicita a los equipos a participar de otra jornada. Aquellos grupos que vuelven son los prototipos que se impulsan para su implementación, dando prioridad a la conformación de grupos de intraempendedores motivados por encima de la calidad de las ideas resultantes del hackatón (Mainpin, C., comunicación personal, 9 de mayo del 2023)<sup>47</sup>.

La lógica es implementar soluciones *low-tech*, a pequeña escala y sin grandes costes, por lo que no es necesario realizar aportaciones de dinero. Los pocos costes materiales en los que se incurre son financiados en gran parte por los hospitales, y el ministerio sufraga los gastos de reunión (catering y alquiler de salas) así como los equipos de

---

<sup>47</sup> Información obtenida a través de una consulta directa realizada el 9 de mayo de 2023 a Clémence Mainpin, cofundadora del programa HospiTalents y una de las responsables del programa desde su creación en 2018 hasta 2021.

diseñadores profesionales. También se prevé la posibilidad de compensar al hospital por el tiempo que libera a sus profesionales para el proyecto.

Entre los aprendizajes de la experiencia que señala Clémence Mainpin se encuentran:

1. El principal valor es la experiencia vivida por las personas intraempendedoras (el aprendizaje y cambio de mentalidad que supondrá).
2. La necesidad de poner en valor a las personas intraempendedoras, y dotarlas de recursos y tiempo para desempeñar su potencial.
3. La importancia de la implicación en el proceso de implementación. Tienen más interés en los beneficios del prototipo que en obtener compensaciones monetarias.
4. El hackatón es una buena herramienta para identificar perfiles intraempendedores, que es más importante que buscar soluciones prometedoras.
5. El proceso no es lineal. Primero se debe abordar la definición del problema, después identificar soluciones, realizar el testeo, etc.
6. Es importante promover la experimentación durante todo el proceso (y no sólo durante el diseño del prototipo).
7. Es necesario alimentar la inspiración con tiempos de dedicación y metodologías adecuadas.
8. Es preciso evitar que el equipo se centre sólo en su propia experiencia.
9. El objetivo no es sólo "institucionalizar" el producto. El proceso aporta valor.
10. Es importante tener un enfoque de impactar en los comportamientos, evitando centrar tan sólo en crear nuevas herramientas o procedimientos.
11. Se debe generar el entorno para que los equipos se sientan seguros y en confianza. La visibilidad y apoyo a los proyectos llega en una etapa posterior.
12. Buscar la superación de los procedimientos tradicionales y circuitos institucionales.

El apoyo institucional al programa HospiTalents decae a partir de 2021 con la salida del equipo de Clémence Mainpin del Ministerio, momento a partir del cual se intenta gestionar de manera dirigida desde la dirección como un proyecto tradicional de gestión de recursos humanos. Esto demuestra la importancia del compromiso institucional a largo plazo, y la visión y liderazgo de los equipos directivos, para el éxito de este tipo de iniciativas.

### 3.7 AGENCIA DE MEJORA Y DESARROLLO DE INGLATERRA

Otra experiencia basada en las comunidades de práctica es la desarrollada por la *Improvement and Development Agency*<sup>48</sup> en Inglaterra. Es una agencia gubernamental cuya finalidad es dar soporte a las entidades locales inglesas a través de acciones de capacitación, el intercambio de experiencias y la incubación de ideas para la mejora de los servicios que proveen los gobiernos locales, para lo que se sirve, entre otras herramientas, de la puesta en funcionamiento de varias comunidades de práctica (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 88).

En 2005 esta agencia puso en marcha una iniciativa para el aprovechamiento del conocimiento compartido, en el que profesionales de las entidades locales se agrupaban en distintas áreas temáticas para intercambiar experiencias aprovechando las herramientas de las redes sociales.

Esta práctica fue analizada por Martínez, Soteras y Vives (2010), de la que destacan una serie de beneficios como la potencialidad para el aprendizaje, la optimización de los recursos, la posibilidad de introducir innovaciones de manera progresiva, el evitar las duplicidades, la generación de red tanto entre profesionales como entre organizaciones. Otro de los elementos positivos que recalcan de la experiencia es que ha permitido incrementar la motivación de las personas que han formado parte de estas comunidades de prácticas. Entre las limitaciones identificadas, señalan algunas resistencias que se mantienen desde prácticas corporativistas, las limitaciones propias de las estructuras jerárquicas tradicionales (que deberían pasar a entornos más abiertos, flexibles y horizontales) y la necesidad de implicar en mayor medida a las estructuras intermedias (Martínez, Soteras y Vives, 2010: 90).

### 3.8 CONCURSO FUNCIONA

En 2012 el Ministerio de Hacienda de Chile puso en marcha el Concurso Funciona sobre la base de un factor condicionante del intraemprendimiento señalado por autores como Roberts (1968), Jennings y Lumpkin (1989), Kuratko, Montagno y Hornsby (1990), o Angulo, Bracho y Rodríguez (2020), que es la existencia de un sistema de reconocimiento a través de recompensas informales.

El concurso es gestionado desde la Dirección Nacional de Servicio Civil<sup>49</sup> con la colaboración del Laboratorio de Gobierno de Chile, y tiene como objetivo reconocer las

---

<sup>48</sup> Página web de la agencia disponible en:

<https://lga.moderngov.co.uk/mgCommitteeDetails.aspx?ID=166> [Consulta: 20 de marzo 2023].

<sup>49</sup> Información extraída de la página web del concurso, de la Dirección Nacional de Servicio Civil de Chile. Disponible en: <https://www.concursofunciona.cl/> [Consulta: 5 de febrero 2023].

iniciativas más innovadoras sobre mejora de la eficiencia organizacional y de la calidad de los servicios públicos que hayan sido impulsadas e implementadas por funcionarios.

Son tres las categorías que se premian (tres ganadores por categoría): las impulsadas por funcionarios de instituciones de la Administración Central del Estado, las impulsadas por funcionarios de Municipios, y las lideradas por equipos de Servicios Públicos con presencia regional. Los equipos postulantes deben estar conformados por 3 o 4 personas que no ocupen cargos de jefatura de primer, segundo y tercer nivel jerárquico, y que sigan formando parte de la organización en el momento de la postulación. Requieren de la validación por parte de sus respectivos Coordinadores para poder presentar la candidatura a través del portal del concurso. Las iniciativas deben haber sido implementadas de manera continua al menos durante seis meses y seguir activas cuando son postuladas.

Las distintas iniciativas son revisadas en un primer momento por el Servicio Civil contando con un grupo de académicos y expertos en innovación pública, que hacen una valoración previa. En una segunda fase un porcentaje (70%) de la puntuación final es decidida por un tribunal conformado por varias instituciones públicas. Toman en consideración cinco criterios para la valoración: por un lado, el grado de innovación en la medida que la iniciativa implica nuevos enfoques; por otro, los resultados positivos que propicia (en cuanto a los recursos utilizados), así como el potencial para ser replicada, la implicación directa de los actores relevantes, o la inclusión de criterios de paridad en los integrantes de los distintos equipos. El 30% restante de la puntuación final es definida a través de una votación ciudadana que se realiza en un portal digital.

Los nueve equipos ganadores reciben como premio, además de la visibilidad y el reconocimiento, un programa de tutorización y acompañamiento que permita una mejora de las propias experiencias reconocidas, así como potenciar una cultura de innovación en las instituciones donde son desarrolladas. Los equipos, por ejemplo, realizan una pasantía en países extranjeros que sean referentes en la temática abordada para intercambiar experiencias. De esa forma pueden conocer de primera mano lo que instituciones homólogas realizan en sus respectivos países, pudiendo fortalecer así sus propias iniciativas.

El Concurso Funciona es, por tanto, una experiencia impulsada por una organización pública que permite visibilizar y reconocer a aquellos empleados públicos que, a través de su propia iniciativa y conocimiento, ponen en marcha proyectos de mejora y modernización de la Administración pública.

### 3.9 PLAN VASCO DE INNOVACIÓN PÚBLICA 2011-2013

Esta experiencia es recogida por Alberto Ortiz de Zárate Tercero en su publicación sobre Intraemprendizaje Público, en la que dedica un capítulo a experiencias de

intraemprendimiento. En concreto destaca el proceso de elaboración del Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco (2011-2013) por haber definido canales de participación interna para aprovechar el conocimiento de los empleados de la institución durante el diseño del Plan (Ortiz de Zárate, 2013: 110).

Durante el proceso de elaboración del plan se implicaron a más de 140 profesionales de los distintos departamentos del Gobierno Vasco, organizados en torno a 15 mesas temáticas, para la definición de los proyectos de cada línea estratégica. Aunque en dichas mesas también se contó con la colaboración de expertos externos, esta experiencia es un ejemplo de cómo las Administraciones pueden aprovechar para sus estrategias de innovación el conocimiento interno existente (Ortiz-Sánchez, 2011: 306).

El plan se construyó desde la premisa de que sus empleados públicos son profesionales capacitados y motivados y, por tanto, sobre su conocimiento se debía diseñar este cambio organizativo para garantizar el éxito. Es precisamente por esto que el Plan centró uno de sus ámbitos a la gestión del conocimiento, promoviendo redes profesionales, comunidades de práctica y equipos de innovación para compartir el conocimiento interno (Ortiz-Sánchez, 2011: 307).

Antes de este proceso de elaboración del Plan, el Gobierno Vasco realizó una acción previa que se denominó “Talleres de innovación pública”. Una capacitación interna que buscaba abrir el debate sobre la necesidad de la innovación en el sector público y empezar a romper así posibles resistencias al cambio (Ortiz de Zárate, 2013: 111).

### 3.10 RED DE INNOVACIÓN PÚBLICA XIP

Esta experiencia surge en la red social LinkedIn en 2010 bajo el nombre *Xarxa d'Innovació Pública*, agrupando en torno a un centenar de empleados públicos de Cataluña que deciden aprovechar las oportunidades de las redes sociales para trabajar en red con el objetivo de modernizar las organizaciones públicas catalanas<sup>50</sup>. La actividad principal de la red es el intercambio de experiencias y la elaboración de propuestas a partir del conocimiento compartido.

En 2012 publican lo que denominan “Manifiesto para la innovación pública” con diez principios de referencia, y articulan la red en torno a seis grupos de trabajo que, de manera simplificada, se pueden describir como: .GOV para las cuestiones técnicas relacionadas con datos y Administración electrónica; .NET para educación en herramientas digitales; .COM para innovación en los servicios; .CAT para modernización del lenguaje administrativo; .EDU para aprendizaje formal e informal y .ORG para los nuevos modelos de trabajo colaborativo (Ortiz de Zárate, 2013: 103).

---

<sup>50</sup> Información extraída de la página de la red social LinkedIn de la XIP. Disponible en: <https://www.linkedin.com/company/xarxa-d'innovaci-p-blica/about/> [Consulta: 19 de marzo 2023].

La experiencia de la *Xarxa* supone la conexión y trabajo en red de personas que forman parte de diferentes organizaciones públicas pero que tienen inquietudes comunes, y aprovechan las oportunidades de las nuevas tecnologías para proponer proyectos innovadores contruidos a partir del trabajo colaborativo. Esto les valió el reconocimiento en 2012 con el premio “*Blocs Catalunya*” como bloc colaborativo.

Una de las características de esta red es que no está impulsada por ninguna organización pública. Su actividad se nutre del impulso de las personas que la conforman, quienes llevan a cabo las acciones en su tiempo libre (Ortiz de Zárate, 2013: 103).

Revisando la actividad del grupo en Redes Sociales, se puede apreciar que la red estuvo muy activa hasta 2017, produciéndose un pronunciado descenso desde el último trimestre de ese año. El que era el portal web<sup>51</sup> está cerrado a fecha de diciembre de 2022, la última publicación en Facebook<sup>52</sup> es de 2020, y la última publicación que aparece en Twitter<sup>53</sup> es de julio de 2022. Disponen de un segundo portal web<sup>54</sup> cuya penúltima publicación es de marzo de 2018, y en la que se explica que la actividad de la red se vio afectada por las medidas adoptadas por el Gobierno de España en aplicación del artículo 155 de la Constitución Española en Cataluña, a partir de la declaración unilateral de independencia realizada por el Gobierno de Cataluña en octubre de 2017<sup>55</sup>.

### 3.11 RED INPRENDEDORES PÚBLICOS Y NOVAGOB

Otras dos experiencias de redes de empleados públicos que surgen por iniciativa privada, de manera externa a una organización pública, con el objetivo del trabajo en red para la modernización de las Administraciones públicas son la Red de Inprendedores Públicos y la Red Social NovaGob.

La Red de Inprendedores Públicos<sup>56</sup> se constituye en LinkedIn en 2012 a iniciativa del profesor de la Universidad Internacional de Andalucía, David Rey Jordan, con el propósito de establecer agendas concretas de trabajo entre profesionales de la Administración pública que, de manera voluntaria, se articulan con el objetivo de desarrollar acciones que contribuyan a la modernización del sector público. El propósito que se marca la red es ir más allá del mero diálogo y establecer proyectos específicos.

---

<sup>51</sup> Disponible en: <http://xarxaip.cat/> [Consulta: 19 de marzo 2023].

<sup>52</sup> Disponible en: <https://www.facebook.com/XarxaIP/> [Consulta: 19 de marzo 2023].

<sup>53</sup> La cuenta de Twitter es: @xarxaip [Consulta: 19 de marzo 2023].

<sup>54</sup> <https://xarxaip.wordpress.com/> [Consulta: 19 de marzo 2023].

<sup>55</sup> Disponible en: <https://xarxaip.wordpress.com/2018/03/21/idels-a-nosaltres-fidels-a-vosaltres/> [Consulta: 19 de marzo 2023].

<sup>56</sup> Información extraída de la página de la red social LinkedIn. Disponible en: <https://www.linkedin.com/groups/4327005/> [Consulta: 20 de marzo 2023].

A fecha de marzo de 2023 la red cuenta con 475 personas miembro en LinkedIn, aunque la última actividad es de 2020, lo que indica que, tras unos años de actividad, su impulso ha decaído.

Por su parte la Red Social NovaGob<sup>57</sup> surge en 2013 por la iniciativa de profesores del departamento de ciencia política de la Universidad Autónoma de Madrid, como una red social en la que interactúan personas que trabajan en el sector público del espacio iberoamericano para compartir conocimiento y mejorar las Administraciones desde el capital humano existente en ellas. Nació como un proyecto colaborativo aprovechando las oportunidades tecnológicas del software libre. En 2017 la red social alcanzó la cifra de 10.000 personas registradas<sup>58</sup>.

Desde 2014 organiza además el Congreso Iberoamericano de Innovación Pública NovaGob, con el que dar visibilidad y reconocimiento a buenas prácticas en las Administraciones públicas (en noviembre de 2023 se celebra su décima edición), y desde 2016 impulsó también el Laboratorio de Gobierno para la Innovación Pública en Iberoamérica, el primero de estas características creado en España, como herramienta transmisora para la aplicabilidad del conocimiento académico en la realidad del sector público (Criado, Rojas-Martín y Silván, 2017: 21).

Pero a partir de 2019 el proyecto sufre un cambio al pasar a convertirse en una Fundación Privada proveedora de servicios relacionados con la innovación para las Administraciones públicas, y se cierra la red social. Al igual que ocurriera con la *Xarxa d'Innovació Pública* y con la Red Inprendedores Públicos, al tratarse de iniciativas generadas de manera externa a las organizaciones públicas, tanto su puesta en marcha como su sostenibilidad están fuertemente condicionados por el esfuerzo que de manera voluntaria invierten las personas que las impulsan. Tal como se referenció en el capítulo anterior, este es uno de los principales inconvenientes de las iniciativas enfocadas en los individuos intraemprendedores frente a las experiencias impulsadas desde dentro de las organizaciones.

### 3.12 INAP SOCIAL

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España puso en marcha en 2014, a través de su Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento, su propio proyecto de red social profesional de la Administración pública. Una de las principales potencialidades de esta red es que ha integrado en su funcionamiento el Banco de Conocimiento del INAP, conformando así un ecosistema social y de conocimiento

---

<sup>57</sup> Información extraída de la página web de NovaGob. Disponible en: <https://novagob.org/sobre-novagob> [Consulta: 20 de marzo 2023].

<sup>58</sup> Información extraída de una noticia publicada por la Fundación Parque Científico de Madrid el 14 de junio de 2017. Disponible en: <https://fpcm.es/novagob-1000-miembros/> [Consulta: 20 de marzo 2023].

aprovechando las oportunidades que surgen a partir de las herramientas de las nuevas tecnologías (Ruiz y García Mingorance, 2013: 80).

INAP Social<sup>59</sup> se constituye como una red abierta en la que pueden participar tanto empleados públicos como otras personas interesadas en temas relacionados con las Administraciones públicas. Con este proyecto el INAP busca propiciar una mejora en la prestación de servicios, a través de la generación de un entorno de aprendizaje en el que profesionales interconectados comparten conocimiento. Por lo tanto, la innovación y la gestión del conocimiento son dos de los pilares de la iniciativa, posibilitando crear, compartir, colaborar y difundir buenas prácticas.

Entre los objetivos operativos que se marca INAP Social está el poder generar y compartir conocimiento, el fomento del aprendizaje, así como la conexión entre empleados públicos y la potenciación de las relaciones interorganizaciones (Ruiz y García Mingorance, 2013: 90).

Una de las funcionalidades más interesantes de la red es poder formar parte e interactuar dentro de sus comunidades temáticas, en el que los usuarios se dan de alta de manera voluntaria conforme a sus líneas de interés y pueden compartir noticias y eventos, así como participar en foros de debate. También se pueden crear subcomunidades que funcionan como subtemáticas en las que profundizar dependiendo de los perfiles profesionales (con acceso restringido condicionado a pertenecer a dichos perfiles).

INAP social cuenta con las siguientes ocho comunidades a fecha de marzo de 2023<sup>60</sup>:

1. INAP (4.671 personas miembro). Sobre cursos, noticias y eventos relacionados con la actividad del INAP.
2. Administración electrónica (3.206 personas miembro). Sobre la aplicación efectiva de los distintos elementos asociados a la Administración electrónica.
3. Innovación (1.380 personas miembro). Sobre iniciativas y experiencias innovadoras para la mejora en la gestión pública.
4. Formación en la Administración pública (4.504 personas miembro). Sobre gestión del aprendizaje en las organizaciones públicas.
5. Comunicación pública (818 personas miembro). Sobre información relacionada con la función pública.
6. Contratación pública + Electrónica (2.951 personas miembro). Sobre cómo optimizar los procesos de contratación pública.
7. Protección de datos (960 personas miembro). Sobre experiencias en materia de protección de datos en las Administraciones públicas.
8. Transparencia y gobierno abierto (1.357 personas miembro). Sobre los procesos de apertura y mejora de la transparencia en las Administraciones públicas.

---

<sup>59</sup> Portal de acceso a través de la dirección: <https://social.inap.es/> [Consulta: 3 de abril 2023].

<sup>60</sup> Información obtenida del portal de INAP Social. [Consulta: 26 de marzo 2023].

Cada una de estas comunidades cuenta con la figura de *Community Managers*, quienes se encargan de la dinamización y moderación de estos grupos. Su principal labor es el de alimentar y mantener vivos los debates que se producen dentro de cada comunidad temática. Suele haber tres personas dinamizadoras por cada comunidad, elegidas atendiendo los principios de mérito, capacidad e idoneidad, entre profesionales de larga experiencia en la temática abordada, y que se candidatean de manera voluntaria. Se valora también la experiencia en gestión de redes sociales (Martínez Tejedor, M. C., comunicación personal, 5 de abril del 2023)<sup>61</sup>.

Como elemento de soporte y apoyo, la plataforma cuenta con un espacio de acceso restringido sólo para *los Community Managers*, en el que pueden compartir y resolver dudas de manera conjunta sobre la gestión de sus comunidades. Además, existe una cuenta institucional del INAP a la que se pueden dirigir para resolver dudas específicas. Cada cuatro meses tienen lugar reuniones telemáticas entre los *Community Managers* para labores de coordinación e intercambio de impresiones (Martínez Tejedor, M. C., comunicación personal, 5 de abril del 2023).

El ecosistema se completa con la integración en la red del Banco de Conocimiento del INAP, que es un amplio banco de publicaciones, documentos, aportaciones de expertos y cursos sobre Administración pública.

El Banco de Conocimiento se concibió como parte de la estrategia del INAP para la gestión del conocimiento tanto al interior del INAP, como del conjunto de las Administraciones públicas. Entre sus objetivos operativos se marca el almacenar y difundir los recursos de aprendizaje a través de las nuevas tecnologías, así como aprovechar dicho conocimiento externo e interno para la mejora de las organizaciones y de los servicios que presta a la ciudadanía (Ruiz y García Mingorance, 2013: 98).

Las personas que forman parte de las comunidades de INAP Social pueden, además de consultar los recursos del Banco de Conocimiento a través de su motor de búsqueda, generar y compartir sus propias aportaciones. Dicho Banco cuenta también con equipos de administración y gestión del INAP que, al igual que realizan los *Community Managers* con la red, mantienen activo este ecosistema de conocimiento.

INAP Social dispone de una herramienta propia de métrica estadística de actividad, lo que permite analizar la evolución de cada comunidad. Dichos datos quedan reflejados en un informe interno del INAP que se elabora de manera anual, y en el que se describe el estado global de la plataforma y de las comunidades (Martínez Tejedor, M. C., comunicación personal, 5 de abril del 2023).

---

<sup>61</sup> Información obtenida a través de una consulta directa realizada el 5 de abril de 2023 a María Concepción Martínez Tejedor, jefa del Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento del INAP, de quien depende INAP social.

**TABLA 6. RESUMEN DE EXPERIENCIAS SOBRE INTRAEMPENDIMIENTO REVISADAS**

EXPERIENCIA	ELEMENTOS DESTACADOS	FACTORES DE INTRAEMPENDIMIENTO VINCULADOS
COMPARTIM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa consolidada y en constante reinvención.</li> <li>• Fuerte compromiso de la alta dirección, que apuesta por el modelo.</li> <li>• Requiere cambios en la estructura organizacional para su implantación.</li> <li>• Estrategia de gestión del conocimiento.</li> <li>• Comunidades de práctica.</li> <li>• Métricas de medición.</li> <li>• Política de incentivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades tecnológicas.</li> <li>• Estructura organizacional.</li> <li>• Papel de la alta dirección.</li> <li>• Cultura organizativa.</li> <li>• Procesos organizativos.</li> <li>• Sistemas de control.</li> <li>• Sistema de reconocimiento.</li> </ul>
FORMACIÓN 2.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo no requiere de cambios en la estructura organizacional.</li> <li>• Estrategia de gestión del conocimiento aprovechando el aprendizaje informal.</li> <li>• Comunidades de aprendizaje como metodología dentro de los planes de formación para profesionales más experimentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades tecnológicas.</li> <li>• Cultura organizativa.</li> <li>• Procesos organizativos.</li> <li>• Sistemas de control.</li> <li>• Sistema de reconocimiento.</li> </ul>
EN COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa consolidada.</li> <li>• Implicación triangular: IAAP, institución y empleado.</li> <li>• Fuerte compromiso de la alta dirección, que apuesta por el modelo.</li> <li>• Alineamiento con los objetivos de la institución.</li> <li>• Requiere cambios en la estructura organizacional para su implantación.</li> <li>• Comunidades de práctica.</li> <li>• Política de incentivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades tecnológicas.</li> <li>• Estructura organizacional.</li> <li>• Papel de la alta dirección.</li> <li>• Cultura organizativa.</li> <li>• Procesos organizativos.</li> <li>• Sistemas de control.</li> <li>• Sistema de reconocimiento.</li> </ul>
HOSPITALENTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza metodología de hackatones internos.</li> <li>• Se intenta dar respuesta a desafíos identificados por la organización.</li> <li>• Forma parte de un ecosistema de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades tecnológicas.</li> <li>• Estructura organizacional.</li> <li>• Papel de la alta dirección.</li> <li>• Cultura organizativa.</li> <li>• Procesos organizativos.</li> <li>•</li> </ul>

AGENCIA DE MEJORA Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia gubernamental para apoyar las entidades locales en procesos de innovación.</li> <li>• Promueve la colaboración entre Administraciones.</li> <li>• Estrategia basada en las comunidades de práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades tecnológicas.</li> <li>• Cultura organizativa.</li> <li>• Procesos organizativos.</li> </ul>
CONCURSO FUNCIONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurso de ideas que busca reconocer las iniciativas innovadoras.</li> <li>• Las iniciativas que se presentan no cuentan con el apoyo previo de las instituciones para su implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizativa.</li> <li>• Sistema de reconocimiento.</li> </ul>
PLAN VASCO INNOVACIÓN PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de una política pública en la que se cuenta con canales de participación interna.</li> <li>• Utiliza redes profesionales, comunidades de práctica y equipos de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades tecnológicas.</li> <li>• Cultura organizativa.</li> <li>• Procesos organizativos.</li> </ul>
RED DE INNOVACIÓN PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red profesional informal.</li> <li>• Sin apoyo de las instituciones.</li> <li>• Voluntad de generar valor público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades tecnológicas.</li> <li>• Cultura organizativa.</li> </ul>
RED INPRENDEDORES PÚBLICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red profesional informal.</li> <li>• Sin apoyo de las instituciones.</li> <li>• Voluntad de generar valor público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades tecnológicas.</li> <li>• Cultura organizativa.</li> </ul>
NOVAGOB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red profesional informal.</li> <li>• Sin apoyo de las instituciones.</li> <li>• Voluntad de generar valor público.</li> <li>• Reconocimiento de buenas prácticas.</li> <li>• Evoluciona a Laboratorio de Innovación y a Fundación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades tecnológicas.</li> <li>• Cultura organizativa.</li> <li>• Sistema de reconocimiento.</li> </ul>
INAP SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red profesional consolidada y estable en el tiempo.</li> <li>• Forma parte de un ecosistema social y de conocimiento impulsado por la institución.</li> <li>• Impulso de comunidades temáticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades tecnológicas.</li> <li>• Cultura organizativa.</li> <li>• Procesos organizativos.</li> <li>• Sistema de reconocimiento.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de casos realizada.*

## 4. DISEÑO METODOLÓGICO

Una vez identificados los factores condicionantes del intraemprendimiento en el sector privado, es de interés para esta investigación definir cuáles de esos condicionantes (así como otros diferentes) tienen validez en el sector público. Al no contar todavía con un amplio número de experiencias exitosas sobre intraemprendimiento público, dificulta optar para dicha validación por técnicas como el modelo comparativo de casos de éxito, abordado para empresas del sector privado por Burgelman (1983<sup>a</sup>), Quinn (1985), Jennings y Lumpkin (1989), Covin y Slevin, (1991), Birkinshaw (2003), Seshadri y Tripathy, (2006), Ochoa y Villareal (2012)<sup>62</sup>, y Galván y Sánchez (2019). Tampoco es posible la validación en base a encuestas a directivos que participaron en experiencias reales, como es el caso de MacMillan, Block y Narasimha (1986), Zahra (1993)<sup>63</sup>, Knight (1997)<sup>64</sup>, Antoncic y Hisrich (2001)<sup>65</sup>, y De Villiers-Scheepers (2012)<sup>66</sup> para el sector privado, o el de Kearney, Hisrich y Roche (2010)<sup>67</sup> sobre empresas del sector público.

Por lo que, para el proceso de validación, se opta por desarrollar una encuesta a profesionales de la Administración pública, con el objetivo de conocer sus perspectivas con respecto al intraemprendimiento en el sector público sobre la base de su propia experiencia. Es una metodología similar a la utilizada por Rutherford y Holt (2007) para la validación de los condicionantes y la construcción de su modelo de intraemprendimiento en el sector privado.

Una vez desarrollada la encuesta a profesionales, es de interés completar el análisis de los resultados con las valoraciones de un grupo de expertos en el ámbito de la innovación y del sector público. La finalidad es enriquecer el análisis de los elementos más destacados de los datos resultantes. Para ello, se opta por desarrollar entrevistas estructuradas por escrito a través de un formulario de preguntas abiertas.

### 4.1 SELECCIÓN DE LAS VARIABLES

Para el abordaje de la investigación se desarrolla un cuadro de mando con las variables de análisis, recogido de en su versión completa final tras correcciones como ANEXO 1. Dentro del cuadro de mando aparecen especificados cuáles son los indicadores que permiten determinar si en una organización pública se cumplen las tres dimensiones

---

<sup>62</sup> Sobre la base de la información extraída de 9 estudios de caso.

<sup>63</sup> Con datos de 102 empresas privadas.

<sup>64</sup> Con datos de 258 empresas privadas.

<sup>65</sup> Con datos de 201 empresas privadas.

<sup>66</sup> Con datos de 146 empresas privadas.

<sup>67</sup> Con datos de 246 empresas públicas.

señaladas, durante la revisión bibliográfica, como imprescindibles para el intraemprendimiento. Estas son:

1. Marco estratégico de regeneración organizativa. Con los siguientes indicadores:
  - a. La organización pública tiene entre su visión la adaptación a las demandas cambiantes del entorno.
  - b. La organización pública tiene entre su misión la eficacia y la eficiencia en la prestación de bienes y servicios.
  - c. La organización pública cuenta entre sus valores la propensión al cambio.
  - d. La organización pública ha definido objetivos para introducir una mejora significativa en su funcionamiento.
2. Orientación hacia la innovación desde el interior. Con los siguientes indicadores:
  - a. La organización pública está orientada a introducir elementos innovadores o mejoras significativas en la prestación de bienes y servicios, a iniciativa de sus empleados.
  - b. La organización pública está orientada a introducir elementos innovadores o mejoras significativas en sus procedimientos, a iniciativa de sus empleados.
  - c. La organización pública está orientada a potenciar la autonomía y la actitud emprendedora de sus empleados.
3. Generación de valor público. Con los siguientes indicadores:
  - a. La organización pública está orientada a identificar las demandas y necesidades de la ciudadanía.
  - b. La organización pública está orientada a evaluar los resultados de su acción.
  - c. La organización pública está orientada a medir la calidad de su acción.

Para que una organización pública se pueda considerar que está alineada hacia el intraemprendimiento, es requisito necesario que confluyan las tres dimensiones señaladas. Tomando como partida estas variables, es posible determinar en qué grado una organización pública tiene una orientación intraemprendedora.

En el cuadro de mando también se incluyen los factores y subfactores que van a ser tomados en consideración para su validación en esta investigación (se detallan a continuación como TABLA 7). En dicha tabla se establece la definición de cada uno de los factores, su relación positiva con el intraemprendimiento, así como los indicadores vinculados que servirán de referencia para la construcción del cuestionario. Acto seguido, en la TABLA 8, se detalla la relación de autores que soportan la elección de cada uno de los factores y subfactores seleccionados.

Al igual que en los estudios del sector privado, los factores se agrupan en dos niveles de análisis, por un lado, aquellos vinculados al entorno externo, y por otro los pertenecientes al contexto interno de la organización.

**TABLA 7. FACTORES CONDICIONANTES DEL INTRAEMPENDIMIENTO PÚBLICO**

<b>Nivel de análisis</b>	<b>Factores condicionantes</b>	<b>Definición</b>	<b>Relación positiva con el intraemprendimiento</b>	<b>Subfactores</b>	<b>Definición</b>	<b>Relación positiva con el intraemprendimiento</b>	<b>Indicadores</b>
Contexto externo	1. Contexto político institucional.	Influencia que ejercen los equipos de gobierno, las relaciones de poder e ideas políticas sobre el emprendimiento dentro de la organización.	Un mayor consenso en cuanto a los cambios internos aportará mayor estabilidad en momentos de cambios de equipos de gobierno.				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de un apoyo firme al marco estratégico por parte del equipo de gobierno.</li> <li>- Existencia de un consenso entre distintos actores político-institucionales de la necesidad de abordar el marco estratégico.</li> <li>- Existencia de documentos oficiales donde se plasme el marco estratégico.</li> </ul>
	2. Complejidad de los problemas públicos.	Número de dimensiones, agentes y estrategias que interrelacionan entre sí para la toma de decisiones a la hora de dar solución al problema planteado <sup>68</sup> .	Una mayor complejidad de los problemas públicos incentiva un abordaje holístico innovador para la mejora de productos y servicios con la implicación de empleados públicos.				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de herramientas para el análisis del entorno.</li> <li>- Existencia de un modelo de gestión de riesgos.</li> <li>- Existencia de redes interadministrativas.</li> </ul>

<sup>68</sup> Definición extraída de López, Quintero y Sanabria (2006).

	3. Oportunidades tecnológicas	Nuevas posibilidades que se presentan en el entorno de trabajo vinculadas al desarrollo de las nuevas tecnologías y el aprovechamiento de las ventajas de la conectividad.	Las nuevas tecnologías posibilitan el uso de herramientas de trabajo colaborativo, el establecimiento de interrelaciones a distancia, y el acceso a fuentes de información que facilitan los procesos de toma de decisión.				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de herramientas de trabajo en red.</li> <li>- Posibilidad de analizar datos de manera masiva.</li> <li>- Existencia de una política abierta con respecto al uso de redes sociales por parte de los empleados públicos.</li> </ul>
	4. Demandas sociales	Presión directa ejercida por la sociedad para reclamar cambios efectivos en la forma en la que las Administraciones públicas proveen bienes y servicios.	Una mayor demanda social incentiva cambios internos en la forma de diseñar y proveer bienes y servicios.				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de mecanismos de participación ciudadana.</li> <li>- Existencia de mecanismos de medición de la satisfacción ciudadana con los servicios públicos.</li> <li>- Existencia de un diálogo con colectivos sociales.</li> </ul>
Contexto interno	5. Diseño organizativo	Sistema jerárquico formal definido en una Administración, que determina en un organigrama las responsabilidades e	Las estructuras organizativas flexibles y descentralizadas impulsan el intraemprendimiento.	5.1. Relaciones organizativas	Las relaciones formales entre los distintos puestos de la organización.	Las estructuras organizativas horizontales permiten una mayor autonomía de los empleados públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de relaciones estructurales de coordinación.</li> <li>- Existencia de relaciones estructurales de cooperación.</li> </ul>

		interrelaciones entre los miembros de la organización para alcanzar los objetivos marcados.		5.2. Unidades de apoyo	Unidades que tienen como misión prestar soporte profesional, técnico, administrativo y/o de asesoramiento especializado para hacer posible el cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco de sus respectivas competencias.	Contar con estructuras de apoyo a la innovación facilita la puesta en marcha de experiencias piloto de intraemprendimiento.	- Existencia de una unidad interna de apoyo dedicada a la innovación - Existencia de proyectos de innovación.
				5.3. Estructuras organizativas informales	Conjunto de relaciones entre trabajadores que no han sido definidas previamente ni forman parte del organigrama formal de la organización.	Integrar estructuras informales de participación con funciones alineadas con los objetivos estratégicos, permite a la organización adaptarse con mayor rapidez a las oportunidades emergentes.	- Existencia de equipos informales de trabajo con autonomía.

	6. Papel de la alta dirección	Comportamiento de los directivos públicos en cuanto a la planificación, desarrollo e implantación de la estrategia de regeneración organizativa desde el interior.	Un mayor compromiso e identificación de la alta dirección con la estrategia de regeneración organizativa desde el interior incrementa la probabilidad de éxito.	6.1. Compromiso con la estrategia	El nivel de apoyo de la alta dirección con la estrategia de regeneración organizativa desde el interior.	Un compromiso fuerte y a largo plazo por parte de la alta dirección influye de manera positiva en el éxito de la estrategia de regeneración organizativa desde el interior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de una estrategia de carácter plurianual.</li> <li>- Existencia de un apoyo público con la estrategia de regeneración organizativa desde el interior por parte de la alta dirección.</li> <li>- Existencia de presupuesto y recursos humanos asignados a la estrategia de regeneración organizativa desde el interior.</li> </ul>
				6.2. Estilo de liderazgo	La manera en la que los directivos públicos consiguen influir, motivar y organizar a sus equipos para alcanzar los fines y objetivos de la organización.	Un estilo de liderazgo participativo influye en un mayor compromiso de los empleados públicos en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de procesos de toma de decisiones que incluyan la participación de los distintos niveles de la organización.</li> <li>- Existencia de objetivos estratégicos de la organización compartidos por la alta dirección con todos los niveles de la organización.</li> </ul>

	7. Cultura organizativa	Conjunto de hábitos, costumbres, presunciones, creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización, que son considerados como válidos y transmitidos a los nuevos miembros de la organización <sup>69</sup> .	Las culturas organizativas flexibles, colaborativas, y que ponen el énfasis en cómo adaptarse al cambio del entorno son más propensas a facilitar procesos de intraemprendimiento.	7.1. Orientación al cambio organizacional	Nivel de resistencia que experimentan los empleados ante un proceso de cambio en la organización.	Una cultura organizativa con alta orientación al cambio permite introducir con mayor probabilidad de éxito iniciativas de intraemprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia en la cultura organizativa de la proactividad como un valor positivo.</li> <li>- Existencia en la cultura organizativa de la innovación como un valor positivo.</li> <li>- Existencia en la cultura organizativa del riesgo como un valor positivo.</li> <li>- Existencia de la cultura organizativa de permisividad al error.</li> </ul>
				7.2. Orientación a la colaboración	Nivel de aceptabilidad de los empleados a compartir información y conocimiento.	Una cultura organizativa colaborativa permite introducir con mayor probabilidad de éxito iniciativas de intraemprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia en la cultura organizativa de la creencia que el poder proviene de compartir información y conocimiento.</li> </ul>
	8. Procesos organizativos	Conjunto de procedimientos, protocolos, manuales e instrucciones definidas por la	La existencia de procedimientos formales que canalicen el conocimiento e impulsen proyectos de intraemprendimiento	8.1. Gestión del conocimiento	Conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y	Una mayor transmisión de información y conocimiento entre empleados impulsa la puesta en marcha de proyectos de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de mecanismos para identificar y medir los activos intelectuales y el talento de la Administración.</li> </ul>

<sup>69</sup> Adaptación de la definición de Schein (1988).

		organización para lograr las metas y objetivos establecidos por la misma.	incentivará la implicación y el emprendimiento de los empleados públicos.		conocimiento dentro de una organización.	intraemprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de esquemas de recogida, almacenamiento y transferencia de conocimiento</li> <li>- Existencia de entornos físicos adecuados para el intercambio de conocimiento.</li> <li>- Existencia de comunidades formales de aprendizaje</li> <li>- Existencia de comunidades informales de aprendizaje.</li> </ul>
				8.2. Línea de proyectos internos de mejora	Secuencia de actividades gestionada a nivel interno, dirigidas a alcanzar una mejora sustancial de la organización, con un principio y un final definido.	La existencia de procedimientos formales para el diseño e implantación de proyectos de abajo arriba impulsa el intraemprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de procedimientos para el trabajo colaborativo.</li> <li>- Existencia de proyectos propuestos, diseñados e impulsados por empleados públicos.</li> </ul>

	9. Sistemas de control y evaluación	Mecanismos y procedimientos para evaluar la acción de los empleados públicos.	La existencia de sistemas de control flexibles permitirá adaptar la acción de los empleados públicos a los objetivos de la estrategia de intraemprendimiento.	9.1. Mecanismos de control del desempeño profesional.	Instrumentos de control del rendimiento profesional individual de los empleados públicos.	Los sistemas de evaluación de desempeño flexibles permiten una gestión autónoma del tiempo para destinar parte de la jornada laboral a los proyectos de intraemprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de puestos de trabajo definidos.</li> <li>- Existencia de mecanismos para la gestión autónoma de la jornada laboral que permita destinar tiempo a los proyectos de regeneración organizativa desde el interior.</li> </ul>
				9.2. Mecanismos de evaluación de proyectos	Instrumentos de evaluación de los logros alcanzados de manera colectiva como organización.	La toma en consideración de los logros colectivos de los proyectos de intraemprendimiento permite que sean cuantificados en el desempeño profesional de los empleados públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de mecanismos de medición del impacto en la organización de los proyectos de regeneración organizativa desde el interior, que sean cuantificados como parte del desempeño profesional de los empleados públicos.</li> <li>- Existencia de mecanismos de medición del valor aportado por los proyectos de regeneración organizativa desde el</li> </ul>

							interior, que sean cuantificados como parte del desempeño profesional de los empleados públicos.
	10. Sistemas de reconocimiento	Recompensas formales e informales previstas para aquellos empleados que realizan un especial desempeño.	Un mayor reconocimiento y visibilidad del trabajo realizado incrementará la motivación para emprender proyectos de intraemprendimiento.	10.1. Recompensas formales	Gratificaciones materiales o inmateriales para empleados por su desempeño.	Las gratificaciones formales incentivarán el emprendimiento entre empleados públicos.	- Existencia de mecanismos de remuneración económica - Existencia de mecanismos de gratificaciones inmateriales.
				10.2. Recompensas informales	Reconocimientos públicos para destacar el desempeño de los empleados.	Las recompensas informales incentivarán el emprendimiento entre empleados públicos.	- Existencia de acciones de reconocimiento interno - Existencia de un reconocimiento social de la ciudadanía.

*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica realizada.*

**TABLA 8. JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DE VARIABLES REALIZADA**

<b>Nivel de análisis</b>	<b>Factores condicionantes</b>	<b>Autores</b>	<b>Subfactores</b>	<b>Autores</b>
Contexto externo	1. Contexto político institucional	(Gartner, 1985; Ramamurti, 1986; Borins, 2000; Sadler, 2000; Kearney, Hisrich y Roche, 2007a; Martínez, Soteras y Vives, 2010)		
	2. Complejidad de los problemas públicos	(Ostrom, 1965; Drucker, 1985; Pinchot, 1985; Metcalfe, 1993; Borins, 2000; Sadler, 2000; Kearney, Hisrich y Roche, 2007a; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Ramírez-Alujas, 2011; Lasagna, 2012)		
	3. Oportunidades tecnológicas	(Buddenhagen, 1967; Schollhammer, 1982; Doig y Hargrove, 1987; Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1993; Borins, 2000; Antoncic y Hisrich, 2001; Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Kearney, Hisrich y Roche, 2007a; Ireland, Covin y Kurakto, 2009; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; Ortiz, 2011; De Villiers-Scheepers, 2012; Martínez, 2012; Ramírez-Alujas, 2018)		
	4. Demandas sociales	(Kanter, 1982; Schollhammer, 1982; Miller, 1983; Doig y Hargrove, 1987; Guth y Ginsberg, 1990; Borins, 2000; Antoncic y Hisrich, 2001; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; Martínez, Soteras y Vives, 2010; De Villiers-Scheepers, 2012; Ortiz de Zárate, 2013)		
Contexto interno	5. Diseño organizativo	(Forrester, 1965; Fast, 1979b; Schollhammer, 1982; Burgelman, 1983 <sup>a</sup> ; Drucker, 1985; MacMillan y George, 1985; Fry, 1987; Guth y Ginsberg, 1990; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Zahra, 1991; Covin y Slevin, 1991; Jones y Butler, 1992; Lumpkin y Dess, 1996; Pinchot y Pellman, 1999; Antoncic y Hisrich, 2001; Nelson y Winter, 2002; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Birkinshaw, 2003; Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Kearney, Hisrich y Roche, 2010; De Villiers-Scheepers, 2012; Lasagna, 2012; Ortiz de	5.1. Relaciones organizativas	(Forrester, 1965; Schollhammer, 1982; Burgelman, 1983 <sup>a</sup> ; MacMillan y George, 1985; Fry, 1987; Guth y Ginsberg, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Jones y Butler, 1992; Lumpkin y Dess, 1996; Pinchot y Pellman, 1999; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Kearney, Hisrich y Roche, 2010; De

	Zárate, 2013; Rigtering y Weitzel, 2013; Gascó, 2015; Galván y Sánchez, 2019)		Villiers-Scheepers, 2012; Lasagna, 2012; Ortiz de Zárate, 2013; Rigtering y Weitzel, 2013; Galván y Sánchez, 2019)
		5.2. Unidades de apoyo	(Fast, 1979b; Burgelman, 1983 <sup>a</sup> ; Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Birkinshaw, 2003)
		5.3. Estructuras organizativas informales	(Fry, 1987; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Zahra, 1991; Pinchot y Pellman, 1999; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Ortiz de Zárate, 2013; Gascó, 2015)
6. Papel de la alta dirección	(Schon, 1963; Roberts, 1968; Fast, 1979b; Schollhammer, 1982; Kanter, 1983; Burgelman, 1983a; Drucker, 1985; MacMillan y George, 1985; Pinchot, 1985; Quinn, 1985; MacMillan, Block y Narasimha, 1986; Fry, 1987; Gibb, 1990; Guth y Ginsberg, 1990; Howell y Higgins, 1990; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Covin y Slevin, 1991; Block y MacMillan, 1993; Zahra, 1993; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Pinchot y Pellman, 1999; Antoncic y Hisrich, 2001; Birkinshaw, 2003; Seshadri y Tripathy, 2006; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Morris, 2007; Ireland, Covin y Kurakto, 2009; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; De Villiers-Scheepers, 2012; Lasagna, 2012)	6.1. Compromiso con la estrategia	(Fast, 1979b; Kanter, 1983; MacMillan y George, 1985; Pinchot, 1985; Quinn, 1985; Fry, 1987; Gibb, 1990; Howell y Higgins, 1990; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Covin y Slevin, 1991; Pinchot y Pellman, 1999; Seshadri y Tripathy, 2006; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009)
		6.2. Estilo de liderazgo	(Roberts, 1968; Kanter, 1982; Pinchot, 1985; Quinn, 1985; MacMillan, Block y Narasimha, 1986; Guth y Ginsberg, 1990; Birkinshaw, 2003; Menzel, Aaltio y

				Ulijn, 2007; Morris, 2007; Ireland, Covin y Kurakto, 2009; Lasagna, 2012)
7. Cultura organizativa		(Kanter, 1983; Drucker, 1985; Pinchot, 1985; Fry, 1987; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Zahra, 1991; Covin y Slevin, 1991; Block y MacMillan, 1993; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Dollinger, 1999; Antoncic y Hisrich, 2001; Miles y Covin, 2002; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Seshadri y Tripathy, 2006; Irizar, 2008; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; Ortiz, 2011; Lasagna, 2012; Martínez, 2012; Ortiz de Zárate, 2013; Gascó, 2015; Ramírez-Alujas, 2018)	7.1. Orientación al cambio organizacional	(Drucker, 1985; Fry, 1987; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Dollinger, 1999; Miles y Covin, 2002; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Seshadri y Tripathy, 2006; Lasagna, 2012; Martínez, 2012)
			7.2. Orientación a la colaboración	(Kanter, 1982; Pinchot, 1985; Fry, 1987; Stevenson y Jarillo, 1990; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Ortiz, 2011; Ramírez-Alujas, 2018)
8. Procesos organizativos		(Kanter, 1982; Drucker, 1985; MacMillan y George, 1985; Pinchot, 1985; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Zahra, 1993; Wenger, 1998; Pinchot y Pellman, 1999; Nelson y Winter, 2002; Verstraete, 2002; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Ortiz, 2011; De Villiers-Scheepers, 2012; Ortiz de Zárate, 2013; Rigtering y Weitzel, 2013; Ramírez-Alujas, 2018; Markopoulos y Vanharanta, 2019)	8.1. Gestión del conocimiento	(MacMillan y George, 1985; Quinn, 1985; Wenger, 1998; Nelson y Winter, 2002; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Martínez, Soteras y Vives, 2010; De Villiers-Scheepers, 2012; Martínez, 2012; Ortiz de Zárate, 2013; Markopoulos y Vanharanta, 2019)
			8.2. Línea de proyectos internos de mejora	(Kanter, 1982; Pinchot, 1985; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Verstraete, 2002; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Lasagna, 2012; Martínez, 2012; Ortiz de Zárate,

				2013; Rigtering y Weitzel, 2013)
	9. Sistemas de control y evaluación	(Burgelman, 1984; MacMillan y George, 1985; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Zahra, 1991; Jones y Butler, 1992; Antoncic y Hisrich, 2001; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Birkinshaw, 2003; Seshadri y Tripathy, 2006; Kearney, Hisrich y Roche, 2007a; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Ireland, Covin y Kurakto, 2009; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; De Villiers-Scheepers, 2012; Lasagna, 2012; Ortiz de Zárate, 2013; Gascó, 2015; Galván y Sánchez, 2019)	9.1. Mecanismos de control del desempeño profesional	(Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Zahra, 1991; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Birkinshaw, 2003; Seshadri y Tripathy, 2006; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Irizar, 2008; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Ortiz de Zárate, 2013; Gascó, 2015; Galván y Sánchez, 2019)
			9.2. Mecanismos de evaluación de proyectos	(MacMillan y George, 1985; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Ireland, Covin y Kurakto, 2009; Lasagna, 2012; Ortiz de Zárate, 2013)
	10. Sistemas de reconocimiento	(Forrester, 1965; Roberts, 1968; Drucker, 1985; Ramamurti, 1986; Fry, 1987; Jennings y Lumpkin, 1989; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Jones y Butler, 1992; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Rutherford y Holt, 2007; Irizar, 2008; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; Martínez, Soteras y Vives, 2010; De Villiers-Scheepers, 2012; Lasagna, 2012; Reig, 2012; Galván y Sánchez, 2019; Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020)	10.1. Recompensas formales	(Roberts, 1968; Jennings y Lumpkin, 1989; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Jones y Butler, 1992; Rutherford y Holt, 2007; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Lasagna, 2012; Reig, 2012; Galván y Sánchez, 2019; Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020)
			10.2. Recompensas informales	(Roberts, 1968, J Ramamurti, 1986; Jennings y Lumpkin, 1989; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Jones y Butler, 1992; Wenger, McDermott y

				Snyder, 2002; Rutherford y Holt, 2007; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Lasagna, 2012; Reig, 2012; Galván y Sánchez, 2019; Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020)
--	--	--	--	--

*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica realizada.*

## 4.2 DESCRIPCIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo de estudio sobre el que se va a realizar la investigación es el conjunto de profesionales la Administración pública de España. Tal como se recoge en el artículo 2.3 de la ley 40/2015, de 2 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, “tienen la consideración de Administraciones públicas la Administración General del Estado, las Administraciones de las Comunidades Autónomas, las Entidades que integran la Administración Local, así como los organismos públicos y entidades de derecho público”<sup>70</sup>. Al pretender validar en esta investigación los factores condicionantes del intraemprendimiento público en su conjunto, no se ha realizado una acotación a los profesionales de un único tipo de Administración pública, por lo que se ha extendido a las distintas Administraciones territoriales, instrumentales y corporativas presentes en España. No se han incluido organizaciones del ámbito de la Unión Europea.

Tampoco se ha realizado una acotación a un tipo específico de empleado público. Conforme a lo que se señala en el artículo 8 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público,<sup>71</sup> tienen la consideración de empleados públicos “quienes desempeñan funciones retribuidas en las Administraciones públicas al servicio de los intereses generales”, y los clasifica en:

1. Funcionarios de carrera. Cuentan con nombramiento legal, y están vinculados a una Administración pública por una relación estatutaria regulada por el Derecho Administrativo para el desempeño de servicios profesionales.
2. Funcionarios interinos. Cuentan con nombramiento temporal (debido a causas justificadas) derivado de un proceso de selección, para el desempeño de funciones propias de funcionarios de carrera.
3. Personal laboral (fijo, por tiempo indefinido o temporal). Presta servicios retribuidos por las Administraciones públicas en virtud de contrato de trabajo. El proceso de selección es igualmente público.
4. Personal eventual. Con nombramiento y cese libre, y con carácter no permanente, se limita a puestos de confianza o de asesoramiento especial.

Conforme a los datos de empleo público que recoge el Ministerio de Hacienda y Función Pública en su Boletín Estadístico del personal al servicio de las Administraciones públicas<sup>72</sup>, España cuenta (con datos actualizados a julio de 2022) con 2.731.117 personas al servicio de las Administraciones públicas. La distribución de dicho personal entre las diferentes Administraciones se refleja en el FIGURA 17.

---

<sup>70</sup> Ley 40/2015, de 2 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-10565-consolidado.pdf> [Consulta: 13 de abril 2023].

<sup>71</sup> Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11719-consolidado.pdf> [Consulta: 13 de abril 2023].

<sup>72</sup> Boletín Estadístico del personal al servicio de las Administraciones públicas. Disponible en: [https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/rcp/boletin/Boletines/220701\\_Boletin\\_julio\\_2022.pdf.pdf](https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/rcp/boletin/Boletines/220701_Boletin_julio_2022.pdf.pdf) [Consulta: 22 de abril 2023].

**FIGURA 17. PERSONAL AL SERVICIO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

	NÚMERO DE EFECTIVOS	PORCENTAJE
<b>Sector Público del Estado</b>	<b>515.449</b>	<b>18,87%</b>
<b>Administración del Estado</b>	<b>227.492</b>	<b>8,32%</b>
- Ministerios	90.151	3,30%
- Organismos Autónomos	59.878	2,19%
- Entidades Públicas Empresariales	21.480	0,79%
- Agencias Estatales	16.995	0,62%
- Autoridades Administrativas Independientes	1.621	0,06%
- Universidades Públicas no transferidas	2.582	0,09%
- Otros entes de Derecho Público	34.785	1,27%
<b>Fuerzas Armadas y Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado</b>	<b>263.913</b>	<b>9,66%</b>
- Fuerzas Armadas	118.504	4,34%
- Policía Nacional	70.360	2,58%
- Guardia Civil	75.049	2,75%
<b>Administración de Justicia</b>	<b>24.044</b>	<b>0,88%</b>
<b>Sector Público de las Comunidades Autónomas</b>	<b>1.617.142</b>	<b>59,21%</b>
<b>Administración General</b>	<b>1.452.077</b>	<b>53,17%</b>
<b>Universidades transferidas a las CC.AA.</b>	<b>165.065</b>	<b>6,04%</b>
<b>Sector Público de la Administración Local</b>	<b>598.526</b>	<b>21,92%</b>
<b>Ayuntamientos</b>	<b>531.850</b>	<b>19,48%</b>
<b>Diputaciones, Cabildos y Consejos Insulares</b>	<b>66.676</b>	<b>2,44%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.731.117</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: Boletín Estadístico del personal al servicio de las Administraciones públicas.*

Por lo tanto, el estudio se realizará sobre una amplia variedad de tipología de Administraciones públicas, con estructuras, culturas organizativas y dinámicas de funcionamiento diferentes.

## 4.3 DISEÑO HERRAMIENTA: ENCUESTA A PROFESIONALES DEL SECTOR PÚBLICO

### 4.3.1 PROCEDIMIENTO Y MUESTRA

Para la elaboración de la herramienta de recogida de datos, realizada ad-hoc para este estudio, se parte de los indicadores seleccionados y se completa el cuadro de mando con las preguntas que conformarán el cuestionario (ANEXO 1).

Sobre un primer borrador de cuestionario, se llevó a cabo un análisis preliminar y una operacionalización de las variables, para lo que se contó, además de la experiencia de los dos directores de tesis doctoral, con el siguiente perfil de expertos:

- 1 profesor permanente laboral de ciencia política de la Universidad Rey Juan Carlos. Experto en materia de innovación en la Administración pública.
- 1 profesor del Instituto Universitario de Investigación Ortega-Marañón. Experto en materia de organización y gestión de la calidad en el sector público.

- 1 profesor titular de sociología de la Universidad de Salamanca. Experto en *Data Science*.
- 1 investigador del departamento de Sociología y Comunicación de la Universidad de Salamanca. Experto en investigación cuantitativa.

Este proceso de revisión duró un total de dos meses (septiembre y octubre de 2022), y permitió una clarificación de los conceptos y una simplificación en la redacción de los indicadores y las preguntas, sin realizar cambios en cuanto a la selección de variables realizada previamente. En el ANEXO 1 se puede encontrar la versión definitiva del cuadro de mando, que ya incorpora los comentarios y sugerencias de los expertos consultados.

Una vez completada esta fase de operacionalización, se procedió a la creación del instrumento, para lo que se utilizó la plataforma online Qualtrics, a través de la cual también se distribuyó.

Previamente al lanzamiento del cuestionario se llevó a cabo una prueba piloto de tipo test-retest entre los días 25 de noviembre y 30 de diciembre de 2022, lo que permitió medir la fiabilidad y la consistencia. Para ello, se contactó con 50 miembros del universo de estudio, es decir, empleados públicos (estén o no en activo), para que respondieran al cuestionario en dos ocasiones con entre dos semanas y 20 días de diferencia, y así poder comparar la coherencia interna de las respuestas. En total 41 personas respondieron de forma válida al cuestionario en dos ocasiones.

En la prueba piloto se incluyó, al final del cuestionario, dos preguntas abiertas. En la primera se permitía a las personas encuestadas proponer otros factores que no estuviesen ya incluidos entre el cuestionario, con el objetivo de poder ser incorporados al cuestionario final. La segunda pregunta abierta permitía incluir comentarios relacionados sobre el propio cuestionario.

Sobre otros posibles factores se recibieron 19 comentarios, y tras su revisión se concluyó que todos ellos ya estaban reflejados en el cuestionario, al resultar los mismos elementos secundarios de las categorías ya incluidas.

De la pregunta abierta sobre el cuestionario se recibieron 5 sugerencias. Tras su revisión, se decidió incluir dos cambios en la versión final del cuestionario:

1. Se detecta que los ítems 13 y 14, correspondientes a la segunda pregunta, están redactados de manera similar, variando tan solo una palabra (llegando a generar la falsa impresión de que la pregunta está repetida). Se decide resaltar en negrita las palabras que difieren en cada ítem (coordinación y cooperación) para visibilizar que no es la misma.

2. Se detecta que el ítem 26, correspondiente a la segunda pregunta, genera confusión por la utilización del término “permisividad al error”, por lo que se decide modificar la redacción para referir a la “tolerancia al fracaso”.

En cuanto a los resultados de la prueba piloto, el análisis del Coeficiente de Correlación Intraclase (ver ANEXO 2) realizado con el programa SPSS (versión 28) arrojó índices elevados, siendo el valor más bajo de 0,593. Dado que estos valores pueden considerarse satisfactorios para un estudio de estas características (Nunnally, 1978; Kaplan y Saccuzzo, 1982), se comenzó con la distribución del cuestionario definitivo (ver ANEXO 3) el día 13 de enero de 2023, alargándose la recogida de respuestas hasta el 24 de marzo de 2023.

Se consideró como universo al conjunto de empleados públicos del Estado español, independientemente de sus condiciones sociodemográficas, su nivel o categoría, y su institución. También se ha incluido dentro del universo a empleados públicos que ya no están en activo, ya que se ha considerado que la visión que pueden aportar perfiles de amplia experiencia ahora en jubilación es enriquecedora para el estudio.

Para la recolección de las respuestas se realizó una difusión de carácter abierto, principalmente a través de un muestreo de bola de nieve. Se contactó con las siguientes asociaciones y redes de profesionales del sector público, quienes dieron difusión a través de sus canales internos de comunicación:

- Asociación de Mujeres en el Sector Público<sup>73</sup>. Organización de ámbito estatal que surge en 2018, de la que pueden formar parte todas las mujeres empleadas públicas. Entre sus distintos objetivos está la modernización de los modelos de gestión de las Administraciones públicas.
- Asociación de Dirección Pública Profesional<sup>74</sup>. Organización de ámbito estatal que surge en 2017, y que aglutina a un alto número de directivos públicos profesionales. Entre sus objetivos está la promoción de la figura de la dirección pública profesional en España, así como mejorar el liderazgo público.
- El Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP)<sup>75</sup>. Es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Hacienda y Función Pública, responsable de la selección y formación de los empleados públicos, así como del impulso de estudios sobre las Administraciones públicas. La difusión se realizó

---

<sup>73</sup> Portal web de la Asociación de Mujeres en el Sector Público. Disponible en: <https://mujeresenelsectorpublico.com/> [Consulta: 22 de abril 2023].

<sup>74</sup> Portal web de la Asociación de Dirección Pública Profesional. Disponible en: <https://www.asocdpp.org/> [Consulta: 22 de abril 2023].

<sup>75</sup> Portal web del Instituto Nacional de Administración Pública de España. Disponible en: <https://www.inap.es/> [Consulta: 22 de abril 2023].

a través de la Red INAP Social, en concreto, en la Comunidad de Innovación y en la Comunidad sobre Formación en la Administración pública.

También se contactó con las siguientes organizaciones para la difusión del cuestionario, sin que se obtuviese respuesta:

- Federación de Cuerpos Superiores de la Administración General del Estado (FEDECA). Principal organización que aglutina a los profesionales del grupo A1.
- Federación de Servicios a la Ciudadanía de CCOO. Sección del sindicato Comisiones Obreras (CC.OO.).
- UGT Servicios Públicos. Sección del sindicato Unión General de Trabajadores (UGT).
- Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSIF). Sindicato de mayor representación entre las Administraciones de España.

Dentro del muestreo de bola de nieve, también se identificó y contactó, para el apoyo en la difusión, con diez personas expertas en materia de innovación, modernización de las Administraciones públicas, y en gestión del conocimiento en el sector público. Éstas, lo distribuyeron entre sus contactos y grupos de *WhatsApp* vinculados con el universo de esta investigación.

Otro canal de difusión del cuestionario fue a través de las redes sociales, destacando *LinkedIn*<sup>76</sup> y *Twitter*<sup>77</sup>.

Aunque hubo un total de 709 personas que comenzaron la encuesta, solo 461 la completaron. Con estos casos se llevó a cabo un análisis exploratorio de los datos (AED) para comprobar que no había inconsistencias. Finalmente, la muestra total se redujo a 442 casos tras un proceso de limpieza y revisión, que incluyó la eliminación de participantes que respondieron en menos de 200 segundos y con un patrón repetido de respuesta. Se trata de un tamaño adecuado, ya que el tamaño muestral mínimo es de  $n=385$  para una población estimada de empleados públicos de  $N=3.156.205$ <sup>78</sup>, con un

---

<sup>76</sup> Disponible en: [https://www.linkedin.com/posts/pedromarcosgarcia\\_qualtrics-survey-qualtrics-experience-management-activity-7026991718797357056-Azvg?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/pedromarcosgarcia_qualtrics-survey-qualtrics-experience-management-activity-7026991718797357056-Azvg?utm_source=share&utm_medium=member_desktop) [Consulta: 22 de abril 2023].

<sup>77</sup> Disponible en: <https://twitter.com/CeciliaGuemes/status/1621478943713906689?s=20> [Consulta: 22 de abril 2023].

<sup>78</sup> Se ha tomado en consideración el número de empleados públicos en activo en España, según lo publicado en enero de 2023 por el Boletín Estadístico del Personal al servicio de las Administraciones Públicas (BEPSAP) con datos actualizados a julio de 2022, que son 2.731.117, y el número de jubilados civiles que reciben pensión por Clases Pasivas, publicado en enero de 2023 por la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social, que son 425.088. No se incluyen los empleados públicos jubilados que no pertenezcan a las Clases Pasivas, por ser un dato no disponible por el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Con fecha de 5 de abril de 2023 se traslada consulta a dicho ministerio a través de la Oficina de Transparencia y Acceso a la Información, preguntando por la cifra de empleados

95% de confianza y un margen de error del 5%. Esta muestra es superior a la utilizada en estudios semejantes, como el de Rutherford y Holt (2007)<sup>79</sup>.

La muestra ha estado formada por 229 mujeres (51,8%), 131 hombres (29,6%), y 82 personas que no indicaron su género. La edad media fue de 50,28 años (DT=9,760), y la mediana de 51 años. La experiencia como empleados públicos fue de 22,50 años de media (DT=11,511), y un valor mediano de 23 años. Estos valores se consideran representativos, y que se corresponden en gran medida con los observados por el Ministerio de Hacienda y Función Pública. En su “Estudio sobre el envejecimiento de las plantillas en la Administración General del Estado 2022 y proyección futura a 2032” se indica que, a fecha de enero de 2022, la edad media del personal al servicio de la Administración General del Estado era de 51,32 años<sup>80</sup>. En cuanto a la distribución por género, el “Boletín Estadístico del personal al servicio de las Administraciones Públicas” (con datos actualizados a julio de 2022), se señala que el 57,8% del personal al servicio de las Administraciones públicas son mujeres<sup>81</sup>.

El ámbito de trabajo más habitual, entre las respuestas obtenidas, es la Administración General del Estado (n=178; un 40,3%), seguido por las entidades locales (n=143; un 32,4%) y las entidades autonómicas (n=117; un 26,5%). Si bien la distribución es equilibrada, en este caso no se corresponde en proporcionalidad con los datos del Ministerio de Hacienda y Función Pública, los cuales señalan que el mayor porcentaje de empleados corresponde al sector público de las Comunidades Autónomas (59,21%), seguido en un 21,92% por la Administración Local, y un 18,87% del sector público del Estado<sup>82</sup>.

Donde no existe equilibrio es en las respuestas recibidas conforme a los grupos de pertenencia de la Administración. Un total de 266 encuestados (el 60,2%) pertenecen al grupo A1. Esto obedece al hecho de haber prestado especial atención a las redes de contacto con funcionarios de esta categoría, ya que su capacidad decisoria es mayor, por lo que su inclusión en la encuesta tiene especial relevancia, dado que son estas personas las que tienen mayor capacidad de influir sobre las decisiones que puede promover el intraemprendimiento. Por lo demás, hubo 58 personas del grupo A2 (13,1%), 1 persona

---

públicos jubilados en España, con fecha de 2 de mayo de 2023 se recibe respuesta indicando que “en los ficheros estadísticos disponibles no se recoge información sobre la empresa o entidad en que ha prestado servicios cada jubilado, y, por tanto, si esta prestación de servicios ha tenido lugar o no en alguno de los organismos o entidades que componen el sector de las Administraciones públicas”.

<sup>79</sup> Con datos de 264 empleados de empresas privadas.

<sup>80</sup> Disponible en: <https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/rcp/envejecimiento/Estudioenvejecimiento2022.pdf> [Consulta: 22 de abril 2023].

<sup>81</sup> Disponible en: [https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/rcp/boletin/Boletines/220701\\_Boletin\\_julio\\_2022.pdf.pdf](https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/rcp/boletin/Boletines/220701_Boletin_julio_2022.pdf.pdf) [Consulta: 22 de abril 2023].

<sup>82</sup> Ídem.

del grupo B, 25 del grupo C1 (5,6%), 6 personas del grupo C2 (1,4%) y 17 personas pertenecientes a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad (3,8%).

Con respecto al número de personas a cargo de los encuestados, 110 (el 24,9%) indicaron no tener ninguna, 157 (el 35,5%) tienen menos de 10, 116 (el 26,2%) tienen entre 11 y 49, 31 (el 7,0%) gestiona equipos de entre 50 y 250 empleados, y 22 (el 5,0%) tienen a su cargo a más de 250 empleados. Además, la mayoría de los encuestados (n=425; el 96,2% del total) afirman estar trabajando actualmente en la Administración pública.

Por último, la TABLA 9 refleja las áreas en las que han trabajado los encuestados, destacando aquellas que tienen una especial cercanía con la materia que estamos tratando. Vemos que, en general, una gran cantidad de los encuestados trabajan en áreas relacionadas con el intraemprendimiento, lo que otorga a sus respuestas una especial relevancia para el estudio.

**TABLA 9. ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LAS QUE HAN TRABAJADO LOS ENCUESTADOS**

	Cantida d	Porcenta je
Innovación	95	21,5
Modernización	87	19,7
Planificación estratégica	106	24,0
Calidad	54	12,2
Evaluación	47	10,6
Inspección de servicios	28	6,3
Otra	348	78,7

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la categoría “otra” habilitada como pregunta abierta en el cuestionario, hay que señalar una amplia pluralidad de respuestas, siendo la más señalada el área de “recursos humanos” con 35 respuestas (representa un 10,05 % de esta categoría).

### 4.3.2 MEDIDAS

Como se puede ver en el ANEXO 3, el cuestionario incorpora una serie de preguntas sociodemográficas y laborales, que permiten el establecimiento de potenciales diferencias o correlaciones. Estas variables iniciales son:

1. Género. Con las opciones: Masculino; Femenino.
2. Edad. Medida en años.
3. Experiencia del encuestado en organizaciones públicas. Medida en años.

4. Ámbito territorial de la organización en la que más tiempo ha estado empleado el encuestado. Con las opciones: Local; Autonómica; Administración General del Estado.
5. Grupo de la Administración pública a la que pertenece el encuestado. Con las opciones A1; A2; B; C1; C2; Seguridad (para los empleados en las Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad del Estado).
6. Áreas en las que ha trabajado el encuestado dentro de la organización pública. Variable incorporada con vocación exploratoria y en la que se podía indicar más de una, siendo las opciones: Innovación; Modernización; Planificación estratégica; Calidad; Evaluación; Inspección de servicios; Otra.
7. Número de persona a cargo del encuestado en la organización pública. Con las opciones: Sin personas a cargo; Equipos de menos de 10 empleados; Equipos de entre 11 y 49 empleados; Equipos de entre 50 y 250 empleados; Equipos de más de 250 empleados.
8. Trabajo actual en una organización pública. Con las opciones: Sí; No.

Tras estas, la parte central del cuestionario estuvo formado por dos preguntas cerradas, con una estructura de escala tipo Likert de cinco puntos con diversas afirmaciones (10 en la primera y 42 en la segunda, para un total de 52), que se agruparon luego en constructos para dar respuesta a las variables estudiadas. Para llevar a cabo la revisión se realizó una serie de análisis factoriales exploratorios (AFE), de forma que estos 52 ítems se agregaran en un número más reducido de variables de acuerdo con la investigación teórica previa.

La primera pregunta, denominada “pregunta control”, buscaba controlar los efectos que la orientación hacia el intraemprendimiento pueda tener la organización en la que el encuestado trabaja, o ha trabajado, pueda tener sobre los indicadores centrales. Aunque el AFE y la investigación previa permitían la construcción de tres variables, para simplificar los análisis se optó por la creación de un único constructo (varianza explicada=50,761%, KMO=0,872, test de esfericidad de Bartlett:  $[X^2(45)=2156,094, p < 0,001]$ ). El constructo mide el grado de acuerdo (utilizando una escala de cinco puntos, siendo 1 el máximo desacuerdo y 5 el máximo acuerdo), de los encuestados con un conjunto de afirmaciones sobre la orientación hacia el intraemprendimiento en su organización.

Los ítems que se incluyen en esta variable son: Se introducen cambios continuos para adaptar la organización pública a las demandas cambiantes del entorno; Se busca la eficacia y la eficiencia en la prestación de bienes y servicios; Cuenta con una cultura organizativa en la que hay propensión al cambio; Tiene entre sus objetivos estratégicos abordar una mejora significativa en su funcionamiento; Se introducen elementos innovadores o mejoras significativas en la prestación de bienes y servicios a partir de la

iniciativa de sus empleados; Se introducen elementos innovadores o mejoras significativas en sus procedimientos a partir de la iniciativa de sus empleados; Cuenta con una estrategia para potenciar la autonomía y la iniciativa de sus empleados; Existen instrumentos para la identificación de las demandas y necesidades de la ciudadanía; Existen mecanismos de evaluación de los resultados alcanzados; Existen indicadores definidos de medición de la calidad. El Alpha de Cronbach ascendió a 0,891, un valor satisfactorio (Cronbach, 1951).

La segunda pregunta utilizó una matriz con la forma de pregunta cerrada que medía la importancia de un total de 42 afirmaciones a través de una escala de cinco puntos (entre 1, muy poca importancia, y 5, mucha importancia). Para evitar matrices excesivamente extensas y complejas, se realizaron cuatro análisis factoriales exploratorios (AFE) para medir la validez de los distintos constructos (Igartua, 2006). Las TABLAS A4.1, A4.2, A4.3 y A4.4, en el ANEXO 4, muestran los citados análisis.

La TABLA A4.1 se centra en las variables sobre el contexto externo. Los ítems presentan una carga significativa en alguno de los 4 factores sugeridos por el análisis como estructura latente (varianza explicada=80,826%, KMO=0,877, test de esfericidad de Bartlett:  $[X^2(36)=1960,574, p<0,001]$ ). En esta fase se eliminaron tres ítems que tenían cargas más bajas o duplicadas y que teóricamente no resultaban esenciales.

En la TABLA A4.2 se muestra el segundo AFE, en el que los ítems presentan una carga significativa en uno de los dos factores sugeridos como estructura latente (varianza explicada 69,500%, KMO=0,896, test de esfericidad de Bartlett:  $[X^2(36)=2247,035, p<0,001]$ ). Se eliminó un ítem que resultaba problemático y que, teóricamente, no resultaba esencial para la medición.

En el tercer AFE, como se ve en la TABLA A4.3, todos los ítems presentan una carga significativa en uno de los dos factores sugeridos por el análisis (varianza explicada=71,492%, KMO=0,941, test de esfericidad de Bartlett:  $[X^2(66)=3855,833, p<0,001]$ ).

El cuarto AFE aparece en la TABLA A4.4, y en él los ítems presentan una carga significativa en uno de los dos factores subyacentes (varianza explicada=71,492%, KMO=0,941, test de esfericidad de Bartlett:  $[X^2(66)=3855,833, p<0,001]$ ).

Tras realizar estos análisis se comprobó la fiabilidad de las variables obtenidas a través de la prueba Alpha de Cronbach, que arrojó valores siempre satisfactorios entre 0,764 y 0,920. Así, se obtuvieron los siguientes diez factores; en todos ellos se mide con una escala entre 1 (muy poca) y 5 (mucha) la importancia que los empleados públicos creen que el factor en cuestión tiene para el fomento del intraemprendimiento:

1. Contexto político institucional. Relacionado con el contexto externo, está formado por dos ítems: Contar con el apoyo decidido del equipo de gobierno (cargos públicos); Alcanzar un consenso entre los distintos actores político-institucionales sobre la necesidad de abordar dicha estrategia. Alpha de Cronbach=0,775.
2. Complejidad de los problemas públicos. Relacionado con el contexto externo, está formado por dos ítems: Adoptar un modelo de gestión de riesgos; Incorporar herramientas para el análisis del entorno que permitan conocer mejor los problemas complejos que aborda la organización. Alpha de Cronbach=0,800.
3. Oportunidades tecnológicas. Relacionado con el contexto externo, está formado por dos ítems: Incorporar nuevas tecnologías de trabajo en red; Incorporar nuevas tecnologías para el análisis masivo de datos. Alpha de Cronbach=0,764.
4. Demandas sociales. Relacionado con el contexto externo, está formado por tres ítems: Implementar mecanismos de participación ciudadana; Articular un diálogo fluido con los colectivos sociales; Implementar mecanismos de medición de la satisfacción de la ciudadanía con los servicios públicos que presta. Alpha de Cronbach=0,847.
5. Diseño organizativo. Relacionado con el contexto interno, está formado por cuatro ítems: Permitir establecer relaciones de cooperación directa entre distintos puestos de trabajo y departamentos sin intermediación de la estructura de mando; Permitir establecer relaciones de coordinación directa entre distintos puestos de trabajo y departamentos sin intermediación de la estructura de mando; Impulsar equipos informales de trabajo para la consecución de los objetivos estratégicos, que puedan actuar con autonomía de las estructuras formales; Impulsar proyectos de innovación dentro de la organización. Alpha de Cronbach=0,845.
6. Papel de la alta dirección. Relacionado con el contexto interno, está formado por cinco ítems: Dar a conocer los objetivos estratégicos a todos los niveles de la organización; Que la alta dirección visibilice de manera pública su compromiso con la estrategia; Plasmar la estrategia en un plan operativo de carácter plurianual; Asignar recursos humanos y económicos para la implementación de la estrategia; Tomar en consideración la opinión de los distintos niveles de la organización pública durante los procesos de toma de decisiones. Alpha de Cronbach=0,877.
7. Cultura organizativa. Relacionado con el contexto interno, está formado por cinco ítems: Que la cultura organizativa identifique la innovación como un valor positivo; Que la cultura organizativa identifique la proactividad como un valor positivo; Que la cultura organizativa identifique la adopción de riesgos como un valor positivo; La cultura organizativa identifique la compartición de información y conocimiento entre empleados como un valor positive; Que la

cultura organizativa sea tolerante al fracaso con respecto a las iniciativas innovadoras que buscan alcanzar los objetivos de la organización. Alpha de Cronbach=0,915.

8. Procesos organizativos. Relacionado con el contexto interno, está formado por siete ítems: Impulsar comunidades formales de aprendizaje; Habilitar entornos físicos adecuados para el intercambio de conocimiento; Impulsar comunidades informales de aprendizaje; Adoptar mecanismos y metodología para que los empleados públicos puedan proponer, diseñar e impulsar proyectos de mejora; Adoptar metodologías y procedimientos para el trabajo colaborativo; Implementar mecanismos para identificar y medir los activos intelectuales y el talento interno; Implementar esquemas de recogida, almacenamiento y transferencia de conocimiento. Alpha de Cronbach=0,920.
9. Sistemas de control y evaluación. Relacionado con el contexto interno, está formado por cuatro ítems: Medir el impacto que tienen en la organización los proyectos vinculados a la estrategia, como parte del desempeño profesional de los empleados que participan en los mismos; Medir el valor aportado por los proyectos vinculados a la estrategia, como parte del desempeño profesional de los empleados que participan en los mismos; Permitir a los empleados realizar una gestión autónoma de la jornada laboral para poder destinar tiempo a los proyectos vinculados a la estrategia; Definir los distintos puestos de trabajo de la organización pública para clarificar las tareas. Alpha de Cronbach=0,814.
10. Sistemas de reconocimiento. Relacionado con el contexto interno, está formado por cuatro ítems: Dar reconocimiento ante la ciudadanía a los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia; Desarrollar actos internos de reconocimiento para los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia; Incorporar mecanismos para dotar de gratificaciones inmateriales a los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia; Incorporar mecanismos de remuneración económica para los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia. Alpha de Cronbach=0,852.

Estos factores se agruparon también en dos variables superiores que permitan análisis adicionales:

1. Factores externos. Agrupa las cuatro variables del contexto externo: Contexto político institucional; Complejidad de los problemas públicos; Oportunidades tecnológicas; Demandas sociales.
2. Factores internos. Agrupa las seis variables del contexto interno: Diseño organizativo; Papel de la alta dirección; Cultura organizativa; Procesos organizativos; Sistemas de control y evaluación; Sistemas de reconocimiento.

A su vez, los 52 ítems de ambas preguntas fueron medidos de manera desagregada, de manera que se pudiera obtener un análisis más pormenorizado de cada uno de ellos.

Aquí se incluye tanto los ítems que formaban parte de los diez factores que se acaban de mencionar, como aquellos cuatro que no se habían incluido en los factores previos tras el AFE. Como ocurría con los constructos anteriores, estas cuatro variables miden la importancia de determinadas cuestiones para el fomento del intraemprendimiento y siguen una escala del 1 (muy poca) al 5 (mucho). Son los siguientes:

1. Plasmar la estrategia en documentos oficiales.
2. Que la organización pública participe en redes interadministrativas.
3. Permitir a los empleados públicos el uso de las redes sociales personales con fines laborales.
4. Crear una unidad interna de apoyo dedicada a impulsar la innovación.

Al final del cuestionario se introdujo una pregunta abierta, a través de la cual las personas encuestadas podían proponer otros factores diferentes a los incluidos entre las preguntas, y que propicien también que las organizaciones públicas realicen profundos cambios de mejora en la presentación de bienes y servicios aprovechando el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Con esta pregunta se buscaba poder identificar posibles factores condicionantes del intraemprendimiento que no estén incluidos entre los analizados en esta investigación.

Señalar por último que no se forzó ninguna de las respuestas del cuestionario, lo que dio lugar a que en algunos casos se observen valores perdidos, pero se consideró preferible, dado el tamaño muestral, para que la posible ignorancia o falta de opinión sobre determinados asuntos no diera lugar a opiniones sesgadas o artificiales.

### 4.3.3 MEDIDAS PARA EL ANÁLISIS

Tras la recolección de los datos, las respuestas anonimizadas se trasladaron al programa SPSS, donde se realizó la limpieza y revisión de los datos y se crearon los constructos a través del promedio de los ítems correspondientes. El análisis que se reporta en la sección de resultados se realizó, primero, a través de estadística descriptiva (cálculo de media y desviación típica). Posteriormente, la parte central consistió en diversas pruebas de estadística inferencial. En concreto, se realizaron pruebas de comparación de medias t de Student para muestras independientes y ANOVA de un factor, así como pruebas de correlación bivariada de Pearson. Se utilizó siempre un margen de error del 5%.

## 4.4 DISEÑO HERRAMIENTA: ENTREVISTA A PERSONAS EXPERTAS

### 4.4.1 PROCEDIMIENTO

Como herramienta de recogida de información con personas expertas, se opta por la entrevista por escrito a través de un formulario de preguntas estructuradas. A través de este, se comparte un avance de los resultados más destacados de la encuesta con profesionales del sector público. La finalidad es que el grupo de expertos dispongan de un margen amplio de tiempo para reflexionar sobre los datos y aportar sus observaciones, y sin riesgo de influencia del entrevistador sobre las respuestas.

Para el diseño de la entrevista primero se revisaron los datos resultantes de la encuesta a profesionales del sector público, se identificaron aquellos que pudiesen aportar mayor riqueza de análisis, y se elaboró un borrador en el que se incluían 14 elementos sobre los que realizar la observación.

El borrador de entrevista se revisó con los dos directores de tesis doctoral, así como con dos expertos (que habían participado también en el análisis preliminar el cuestionario), del siguiente perfil:

- 1 profesor permanente laboral de ciencia política de la Universidad Rey Juan Carlos. Experto en materia de innovación en la Administración pública.
- 1 investigador del departamento de Sociología y Comunicación de la Universidad de Salamanca. Experto en investigación cuantitativa.

A partir de las valoraciones de éstos, se realizó una simplificación del formulario, agrupando algunas de las preguntas y prescindiendo de otras consideradas como repetitivas. La versión final del formulario de entrevista, que incluye 11 elementos de análisis, se incluye como ANEXO 5.

Para la selección de personas expertas, se da preferencia a perfiles de profesionales con amplia trayectoria en materia de innovación en las Administraciones públicas. Se revisan varios perfiles y se opta por el siguiente grupo de expertos:

- Carmen Seisedos Alonso. Subdirectora de evaluación e innovación del Instituto Andaluz de Administración Pública y vicepresidenta de la Asociación de Mujeres en el Sector Público<sup>83</sup>.
- Jesús Martínez Marín. Jefe Área Innovación y Gestión del Conocimiento en Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada, e impulsor de la iniciativa Compartim<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> Perfil profesional de Carmen Seisedos Alonso. Disponible en: <https://www.linkedin.com/in/carmen-seisedos-alonso-5752b812/> [Consulta: 25 de junio 2023].

- José Antonio Latorre. Ex jefe de Formación y Calidad en la Diputación de Alicante, e impulsor del programa Formación 2.0<sup>85</sup>.
- Óscar Cortés. Coordinador de Comunicación Digital en el Ayuntamiento de Madrid, y experto en innovación en la Administración pública<sup>86</sup>.
- Fernando Monar. Investigador y formador en gestión, evaluación, innovación y transformación pública. Miembro de la Asociación Dirección Pública Profesional, de España. Colaborador del Instituto de Transferencia de Conocimiento en Innovación Pública (ITCIP)<sup>87</sup>.
- Una experta funcionaria del INAP, con vinculación con INAP Social. Solicita anonimato.

Tras recibir la aceptación, por parte de los seis expertos, para participar en la entrevista, se les envía el 15 de mayo de 2023 el formulario con las preguntas por correo electrónico. Se les señala un plazo orientativo de diez días para enviar las respuestas. Tres de los expertos se demoran entre diez y quince días en enviar las respuestas por problemas de agenda, pero se consideran igualmente válidas al no tener impacto negativo en las contestaciones.

#### 4.4.2 MEDIDAS PARA EL ANÁLISIS

Algunas de las personas expertas entrevistadas solicitan el anonimato en sus respuestas, es por lo que, de cara al análisis, se asigna de manera aleatoria una etiqueta para cada entrevista.

La referencia a las entrevistas se realizará por tanto de la siguiente manera: Entrevista 1, Entrevista 2, Entrevista 3, Entrevista 4, Entrevista 5 y Entrevista 6. Todas las respuestas de una persona entrevistada conservarán durante el análisis la misma etiqueta. Se garantiza así el anonimato, al tiempo que se pueden identificar patrones de respuestas sobre cada uno de los expertos.

---

<sup>84</sup> Perfil profesional de Jesús Martínez Marín. Disponible en: <https://www.linkedin.com/in/jesus-martinez-marin-408107a/> [Consulta: 25 de junio 2023].

<sup>85</sup> Perfil profesional de José Antonio Latorre. Disponible en: <https://www.linkedin.com/in/josanlatorre/> [Consulta: 25 de junio 2023].

<sup>86</sup> Perfil profesional de Óscar Cortés. Disponible en: <https://www.linkedin.com/in/ocortes/> [Consulta: 25 de junio 2023].

<sup>87</sup> Perfil profesional de Fernando Monar. Disponible en: <https://www.linkedin.com/in/fernando-monar-rubia-b1883919/> [Consulta: 25 de junio 2023].

## 5. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Antes de profundizar en los análisis inferenciales, conviene señalar algunos valores de manera descriptiva. En lo referido a la pregunta control que pretende medir el grado de orientación hacia el intraemprendimiento de las organizaciones públicas donde trabajan (o han trabajado) las personas encuestadas, se observa que éstas perciben a sus organizaciones como entornos con limitado perfil intraemprendedor ( $M=2.98$ ;  $DT=0,936$ ). La TABLA 10 detalla los diez ítems que componen esta variable. Se puede observar que las organizaciones generalmente no parecen contar con una cultura organizativa en la que haya propensión al cambio ( $M=2,66$ ;  $DT=1,327$ ) y que tampoco parecen contar con una estrategia para potenciar la autonomía y la iniciativa de sus empleados ( $M=2,63$ ,  $DT=1,311$ ), aunque sí es más frecuente que tengan entre sus objetivos estratégicos abordar una mejora significativa en la prestación de bienes y servicios a partir de la iniciativa de sus empleados ( $M=3,45$ ;  $DT=1,388$ ).

Hay que puntualizar que, conforme a lo establecido en esta investigación, una organización puede considerarse intraemprendedora cuando cumple las tres categorías en las que se agrupan estos elementos, es decir, que cuenten con un marco estratégico de regeneración organizativa, que tengan una orientación hacia la innovación desde el interior, y que generen valor público. Siguiendo estos parámetros, se observa que sólo 2 personas (el 0,4% de los encuestados) muestran un grado de acuerdo total ( $M=5$ ) en todos los indicadores, lo que apunta hacia organizaciones absolutamente intraemprendedoras. Además, otras 19 personas más muestran una media superior a 4,50, es decir, que podrían considerarse también como empleados de organizaciones con un elevado perfil intraemprendedor. Esto supone que tan sólo 21 personas de 442 (el 4,7% de la muestra) forman parte de organizaciones intraemprendedoras. Este valor ascendería a 75 personas (el 16,9% del total) si nos referimos a aquellas con un valor medio igual o superior a 4.

De esos 75 encuestados que tienen una media igual o superior a 4 en el conjunto de los diez ítems utilizados como variable de control, 32 (42,7%) son de entidades locales, 15 (20%) son de entidades autonómicas y 28 (37,3%) son de la AGE. Cuando la media es igual o superior a 4,5 puntos, encontramos que 11 casos (52,4%) son de entidades locales, 3 (14,3%) de entidades autonómicas y 7 (33,3%) de la AGE. A su vez, una de las personas que indicó 5 en todos los indicadores de esta variable pertenece a una entidad local y otra a la AGE. Esto hay que compararlo con el reparto global de encuestados en función de su ámbito: así, el 32,6% trabajan en entidades locales, el 26,7% en entidades autonómicas y el 40,6% en la AGE, por lo que parece que el mayor acuerdo con los indicadores de control se da en las Administraciones de ámbito local.

**TABLA 10. GRADO DE ACUERDO SOBRE LA PRESENCIA DE ELEMENTOS INTRAEMPRENDEDORES EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS EN LAS QUE TRABAJAN LOS ENCUESTADOS**

	N	M	DT
Se introducen cambios continuos para adaptar la organización pública a las demandas cambiantes del entorno.	441	3,06	1,288
Se busca la eficacia y la eficiencia en la prestación de bienes y servicios.	438	3,24	1,275
Cuenta con una cultura organizativa en la que hay propensión al cambio.	437	2,66	1,327
Tiene entre sus objetivos estratégicos abordar una mejora significativa en su funcionamiento.	438	3,45	1,388
Se introducen elementos innovadores o mejoras significativas en la prestación de bienes y servicios a partir de la iniciativa de sus empleados.	438	2,93	1,339
Se introducen elementos innovadores o mejoras significativas en sus procedimientos a partir de la iniciativa de sus empleados.	435	3,03	1,272
Cuenta con una estrategia para potenciar la autonomía y la iniciativa de sus empleados.	440	2,63	1,311
Existen instrumentos para la identificación de las demandas y necesidades de la ciudadanía.	440	3,05	1,276
Existen mecanismos de evaluación de los resultados alcanzados.	438	2,93	1,351
Existen indicadores definidos de medición de la calidad	434	2,86	1,360

*Fuente: Elaboración propia.*

Por su parte, al analizar los distintos factores condicionantes estudiados a través de la segunda pregunta, se aprecia que la importancia que se otorga a casi todos es elevada, aunque hay diferencias entre ellos. Así, el contexto político institucional parece tener una relevancia muy destacada ( $M=4,38$ ;  $DT=0,820$ ), como también sucede con el papel de la alta dirección ( $M=4,33$ ;  $DT=0,740$ ) y las oportunidades tecnológicas ( $M=4,31$ ;  $DT=0,778$ ). De los factores analizados, el menos relevante parecen ser los sistemas de reconocimiento ( $M=3,87$ ;  $DT=0,890$ ). La TABLA 11 detalla estos datos.

Si se agrupan estos factores en externos (los cuatro primeros) e internos (los seis últimos) se puede observar que los factores externos tienen un peso ligeramente superior ( $M=4,24$ ;  $DT=0,653$ ) que los internos ( $M=4,14$ ;  $DT=0,657$ ). Esto implica que son las condiciones ajenas a la organización las que se consideran más importantes en el desarrollo de prácticas de intraemprendimiento, si bien la diferencia es muy reducida y ambos tipos de factores tienen relevancia.

**TABLA 11. IMPORTANCIA DE LOS FACTORES ESTUDIADOS PARA EL FOMENTO DEL INTRAEMPRENDIMIENTO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

	N	M	DT
Contexto político institucional	436	4,38	0,820
Complejidad de los problemas públicos	441	4,08	0,866
Oportunidades tecnológicas	440	4,31	0,777
Demandas sociales	437	4,14	0,773
Diseño organizativo	431	4,13	0,800
Papel de la alta dirección	429	4,33	0,740

Cultura organizativa	429	4,27	0,767
Procesos organizativos	418	4,16	0,765
Sistemas de control y evaluación	427	4,05	0,761
Sistemas de reconocimiento	431	3,87	0,890

*Fuente: Elaboración propia.*

Por su parte, en la TABLA 12 se muestran de manera desagregada todos los ítems que componen estos factores. Llama la atención la escasa importancia otorgada a la acción de permitir a los empleados públicos el uso de redes sociales con fines laborales (M=2,84; DT=1,159). En el otro extremo, asignar recursos humanos y económicos para la implementación de la estrategia es considerada la medida de mayor importancia (M=4,50; DT=0,898) para el fomento del intraemprendimiento.

**TABLA 12. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DESAGREGADO DE LA IMPORTANCIA PERCIBIDA DE LOS ELEMENTOS CONDICIONANTES DEL INTRAEMPRENDIMIENTO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

	N	M	DT
Contar con el apoyo decidido del equipo de gobierno (cargos públicos).	438	4,45	0,916
Alcanzar un consenso entre los distintos actores político-institucionales sobre la necesidad de abordar dicha estrategia.	440	4,30	0,902
<b>Plasmar la estrategia en documentos oficiales.</b>	<b>440</b>	<b>4,01</b>	<b>0,993</b>
Incorporar herramientas para el análisis del entorno que permitan conocer mejor los problemas complejos que aborda la organización.	442	4,25	0,930
Adoptar un modelo de gestión de riesgos.	441	3,91	0,966
<b>Que la organización pública participe en redes interadministrativas.</b>	<b>439</b>	<b>4,08</b>	<b>0,906</b>
Incorporar nuevas tecnologías de trabajo en red.	440	4,35	0,823
Incorporar nuevas tecnologías para el análisis masivo de datos.	440	4,27	0,904
<b>Permitir a los empleados públicos el uso de las redes sociales personales con fines laborales.</b>	<b>435</b>	<b>2,84</b>	<b>1,159</b>
Implementar mecanismos de participación ciudadana.	441	4,06	0,933
Implementar mecanismos de medición de la satisfacción de la ciudadanía con los servicios públicos que presta.	440	4,31	0,834
Articular un diálogo fluido con los colectivos sociales.	438	4,06	0,903
Permitir establecer relaciones de coordinación directa entre distintos puestos de trabajo y departamentos sin intermediación de la estructura de mando.	438	4,10	1,027
Permitir establecer relaciones de cooperación directa entre distintos puestos de trabajo y departamentos sin intermediación de la estructura de mando.	437	4,10	0,977
<b>Crear una unidad interna de apoyo dedicada a impulsar la innovación.</b>	<b>438</b>	<b>4,09</b>	<b>0,977</b>
Impulsar proyectos de innovación dentro de la organización.	439	4,34	0,841
Impulsar equipos informales de trabajo para la consecución de los objetivos estratégicos, que puedan actuar con autonomía de las estructuras formales.	440	3,98	1,049
Plasmar la estrategia en un plan operativo de carácter plurianual.	439	4,05	0,950
Que la alta dirección visibilice de manera pública su compromiso con la estrategia.	441	4,32	0,997
Asignar recursos humanos y económicos para la implementación de la estrategia.	437	4,50	0,898
Tomar en consideración la opinión de los distintos niveles de la organización pública durante los procesos de toma de decisiones.	440	4,27	0,929
Dar a conocer los objetivos estratégicos a todos los niveles de la organización.	435	4,46	0,837
Que la cultura organizativa identifique la proactividad como un valor positivo.	437	4,38	0,871

Que la cultura organizativa identifique la innovación como un valor positivo.	437	4,40	0,853
Que la cultura organizativa identifique la adopción de riesgos como un valor positivo.	438	4,04	0,956
Que la cultura organizativa sea tolerante al fracaso con respecto a las iniciativas innovadoras que buscan alcanzar los objetivos de la organización.	438	4,15	0,918
La cultura organizativa identifique la compartición de información y conocimiento entre empleados como un valor positivo.	435	4,36	0,856
Implementar mecanismos para identificar y medir los activos intelectuales y el talento interno.	435	4,29	0,941
Implementar esquemas de recogida, almacenamiento y transferencia de conocimiento.	435	4,31	0,907
Habilitar entornos físicos adecuados para el intercambio de conocimiento.	435	4,04	0,943
Impulsar comunidades formales de aprendizaje.	434	4,08	0,952
Impulsar comunidades informales de aprendizaje.	433	3,94	0,997
Adoptar metodologías y procedimientos para el trabajo colaborativo.	433	4,27	0,895
Adoptar mecanismos y metodología para que los empleados públicos puedan proponer, diseñar e impulsar proyectos de mejora.	437	4,22	0,921
Definir los distintos puestos de trabajo de la organización pública para clarificar las tareas.	437	4,08	1,050
Permitir a los empleados realizar una gestión autónoma de la jornada laboral para poder destinar tiempo a los proyectos vinculados a la estrategia.	436	3,93	1,039
Medir el impacto que tienen en la organización los proyectos vinculados a la estrategia, como parte del desempeño profesional de los empleados que participan en los mismos.	433	4,09	0,860
Medir el valor aportado por los proyectos vinculados a la estrategia, como parte del desempeño profesional de los empleados que participan en los mismos.	435	4,09	0,844
Incorporar mecanismos de remuneración económica para los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia.	436	3,88	1,063
Incorporar mecanismos para dotar de gratificaciones inmateriales a los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia.	434	4,05	0,974
Desarrollar actos internos de reconocimiento para los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia.	434	3,91	1,046
Dar reconocimiento ante la ciudadanía a los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia.	436	3,61	1,180

\* En negrita, los ítems que no forman parte de factores mayores.

Fuente: *Elaboración propia.*

## 5.1 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL GÉNERO

Entrando en aspectos comparativos, se puede indicar en primer lugar que el género de los encuestados no parece ser un elemento influyente, pues apenas se encuentran diferencias en la importancia que hombres y mujeres asignan a los distintos factores estudiados, tal como se puede apreciar en la TABLA 13. Así, las pruebas T de Student de comparación de medias para muestras independientes indican que el único factor en el que se aprecian diferencias relevantes son los sistemas de reconocimiento [ $t(348)=1,782$ ,  $p<0,05$ ,  $d=0,20$ ], significativamente más importantes para los hombres ( $M=3,97$ ;  $DT=0,871$ ) que las mujeres ( $M=3,79$ ;  $DT=0,911$ ). Adicionalmente, cabe apuntar que existen diferencias tendenciales en lo relativo al contexto político-institucional [ $t(352)=-1,381$ ,  $p<0,10$ ,  $d=0,15$ ], que parece ser más relevantes para mujeres ( $M=4,43$ ;  $DT=0,796$ ) que para los hombres ( $M=4,30$ ;  $DT=0,869$ ).

**TABLA 13. DIFERENCIAS EN LA VARIABLE DE CONTROL Y EN LA IMPORTANCIA PERCIBIDA DE LAS DISTINTAS VARIABLES ESTUDIADAS EN FUNCIÓN DEL GÉNERO DEL ENCUESTADO**

	Género:	N	M	DT
<b>Control</b> [t(344)=-0,120, p=0,452, d=0,01]	Masculino	124	2,96	0,955
	Femenino	222	2,98	0,940
Contexto político institucional+	Masculino	127	4,30	0,869
	Femenino	227	4,43	0,796
Complejidad de los problemas públicos [t(358)=-0,904, p=0,183, d=0,10]	Masculino	131	4,04	0,928
	Femenino	229	4,13	0,809
Oportunidades tecnológicas [t(356)=-0,935, p=0,175, d=0,10]	Masculino	130	4,30	0,798
	Femenino	228	4,38	0,696
Demandas sociales [t(354)=-0,832, p=0,203, d=0,09]	Masculino	129	4,12	0,816
	Femenino	227	4,19	0,741
<b>Factores externos</b> [t(349)=-0,850, p=0,198, d=0,10]	Masculino	125	4,22	0,665
	Femenino	226	4,28	0,612
Diseño organizativo [t(348)=0,018, p=0,493, d=0,00]	Masculino	126	4,16	0,810
	Femenino	224	4,16	0,774
Papel de la alta dirección [t(345)=-0,665, p=0,253, d=0,08]	Masculino	121	4,31	0,733
	Femenino	226	4,37	0,729
Cultura organizativa [t(349)=-1,184, p=0,119, d=0,13]	Masculino	128	4,22	0,772
	Femenino	223	4,32	0,762
Procesos organizativos [t(337)=-0,674, p=0,250, d=0,08]	Masculino	120	4,15	0,742
	Femenino	219	4,20	0,761
Sistemas de control y evaluación [t(347)=0,119, p=0,453, d=0,01]	Masculino	125	4,08	0,783
	Femenino	224	4,07	0,752
Sistemas de reconocimiento* [t(348)=1,782, p<0,05, d=0,20]	Masculino	126	3,97	0,872
	Femenino	224	3,79	0,911
<b>Factores internos</b> [t(311)=0,307, p=0,380, d=0,04]	Masculino	111	4,18	0,613
	Femenino	202	4,15	0,668

Leyenda: \*, variables con diferencias significativas al 0,05. +, variables con diferencias tendenciales.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA EDAD

La edad tampoco parece ser un elemento determinante en las percepciones de los empleados públicos sobre los factores más importantes para facilitar el intraemprendimiento. Para comprobarlo se han realizado correlaciones bivariadas de Pearson entre la edad y los distintos factores. Esto ha permitido observar que existe una correlación significativa y positiva entre la edad y el grado de acuerdo con la variable de control [R(419)=0,129, p<0,01], es decir, que las personas de más edad perciben en mayor medida que su organización muestra una cultura proclive al intraemprendimiento. El tamaño de los efectos es pequeño.

También la importancia de las demandas sociales está correlacionada de manera significativamente positiva con la edad [R(433)=0,136, p<0,01], es decir, a mayor edad, más importancia para el intraemprendimiento se percibe en las demandas sociales. Esto sucede, de manera agregada, con el conjunto de los factores externos, que también están positivamente correlacionados con la edad [R(427)=0,119, p<0,05]. Se trata, de nuevo, de efectos con tamaño pequeño.

Por último, cabe apuntar que la importancia al contexto político institucional [R(434)=0,080, p<0,10] y al papel de la alta dirección [R(427)=0,088, p<0,10] mostraron correlaciones tendenciales, ambas positivas, con la edad, pero con efectos que pueden considerarse marginales. Todo lo anterior puede observarse con detalle en la TABLA 14.

**TABLA 14. CORRELACIONES BIVARIADAS DE PEARSON ENTRE LA EDAD (MEDIDA EN AÑOS) Y LAS VARIABLES ESTUDIADAS**

<b>Control</b>	Correlación de Pearson	0,129**
	Sig. (bilateral)	0,008
	N	421
Contexto político institucional	Correlación de Pearson	0,080+
	Sig. (bilateral)	0,096
	N	434
Complejidad de los problemas públicos	Correlación de Pearson	0,070
	Sig. (bilateral)	0,141
	N	439
Oportunidades tecnológicas	Correlación de Pearson	0,069
	Sig. (bilateral)	0,148
	N	438
Demandas sociales	Correlación de Pearson	0,136**
	Sig. (bilateral)	0,005
	N	435
<b>Factores externos</b>	Correlación de Pearson	0,119*
	Sig. (bilateral)	0,014
	N	429
Diseño organizativo	Correlación de Pearson	0,008
	Sig. (bilateral)	0,868
	N	429
Papel de la alta dirección	Correlación de Pearson	0,088+
	Sig. (bilateral)	0,068
	N	427
Cultura organizativa	Correlación de Pearson	0,047
	Sig. (bilateral)	0,337
	N	427
Procesos organizativos	Correlación de Pearson	0,021
	Sig. (bilateral)	0,672

	N	416
Sistemas de control y evaluación	Correlación de Pearson	-0,001
	Sig. (bilateral)	0,983
	N	425
Sistemas de reconocimiento	Correlación de Pearson	-0,048
	Sig. (bilateral)	0,324
	N	429
<b>Factores internos</b>	Correlación de Pearson	0,018
	Sig. (bilateral)	0,724
	N	387

Leyenda: +, correlaciones tendenciales; \*, correlaciones significativas al 0,05; \*\*, correlaciones significativas al 0,01.

Fuente: *Elaboración propia.*

### 5.3 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Relacionado con lo anterior, solo dos factores están correlacionados de manera significativa con los años de experiencia, como se puede ver en detalle en la TABLA 15. Dado que la experiencia está determinada en gran medida por la edad (de hecho, la correlación entre ellas es muy elevada [ $R(438)=0,853$ ,  $p<0,001$ ]), no es sorprendente que las dos variables que están correlacionadas con la experiencia sean las demandas sociales [ $R(433)=0,117$ ,  $p<0,05$ ] y los factores externos [ $R(427)=0,128$ ,  $p<0,01$ ], de nuevo de forma positiva y con tamaños de efecto pequeños.

**TABLA 15. CORRELACIONES BIVARIADAS DE PEARSON ENTRE LOS AÑOS DE EXPERIENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA Y LAS VARIABLES ESTUDIADAS**

<b>Control</b>	Correlación de Pearson	0,077
	Sig. (bilateral)	0,116
	N	421
Contexto político institucional	Correlación de Pearson	0,071
	Sig. (bilateral)	0,138
	N	434
Complejidad de los problemas públicos	Correlación de Pearson	0,085+
	Sig. (bilateral)	0,074
	N	439
Oportunidades tecnológicas	Correlación de Pearson	0,093+
	Sig. (bilateral)	0,051
	N	438
Demandas sociales	Correlación de Pearson	0,117*
	Sig. (bilateral)	0,014
	N	435
<b>Factores externos</b>	Correlación de Pearson	0,128**
	Sig. (bilateral)	0,008

	N	429
Diseño organizativo	Correlación de Pearson	0,039
	Sig. (bilateral)	0,424
	N	429
Papel de la alta dirección	Correlación de Pearson	0,094+
	Sig. (bilateral)	0,052
	N	427
Cultura organizativa	Correlación de Pearson	0,033
	Sig. (bilateral)	0,500
	N	427
Procesos organizativos	Correlación de Pearson	0,019
	Sig. (bilateral)	0,703
	N	416
Sistemas de control y evaluación	Correlación de Pearson	-0,002
	Sig. (bilateral)	0,961
	N	425
Sistemas de reconocimiento	Correlación de Pearson	-0,012
	Sig. (bilateral)	0,801
	N	429
<b>Factores internos</b>	Correlación de Pearson	0,045
	Sig. (bilateral)	0,374
	N	387

Leyenda: +, correlaciones tendenciales; \*, correlaciones significativas al 0,05; \*\*, correlaciones significativas al 0,01.

Fuente: *Elaboración propia.*

## 5.4 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL ÁMBITO TERRITORIAL DE LA ORGANIZACIÓN

El ámbito de la entidad para la que trabaja el encuestado (entidades locales, autonómicas y la Administración General del Estado) parece tener una influencia limitada en las percepciones sobre la importancia de diversos factores en el intraemprendimiento. A continuación, se detallan los factores en los que se observaron diferencias significativas o tendenciales. Salvo en la variable de control, en todos los demás casos se reporta la F de ANOVA porque la prueba de homogeneidad de varianzas de Levene permite asumir la homogeneidad de varianzas, no haciendo necesarias pruebas robustas de igualdad de medias como la F de Welch.

La prueba ANOVA de un factor muestra diferencias significativas en función del ámbito de la organización en la importancia otorgada al contexto político institucional [ $F(2, 429)=3,649$ ,  $p<0,05$ ,  $\eta^2=0,02$ ]. Las pruebas *post-hoc* realizadas con el método de Tukey mostraron que las diferencias significativas se dan entre los empleados de entidades locales ( $M=4,48$ ;  $DT=0,750$ ) y los de la AGE ( $M=4,26$ ;  $DT=0,877$ ), siendo

los empleados las primeras quienes dan una importancia significativamente mayor a este factor que los de las segundas.

El mismo patrón se repite en lo que respecta a las demandas sociales, para las que también se aprecian diferencias significativas [F(2, 430)=4,606,  $p<0,05$ ,  $\eta^2=0,02$ ]. De nuevo, las pruebas *post-hoc* de Tukey mostraron que los empleados en entidades locales (M=4,30; DT=0,763) otorgan mayor importancia a este factor que los empleados de ámbito estatal (M=4,04; DT=0,747).

En vista de estas diferencias, no sorprende que la variable agregada de los factores externos, donde se incluyen las demandas sociales y el contexto político institucional, también muestre diferencias en función del ámbito, si bien son solamente tendenciales [F(2, 424)=2,913,  $p<0,1$ ,  $\eta^2=0,01$ ]. Los empleados públicos de entidades locales parecen dar más importancia a este factor (M=4,34; DT=0,645) que los de entidades estatales (M=4,16; DT=0,624).

En lo referente al diseño organizativo la prueba ANOVA de un factor también ha mostrado diferencias significativas en función del ámbito de la organización [F(2, 424)=5,309,  $p<0,01$ ,  $\eta^2=0,02$ ]. Las pruebas *post-hoc* muestran que, una vez más, este factor es considerado significativamente más importante por los empleados de entidades locales (M=4,27; DT=0,798) que los de entidades estatales (M=3,99; DT=0,807).

Aunque las diferencias son solo tendenciales [F(2, 423)=52,729,  $p<0,1$ ,  $\eta^2=0,01$ ], también se observa que el papel de la alta dirección es percibido como más importante por los empleados de entidades locales (M=4,45; DT=4,25; DT=0,745). Lo mismo sucede con los procesos organizativos, para los que las diferencias son también tendenciales [F(2, 412)=2,436,  $p<0,1$ ,  $\eta^2=0,01$ ], estando aquí las percepciones de los empleados de entidades locales (M=4,23; DT=0,792) muy cercanas a los de entidades autonómicas (N=4,23; DT=0,679), otorgando en ambos casos más importancia a este factor que los empleados de la AGE (M=4,06; DT=0,791).

En conjunto, como se puede observar en detalle en la TABLA 16, podemos afirmar que en las entidades de ámbito local se otorga mayor importancia a los distintos factores que fomentan el intraemprendimiento, seguidas de las entidades de ámbito autonómico y, por último, las de ámbito estatal.

**TABLA 16. DIFERENCIAS EN LA VARIABLE DE CONTROL Y EN LA IMPORTANCIA PERCIBIDA DE LAS DISTINTAS VARIABLES ESTUDIADAS EN FUNCIÓN DEL ÁMBITO DE LA ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJA EL ENCUESTADO**

Variable	Grupo	N	M	DT
Control [F(2, 259,797)=0,390, $p=0,677$ , $\eta^2=0,00$ ]	Entidad local	139	2,94	1,044
	Entidad autonómica	113	2,99	0,877
	Administración General del Estado	167	3,03	0,869

Contexto político institucional [F(2, 429)=3,649, p<0,05, $\eta^2=0,02$ ]	Entidad local	141	4,48	0,750 *
	Entidad autonómica	115	4,46	0,757
	Administración General del Estado	176	4,26	0,877 *
Complejidad de los problemas públicos [F(2, 434)=2,086, p=0,125, $\eta^2=0,01$ ]	Entidad local	142	4,18	0,788
	Entidad autonómica	117	4,12	0,797
	Administración General del Estado	178	3,99	0,932
Oportunidades tecnológicas [F(2, 433)=1,497, p=0,225, $\eta^2=0,01$ ]	Entidad local	142	4,40	0,715
	Entidad autonómica	117	4,27	0,753
	Administración General del Estado	177	4,26	0,803
Demandas sociales [F(2, 430)=4,606, p<0,05, $\eta^2=0,02$ ]	Sin personas a cargo	140	4,30	0,763 *
	Equipos de menos de 10 empleados	116	4,14	0,751
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	177	4,04	0,747 *
<b>Factores externos</b> [F(2, 424)=2,913, p<0,1, $\eta^2=0,01$ ]	Sin personas a cargo	138	4,34	0,645 *
	Equipos de menos de 10 empleados	115	4,24	0,633
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	174	4,16	0,624 *
Diseño organizativo [F(2, 424)=5,309, p<0,01, $\eta^2=0,02$ ]	Sin personas a cargo	140	4,27	0,798 *
	Equipos de menos de 10 empleados	114	4,19	0,712
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	173	3,99	0,807 *
Papel de la alta dirección [F(2, 423)=52,729, p<0,1, $\eta^2=0,01$ ]	Sin personas a cargo	140	4,45	0,743
	Equipos de menos de 10 empleados	116	4,31	0,724
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	170	4,25	0,745
Cultura organizativa [F(2, 422)=1,272, p=0,106, $\eta^2=0,01$ ]	Sin personas a cargo	142	4,35	0,763
	Equipos de menos de 10 empleados	114	4,32	0,722
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	169	4,18	0,759
Procesos organizativos [F(2, 412)=2,436, p<0,1, $\eta^2=0,01$ ]	Sin personas a cargo	136	4,23	0,792
	Equipos de menos de 10 empleados	112	4,23	0,679
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	167	4,06	0,791
Sistemas de control y evaluación [F(2, 420)=0,956, p=0,385, $\eta^2=0,01$ ]	Sin personas a cargo	141	4,12	0,760
	Equipos de menos de 10 empleados	115	4,06	0,775
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	167	4,00	0,720
Sistemas de reconocimiento [F(2, 424)=0,033, p=0,967, $\eta^2=0,00$ ]	Sin personas a cargo	142	3,89	0,898
	Equipos de menos de 10 empleados	115	3,86	0,891
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	170	3,88	0,867
<b>Factores internos</b> [F(2, 424)=2,913, p=0,161, $\eta^2=0,01$ ]	Sin personas a cargo	130	4,22	0,675
	Equipos de menos de 10 empleados	104	4,13	0,657
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	152	4,07	0,642

Leyenda: \*, grupos que muestran diferencias significativas al 0,05 con otros de la misma variable.

Fuente: *Elaboración propia.*

## 5.5 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS A CARGO

Resulta igualmente relevante estudiar posibles diferencias en función del número de personas a cargo, principalmente porque las percepciones de una persona que lidere equipos grandes pueden tener una influencia considerable.

Antes de detallar los resultados conviene clarificar que en el caso de la variable de control sobre la actitud intraemprendedora dentro de la organización se utiliza la F de ANOVA porque la prueba de Levene permitió asumir la homogeneidad de varianzas. En el resto de los casos la prueba de Levene no permitió asumir esta igualdad de varianzas, por lo que se reportan los resultados de la prueba robusta de igualdad de medias F de Welch, cuya interpretación es idéntica a la de ANOVA. En el caso de la primera variable se realizaron análisis *post-hoc* basados en la prueba de Tukey, como en el epígrafe anterior. En el resto de las variables se reportan pruebas T3 de Dunnett, más adecuadas cuando no se asume la igualdad de varianzas.

La TABLA 17 resume los resultados obtenidos. En general se aprecia que es en los dos grupos con menos personas a cargo en los que menos importancia se da a los distintos factores analizados, mientras que es en los dos grupos con mayor cantidad de personas a cargo en los que se encuentran las percepciones de mayor importancia en los factores estudiados. Así, en la mayoría de las variables se ve que el nivel de importancia percibida más baja se encuentra en el primer grupo (sin personas a cargo) y el más alto en el último (equipos de más de 250 empleados). Esto implicaría que son aquellos empleados con mayor cantidad de personas bajo su responsabilidad las que mayor importancia otorgan a los factores que fomentan el intraemprendimiento.

**TABLA 17. DIFERENCIAS EN LA VARIABLE DE CONTROL Y EN LA IMPORTANCIA PERCIBIDA DE LAS DISTINTAS VARIABLES ESTUDIADAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS A CARGO DEL ENCUESTADO**

Variable	Grupo	N	M	DT
<b>Control</b> [F(4, 413)=3,235 , p<0,05, $\eta^2=0,03$ ]	Sin personas a cargo	104	2,80*	0,905
	Equipos de menos de 10 empleados	147	2,94	0,961
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	115	3,07	0,872
	Equipos de entre 50 y 250 empleados	30	3,37*	0,904
	Equipos de más de 250 empleados	22	3,29	1,041
Contexto político institucional [F(4, 111,147)=7,529, p<0,001, $\eta^2=0,05$ ]	Sin personas a cargo	109	4,08*	1,057
	Equipos de menos de 10 empleados	154	4,41*	0,731
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	114	4,47*	0,740

	Equipos de entre 50 y 250 empleados	31	4,61*	0,512
	Equipos de más de 250 empleados	22	4,75*	0,370
Complejidad de los problemas públicos [F(4, 99,282)=3,062, p<0,05, $\eta^2=0,02$ ]	Sin personas a cargo	110	3,99	1,096
	Equipos de menos de 10 empleados	157	3,99*	0,868
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	116	4,16	0,678
	Equipos de entre 50 y 250 empleados	30	4,23	0,640
	Equipos de más de 250 empleados	22	4,43*	0,603
Oportunidades tecnológicas [F(4, 103,015)=3,922, p<0,01, $\eta^2=0,03$ ]	Sin personas a cargo	109	4,17*	1,019
	Equipos de menos de 10 empleados	156	4,25*	0,752
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	116	4,39	0,618
	Equipos de entre 50 y 250 empleados	31	4,52	0,524
	Equipos de más de 250 empleados	22	4,61*	0,486
Demandas sociales [F(4, 97,060)=2,718, p<0,05, $\eta^2=0,02$ ]	Sin personas a cargo	109	4,08	0,990
	Equipos de menos de 10 empleados	155	4,07	0,719
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	114	4,20	0,630
	Equipos de entre 50 y 250 empleados	31	4,30	0,757
	Equipos de más de 250 empleados	22	4,47	0,570
<b>Factores externos</b> [F(4, 103,756)=6,287, p<0,001, $\eta^2=0,04$ ]	Sin personas a cargo	108	4,09*	0,897
	Equipos de menos de 10 empleados	152	4,20*	0,591
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	113	4,30*	0,508
	Equipos de entre 50 y 250 empleados	30	4,41	0,438
	Equipos de más de 250 empleados	22	4,57*	0,345
Diseño organizativo [F(4, 100,361)=2,583, p<0,05, $\eta^2=0,02$ ]	Sin personas a cargo	105	4,03	0,967
	Equipos de menos de 10 empleados	154	4,06	0,838
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	114	4,25	0,634
	Equipos de entre 50 y 250 empleados	30	4,18	0,646
	Equipos de más de 250 empleados	22	4,38	0,499
Papel de la alta dirección [F(4, 113,310)=7,400, p<0,001, $\eta^2=0,03$ ]	Sin personas a cargo	105	4,24*	0,924
	Equipos de menos de 10 empleados	154	4,28*	0,751
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	112	4,37*	0,643
	Equipos de entre 50 y 250 empleados	31	4,54*	0,377
	Equipos de más de 250 empleados	21	4,70*	0,320
Cultura organizativa [F(4, 104,275)=4,664, p<0,01, $\eta^2=0,03$ ]	Sin personas a cargo	108	4,12*	0,971
	Equipos de menos de 10 empleados	151	4,22*	0,754
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	113	4,35	0,656
	Equipos de entre 50 y 250 empleados	30	4,48	0,474
	Equipos de más de 250 empleados	21	4,57*	0,401
Procesos organizativos [F(4, 94,834)=1,728, p=0,150, $\eta^2=0,01$ ]	Sin personas a cargo	105	4,08	0,938
	Equipos de menos de 10 empleados	149	4,12	0,792
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	111	4,24	0,643

	Equipos de entre 50 y 250 empleados	29	4,25	0,498
	Equipos de más de 250 empleados	19	4,38	0,434
Sistemas de control y evaluación [F(4, 93,894)=1,042, p=0,390, $\eta^2=0,01$ ]	Sin personas a cargo	107	4,00	0,933
	Equipos de menos de 10 empleados	150	4,08	0,694
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	112	4,01	0,711
	Equipos de entre 50 y 250 empleados	31	4,02	0,701
	Equipos de más de 250 empleados	21	4,30	0,636
Sistemas de reconocimiento [F(4, 103,236)=2,647, p<0,05, $\eta^2=0,02$ ]	Sin personas a cargo	108	3,73	1,091
	Equipos de menos de 10 empleados	151	3,82	0,828
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	113	3,98	0,803
	Equipos de entre 50 y 250 empleados	31	4,00	0,922
	Equipos de más de 250 empleados	22	4,14	0,474
<b>Factores internos</b> [F(4, 96,050)=3,158, p<0,05, $\eta^2=0,02$ ]	Sin personas a cargo	96	4,06*	0,829
	Equipos de menos de 10 empleados	136	4,10*	0,662
	Equipos de entre 11 y 49 empleados	104	4,19	0,559
	Equipos de entre 50 y 250 empleados	29	4,22	0,445
	Equipos de más de 250 empleados	19	4,41*	0,338

Leyenda: \*, grupos que muestran diferencias significativas al 0,05 con otros de la misma variable.

Fuente: *Elaboración propia.*

## 5.6 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL GRUPO DE LA ADMINISTRACIÓN

En una línea semejante a la del epígrafe anterior, también el grupo de la Administración al que pertenece el encuestado es relevante, puesto que aquellos empleados públicos del subgrupo A1 se presuponen más influyentes y con mayor nivel de responsabilidad, lo que también implica mayor peso en la toma de decisiones sobre intraemprendimiento, motivo por el que, en la recogida de datos, se puso especial énfasis en lograr respuestas de empleados públicos del subgrupo A1. En este sentido, explorar si existen diferencias entre los encuestados pertenecientes a esta categoría y el resto es de gran interés para este estudio. Los datos se pueden ver en la TABLA 18.

Recurriendo a la prueba T de Student de comparación de medias para muestras independientes, se pudo observar que existen diferencias significativas en las percepciones sobre la importancia del contexto político-institucional [ $t(130,772)=3,822$ ,  $p<0,001$ ,  $d=0,56$ ], siendo superior entre los empleados con categoría A1 ( $M=4,51$ ;  $DT=0,604$ ) que en el resto ( $M=4,07$ ;  $DT=1,110$ ). Lo mismo sucede con las percepciones sobre la importancia de las oportunidades tecnológicas [ $t(133,481)=1,929$ ,  $p<0,05$ ,  $d=0,28$ ], también consideradas más relevantes por los empleados del grupo A1 ( $M=4,37$ ;  $DT=0,620$ ) que el resto ( $M=4,16$ ;  $DT=1,052$ ). Estas dos observaciones hacen

que también las percepciones sobre las variables externas en su conjunto muestren diferencias, aunque únicamente tendenciales [t(129,408)=1,307, p<0,1, d=0,19], de manera que la importancia percibida es mayor entre los empleados de la categoría A1 (M=4,27; DT=0,518) que de las demás categorías (M=4,14; DT=0,902).

Dentro de los factores internos, las diferencias son más escasas y tienen un menor tamaño de efecto. Únicamente las diferencias en la percepción sobre la importancia del diseño organizativo son significativas [t(131,545)=1,682, p<0,05, d=0,24], siendo mayor la importancia percibida por los empleados del grupo A1 (M=4,18; DT=0,647) que los del resto de categorías (M=3,99; DT=1,060). Semejantes, aunque solamente tendenciales, son las diferencias derivadas del papel de la alta dirección [t(134,676)=1,553, p<0,1, d=0,22], que vuelven a ser percibidas como más importante por los empleados de categoría A1 (M=4,37, DT=0,626) que en las otras categorías (M=4,21; DT=0,979). Finalmente, también se encontraron diferencias tendenciales en la importancia otorgada a la cultura organizativa [t(133,266)=1,630, p<0,1, d=0,23], superior una vez más para empleados del grupo A1 (M=4,32; DT=0,644) que para los demás (M=4,14; DT=1,030).

**TABLA 18. DIFERENCIAS EN LA VARIABLE DE CONTROL Y EN LA IMPORTANCIA PERCIBIDA DE LAS DISTINTAS VARIABLES ESTUDIADAS EN FUNCIÓN DEL GRUPO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ENCUESTADOS**

	Género:	N	M	DT
<b>Control</b>	A1	256	2,94	0,933
<b>[t(355)=-0,990, p=0,161, d=0,12]</b>	Otras categorías	101	3,05	0,943
Contexto político institucional***	A1	263	4,51	0,604
<b>[t(130,772)=3,822, p&lt;0,001, d=0,56]</b>	Otras categorías	106	4,08	1,110
Complejidad de los problemas públicos	A1	265	4,08	0,786
<b>[t(155,202)=0,015, p=0,494, d=0,00]</b>	Otras categorías	107	4,08	1,060
Oportunidades tecnológicas*	A1	266	4,37	0,620
<b>[t(133,481)=1,929, p&lt;0,05, d=0,28]</b>	Otras categorías	105	4,16	1,052
Demandas sociales	A1	265	4,12	0,686
<b>[t(143,343)=-0,089, p=0,465, d=0,01]</b>	Otras categorías	104	4,13	0,992
<b>Factores externos+</b>	A1	261	4,27	0,518
<b>[t(129,408)=1,307, p&lt;0,1, d=0,19]</b>	Otras categorías	103	4,14	0,902
Diseño organizativo*	A1	260	4,18	0,647
<b>[t(131,545)=1,682, p&lt;0,05, d=0,24]</b>	Otras categorías	102	3,99	1,060
Papel de la alta dirección+	A1	260	4,37	0,626
<b>[t(134,676)=1,553, p&lt;0,1, d=0,22]</b>	Otras categorías	102	4,21	0,979
Cultura organizativa+	A1	259	4,32	0,644
<b>[t(133,266)=1,630, p&lt;0,1, d=0,23]</b>	Otras categorías	102	4,14	1,030
Procesos organizativos	A1	252	4,17	0,670
<b>[t(135,750)=0,288, p=0,387, d=0,04]</b>	Otras categorías	99	4,13	0,977
Sistemas de control y evaluación	A1	259	4,06	0,687

[t(145,834)=0,648, p=0,259, d=0,09]	Otras categorías	101	4,00	0,917
Sistemas de reconocimiento	A1	263	3,87	0,801
[t(147,558)=0,803, p=0,212, d=0,11]	Otras categorías	101	3,78	1,043
<b>Factores internos</b>	A1	236	4,15	0,563
<b>[t(120,791)=0,814, p=0,209, d=0,12]</b>	Otras categorías	91	4,07	0,862

Leyenda: \*, variables con diferencias significativas al 0,05; \*\*, variables con diferencias significativas al 0,001; +, variables con diferencias tendenciales.

Fuente: *Elaboración propia.*

## 5.7 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA CULTURA INTRAEMPREDEDORA DE LA ORGANIZACIÓN

También conviene evaluar si la existencia de una cultura proclive al intraemprendimiento en su organización influye en la percepción que los empleados públicos tienen sobre la importancia de los distintos factores estudiados condicionantes del intraemprendimiento. De nuevo, se realizaron correlaciones bivariadas de Pearson, observando en este caso una clara interacción entre la variable de control y la importancia otorgada a diversos factores. La TABLA 19 recoge todos los resultados obtenidos, mostrando que se trata de correlaciones significativa o tendencialmente positivas, con mayores niveles de significación en el caso de los factores externos, pero siempre con tamaños de efecto pequeños. Se puede afirmar, por lo tanto, que formar parte de una organización en la que se fomenta el intraemprendimiento hace que los empleados públicos otorguen mayor importancia a los distintos factores que pueden promover prácticas intraemprededoras.

**TABLA 19. CORRELACIONES BIVARIADAS DE PEARSON ENTRE LA VARIABLE DE CONTROL (EXISTENCIA DE UN CLIMA QUE FOMENTA EL INTRAEMPRENDIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN) Y LA IMPORTANCIA OTORGADA POR LOS ENCUESTADOS A DISTINTOS FACTORES EN EL FOMENTO DEL INTRAEMPRENDIMIENTO**

Contexto político institucional	Correlación de Pearson	0,135**
	p	<0,01
	N	416
Complejidad de los problemas públicos	Correlación de Pearson	0,135**
	p	<0,01
	N	421
Oportunidades tecnológicas	Correlación de Pearson	0,194***
	p	<0,001
	N	420
Demandas sociales	Correlación de Pearson	0,216***
	p	<0,001

	N	417
<b>Factores externos</b>	Correlación de Pearson	0,195***
	p	<0,001
	N	411
Diseño organizativo	Correlación de Pearson	0,089+
	p	0,071
	N	413
Papel de la alta dirección	Correlación de Pearson	0,154**
	p	<0,01
	N	410
Cultura organizativa	Correlación de Pearson	0,132**
	p	<0,01
	N	411
Procesos organizativos	Correlación de Pearson	0,118*
	p	<0,05
	N	400
Sistemas de control y evaluación	Correlación de Pearson	0,105*
	p	<0,05
	N	411
Sistemas de reconocimiento	Correlación de Pearson	0,091+
	p	0,063
	N	414
<b>Factores internos</b>	Correlación de Pearson	0,096+
	p	0,063
	N	373

Leyenda: +, correlaciones tendenciales; \*, correlaciones significativas al 0,05; \*\*, correlaciones significativas al 0,01; \*\*\* correlaciones significativas al 0,001.

Fuente: *Elaboración propia.*

## 5.8 PREGUNTA ABIERTA

Con respecto a la pregunta abierta incluida en el cuestionario, para que las personas encuestadas pudiesen proponer otros factores diferentes a los incluidos en la investigación, señalar que realizaron comentarios o propuestas un total de 133 personas (un 30,09 % de la muestra). En términos generales, no se ha identificado ningún nuevo factor que no esté incluido en la investigación.

De las respuestas recibidas, un alto número de las mismas inciden sobre elementos ya incluidos en el cuestionario, como son: el compromiso de la dirección y tipo de liderazgo ejercido, los sistemas de reconocimientos, la autonomía de los empleados, la horizontalidad, la asignación de tiempos y recursos para la innovación, la gestión del conocimiento como herramienta para el relevo generacional, la gestión autónoma de la

jornada laboral, la cultura organizativa, los sistemas de evaluación, la gestión del cambio.

Hay otras propuestas que, sin llegar a constituir un nuevo factor para el análisis, se ha decidido incluir a continuación por el interés que puedan generar en futuras investigaciones (se añaden por orden de entrada):

1. Importancia de una Dirección Pública Profesional no condicionada a los cambios políticos.
2. Generación de ecosistemas de innovación, como paso más allá de las unidades de innovación.
3. Mejora de los sistemas de acceso y promoción.
4. Mejora de la transparencia, tanto activa como pasiva.
5. Capacitación de competencias.
6. Mejora de la capacitación de los cuadros medios.
7. Optimización de procesos.
8. Contar con los agentes sociales.
9. Mejora del clima laboral y diálogo interno. Prever procedimientos de mediación de conflictos.
10. Mejora de la comunicación interna.
11. Que los cambios sean graduales para revertir la resistencia al cambio.
12. Clarificación de las funciones vinculadas a cada puesto de trabajo.
13. Aprovechar las habilidades digitales de las incorporaciones más jóvenes.
14. Reducir rigideces normativas. El principio de seguridad jurídica que impregna toda la actividad de las Administraciones es incompatible con los riesgos que supone la innovación.
15. Aumento de la colaboración interadministrativa.
16. Reconocer los proyectos de mejora e innovación en los que se participe para la carrera profesional.
17. Adoptar sistemas informáticos interconectados que den servicio a todas las Administraciones públicas.

## 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para abordar el análisis de los resultados de la encuesta a profesionales del sector público, además de realizar una valoración de los datos, se van a incorporar los comentarios y reflexiones aportadas por el grupo de expertos a través de las entrevistas. Por lo que se utilizará la misma estructura y orden que el definido para el formulario de las entrevistas. Se complementará, además, con referencias a los aspectos coincidentes y divergentes que, sobre esos mismos puntos, se identificaron durante la revisión sobre el intraemprendimiento en el sector privado.

Como resultado de lo abordado durante toda la investigación, este capítulo se cierra con una propuesta de modelo de intraemprendimiento público, en el que confluyen los distintos elementos identificados del emprendimiento interno en las Administraciones, así como los factores condicionantes validados.

### 6.1 PERCEPCIÓN DE PERTENENCIA A ORGANIZACIONES INTRAEMPRENDEDORAS

Según los resultados de la encuesta a profesionales del sector pública, se observa que es reducido el número de empleados públicos (16,9% de la muestra) que perciben que su organización tiene orientación hacia el intraemprendimiento. Y dentro de este grupo, el mayor porcentaje se desempeñan en entidades locales (42,7%).

Los seis expertos coinciden que ambos datos concuerdan con su experiencia. En cuanto a la percepción de que las organizaciones públicas no son intraemprenedoras, los expertos de las entrevistas 5 y 6 apuntan como principal causa las estructuras jerarquizadas y verticales con las que suelen contar las Administraciones. Que, a su vez, se suelen subdividir en múltiples departamentos con escasa comunicación entre ellos. Señalan que sólo dotándose de estructuras más horizontales es como se puede facilitar el trabajo colaborativo, que consideran la base de la innovación y del intraemprendimiento.

El experto de la entrevista 3 apunta en este sentido a una paradoja, que a pesar de que en las organizaciones públicas sí se produce innovación, la misma no sea percibida como tal por los empleados debido a unas dinámicas y estándares de trabajo propios de las tesis burocráticas weberianas.

El grupo de expertos comparten también el hecho de que el intraemprendimiento sea más habitual en organizaciones del ámbito local, ya que las mismas son las más cercanas a la ciudadanía y tienen, por tanto, una mayor necesidad de resolver problemas concretos y cotidianos con rapidez y flexibilidad. El hecho de estar en contacto directo

con la ciudadanía, así como con el tejido asociativo y empresarial de la ciudad, tensiona a la institución; tensión que se traduce en la necesidad de impulsar dinámicas internas que faciliten la innovación.

Entre lo señalado en la entrevista 3, se hace referencia a otra posible causa, además de la cercanía al ciudadano, por la que las entidades locales abanderan la concepción innovadora. En concreto, el marco de presión financiera en la que se han movido durante la última década, que ha obligado a las entidades locales a reflexionar sobre su funcionamiento y buscar soluciones “imaginativas”.

El experto de la entrevista 5 conecta esta realidad con el hecho de que en las convocatorias de premios a la innovación sean, en su opinión, las Administraciones del ámbito local las que, en términos proporcionales, consiguen un mayor número de reconocimientos.

Por su parte, en la entrevista 4 se señala al hecho de que sea en las corporaciones locales donde es más sencillo que coincidan en el tiempo varias personas de perfil intraempresario, ya que considera el intraemprendimiento una cuestión principalmente individual. Para este experto, tan sólo cuando coinciden diferentes personas de perfil intraempresario es cuando se consigue instalar una cultura organizativa que estimule el intraemprendimiento. Lo define como un círculo virtuoso que se retroalimenta. Se podría agrupar por tanto a este experto entre los teóricos que, tal como se señalaba en el marco teórico, abordan el intraemprendimiento desde un enfoque centrado en los individuos, como es el caso de Lara (2011), Ortiz (2011), Sedano (2011), Ortiz de Zárate (2013), Gascó (2015), o Ramírez-Alujas (2018).

A la hora de analizar las variables que miden la orientación intraempresaria, se observa que la percepción de los encuestados es que los ítems menos habituales son la existencia de una estrategia para potenciar la autonomía y la iniciativa de sus empleados ( $M=2,63$ ), así como contar con una cultura organizativa con propensión al cambio ( $M=2,66$ ). Esto es un claro indicador de la baja orientación hacia el intraemprendimiento de las Administraciones públicas españolas, y marca dos de los focos hacia los que es urgente dirigir las reformas.

## 6.2 FACTORES CONDICIONANTES DEL INTRAEMPRENDIMIENTO PÚBLICO

En cuanto a los factores condicionantes del intraemprendimiento público, a través del cuestionario se han podido verificar los 10 factores analizados, habiéndose establecido además el siguiente orden de importancia:

1. Contexto político institucional (M=4,38)
2. Papel de la alta dirección (M=4,33)
3. Oportunidades tecnológicas (M=4,31)
4. Cultura organizativa (M=4,27)
5. Procesos organizativos (M=4,16)
6. Demandas sociales (M=4,14)
7. Diseño organizativo (M=4,13)
8. Complejidad de los problemas públicos (M=4,08)
9. Sistemas de control y evaluación (M=4,05)
10. Sistemas de reconocimiento (M=3,87)

Sobre este bloque se producen dos debates distintos entre el grupo de expertos. Por un lado, sobre la idoneidad de los factores elegidos, y por otro, en cuanto al orden de importancia de cada uno de ellos.

En relación con los factores seleccionados existe unanimidad entre los expertos. Consideran que los diez factores son condicionantes del intraemprendimiento, y no echan en falta ningún otro. Por lo tanto, existe un consenso tanto entre los profesionales del sector público, como entre los expertos consultados, que los diez factores recogidos en el estudio son los condicionantes del intraemprendimiento en las organizaciones públicas.

En donde sí existe disparidad de posiciones es en cuanto al orden de importancia establecido a partir de los datos del cuestionario. Los expertos de las entrevistas 1, 2 y 6 coinciden en la relevancia del contexto político y del papel de la alta dirección. Por el contrario, el experto de la entrevista 4 considera que la posición de los factores correspondientes al contexto político institucional y al papel de la alta dirección están sobrevalorados.

Esto responde a su visión de que las dinámicas de intraemprendimiento no se producen en un sentido *top down*, sino que lo importante es la capacidad de influencia de la iniciativa individual de los perfiles intraemprendedores. Coincide en este punto por lo señalado por Burgelman para el sector privado, que destaca la imposibilidad de promover estrategias de intraemprendimiento si previamente no existen trabajadores emprendedores (Burgelman, 1983b: 1350). Reconoce por tanto la importancia de la política y de la alta dirección en el devenir de la organización, pero considera más relevante las dinámicas de innovación que se generan a partir de la presencia de perfiles intraemprendedores.

Por su parte, los expertos de las entrevistas 2 y 5 consideran que el factor sobrevalorado es el de las oportunidades tecnológicas (que aparece en tercer lugar). Le otorgan un

valor relevante para el emprendimiento interno, pero no imprescindible. Señalan como error habitual el identificar innovación con tecnología, y apuntan que las experiencias que conocen no suelen estar soportadas sobre el elemento tecnológico. Puede estar presente en alguna fase de desarrollo de las experiencias, pero sin ser un eje crucial.

En lugar del factor tecnológico, en las entrevistas 2 y 6 apoyan como un factor de mayor valor la cultura de la organización. Esto debido a su doble capacidad de influencia sobre el intraemprendimiento, de manera positiva si la cultura es innovadora o, en su ausencia, como una gran barrera para personas que se integran en una nueva organización. Si se enlaza con lo indicado en el apartado anterior, de que la cultura organizativa con propensión al cambio es una de las dos principales carencias que los encuestados echan en falta en sus organizaciones, toma sentido la propuesta de elevar la importancia de este factor.

Otra divergencia de opinión en cuanto al orden de los factores es la que se plantean en las entrevistas 3 y 5, que aumentarían en ambos casos el nivel de importancia de los sistemas de reconocimiento. Ambos lo consideran un factor de “gran relevancia”, y no sólo para los propios empleados y equipos de trabajo, sino también como fuente y modelo de inspiración. Señalan como ejemplo las convocatorias de premios y concurso para proyectos innovadores, los cuales, llegan a afirmar conforme a sus experiencias, generan interés y una alta participación, y son fuente de nuevas propuestas. Coinciden en este aspecto por lo señalado por autores como Jones y Butler (1992), Pinchot y Pellman (1999), Irizar (2008) o Moriano, Topa, Valero y Lévy (2009), entre otros, de que este tipo de perfiles tienen una profunda necesidad personal de reconocimiento y logro (ya sea individual o colectiva).

En la opinión contraria se encuentra la persona experta de la entrevista 2, que sí que valora el sistema de reconocimientos como poco determinante. Cree que los empleados públicos no inician acciones emprendedoras movidos de manera prioritaria por las recompensas. En esta misma línea, los datos arrojados por el Barómetro de la Innovación del Instituto Andaluz de Administración Pública apuntan que los empleados públicos consideran como elementos movilizados el interés de formar parte de un proyecto innovador o el puro placer derivado de la participación, por encima de potenciales recompensas externas como promociones o ascensos (IAAP, 2022: 47).

Este es un punto que merece ser abordado de manera específica en futuras investigaciones, para determinar el nivel de importancia de los sistemas de reconocimiento. Ya que muchos modelos de participación de empleados públicos, como por ejemplo los concursos y premios a proyecto innovadores, están establecidos precisamente sobre la convicción de la relevancia de este factor.

## 6.3 NIVELES DE ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

En relación con el hecho de que los factores externos tienen, en general, un peso ligeramente más alto (M=4,24) que los internos (M=4,14), también aparece una disparidad de posiciones entre los expertos entrevistados. El experto de la entrevista 3 sí comparte estos datos, ya que considera que los factores externos son los que interceden en la cultura y estructura organizativa. Son las decisiones que se adoptan en la escala superior las que definen la estrategia y orienta la organización, frente a unos factores internos que considera más operativos.

Estos datos coinciden con el modelo para empresas públicas propuesto por Kearney, Hisrich y Roche, en el que el entorno externo también tiene una mayor relevancia, al considerar que tiene una fuerte influencia sobre la existencia y eficacia de la actividad emprendedora (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 305).

Por el contrario, entre las valoraciones de la entrevista 5 hay una crítica a quienes manifiestan que los factores externos son más importantes. Considera que es una forma de “buscar las culpas y las responsabilidades fuera de uno mismo”. Defiende que el intraemprendimiento depende principalmente de la actitud y motivación de la persona empleada, y que por ello, los factores internos son más relevantes que los externos.

Por su parte, los expertos de las entrevistas 4 y 6 sostienen que existe un equilibrio entre todos los factores, produciéndose incluso una situación de hibridación en la que los diversos componentes dialogan entre sí y se retroalimentan.

Con independencia de este debate sobre el nivel de relevancia, lo que sí queda patente es la existencia de dos niveles de factores (externos e internos), al igual que en los distintos modelos del sector privado tal como estableció originalmente Schollhammer (1982: 218), y contrastado por Kearney, Hisrich y Roche (2007a: 302) para el modelo en empresas públicas.

## 6.4 ÍTEMS CON MAYOR VALORACIÓN

Bajando desde los factores hasta los ítems, se observa que los tres ítems con mayor valoración en la encuesta a profesionales del sector son, por orden de importancia, el “asignar recursos humanos y económicos para la implementación de la estrategia” (M=4,50), el “dar a conocer los objetivos estratégicos a todos los niveles de la organización” (M=4,46), y el “contar con el apoyo decidido del equipo de gobierno” (M=4,45).

Frente a los mismos, los expertos de las entrevistas 1, 2 y 3 coinciden en su importancia. Para estos expertos, es necesaria una asignación de recursos humanos y económicos

dedicados de manera específica al emprendimiento dentro de la Administración, al igual que es preciso clarificar los objetivos y estrategias que se marca la institución, para que los empleados sepan hacia dónde se orienta la organización y cómo pueden contribuir más allá de sus funciones y tareas asignadas.

El apoyo del equipo de gobierno es importante precisamente para la definición de las estrategias y objetivos, la asignación de los recursos, y por la importancia que supone para los equipos el percibir que es una apuesta respaldada desde todos los niveles, y que por lo tanto hay seguridad de que será mantenida en el tiempo.

Desde otro punto de vista, los expertos de las entrevistas 4 y 5 consideran que los recursos son importantes, pero no posicionarían este factor de manera tan determinante, ya que no es una cuestión de presupuesto el poder cambiar la cultura corporativa, sino que depende más de dinámicas internas como la involucración de los equipos a través de estrategias y objetivos bien definidos.

El experto de la entrevista 5 va más allá en su crítica, y apunta que “la carencia de recursos es una excusa recurrente, una forma de echar balones fuera” para justificar que no se produzca un mayor avance. Y aporta una importancia relativa al apoyo del equipo de gobierno, considera que es relevante, pero que lo realmente determinante son las ideas novedosas que puedan surgir de los empleados. Por último, vincula el ítem de dar a conocer los objetivos con la importancia de contar con estructuras organizativas más horizontales y con una mejor comunicación interna.

Por el contrario, el experto de la entrevista 6 considera fundamental el ítem de los recursos y el de apoyo del equipo de gobierno, y tacha de secundario el dar a conocer los objetivos a los distintos niveles de la organización, ya que los considera propuestas formales que en la mayoría de los casos no se convierten en elementos de tracción real.

Esta opinión contrasta con el modelo definido por Pinchot y Pellman, quienes consideran como uno de los elementos básicos para el fomento del intraemprendimiento que la alta dirección comparta con todas las estructuras de la organización la estrategia hacia la innovación (Pinchot y Pellman, 1999: 25). Lo mismo ocurre con el modelo de referencia de la empresa 3M descrito por Fry, en donde se establece que las personas que forman parte de la organización deben conocer y comprender los objetivos marcados por la alta dirección, así como el papel que juegan dentro de esa estrategia (Fry, 1987: 9).

La cuestión de los recursos humanos y económicos también aparece como relevante en la descripción de Fry sobre 3M (para innovar son necesarios recursos para experimentar), así como en modelos reconocidos y contrastados de intraemprendimiento

del sector privado, como el de Kuratko, Montagno y Hornsby (1990: 56), donde se considera un elemento básico.

## 6.5 ÍTEMS CON MENOR VALORACIÓN

Entre los ítems con menos valoración recibida en la encuesta se encuentra, con la puntuación más baja, el “permitir a los empleados públicos el uso de las redes sociales personales con fines laborales” (M=2,84), seguido de “dar reconocimiento ante la ciudadanía a los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia” (M=3,61), e “incorporar mecanismos de remuneración económica para los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia” (M=3,88).

A pesar de la importancia que Iñaki Ortiz (2011) otorga a que los empleados públicos conecten con otras redes de intraemprendedores a través de redes sociales, provocando así un efecto multiplicador, los profesionales del sector público lo han considerado como el elemento menos relevante.

Ninguno de los seis expertos considera que este ítem debiera tener mejor puntuación, lo valoran como una cuestión personal que se dará o no en función del perfil de cada emprendedor, sin influir si tienen autorización o permiso de la organización.

Para los expertos de las entrevistas 2, 3, 4 y 6, los otros dos ítems tampoco consideran que sean de elevada relevancia. O bien porque defienden que son más importantes los reconocimientos internos que los externos (entrevistas 2 y 4), o porque creen que los sistemas de reconocimiento no son el motor del emprendimiento (entrevistas 3 y 6). Estos últimos señalan que los empleados públicos tienen vocación de servicio, y lo que valoran es aportar valor público con el trabajo que desarrollan.

El experto de la entrevista 5 vuelve a manifestar su convencimiento de que los reconocimientos formales e informales tienen más valor de lo que se quiere admitir. En su opinión, “hay pudor en reconocerlo públicamente ante el temor de dar una impresión de que la única motivación para ser una persona emprendedora es obtener reconocimiento”. Lo considera una actitud de falsa humildad, para no proyectar la idea de que importa más los aspectos de reconocimiento que la motivación de servicio público.

## 6.6 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL GÉNERO

Ante los datos, que señalan que el género de las personas encuestadas no parece ser un elemento influyente en relación con la percepción que tienen sobre los factores condicionantes del intraemprendimiento, los expertos de las entrevistas 1 y 5 resaltan

que las Administraciones públicas son espacios laborales que tienden a ser igualitarios, habiéndose producido grandes avances sobre todo durante la última década.

Para el experto de la entrevista 6 estos datos son coherentes porque las variables vinculadas a la persona no son determinantes para el intraemprendimiento. Considera que no hay diferencias entre perfiles de personas innovadoras y no innovadoras en el ámbito público, lo importante es el contexto que genera la organización. Coincide así con los postulados de Gartner (1989), quien señalaba como un error el abordar el emprendimiento desde una descripción de las características personales del emprendedor, y pone el centro de atención en lo que acontece dentro de las organizaciones. En esta misma línea, un estudio realizado en 2020 por la Fundación COTEC sobre innovación en el sector público, revela que no existen diferencias importantes y sistemáticas entre funcionarios innovadores y los no innovadores (Fundación COTEC, 2020: 23).

Por su parte, la respuesta de la entrevista 2 se centra en el factor sobre los sistemas de reconocimiento, el único en el que sí se aprecian diferencias más significativas entre hombres y mujeres. Valora que los sistemas de reconocimiento son menos importantes para las mujeres porque, por socialización de género, están más acostumbradas a trabajar sin reconocimiento ya que, hasta hace pocos años, se les ha limitado a puestos de segundo nivel. Señala una falta de visibilidad de los éxitos de las mujeres en todos los ámbitos profesionales.

En términos generales, tanto los datos del cuestionario como las respuestas de los expertos van en la línea de lo señalado por Hisrich en su estudio sobre intraemprendimiento en el sector privado. Este autor identifica en su trabajo que existen más similitudes que diferencias entre hombres y mujeres de perfil intraemprendedor, y tan sólo identifica algunas pequeñas diferencias en cuanto a las motivaciones, habilidades, trayectorias profesionales, y estilos de gestión (Hisrich, 1990: 216).

## 6.7 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA EDAD Y EXPERIENCIA

Tal como se ha señalado en la descripción de los resultados de la encuesta, ni la edad ni la experiencia se han mostrado como elementos determinantes en la percepción que tienen en cuanto a la importancia de los factores condicionantes del intraemprendimiento. Los tres datos más destacados son:

1. Las personas de más edad perciben en mayor medida que su organización muestra una cultura proclive al intraemprendimiento.
2. A mayor edad, más importancia se otorga al factor de las demandas sociales y al contexto político institucional (variables externas).

3. A mayor edad, más importancia se otorga al factor del papel de la alta dirección (variable interna).

Se presenta una coincidencia de criterios entre los seis expertos entrevistados en cuanto a estos datos. En general comparten que la edad y la experiencia no son elementos determinantes, y explican que las personas de mayor experiencia tengan una visión más positiva en cuanto a sus organizaciones por el hecho de haber vivido la evolución aperturista que, en opinión de los expertos, ha experimentado la Administración en los últimos años. El haber trabajado años atrás en contextos de mayor complejidad hace que relativicen las situaciones y sean menos exigentes con respecto a la necesidad de cambios significativos.

Si se toma en consideración los datos arrojados por el Barómetro de la Innovación del Instituto Andaluz de Administración Pública, cuyo estudio señala que los empleados públicos más jóvenes son más proclives “al emprendimiento en sus diversas formas, incluyendo el intra-emprendimiento en las organizaciones” (IAAP, 2022: 39), podría corroborar la afirmación del grupo de expertos, al señalar a las personas de mayor edad y experiencia como menos exigentes con los cambios, al contar con una menor orientación a emprender.

## 6.8 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL ÁMBITO TERRITORIAL DE LA ORGANIZACIÓN

Aunque el ámbito territorial de la organización también parece tener una influencia limitada en las percepciones sobre la relevancia de los factores, sí que se observa que las personas que trabajan en entidades de ámbito local otorgan mayor importancia a los distintos factores que fomentan el intraemprendimiento. Sobre todo en lo referido a los factores sobre el contexto político institucional, las demandas sociales y el diseño organizativo.

En este punto existe unanimidad en la valoración del grupo de expertos, que coinciden con los datos de la encuesta. Al trabajar las entidades locales de manera más cercana a la ciudadanía, es por lo que perciben con mayor intensidad los cambios y tienen una mayor sensibilidad social. Al ser además organizaciones más pequeñas, es por lo que el dibujo organizativo es más relevante, el cual varía en mayor medida en función del tipo de liderazgo político, y se hacen más visibles los déficits de diseño.

El experto de la entrevista 4 añade además que son más flexibles y dinámicas, frente a la Administración estatal y autonómica, que están orientadas a políticas marco alejadas de la ciudadanía (están más burocratizadas).

Para el experto de la entrevista 5, la línea que separa el ámbito político del administrativo es muy difusa. Apunta que, incluso en ayuntamientos de gran tamaño, las personas con responsabilidad política interfieren en mayor medida en el mundo de la gestión. Esta influencia de la política también es señalada por Sadler como un condicionante negativo, y uno de los elementos diferenciales con el sector privado (Sadler, 2000: 26).

Sadler también defiende que el tamaño de las organizaciones públicas no supone un condicionante negativo sobre el intraemprendimiento. Considera que cuestiones como la tipología o ámbito territorial no tienen un impacto significativo, salvo por la cuestión de que las organizaciones más grandes suelen contar con mayores recursos (Sadler, 2000: 26). En esta misma línea Forster, Graham y Wanna (1996: 3) defienden que el emprendimiento público puede aplicarse en todos los niveles de gobierno (estatal, regional y local).

Un debate similar se pudo observar, durante la revisión bibliográfica, en cuanto al tamaño que deben tener las empresas para que sea viable el intraemprendimiento. Una amplia mayoría de autores defienden que es un fenómeno beneficioso tanto para las grandes corporaciones, como para las medianas y pequeñas empresas (Antoncic y Hisrich, 2001: 495; Verstraete, 2002: 30; Antoncic, 2007: 309).

## 6.9 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS A CARGO

A pesar de que los datos de la encuesta señalan que el número de personas a cargo sí que supone una influencia en las percepciones sobre la importancia de los factores de intraemprendimiento, para la mayoría de los expertos entrevistados no lo consideran diferencias relevantes, ya que coinciden en gran medida con los factores de mayor y menor peso a nivel global.

El experto de la entrevista 4 sí que ve coherente lo que señalan los datos, en cuanto a que las personas entrevistadas con un mayor número de personas a cargo son las que otorgan más importancia a los factores que fomentan el intraemprendimiento. Además, el hecho de que estén condicionadas por su labor de dirección y su cercanía al ámbito político es por lo que dan más importancia a factores como el “contexto político institucional” y el “papel de la alta dirección”.

Quien sí considera que el número de personas a cargo influye en la percepción sobre el intraemprendimiento es el experto de la entrevista 6. Comenta que cada perfil lo mira desde una perspectiva diferente. Las personas intraempreendedoras con muchas personas a cargo por lo general son más cautelosas y arriesgan menos a la hora de introducir

novedades, y tienen una mayor preocupación por el contexto político institucional. En cambio, las personas con menos gestión de equipos dan una importancia mayor a las directrices de la alta dirección y cultura organizacional, factores que consideran, por norma general, como un freno a sus iniciativas emprendedoras.

## 6.10 DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL GRUPO DE LA ADMINISTRACIÓN

La visión del grupo de expertos coincide, una vez más, con lo reflejado por los datos de la encuesta, sobre que el grupo de la Administración al que pertenecen los encuestados influye en las percepciones sobre la importancia de los factores de intraemprendimiento. Siendo las personas pertenecientes al subgrupo A1 las que otorgan mayor importancia a los factores que fomentan el intraemprendimiento.

Los expertos de las entrevistas 5 y 6 destacan que el subgrupo A1 está asociada habitualmente a puestos de responsabilidad y, por tanto, con cierta capacidad de impulsar procesos de innovación. Tienen una visión más “empoderada”, que les permite elevar propuestas de intraemprendimiento. Vinculan directamente esta característica con la de contar con personas a su cargo, por lo que, a mayor responsabilidad, mayor capacidad de influencia en los procesos.

Esto es coherente con el papel relevante que se otorga a la alta dirección en todos los estudios sobre intraemprendimiento, ya que son las personas del subgrupo A1 quienes ocupan esos puestos de responsabilidad.

## 6.11 GLOBAL DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

En términos generales, de los resultados de la encuesta se puede concluir que los factores condicionantes en el sector público coinciden en gran medida (sobre todo los factores internos) con aquellos validados en el sector privado. En los factores externos es donde sí existen algunas diferencias, que son más propias de la naturaleza de las organizaciones de cada uno de estos sectores. Además, el hecho de que no haya diferencias significativas en cuanto a la valoración de los factores según el ámbito de la Administración donde se trabaje, podría interpretarse como que dichos factores son válidos para todo tipo de organizaciones públicas, con independencia de su tamaño o ámbito territorial.

Que los factores condicionantes sean coincidentes con los del sector privado es percibido como algo alarmante por el experto de la entrevista 1, pero por el contrario se lee como algo positivo por parte de los expertos de las entrevistas 4, 5 y 6. Para los

segundos, las organizaciones, ya sean públicas o privadas, adquieren dinámicas similares cuando adquieren un tamaño elevado. Las organizaciones grandes son similares entre sí. Existen más diferencias en los factores externos debido a que responden a misiones distintas, y de ahí que también varíe el peso de los factores, pero en términos generales consideran que es coherente que los factores condicionantes sean los mismos.

El que no haya diferencias según el ámbito de la Administración tiene otra lectura para el experto de la entrevista 4. Y es que “la cultura administrativa con la que se mira este tipo de dinámicas es homogénea dentro del sector público, independientemente de la tipología administrativa, tamaño o ámbito territorial”.

Tal como señala Morris y Jones, aunque existen características específicas del sector público que deben tomarse en consideración, tanto organizaciones públicas como privadas cuentan con unas jerarquías formales, una fuerte cultura organizativa, procedimientos establecidos y sistemas rígidos de control financiero (Morris y Jones, 1999: 76). Estas similitudes es lo que permite, según Roger R. Stough y Kingsley E. Haynes, aplicar dentro del ámbito público las teorías y aprendizajes sobre el intraemprendimiento en las empresas privadas (Stough y Haynes, 2008: 137).

En todo caso, no se puede plantear una mera traslación al sector público de los modelos de emprendimiento corporativo del sector privado, es importante realizar estudios que vayan validando teoría y modelos (Sadler, 2000: 39).

## 6.12 MODELO DE INTRAEMPRENDIMIENTO PÚBLICO

Una vez que se han validado a través de esta investigación los factores condicionantes del intraemprendimiento en el sector público, y que estos se presentan como válidos para todo tipo de organizaciones públicas, con independencia de su tamaño o ámbito territorial, se presenta a continuación una propuesta de modelo de intraemprendimiento para las organizaciones públicas.

Tal como se ha señalado a lo largo de los distintos capítulos, existen experiencias de intraemprendimiento público que se producen por iniciativa individual de los empleados, sin el apoyo de la dirección. Son proyectos aislados que habitualmente no consiguen mantenerse a largo plazo en el tiempo. El modelo que aquí se propone es para ser impulsado por iniciativa de la organización, generando el entorno adecuado a nivel interno para que prenda y se mantenga el intraemprendimiento, y tiene la aspiración de ser válido para cualquier tipo de organización del sector público.

El modelo se alimenta de los siguientes elementos:

1. Antecedentes. Es más fácil potenciar estrategias de intraemprendimiento cuando en la organización confluye el siguiente contexto:
  - a. Contexto de incertidumbre. Un contexto cambiante que suponga un reto para la organización, y para el que los modos tradicionales de actuación ya no sean efectivos.
  - b. Convicción política de necesidad de renovación. Es importante que, desde la dirección política de la organización, exista el convencimiento de la necesidad de establecer reformas de calado.
  - c. Perfiles directivos intraemprendedores. Poner en marcha iniciativas de intraemprendimiento requiere de un compromiso importante por parte de la alta dirección, y para ello se hace necesario también contar con perfiles que valoren la innovación y confíen en la capacidad de sus equipos.No es imprescindible que se produzca la confluencia de estos tres elementos, pero sí es un potenciador.
2. Decisión de actuar. Es necesario que se produzca una acción que funcione como detonante de la decisión de actuar de manera intraemprendedora. Ej. una crisis que requiera de medidas innovadoras, un compromiso político, un cambio en la dirección, etc.
3. Estrategia de intraemprendimiento. Es preciso que la voluntad de actuar de manera intraemprendedora se defina en una estrategia, la cual debe implicar las siguientes dimensiones:
  - a. Regeneración organizativa. Una profunda transformación de la organización.
  - b. Orientación hacia la innovación desde el interior. La iniciativa y emprendimiento de los empleados y empleadas debe suponer un eje central de la estrategia.
  - c. Generación de valor público. Como finalidad última, y que es más importante que el propio proceso.

Es imprescindible que ésta sea conocida y compartida con todos los miembros de la organización, y cada persona debe saber cuál es su papel para el éxito de dicha estrategia.

Para su definición, se toma en consideración una serie de factores externos e internos, los cuales retroalimentan de manera continua la estrategia. En todo caso, no deben tomarse como absolutos, ya que no es necesaria la confluencia de todos los factores para el éxito de la estrategia.

4. Factores condicionantes externos. La estrategia debe tomar en cuenta los siguientes factores condicionantes externos:

- a. Contexto político institucional. Influencia que ejercen los equipos de gobierno, las relaciones de poder e ideas políticas sobre el emprendimiento dentro de la organización.
  - b. Complejidad de los problemas públicos. Número de dimensiones, agentes y estrategias que interrelacionan entre sí para la toma de decisiones a la hora de dar solución al problema planteado.
  - c. Oportunidades tecnológicas. Nuevas posibilidades que se presentan en el entorno de trabajo vinculadas al desarrollo de las nuevas tecnologías y el aprovechamiento de las ventajas de la conectividad.
  - d. Demandas sociales. Presión directa ejercida por la sociedad para reclamar cambios efectivos en la forma en la que las Administraciones públicas proveen bienes y servicios.
5. Factores condicionantes internos. La estrategia también debe tomar en cuenta los siguientes factores internos condicionantes del intraemprendimiento:
- a. Diseño organizativo. Sistema jerárquico formal definido en una Administración, que determina en un organigrama las responsabilidades e interrelaciones entre los miembros de la organización para alcanzar los objetivos marcados. Incluye los siguientes subfactores:
    - i. Relaciones organizativas. Las relaciones formales entre los distintos puestos de la organización.
    - ii. Unidades de apoyo. Unidades que tienen como misión prestar soporte profesional, técnico, administrativo y/o de asesoramiento especializado para hacer posible el cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco de sus respectivas competencias.
    - iii. Estructuras organizativas informales. Conjunto de relaciones entre trabajadores que no han sido definidas previamente ni forman parte del organigrama formal de la organización.
  - b. Papel de la alta dirección. Comportamiento de la alta dirección pública en cuanto a la planificación, desarrollo e implantación de la estrategia de regeneración organizativa desde el interior. Incluye los siguientes subfactores:
    - i. Compromiso con la estrategia. El nivel de apoyo de la alta dirección con la estrategia de regeneración organizativa desde el interior.
    - ii. Estilo de liderazgo. La manera en la que directivos públicos consiguen influir, motivar y organizar a sus equipos para alcanzar los fines y objetivos de la organización.
  - c. Cultura organizativa. Conjunto de hábitos, costumbres, presunciones, creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización,

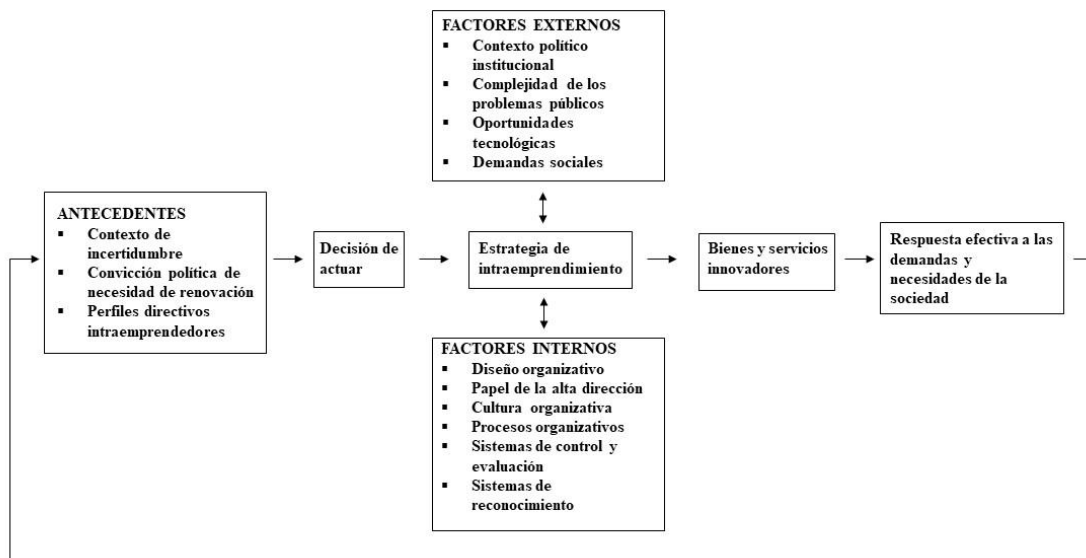
- que son considerados como válidos y transmitidos a los nuevos miembros de la organización. Incluye los siguientes subfactores:
- i. Orientación al cambio organizacional. Nivel de resistencia que experimentan las empleadas y empleados ante un proceso de cambio en la organización.
  - ii. Orientación a la colaboración. Nivel de aceptabilidad de los empleados y empleadas a compartir información y conocimiento.
- d. Procesos organizativos. Conjunto de procedimientos, protocolos, manuales e instrucciones definidas por la organización para lograr las metas y objetivos establecidos por la misma. Incluye los siguientes subfactores:
- i. Gestión del conocimiento. Conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y conocimiento dentro de una organización.
  - ii. Línea de proyectos internos de mejora. Secuencia de actividades gestionada a nivel interno, dirigidas a alcanzar una mejora sustancial de la organización, con un principio y un final definido.
- e. Sistemas de control y evaluación. Mecanismos y procedimientos para evaluar la acción de los empleados y empleadas públicas. Incluye los siguientes subfactores:
- i. Mecanismos de control del desempeño profesional. Instrumentos de control del rendimiento profesional individual.
  - ii. Mecanismos de evaluación de proyectos. Instrumentos de evaluación de los logros alcanzados de manera colectiva como organización.
- f. Sistemas de reconocimiento. Recompensas formales e informales previstas para aquellos empleados y empleadas que realizan un especial desempeño. Incluye los siguientes subfactores:
- i. Recompensas formales. Gratificaciones materiales o inmateriales para empleados y empleadas por su desempeño.
  - ii. Recompensas informales. Reconocimientos públicos para destacar el desempeño de los empleados y empleadas.
6. Bienes y servicios innovadores. La implementación de la estrategia implicará la generación de productos y servicios innovadores ideados a partir de la creatividad e iniciativa de las empleadas y empleados públicos.

7. Respuesta efectiva a las demandas y necesidades de la sociedad. El objetivo último de la estrategia es dar respuesta de manera efectiva a las demandas y necesidades cambiantes de la ciudadanía.

Al encontrarse las Administraciones en entornos de alta incertidumbre en el que las sociedades están en continua evolución, implica que la propia estrategia de intraemprendimiento debe estar en constante renovación, ya que se hace necesario iniciar asiduamente nuevos procesos innovadores.

El modelo aquí descrito se representa en la FIGURA 18.

**FIGURA 18. MODELO DE INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO**



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de esta investigación.

Tal como se puede observar, el intraemprendimiento es el pilar central de una estrategia que funciona como motor del modelo. Estrategia que, como se ha señalado, debe estar en constante renovación.

## 7. CONCLUSIONES FINALES

El primer objetivo específico que se marcó esta investigación fue ordenar el debate teórico en torno al concepto de intraemprendimiento. Para ello, a lo largo del capítulo del marco teórico, se abordó en primer lugar la revisión de las teorías sobre emprendimiento, área de conocimiento donde se adscriben los estudios de emprendimiento interno en el sector privado.

Tal como se ha señalado, no existe unanimidad sobre el propio concepto de emprendimiento (Hisrich, 1990: 209; Gartner, 1989: 48; Sandberg, 1992: 79). Debido, sobre todo, a que los estudios sobre esta materia provienen principalmente del campo de las ciencias económicas, en donde suele utilizarse el término emprendedor como equivalente a empresario, cuando en realidad puede asociarse también a empleados con iniciativa que trabajan en una corporación (Freire, 2015: 83). Se produce una disparidad de posiciones en cuestiones vinculadas al término como, por ejemplo, la necesidad o no de que se asuma un riesgo, si requiere de la creación de una nueva empresa, el tamaño de las corporaciones, o el origen de la innovación (Hisrich, 1990: 209; Gartner, 1989: 48; Sandberg, 1992: 79).

Esa debilidad conceptual se traslada también a los estudios sobre emprendimiento corporativo desde su aparición en Estados Unidos durante los años sesenta. Y a pesar de su consolidación como campo de estudio durante los ochenta, es mayor el número de investigaciones que pretenden conocer los factores de éxito para su réplica en otras empresas que las que buscan una aclaración conceptual (Jennings y Lumpkin, 1989: 486).

Durante la revisión bibliográfica se han identificado once términos que son utilizados para referirse al fenómeno del emprendimiento dentro de las organizaciones:

1. Emprendimiento interno: (Buddenhagen, 1967; Roberts, 1968; Vesper y Holmdahl, 1973).
2. *Corporate venturing*: (Collins y Moore, 1970; Biggadike, 1979; Fast, 1981; Schendel y Hofer, 1979; MacMillan y George, 1985; Narayanan, Yang y Zahra, 2009).
3. *Internal corporate venture*: (Von Hippel, 1977).
4. Emprendimiento intracorporativo: (Susbauer, 1973).
5. Emprendimiento corporativo: (Vesper, 1984; Burgelman, 1983b; Jennings y Lumpkin, 1989; Guth y Ginsberg, 1990; Schendel, 1990; Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991; Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Zahra y Covin, 1995; Veciana, 1999; Miles y Covin, 2002; Kuratko, 2006; Kearney, Hisrich y Roche, 2010).

6. Emprendimiento corporativo interno: (Schollhammer, 1982; Shils, 1982; Jones y Butler, 1992).
7. Intraemprendimiento: (Pinchot, 1985; Nielsen, Peters y Hisrich, 1985; Gibb, 1990; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Åmo, 2010; Ahmed, Rehman y Amjad, 2013; Rigtering y Weitzel, 2013; Sinha y Srivastava, 2013; Gascó, 2015; Galván y Sánchez, 2018; Cabana, Cortés, Aguilera y Vargas, 2018; Galván y Sánchez, 2019; Blanka, 2019; Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020).
8. Orientación emprendedora: (Miller, 1983; Lumpkin y Dess, 1996; Knight, 1997).
9. Intensidad emprendedora: (De Villiers-Scheepers, 2012).
10. Intraemprendizaje: (Irizar, 2008; Ochoa y Villareal, 2012; Ortiz de Zárate, 2013).
11. Inprendizaje: (Lara, 2011).

El análisis conceptual se complica aún más, tras comprobar que no existe unanimidad en el uso de estos conceptos ni en su significado. Así, es posible encontrar que un mismo concepto es utilizado para referirse a distintos fenómenos dependiendo del autor. O incluso que algunos autores asignen diferente terminología para describir una misma realidad.

Una de las aportaciones de esta tesis doctoral es el análisis que se realiza, autor por autor, de los términos que utiliza y su vinculación con el fenómeno vinculado al emprendimiento interno al que hace referencia. En la TABLA 2 se puede revisar la terminología utilizada por cada autor y sus ideas fuerza. Esto permitirá, en futuros estudios sobre la materia, poder examinar sin riesgo de confusión qué fenómeno es al que se refiere un autor así como realizar agrupaciones.

A partir de dicha revisión, se concluye que el término emprendimiento corporativo es el que aglutina las distintas formas de emprendimiento que se pueden generar dentro de las empresas. Este concepto lleva asociado, además, tres dimensiones:

1. Proactividad. Para dar respuesta a las necesidades cambiantes del entorno.
2. Innovación. A través de la puesta en marcha de nuevos productos y servicios.
3. Renovación estratégica. Transformación de la organización a partir de una reformulación de la estrategia.

Los otros dos términos principales vinculados al emprendimiento interno, que son el de *corporate venturing* y el de intraemprendimiento, describen tan sólo realidades parciales del emprendimiento corporativo. El *corporate venturing* toma en consideración aquellos procesos de emprendimiento en los que se crea una nueva empresa desde dentro de una organización, y el intraemprendimiento aquellos en los que la iniciativa innovadora surge desde los propios empleados de la corporación.

La relación entre estos tres conceptos queda representada en la FIGURA 16, que es otro de los aportes de esta tesis doctoral para contribuir a la ordenación del debate sobre el emprendimiento interno.

Los primeros estudios que ponen el foco en el intraemprendimiento en las organizaciones públicas surgen en los años noventa, en un intento de trasladar a las Administraciones los estudios sobre emprendimiento corporativo, que en ese momento ya estaban en auge en el sector privado. Es preciso diferenciar estos trabajos de las teorías sobre emprendimiento del sector público, aglutinadas sobre todo en torno al paradigma de la Nueva Gestión Pública, que reclaman que el funcionamiento de las Administraciones se asemeje al de las empresas, y que se interesan principalmente en el perfil de destacadas figuras directivas que actúan con estrategias empresariales en organizaciones públicas.

El número de publicaciones sobre intraemprendimiento público sigue siendo, todavía hoy en día, reducido y de escaso carácter académico. Se pueden agrupar, además, en dos enfoques diferenciados. Por un lado están los trabajos centrados en aportar vías de acción a las organizaciones para adoptar una estrategia intraemprendedora, y los que se centran en el individuo intraemprendedor.

Se destacan las siguientes ideas fuerza sobre el intraemprendimiento público, que son producto de la revisión bibliográfica realizada durante la elaboración del marco teórico:

1. Es necesario establecer fundamentos teóricos sobre intraemprendimiento que sean específicos para las Administraciones públicas, que no se limiten a imitar los modelos del sector privado (Drucker, 1985: 145; Metcalfe, 1993: 293; Sadler, 2000: 26; Kearney, Hisrich y Roche, 2007b: 294).
2. Existen iniciativas de intraemprendimiento que son fruto de una estrategia impulsada desde las Administraciones, y otras que surgen por iniciativa de intraemprendedores sin apoyo alguno de las estructuras (Drucker, 1985: 133; Zahra, 1991: 261).
3. Es importante prestar atención tanto a la organización como a los intraemprendedores. Una buena estrategia de potenciación del intraemprendimiento es aquella que impulsa la propia organización, para generar el contexto necesario que permita desarrollar la iniciativa emprendedora de sus empleados en todos los niveles (Pinchot, 1985: 313; Gibb, 1990: 52; Zahra, 1991: 260; Stopford y Baden-Fuller, 1994: 528; Pinchot y Pellman, 1999: 1; Verstraete, 2002: 23; Åmo y Kolvereid, 2005: 11; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 741; Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 297; Kearney, Hisrich y Roche, 2007b: 281; Irizar, 2008: 15; Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020: 224).
4. La innovación es un elemento imprescindible del proceso (Kearney, Hisrich y Roche, 2007a: 296; Ortiz de Zárate, 2013: 21).
5. En cuanto al tipo de organización en donde es posible desarrollar iniciativas de intraemprendimiento, aunque algunos estudios se limitan de manera exclusiva a

las empresas públicas (Kearney, Hisrich y Roche, 2010; Borrás, 2016: 4), muchos otros consideran que su implementación es posible en todo tipo de Administración pública (Drucker, 1985: 142; Irizar, 2008; Lara, 2011; Ortiz, 2011; Ortiz de Zárate, 2013; Gascó, 2015; Ramírez-Alujas, 2018).

6. Debido al tamaño y complejidad de las Administraciones públicas, su transformación y modernización sólo es posible a través de innovaciones incrementales que se vayan consolidando, y que con el paso del tiempo se extiendan a todos los niveles de la organización (Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Lara, 2011: 106; Arenilla Sáez, 2017: 307).
7. La mejor forma de potenciar la acción de los intraemprendedores es a través del trabajo colaborativo y en red, aprovechando las herramientas que aportan las nuevas tecnologías (Ortiz, 2011: 83; Ramírez-Alujas, 2018: 133).

Como resultado de estas reflexiones, y tras revisar las distintas definiciones sobre intraemprendimiento aportadas tanto en el sector público como el privado, esta investigación construye la siguiente definición de intraemprendimiento público:

Todo aquel proceso que está orientado a la mejora y renovación del sector público, mediante la generación de productos o servicios innovadores ideados a partir de la creatividad e iniciativa de los empleados públicos, con el objetivo de responder de manera efectiva a las demandas y necesidades cambiantes de la ciudadanía. Este proceso de modernización puede ser impulsado de abajo arriba por los empleados públicos, o por la propia Administración como parte de una estrategia de regeneración organizativa.

Es necesario destacar cuatro dimensiones vinculadas a esta definición:

1. El intraemprendimiento es viable en cualquier tipo de Administración pública. En todas las organizaciones públicas existen personas con potencial perfil intraemprendedor.
2. El concepto toma en cuenta tanto las iniciativas aisladas de individuos, como las impulsadas a partir de una estrategia de la organización.
3. Es imprescindible que haya innovación, no es suficiente que se produzca tan sólo una mejora.
4. La importancia de la proactividad desde las Administraciones para intentar dar respuesta a las necesidades cambiantes de la ciudadanía.

En la definición se reconoce que existe una línea de intraemprendimiento que toma en consideración las iniciativas individuales desarrolladas por empleados públicos, pero para la construcción del modelo que esta investigación se marca como objetivo principal, se centra de manera específica en el intraemprendimiento promovido desde las organizaciones públicas. Interesa saber dónde debe prestar atención las Administraciones para generar estrategias de intraemprendimiento.

Tras la ordenación del debate teórico sobre el concepto de intraemprendimiento, el siguiente reto planteado en la investigación fue el de identificar los factores condicionantes del emprendimiento interno, que sean de referencia en los modelos del sector privado. A este objetivo se dedica el apartado 2.2.3 de la tesis. Se revisan unas cuarenta publicaciones, entre las que se encuentran las que recogen los modelos más expandidos y reconocidos en el sector privado, como por ejemplo los propuestos por Gartner (1985), Gibb (1990), Covin y Slevin (1991), Zahra (1991), Block y MacMillan (1993), Antoncic y Hisrich (2001), Rutherford y Holt (2007), Ireland, Covin y Kurakto (2009), Narayanan, Yang y Zahra (2009), De Villiers-Scheepers (2012), entre otros.

Es importante señalar que, al no haberse producido durante décadas un abordaje académico en profundidad de la materia, los modelos vinculados al emprendimiento corporativo padecen de la misma dolencia que el debate conceptual, y es la falta de consenso en cuanto a los términos utilizados. Algunos modelos observan fenómenos de intraemprendimiento, mientras que otros en realidad se refieren a la creación de empresas desde el interior (*corporate venturing*).

A pesar de no referirse en estricto al mismo fenómeno, existen varios elementos que son comunes a casi todos los modelos. Como por ejemplo la existencia de factores internos y de factores externos que impulsan o limitan los procesos de emprendimiento corporativo. Esto puede ser debido a que, la finalidad última de todos estos modelos es aprovechar el perfil intraemprendedor de las personas para generar innovación.

Entre los condicionantes externos los autores hacen referencia a factores como:

1. Dinamismo económico (Schollhammer, 1982: 218; Zahra, 1991: 263; Covin y Slevin, 1991: 10; Antoncic y Hisrich, 2001: 504; De Villiers-Scheepers, 2012: 405).
2. Aparición de avances tecnológicos (Schollhammer, 1982: 218; Covin y Slevin, 1991: 10; Antoncic y Hisrich, 2001: 504; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62; De Villiers-Scheepers, 2012: 405).
3. Demanda social (Schollhammer, 1982: 218; Antoncic y Hisrich, 2001: 504; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62; De Villiers-Scheepers, 2012: 405).
4. Nuevas regulaciones (Schollhammer, 1982: 218).
5. La hostilidad ambiental (Covin y Slevin, 1991: 10; Zahra, 1991: 263; Antoncic y Hisrich, 2001: 504; De Villiers-Scheepers, 2012: 405).

También se señalan condicionantes internos como:

1. Estructura de la organización (Schollhammer, 1982: 218; MacMillan y George, 1985: 37; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 53; Zahra, 1991: 266; Covin y Slevin, 1991: 10; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 738; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62).
2. Funciones (Schollhammer, 1982: 218).

3. Recursos y competencias de la organización (Schollhammer, 1982: 218; Covin y Slevin, 1991: 10).
4. El papel de la alta dirección (Burgelman, 1983a: 223; Howell y Higgins, 1990: 52; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 53; Covin y Slevin, 1991: 10; Block y MacMillan, 1993: 4; Antoncic y Hisrich, 2001: 504; Birkinshaw, 2003: 3; Seshadri y Tripathy, 2006: 25; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007: 738; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62; De Villiers-Scheepers, 2012: 405).
5. La cultura organizativa, en cuanto a la propensión a la innovación, la resistencia al cambio y la permisividad del error (Zahra, 1991: 266; Covin y Slevin, 1991: 10; Block y MacMillan, 1993: 4; Antoncic y Hisrich, 2001: 504; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62).
6. Sistema de reconocimiento/recompensas (Fry, 1987: 8; Jennings y Lumpkin, 1989: 490; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 53; Jones y Butler, 1992: 745; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62; De Villiers-Scheepers, 2012: 405; Galván y Sánchez, 2019: 66).
7. Fijar tiempos de la jornada para dedicar a la innovación (Fry, 1987: 6; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 53; De Villiers-Scheepers, 2012: 405; Galván y Sánchez, 2019: 65).
8. Límites/controles organizativos (Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990: 53; Zahra, 1991: 266; Antoncic y Hisrich, 2001: 505; Birkinshaw, 2003: 3; Narayanan, Yang y Zahra, 2009: 62; De Villiers-Scheepers, 2012: 405).

Cerrado el marco teórico, se incluye un capítulo en el que se describen once experiencias de intraemprendimiento impulsadas por diferentes Administraciones. Aunque la finalidad no es realizar un análisis exhaustivo de caso de estudio, sino ilustrar sobre la capacidad de aplicar la teoría en experiencias reales del sector público, el apartado sí que permite vislumbrar (a falta de estudios específicos), la presencia de los factores condicionantes en cada uno de estos proyectos catalogados como intraemprendedores. Se puede apreciar, además, que no existe una única metodología para que las organizaciones promuevan el intraemprendimiento.

Una vez identificados los factores condicionantes que se toman en consideración en los principales modelos de emprendimiento corporativo del sector público, así como los que Kearney, Hisrich y Roche (2010) proponen en su modelo para empresas públicas, el siguiente objetivo específico planteado en la investigación fue el de validar cuáles de estos factores condicionantes tienen impacto en el sector público, y pueden por tanto tomarse en consideración en un modelo de intraemprendimiento público.

Para dicha validación se elaboró un cuadro de mando (incluido como ANEXO 1), que supone la base para la construcción de las herramientas de recogida de datos. Este documento se divide en tres partes, una primera en la que se seleccionan las variables de análisis, una segunda de justificación de dicha selección, y la tercera de operativización.

En el primer bloque, de selección de variables, se señalan aquellas que caracterizan a las organizaciones públicas intraempendedoras, que corresponden a: 1. Marco estratégico de regeneración organizativa; 2. Orientación hacia la innovación desde el interior; y 3. Generación de valor público.

La finalidad de este ejercicio es contar con indicadores destinados a la construcción de herramientas, que permitan cuantificar en qué medida una organización pública se puede considerar que tiene una orientación hacia el intraemprendimiento. Este es otro de los aportes de valor realizado por esta investigación.

En este bloque también se recogen los factores y subfactores condicionantes del intraemprendimiento que se toman como referencia para su validación en el sector público. Además de incorporar una definición de cada uno de los factores y de los subfactores, se establece cuál es su relación positiva con el intraemprendimiento, así como los indicadores vinculados que servirán para su verificación o desistimiento.

En el segundo bloque se incluye, por cada uno de los factores y subfactores, la relación de autores que lo consideran como un condicionante del intraemprendimiento, lo que justifica su inclusión en la investigación. Esto permite mostrar la consistencia de la selección realizada.

Y en el tercer bloque del cuadro de mando se recogen las preguntas que permiten la medición de los indicadores que deben validar o descartar los factores condicionantes.

Tal como se describe en el capítulo introductorio, para la validación de los factores en las Administraciones españolas se realiza una encuesta a profesionales del sector público. En el capítulo 4 de esta investigación se describe de manera minuciosa el proceso llevado a cabo tanto para la construcción y validación del cuestionario, como para su ejecución y recogida de datos. Se obtiene un total de 442 respuestas válidas, cuyos resultados se detallan en el capítulo 5.

Para reforzar el análisis de dichos datos, se opta por otra herramienta de recogida de información, que son las entrevistas a personas expertas. Estas valoraciones, que son fruto del conocimiento de estos expertos en procesos de innovación en la Administración pública, permiten enriquecer la interpretación de los resultados de la encuesta que se realiza durante el capítulo 6.

Todo este proceso descrito posibilita validar los siguientes diez factores y trece subfactores como condicionantes del intraemprendimiento público, recogidos por orden de relevancia conforme a los resultados de la encuesta a profesionales del sector:

1. Contexto político institucional.
2. Papel de la alta dirección:

- a. Compromiso con la estrategia.
  - b. Estilo de liderazgo.
- 3. Oportunidades tecnológicas.
- 4. Cultura organizativa:
  - a. Orientación al cambio organizacional.
  - b. Orientación a la colaboración.
- 5. Procesos organizativos:
  - a. Gestión del conocimiento.
  - b. Línea de proyectos internos de mejora.
- 6. Demandas sociales.
- 7. Diseño organizativo.
  - a. Relaciones organizativas.
  - b. Unidades de apoyo.
  - c. Estructuras organizativas informales.
- 8. Complejidad de los problemas públicos.
- 9. Sistemas de control y evaluación:
  - a. Mecanismos de control del desempeño profesional.
  - b. Mecanismos de evaluación de proyectos.
- 10. Sistemas de reconocimiento:
  - a. Recompensas formales.
  - b. Recompensas informales.

Los resultados de la encuesta muestran una estabilidad de los datos al comparar por género, experiencia, grupo de la administración, número de personas a cargo o ámbito de la Administración, lo que permite concluir que hay un amplio consenso sobre el reconocimiento de dichos factores como los condicionantes para el intraemprendimiento en el sector público.

Conviene señalar que, tal como advierten Kearney, Hisrich y Roche (2007a: 299), los factores condicionantes no deben ser considerados como absolutos. Aunque la existencia o inexistencia de estos condicionantes pueden potenciar o inhibir el intraemprendimiento, no es imprescindible la confluencia de todos estos elementos para que las iniciativas tengan éxito. La utilidad de identificar dichos factores es que aporta herramientas a los dirigentes y a la alta dirección para adoptar decisiones que impulsen el intraemprendimiento dentro de las organizaciones públicas.

Para completar la investigación, se presenta una propuesta de modelo de intraemprendimiento público (resumido en la FIGURA 18). Dicho modelo prevé: 1. La existencia de unos antecedentes (un contexto de incertidumbre, una convicción política de necesidad de renovación y unos perfiles directivos intraemprendedores); 2. Una

decisión de actuar que funcione como detonante; 3. La definición de una estrategia de intraemprendimiento que implique una regeneración organizativa, una orientación hacia la innovación desde el interior, y la generación de valor público; 4. Tomar en consideración los factores condicionantes externos; 5. Tomar en cuenta los factores condicionantes internos; 6. La generación de bienes y servicios innovadores; 7. La respuesta efectiva a las demandas y necesidades de la sociedad; y 8. El proceso debe estar en constante evolución para reaccionar a los entornos de alta incertidumbre.

El modelo recoge, por tanto, una síntesis de los principales aportes que se han producido por esta investigación. El proceso descrito es la representación del concepto de intraemprendimiento generado, en el que se incorporan además los factores condicionantes que han sido verificados para el sector público.

Supone, además, la evidencia del cumplimiento del objetivo principal que se marcó esta tesis doctoral, la definición de un modelo de intraemprendimiento que permita su aplicación en las organizaciones públicas. Todo ello con el propósito de contribuir a la construcción teórica sobre el concepto de intraemprendimiento público dentro del área de la Ciencia Política y de la Administración.

En todo caso, la investigación cuenta con algunas debilidades y limitaciones que es preciso tomar en consideración. La principal es su acotación únicamente al ámbito de la Administración pública española, lo que puede ser un condicionante para sus resultados. Aunque los distintos estudios desarrollados en el sector privado han demostrado que los principios del intraemprendimiento son válidos con independencia del territorio o cultura donde se aplique (Quinn, 1985), se hace necesario verificar si esa universalidad también se produce en el caso del intraemprendimiento público.

Otra de las limitaciones viene condicionada por el hecho de que todavía no existan un número amplio de experiencias en la materia en el ámbito público, ni a nivel nacional ni internacional, lo que dificulta por el momento contrastar con rigor la validez de los resultados de la investigación a través del análisis comparado con estudios de caso.

Una tercera debilidad que debe ser considerada es la representación mayoritaria del grupo A1 entre las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a profesionales del sector público. Aunque puede ser considerado como un elemento de fortaleza para los resultados, por ser el grupo de la Administración con mayor capacidad decisoria y de influencia, sería de interés que futuros estudios se centren de manera específica en el resto de los grupos para contrastar los resultados.

Se abre, por tanto, numerosas líneas de investigación futuras. Un debate de interés es en cuanto al propio concepto de intraemprendimiento público. Esta investigación realiza

una propuesta conceptual que corresponde ahora ser debatida y desarrollada a nivel teórico desde la academia. Se hace necesario el desarrollo de un mayor número de investigaciones académicas que profundicen en la conceptualización para generar “buena teoría”, tal como la define Guth (1995: 169).

También es necesario que los factores condicionantes identificados sean sometidos a refutación empírica por parte de otros estudios para establecer su validez y aplicabilidad. Así, además de poder optar por replicar la misma metodología en otros países y contextos, otra vía podría ser, tal como se ha mencionado hace unas líneas, guiarse por un enfoque estrictamente cualitativo, validando los factores condicionantes a partir del análisis de estudio de caso de experiencias exitosas. La identificación de los éxitos y fracasos permitirá establecer patrones que, sin duda, incrementarían la complejidad del modelo aquí propuesto y supondrían avances relevantes a nivel teórico.

Entre los distintos factores, parece de interés abordar de manera específica la cuestión de los reconocimientos, señalado por la mayoría de los expertos como un factor de elevada importancia para los perfiles intraemprendedores pero que, sin embargo, los datos de la encuesta a profesionales reflejan que, incluso reconociendo su validez como condicionante, es el de menor peso de todos los presentados.

Otro factor que requiere una línea específica de investigación es el referido a las oportunidades tecnológicas. Si la expansión del uso de Internet y las redes sociales abrieron nuevas oportunidades para la implementación de estrategias de intraemprendimiento, toca ahora analizar las potencialidades que surgen en un contexto de desarrollo tecnológico como el que se presenta a partir de la Inteligencia Artificial y la computación cuántica. Además de que su aplicación va a permitir automatizar procesos y liberar tiempo a empleados públicos que van a poder dedicar a tareas de mayor valor (Cortès Abad, 2023: 264), supondrá poder analizar grandes conjuntos de datos en un menor tiempo, otorgando la capacidad de tomar decisiones estratégicas a una mayor velocidad, así como la generación de ideas innovadoras tanto de manera individual como colectiva, y su rápida aplicación en entornos dinámicos.

También sería importante poner a prueba la veracidad del modelo propuesto y la interrelación entre los factores. Así como la cuantificación de los indicadores recogidos en el cuadro de mando, lo que permitirá definir escalas de medición aplicables a organizaciones públicas, semejantes a las existentes en el sector privado que permiten calcular el grado de orientación hacia el intraemprendimiento de una organización.

Otra vía de estudio sería analizar posibles líneas de conexión entre las iniciativas individuales y la organización. Los proyectos intraemprendedores individuales son de gran valor y es de interés establecer cómo podrían ser vinculados con la organización,

sin que esto llegue a ser considerado como un intervencionismo inasumible por parte de las personas intraempendedoras. Todas las propuestas innovadoras tienen potencial de ser relevantes y producir un impacto, por lo que no deberían ser desaprovechadas por las Administraciones.

Se abren por tanto múltiples líneas de investigación en el campo de la Ciencia Política y de la Administración a partir de esta tesis doctoral. La búsqueda del fortalecimiento teórico y el asentamiento de las bases en este campo permitirá aportar herramientas a las Administraciones para que puedan orientar sus estrategias de intraemprendimiento. Una última recomendación es que los estudios sean abordados combinando el rigor académico con el pensamiento creativo, ya que en este campo es necesario que la innovación esté presente en la misma base de la investigación.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, S. N., Rehman, A. y Amjad, M. (2013): "Job satisfaction and intrapreneurship: The moderating effect of personality trait", *Journal of International Studies*, 6(1), pp. 87-95. Disponible en: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2013/6-1/8> [Consulta: 19 de julio 2021].
- Åmo, B. W. (2010): "Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees", *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(2), pp. 144-158.
- Åmo, B. W. y Kolvereid, L. (2005): "Organizational strategy, individual personality and innovation behavior", *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), pp. 7-19.
- Angulo Rangel, F. A., Bracho Navarro, S. E. y Rodríguez Márquez, R. L. (2020): "Intraemprendimiento como elemento fundamental en las organizaciones del siglo XXI", *Económicas Cuc*, 41(1), pp. 217-228.
- Antoncic, B. (2007): "Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study", *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), pp. 309-325.
- Antoncic, B. y Hisrich, R. D. (2001): "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp. 495-527. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3) [Consulta: 17 de julio 2021].
- Ara Sanz, H. (2006): *Barreras al emprendizaje estudio de factores de fracaso del emprendedor*, Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Disponible en: <https://repositorio.uam.es/handle/10486/1700> [Consulta: 14 de noviembre 2020].
- Arenilla Sáez, M. (2011): "Marco teórico actual de la Administración Pública", en Arenilla Sáez, M. (coord.), *Crisis y reforma de la Administración Pública*, España, Editorial Netbiblo, pp. 1-138.
- Arenilla Sáez, M. (2015): "Innovación social y corresponsabilidad pública", en M. Arenilla Saez y R. García Vegas, (ed.), *Innovación social: claves y casos*, La Coruña, Consello Social Universidades de Coruña, pp. 17-45
- Arenilla Sáez, M. (2017): "Cuatro décadas de modernización vs. reforma de la Administración pública en España", *Metodos.revista de ciencias sociales*, 5 (2): 302-317. Disponible en: <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v5i2.190> [Consulta: 8 de enero 2020].

- Arenilla Sáez, M. y García Vegas, R. (2013): *Innovación social. la integración social en la Administración pública*, Oleiros, Instituto Nacional de Administración Pública.
- Arenilla Sáez, M., Garde, J. A., Olivares, L. G., Sevilla, J., Asensio, R. J., Català, J. P., y Villoria, M. (2010): *La reforma de la Administración General del Estado*, Madrid, Editorial Almuzara.
- Barzelay, M. y O'Kean, J.M. (1992): *Gestión pública estratégica: conceptos, análisis y experiencias: el caso IPIA*, Madrid, Instituto de Estudios Fiscales.
- Bellone, C. J. y Goerl, G. F. (1992): "Reconciling public entrepreneurship and democracy", *Public Administration Review*, 52(2), pp. 130-134.
- Beltrán, M. (1996): "De la reforma de la Administración al control de calidad de los servicios públicos", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 5-6, pp. 5-16.  
 Disponible en:  
<https://revistasonline.inap.es/index.php?journal=GAPP&page=article&op=view&path%5B%5D=62&path%5B%5D=62> [Consulta: 19 de mayo 2018].
- Beltrán, M. (2010): "Las reformas de la Administración española: una visión de conjunto", en Arenilla Sáez, M (coord.), *La Administración pública entre dos siglos. Libro Homenaje a Mariano Baena del Alcázar*, Madrid: INAP, pp. 1025-1038.
- Bieto Caubet, E. (2008): *Aproximación al Corporate Entrepreneurship en España. Tipologías y relación con los resultados empresariales*, Tesis Doctoral, Universitat Ramon Llull, Departament de Política d'Empresa, Direcció de Recursos Humans i Sistemes d'Informació. Disponible en:  
<https://www.tesisenred.net/handle/10803/9195#page=1> [Consulta: 23 de octubre 2018].
- Biggadike, R. (1979): "The risky business of diversification", *Harvard Business Review*, 57(3), pp. 103-111. Disponible en: <https://hbr.org/1979/05/the-risky-business-of-diversification> [Consulta: 18 de febrero 2021].
- Birkinshaw, J. (2003): "The paradox of corporate entrepreneurship", *Strategy and Business*, 2(13), pp. 1-10.
- Blanka, C. (2019): "An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward", *Review of Managerial Science*, 13(5), pp. 919-961. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0> [Consulta: 18 de agosto 2021].
- Block, Z. y MacMillan, I. C. (1985): "Milestones for successful venture planning", *Harvard Business Review*, 63(5), pp. 184-196.

- Block, Z. y MacMillan, I. C. (1993): *Corporate venturing: Creating new business within the firm*, Boston, Harvard Business School Pres.
- Borins, S. (1998): *Innovating with integrity: How local heroes are transforming american government*, Washington, Georgetown University Press. Disponible en: <https://archive.org/details/innovatingwithin0000bori> [Consulta: 20 de febrero 2021].
- Borins, S. (2000): "What border? public management innovation in the United States and Canada", *Journal of Policy Analysis and Management*, 19(1), pp. 46-74.
- Borins, S. (2008): *Innovations in government: Research, recognition, and replication*, Washington, D.C., Brookings Institution Press.
- Borrás, S. (2016): *Organisations in innovation systems: Entrepreneurship, intrapreneurship and public policy*, Working Paper, Department of Business and Politics, Copenhagen Business School, Frederiksberg. Disponible en: [https://susanaborras.files.wordpress.com/2020/06/borras-working\\_paper\\_no90-organisations.pdf](https://susanaborras.files.wordpress.com/2020/06/borras-working_paper_no90-organisations.pdf) [Consulta: 4 de septiembre 2021].
- Boyett, I. (1996): "The public sector entrepreneur: a definition", *International Journal of Public Sector Management*, 9(2), pp. 36-51. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/09513559610119546> [Consulta: 8 de septiembre 2021].
- Briscoe, G. y Mulligan, C. (2014): "Digital Innovation: The Hackathon Phenomenon", Creativeworks London, working paper nº 6, Arts and Humanities Research Council. Disponible en: <https://qmro.qmul.ac.uk/xmlui/bitstream/handle/123456789/11418/Briscoe%20?sequence=2> [Consulta: 30 de abril 2023].
- Brugué, Q. (1996): "La dimensión democrática de la nueva gestión pública", *Gestión y Análisis de políticas públicas*, nº5-6, pp. 45-58. Disponible en: <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/download/66/66> [Consulta: 29 de octubre 2018].
- Brugué, Q. (2009): "Una Administración que habla es una Administración que piensa", en *Participación Ciudadana... para una Administración deliberativa*, España, Gobierno de Aragón, pp. 55-73. Disponible en: [http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/libro\\_dgpc.pdf](http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/libro_dgpc.pdf) [Consulta: 30 de octubre 2018].
- Brugué Torruella, Q. (2014): "Políticas públicas: Entre la deliberación y el ejercicio de autoridad", *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1(1), pp. 37-55.

- Disponible en: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_CGAP.2014.v1.n1.45157](http://dx.doi.org/10.5209/rev_CGAP.2014.v1.n1.45157) [Consulta: 30 de octubre 2018].
- Buddenhagen, F. L. (1967): *Internal entrepreneurship as a corporate strategy for new product development*, Tesis Doctoral, Massachusetts Institute of Technology.  
Disponible en: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/67111/25314587-MIT.pdf?sequence=2> [Consulta: 14 de septiembre 2021].
- Burgelman, R. A. (1983a): "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study", *Management Science*, 29(12), pp. 1349-1364.  
Disponible en: <http://sci-hub.ee/10.1287/mnsc.29.12.1349> [Consulta: 13 de agosto 2021].
- Burgelman, R. A. (1983b): "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, 28(2), pp. 223-244.  
Disponible en: <https://doi.org/10.2307/2392619> [Consulta: 13 de agosto 2021].
- Burgelman, R. A. (1984): "Designs for corporate entrepreneurship in established firms", *California Management Review* (Pre-1986), 26(3), pp. 154-166. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/41165086> [Consulta: 13 de agosto 2021].
- Burns, P. (2020): *Corporate entrepreneurship and innovation* (4th ed.), London, Bloomsbury Publishing.
- Cabana, S. R., Cortés, F. H., Aguilera, M. I. y Vargas, F. A. (2018): "Factores Determinantes para el Intraemprendimiento Social: El Caso de los Estudiantes de Ingeniería de la Universidad de La Serena, Chile", *Formación Universitaria*, 11(2), pp. 87-98. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6687299&orden=0&info=link> [Consulta: 16 de octubre 2021].
- Cantillon, R. (1756): *Essai sur la nature du commerce en général*, Londres, Chez Fletcher Gyles. Disponible en: <https://hdl.handle.net/2027/dul1.ark:/13960/t9d51nd9p?urlappend=%3Bseq=7> [Consulta: 7 de diciembre 2019].
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. y Carland, J. A. C. (1984): "Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization", *The Academy of Management Review*, 9(2), pp. 354-359. Disponibles en: <https://doi-org.bucm.idm.oclc.org/10.2307/258448> [Consulta: 20 de abril 2020].
- Carland, J. W., Hoy, F. y Carland, J. A. C. (1988): "Who is an entrepreneur? is a question worth asking", *American Journal of Small Business*, 12(4), pp. 33-39.

Disponible en: <https://doi.org/10.1177/104225878801200402> [Consulta: 20 de abril 2020].

Carrier, C. (2008): “L’intrapreneuriat. Évolution et tendances dans les connaissances et les pratiques”, en C. Schmitt, *Regards sur l’évolution des pratiques entrepreneuriales*, Québec, Presses de l’Université du Québec, pp. 71-84.

Carrillo, E. (1996): “Legitimidad y modernización de la Administración pública”, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 7-8, pp. 143-152. Disponible en: <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/download/101/101> [Consulta: 20 de diciembre 2018].

Collins, O. F. y Moore, D. G. (1970): *The organization makers; a behavioral study of independent entrepreneurs*, New York, Appleton-Century-Crofts. Disponible en: <https://archive.org/details/organizationmake0000unse> [Consulta: 18 de febrero 2020].

Conejero Paz, E. (2015): “Sinergia entre las organizaciones públicas y privadas: nuevos modelos de gobernanza para la provisión de bienes y servicios”, en M. Arenilla Saez, y R. García Vegas (eds.), *Innovación social: claves y casos*, La Coruña, Consello Social Universidades de Coruña, pp. 17-45

Conejero Paz, E. y Redondo Lebrero, J. C. (2016): “La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos”, *Gestión y análisis de políticas públicas*, (15), pp. 23-42. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.24965/gapp.v0i15.10310> [Consulta: 13 de diciembre 2021].

Corbetta, P. (2007): *Metodología y técnicas de investigación social*, Madrid, McGrawHill.

Cortés Abad, O. (2023): *La inteligencia artificial en la gestión pública*, Madrid, El Consultor de los Ayuntamientos.

Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1991): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), pp. 7-26.

Criado, J. I. (2016): *Nuevas tendencias en la Gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas Administraciones públicas colaborativas*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.

Criado, J. I., Rojas-Marín, F. y Silván, A. (2017): “Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública: Análisis del caso NovaGov.Lab”, *Revista de Gestión Pública*, VI-1, pp. 19-42. Disponible en: <https://ieya.uv.cl/index.php/rgp/article/download/2214/2167> [Consulta: 20 de marzo 2023].

- Cronbach, L. J. (1951): "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, 16, pp. 297-334. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/BF02310555> [Consulta: 20 de abril 2023].
- Dalkey, N., y Helmer, O. (1963): "An experimental application of the Delphi method to the use of experts", *Management science*, nº 9(3), pp. 458-467. Disponible en: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.9.3.458> [Consulta: 3 de febrero 2019].
- De Villiers-Scheepers, M. J. (2012): "Antecedents of strategic corporate entrepreneurship", *European Business Review*, 24(5), pp. 400-424. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/09555341211254508> [Consulta: 23 de febrero 2021].
- Del Campo, E. (2015): "Democracia, desafección política y confianza institucional en América Latina", en Paramio, L., (ed.), *Desafección política y gobernabilidad: el reto político*, Madrid, Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales, pp. 267-284
- Del Campo, E. (2018): "Buen gobierno y confianza institucional", *Dilemata*, 27, pp. 55–71. Disponible en: <https://www.dilemata.net/revista/index.php/dilemata/article/view/412000214> [Consulta: 15 de febrero 2022].
- Del Campo, E., Güemes, C., y Paramio, L. (2017): "«I can't get no satisfaction». Servicios públicos, democracia y clases medias en América Latina", *América Latina Hoy*, 77, pp. 161-187. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/308/30854700008.pdf> [Consulta: 14 de febrero 2022].
- Dean, T. J., Meyer, G. D. y DeCastro, J. (1993): "Determinants of new-firm formations in manufacturing industries: Industry dynamics, entry barriers, and organizational inertia", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), pp. 49-60.
- Derlien, H. U. (1996): "Modernización administrativa: ¿moderna, modernista, postmodernista?", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 7-8, pp.13-25. Disponible en: <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/download/89/89> [Consulta: 27 de diciembre 2018].
- Doig, J. W. y Hargrove E. C. (1987): *Leadership and innovation: A biographical perspective on entrepreneurs in government*, Baltimore, MD, Johns Hopkins University Press.
- Dollinger, M. J. (1999): *Entrepreneurship: Strategies and resources* (2nd ed.), Upper Saddle River (NJ), Prentice-Hall.

- Drucker, P. F. (1985): *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, New York, Harper Collins Publishers Inc.
- Drucker, P. F. (1995): "Really reinventing government", *The Atlantic Monthly*, 275(2), pp. 49-61.
- Dunleavy, P., y Hood, C. (1995): "De la Administración pública tradicional a la nueva gestión pública. Ensayo sobre la experiencia modernizadora de diversos países desarrollados", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº3, pp. 105-114.  
 Disponible en:  
<https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/download/42/42> [Consulta: 13 de diciembre 2019].
- Fast, N. D. (1978): *The rise and fall of corporate new venture divisions*, Ann Arbor, UMI Research Press. Disponible en:  
<https://archive.org/details/riseallofcorpor0000fast/page/n9/mode/2up> [Consulta: 14 de febrero 2019].
- Fast, N. D. (1979): "Key managerial factors in new venture departments", *Industrial Marketing Management*, 8(3), pp. 221-235. Disponible en:  
[https://doi.org/10.1016/0019-8501\(79\)90006-3](https://doi.org/10.1016/0019-8501(79)90006-3) [Consulta: 19 de febrero 2019].
- Fast, N. D. (1981): "Pitfalls of corporate venturing". *Research Management*, 24(2), pp. 21-24.
- Fisher, F. (1983): "The new entrepreneurs", en B. H. Moore (ed.), *The entrepreneur in local government*, Washington, DC, International City Management Association, pp. 9-14.
- Forrester, J. W. (1965): "A new corporate design", *Industrial Management Review*, 7(7), pp. 5-17.
- Forster, J., Graham, P. y Wanna, J. (1996): "The new public entrepreneurialism", en J. Wanna, J. Forster y P. Graham (eds.), *Entrepreneurial management in the public sector*, Melbourne, Macmillan, pp. 1-14.
- Frederickson, H. G. (1980): *New Public Administration*, Alabama, University of Alabama Press.
- Freire, M. T. (2015): "Educación en emprendimiento. Revisión de la literatura económica", *Iberian Journal of the History of Economic Thought*, 2(2), pp. 82-100. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_IJHE.2015.v2.n2.52052](http://dx.doi.org/10.5209/rev_IJHE.2015.v2.n2.52052) [Consulta: 21 de febrero 2019].

- Fry, A. (1987): "The post-it note: An intrapreneurial success", *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52(3), pp. 4-9. Disponible en: <https://ucm.on.worldcat.org/oclc/5379450154> [Consulta: 21 de febrero 2019].
- Fundación COTEC (2020): *La innovación en el sector público ¿Quién es el "innovador"?*, Madrid, Laboratorio de Economía del Comportamiento de Fundación Cotec. Disponible en: <https://cotec.es/proyecto/leccotec-sector-publico-innovador/057dda53-f0a7-b4da-44a6-46056d5a591c> [Consulta: 25 de junio 2023].
- Gaebler, T. A. (1983): "The entrepreneurial manager", en B. H. Moore (ed.), *The entrepreneur in local government*, Washington, DC, International City Management Association, pp. 3-8.
- Galván Vela, E. y Sánchez Limón, M. L. (2018): "Conceptualization and Characterization of Intrapreneurship: an Exploratory Study", *Dimensión empresarial*, 16(2), pp. 161-176. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6551194.pdf> [Consulta: 28 de febrero 2019].
- Galván Vela, E. y Sánchez Limón, M. L. (2019): "Factores organizacionales relacionados con el comportamiento intraemprendedor", *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 29(71), pp. 55-68. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6858326&orden=0&info=link> [Consulta: 28 de febrero 2019].
- Galván Vela, E., Sánchez Limón, M. L. y Santos González, G. (2018). "Determinantes del comportamiento intraemprendedor en empresas del noreste de México: un estudio exploratorio". *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la U.A.C.J.S.: RPCC-UACJS*, 9(2), 6-29. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7054029.pdf> [Consulta: 28 de febrero 2019].
- Gartner, W. B. (1985): "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 696-706.
- Gartner, W. B. (1989): "Who is an entrepreneur? is the wrong question", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-68.
- Gartner, W. B. (1990): "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, 5(1), pp. 15-28.

- Garzon Castrillon, M. A. (2004): "Como impulsar la innovación intraempresarial en organizaciones que aprenden", *Universidad y Empresa de Bogotá*, 2(3,4,5), pp.63-98.
- Gascó, M. (2015): "Participación interna: Nuevas formas de gestión que dan protagonismo a las personas que trabajan en las Administraciones", en C. Calderón (ed.), *Guía práctica para abrir gobiernos. Manual de "open government" para gobernantes y ciudadanos*, Madrid, Goberna América Latina, pp. 119-130.
- Gibb, A. (1990): "Entrepreneurship and intrapreneurship—exploring the differences", en R. Donckels y A. Miettinen (eds.), *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*, Aldershot, Avebury Gower, pp. 33-67.
- Güemes, C. (2020): "«Wish you were here» Confianza en la administración pública en Latinoamérica", *Revista de Administração Pública*, 53, pp. 1067-1090. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/rap/a/LDFZGMndL54m4QxkccjK4WN/?lang=es> [Consulta: 14 de febrero 2022].
- Güemes, C., y Brugué, Q. (2017): "Confianza y Gobierno Abierto en América Latina", en Nasser, A., Ramírez- Alujas, A., y Rosales, D. (Eds.), *Desde el Gobierno Abierto al Estado Abierto en América Latina y el Caribe*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, pp. 253-282. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/80b5a345-95b0-40d8-bdea-62fad07e608f/content> [Consulta: 14 de febrero 2022].
- Guth, W. D. (1995): "Theory from field research on firm-level entrepreneurship: A normal science overview", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(3), pp. 169-173.
- Guth, W. D. y Ginsberg, A. (1990): "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11, 5-15. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/2486666> [Consulta: 2 de marzo 2019].
- Hamel, G. (2002): *Leading the revolution*. Boston, Harvard Business School Press.
- Harwood, E. (1982): "The sociology of entrepreneurship", en C. Kent, D. Sexton y K. Vesper (eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, New Jersey, Prentice-Hall, pp. 91-98.
- Hawley, F. B. (1907): *Enterprise and the productive process a theory of economic productivity presented from the point of view of the entrepreneur*, New York, Putnam. Disponible en:

<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uiug.30112004910557&view=1up&seq=7&sk-in=2021> [Consulta: 7 de marzo 2021].

- Hébert, R. F. y Link, A. N. (1988): *The entrepreneur: Mainstream views & radical critiques*, New York, Greenwood.
- Heinonen, J. (2011): *Entrepreneurship in public sector organizations*, Working Paper, Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/266876548\\_ENTREPRENEURSHIP\\_IN\\_PUBLIC\\_SECTOR\\_ORGANISATIONS](https://www.researchgate.net/publication/266876548_ENTREPRENEURSHIP_IN_PUBLIC_SECTOR_ORGANISATIONS) [Consulta: 9 de octubre 2021].
- Hisrich, R. D. (1990): "Entrepreneurship/intrapreneurship", *American Psychologist*, 45(2), pp. 209-222. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.209> [Consulta: 24 de marzo 2021].
- Hisrich, R. D. y Peters, M. P. (1989): *Entrepreneurship: Starting, developing, and managing a new enterprise*, Homewood, BPI Irwin.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. y Montagno, R. V. (1993): "An interactive model of the corporate entrepreneurship process", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), pp. 29-37.
- Hoselitz, B. F. (1951): "The early history of entrepreneurial theory", *Explorations in Entrepreneurial History*, 3(4), pp. 193-220. Disponible en: <https://www.proquest.com/docview/1305242869?accountid=14514&parentSessionId=qiBQRk1t0P%2FcZvWfem%2B8vcxPevL4U5da51YcFjaWrsc%3D&imgSeq=1> [Consulta: 19 de enero 2021].
- Howell, J. M. y Higgins, C. A. (1990): "Champions of change: Identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations", *Organizational Dynamics*, 19(1), pp. 40-55.
- IAAP (2022): *La innovación pública en la Junta de Andalucía 2022. Un análisis tras el impacto de la pandemia*, Sevilla, Instituto Andaluz de Administración Pública. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/innovacion/barometroInnovacionIAAP.pdf> [Consulta: 27 de junio 2023].
- Igartua Perosanz, J.J. (2006): *Métodos cuantitativos de investigación en Comunicación*, Barcelona, Editorial Bosch.
- Innerarity, D. (2021): "Democracias más complejas", en Del Llano, J. y Camprubí, L. (ed.), *Sociedad entre pandemias*, Madrid, Fundación Gaspar Casal, pp. 115-131.

- Ireland, R. D., Covin, J. G. y Kuratko, D. F. (2009). "Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), pp. 19-46. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x> [Consulta: 25 de enero 2021].
- Irizar Etxeberria, I. (2008): *Intra-empresarial*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Ivanov, S.A., Nemilentsev, M.K., Zementckii, I.V. y Shchipanov, E.f. (2021): "The methodology for solving the multi-criteria problem of choosing a tool for the development of intrapreneurship for Russian corporates", *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 806, pp. 1-8. Disponible en: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/806/1/012039/meta> [Consulta: 30 de abril 2023].
- Jennings, D. F., y Lumpkin, J. R. (1989): "Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis", *Journal of Management*, 15(3), pp. 485-503.
- Jevons, W. S. (1905): *Principles of Economics A Fragment of a Treatise on the Industrial Mechanism of Society and Other Papers*, London, Macmillan. Disponible en: <http://files.libertyfund.org/econtalk/CantillonNature/SingleChaps/Jevons.pdf> [Consulta: 29 de enero 2019].
- Jones, G. R., y Butler, J. E. (1992): "Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective", *Journal of Management*, 18(4), pp. 733-749.
- Kanbur, S. M. (1980): "A note on risk taking, entrepreneurship, and schumpeter", *History of Political Economy*, 12(4), pp. 489-498. Disponible en: <https://doi.org/10.1215/00182702-12-4-489> [Consulta: 28 de enero 2021].
- Kangro, K. y Lepik, K-L. (2021): "Co-creating public services in social hackathons: adapting the original hackathon concept", *Public Money & Management*, pp. 1-8. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09540962.2021.1940584> [Consulta: 30 de abril 2023].
- Kanter, R. M. (1982): "The middle manager as innovator", *Harvard Business Review*, 60(4), pp. 95-105.
- Kanter, R. M. (1983): *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the american corporation*, New York, Simon & Schuster. Disponible en: <https://archive.org/details/changemastersinn0000kant> [Consulta: 27 de agosto 2020].

- Kaplan, R. M. y Saccuzzo, D. P. (2005): *Psychological testing. Principles, Applications, and Issues*, Thomson Wadsworth. Disponible en: <https://lms.su.edu.pk/download?filename=1588850930-robert-m.pdf&lesson=17198> [Consulta: 8 de marzo 2023].
- Kearney, C., Hisrich, R. D. y Roche, F. (2007a): "A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), pp. 295-313.
- Kearney, C., Hisrich, R. D. y Roche, F. (2007b): "Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: A conceptual model", *Journal of Enterprising Culture*, 15(03), pp. 275-299. Disponible en: <https://doi.org/10.1142/s0218495807000150> [Consulta: 25 de agosto 2021].
- Kearney, C., Hisrich, R. D. y Roche, F. (2009): "Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), pp. 26-46.
- Kearney, C., Hisrich, R. D. y Roche, F. W. (2010): "Change management through entrepreneurship in public sector enterprises", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(04), pp. 415-437. Disponible en: <https://doi.org/10.1142/S1084946710001646> [Consulta: 25 de agosto 2021].
- Kirzner, I. M. (1973): *Competition and entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.
- Knight, F. H. (1921): *Risk, uncertainty and profit*, Boston, Houghton Mifflin Co. Disponible en: <https://catalog.hathitrust.org/api/volumes/oclc/1410657.html> [Consulta: 22 de agosto 2019].
- Knight, G. A. (1997): "Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation", *Journal of Business Venturing*, 12(3), pp. 213-225. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00065-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00065-1) [Consulta: 13 de julio 2021].
- Kraus, S., Breier, M., Jones, P. y Hughes, M. (2019): "Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), pp. 1247-1268. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00593-6> [Consulta: 23 de octubre 2021].
- Kuratko, D. F. (2006): "A tribute to 50 years of excellence in entrepreneurship and small business", *Journal of Small Business Management*, 44(2), pp. 483-492. Disponible en: <https://www.proquest.com/docview/220959382?accountid=14514> [Consulta: 8 de octubre 2021].

- Kuratko, D. F. (2010): "Corporate entrepreneurship: An introduction and research review", en Z. J. Acs, y D. B. Audretsch (eds.), *Handbook of entrepreneurship research. an interdisciplinary survey and introduction*, New York, Springer, pp. 129-164. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9> [Consulta: 10 de octubre 2021].
- 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), pp. 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*, 11(Special issue), pp. 49-58. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/2486669> [Consulta: 2 de octubre 2021].
- Kuratko, D. F. y Morris, M. H. (2018): "Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers", *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), pp. 42-60. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/2515127417737291> [Consulta: 4 de octubre 2021].
- Laloux, F. (2014): *Reinventing organizations*, Brussels, Nelson Parker.
- Lara, Á. (2011): "Manual de campaña del guerrero-emprededor", en D. B. Sedano, (ed.), *Emprendedores, experiencias y reflexiones sobre el arte del intraemprendizaje dentro de las organizaciones*, Madrid, Escuela de Organización Industrial, pp. 105-114.
- Lasagna, M. (2012): "Colaborar en tiempos de cambio e incertidumbre". En J. Martínez Marín, y N. Vives Leal (eds.), *Trabaja diferente. Redes corporativas y Comunidades Profesionales*, Barcelona, Departament de Justícia Generalitat de Catalunya, pp. 37-74. Disponible en: [https://justicia.gencat.cat/web/.content/home/departament/publicacions/publicacions\\_per\\_temes/gestio\\_del\\_coneixement/trabaja\\_diferente/trabaja\\_diferente.pdf](https://justicia.gencat.cat/web/.content/home/departament/publicacions/publicacions_per_temes/gestio_del_coneixement/trabaja_diferente/trabaja_diferente.pdf) [Consulta: 13 de octubre 2018].
- Lasheras Merino, M. A., Boix Serra, C. y Ruiz-Huerta Carbonell, J. (1993): "Crecimiento económico y modernización institucional del sector público", *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 26, pp. 16-43. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273958> [Consulta: 2 de julio 2019].
- Latorre Galicia, J. A. (2016): "Experiencias de aprendizaje informal en la Diputación de Alicante", en *VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas*

- Públicas*, GIGAPP. Disponible en:  
<https://www.gigapp.org/index.php/component/jresearch/publication/show/2358?Itemid=101> [Consulta: 6 de abril 2023].
- Latorre Galicia, J. A. (2020): “La experiencia de la Diputación de Alicante con las comunidades de aprendizaje”, *Capital Humano*, nº 350, pp. 1-6. Disponible en:  
<https://capitalhumano.laleynext.es/ch/2020/02/01/la-experiencia-de-la-diputacion-de-alicante-con-las-comunidades-de-aprendizaje> [Consulta: 6 de abril 2023].
- Lewis, E. (1980): *Public entrepreneurship: Toward a theory of bureaucratic political power*, Bloomington, Indiana University Press.
- López, O., Quintero, V. y Sanabria, L. (2006): “Niveles de Complejidad en la Solución de Problemas, en J. Sánchez (ed.), *Nuevas ideas en Informática Educativa*, Bogotá, Universidad Pedagógica Nacional, pp. 79-85.
- Losada Marrodán, C. (1996): “Procesos de modernización de las Administraciones públicas. Contenidos y estrategias de reforma”, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 7-8, pp. 95-101. Disponible en:  
<https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/download/96/96> [Consulta: 27 de diciembre 2018].
- Low, M. B. y MacMillan, I. C. (1988): "Entrepreneurship: Past research and future challenges", *Journal of Management*, 14(2), pp. 139-161. Disponible en:  
<https://doi.org/10.1177/014920638801400202> [Consulta: 13 de noviembre 2020].
- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *The Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135-172. Disponible en: <https://doi-org.bucm.idm.oclc.org/10.2307/258632> [Consulta: 17 de julio 2021].
- MacMillan, I. C., Block, Z. y Narasimha, P. S. (1986): "Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects", *Journal of Business Venturing*, 1(2), pp. 177-192.
- MacMillan, I. C. y George, R. (1985): "Corporate venturing: Challenges for senior managers", *The Journal of Business Strategy*, 5(3), pp. 34-43. Disponible en:  
<https://www-proquest-com.bucm.idm.oclc.org/docview/1295132089?accountid=14514&imgSeq=1>  
 [Consulta: 18 de octubre 2020].

- Manimala, M. J., Jose, P. D. y Raju Thomas, K. R. (2006): "Organizational constraints on innovation and intrapreneurship: Insights from public sector", *Vikalpa*, 31(1), pp. 49-60.
- Markopoulos, E. y Vanharanta, H. (2019): "Public sector transformation via democratic governmental entrepreneurship and intrapreneurship", En *International Conference on Human Systems Engineering and Design: Future Trends and Applications*, Springer Nature Switzerland. Disponible en: [https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.1007%2F978-3-030-27928-8\\_131](https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.1007%2F978-3-030-27928-8_131) [Consulta: 1 de noviembre 2021].
- Martínez Marín, J. (2012): "Programa Compartim: comunidades de práctica en una Administración pública". En J. Martínez Marín, y N. Vives Leal (eds.), *Trabaja diferente. Redes corporativas y Comunidades Profesionales*, Barcelona, Departament de Justícia Generalitat de Catalunya, pp. 9-36. Disponible en: [https://justicia.gencat.cat/web/.content/home/departament/publicacions/publicacions\\_per\\_temes/gestio\\_del\\_coneixement/trabaja\\_diferente/trajaba\\_diferente.pdf](https://justicia.gencat.cat/web/.content/home/departament/publicacions/publicacions_per_temes/gestio_del_coneixement/trabaja_diferente/trajaba_diferente.pdf) [Consulta: 13 de octubre 2022].
- Martínez Marín, J. (ed.) (2015): "10 Anys de Programa Compartim", Barcelona, Departament de Justícia Generalitat de Catalunya. Disponible en: [https://justicia.gencat.cat/web/.content/home/departament/publicacions/llibres\\_per\\_colleccio/col\\_leccions\\_actives/programa\\_compartim/10\\_anys\\_programa\\_compartim.pdf](https://justicia.gencat.cat/web/.content/home/departament/publicacions/llibres_per_colleccio/col_leccions_actives/programa_compartim/10_anys_programa_compartim.pdf) [Consulta: 9 de enero 2023].
- Martínez Marín, J. (ed.) (2017): "La vía "Latorre" a las comunidades de práctica", *Trabajo y Aprendizaje Colaborativo*, 11 de febrero. Disponible en: <https://jesusmartinezmartin.org/2017/02/11/la-via-latorre-a-las-comunidades-de-practica/> [Consulta: 6 de abril 2023].
- Martínez Marín, J., Soteras Guixà, J. y Vives Leal, N. (2010): *El trabajo colaborativo en la administración. Aportaciones del programa Compartim*, Barcelona, Departament de Justícia Generalitat de Catalunya. Disponible en: [https://justicia.gencat.cat/web/.content/documents/gestio\\_coneixement/trabajo\\_colaborativo\\_compartim.pdf](https://justicia.gencat.cat/web/.content/documents/gestio_coneixement/trabajo_colaborativo_compartim.pdf) [Consulta: 14 de octubre 2022].
- Matesanz, R. (2006): *El milagro de los trasplantes. De la donación de órganos a las células madre*, Madrid, La esfera de los libros.
- Mazzucato, M. (2013): *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private myths in risk and innovation*, London, Anthem Press.
- McClelland, D. C. (1961): *The achieving society*, Princeton, Van Nostrand. Disponible en:

<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.32106012710437&view=1up&seq=231>  
[Consulta: 20 de abril 2021].

- McFadzean, E., O'Loughlin, A. y Shaw, E. (2005): "Corporate entrepreneurship and innovation part 1: The missing link", *European Journal of Innovation Management*, 8(3), pp. 350-372.
- Medina Angarita, M.A. y Nolte, A. (2020): "What Do We Know About Hackathon Outcomes and How to Support Them? – A Systematic Literature Review", en A. Nolte, C. Alvarez, R. Hishiyama, I-A. Chounta, M.J. Rodríguez-Triana y T. Inoue (Eds.), *Collaboration Technologies and Social Computing*, Nueva York, Springer, pp. 50-64. Disponible en: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-58157-2\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-58157-2_4) [Consulta: 30 de abril 2023].
- Menzel, H. C., Aaltio, I. y Ulijn, J. M. (2007): "On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations", *Technovation*, 27(12), pp. 732-743. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.004> [Consulta: 7 de agosto 2021].
- Metcalf, L. (1993): "Public management: From imitation to innovation", *Australian Journal of Public Administration*, 52(3), pp. 292-304.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. y Axelrod, B. (2001): *The war for talent*. Boston, Harvard Business Press.
- 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), pp. 21-40.
- Mill, J. S. (2001): *The principles of political economy*, Kitchener, Batoche. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/universidadcomplutense-ebooks/detail.action?docID=3117772> [Consulta: 28 de abril 2019].
- Miller, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29(7), pp. 770-791. Disponible en: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770> [Consulta: 9 de mayo 2021].
- Miller, D. y Friesen, P. H. (1982): "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, 3(1), pp. 1-25.
- Mitchell, T. R. y Scott, W. G. (1987): "Leadership failures, the distrusting public, and prospects of the administrative state", *Public Administration Review*, 47(2), pp. 445-452.

- Moore, B. H. (1983): *The entrepreneur in local government*. Washington, DC, International City Management Association.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G. y Mangin, J. L. (2014): "The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), pp. 103-119.
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E. y Lévy, J. (2009): "Identificación organizacional y conducta intraemprendedora", *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 25(2), pp. 277-287.
- Morris, R. (2007): "Lessons of corporate entrepreneurship for motivating public sector employees", en L. M. Gillin (ed.), *Proceedings of the fourth AGSE international entrepreneurship research exchange*, Swinburne University of Technology, pp. 1365-1379. Disponible en: <https://eprints.qut.edu.au/12943/> [Consulta: 21 de septiembre 2021].
- Morris, M. H. y Jones, F. F. (1999): "Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), pp. 71-91.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. y Covin, J. G. (2008): *Corporate entrepreneurship & innovation* (2ª ed.), Mason, Thomson.
- Mulgan, G. (2006): *Social innovation: What is it, why it matters, how it can be accelerated*, Londres, The Young Foundation.
- Narayanan, V. K., Yang, Y. y Zahra, S. A. (2009): "Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework", *Research Policy*, 38(1), pp. 58-76.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1985): *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Harvard University Press.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (2002): "Evolutionary theorizing in economics", *The Journal of Economic Perspectives*, 16(2), pp. 23-46. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/2696495> [Consulta: 30 de marzo 2021].
- Nielsen, R. P., Peters, M. P. y Hisrich, R. D. (1985): "Intrapreneurship strategy for internal markets: Corporate, non-profit and government institution cases", *Strategic Management Journal*, 6(2), pp. 181-189. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/smj.4250060207> [Consulta: 15 de mayo 2021].
- Nieto, A. (1996): "Condicionantes y determinantes de la Administración pública española histórica", *Gestión y análisis de políticas públicas*, 7-8, pp. 67-72. Disponible en:

- <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/download/93/93> [Consulta: 7 de diciembre 2018].
- Nieto, A. (2014): “Informe de 2013 de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Pública”, *Mediterráneo Económico*, nº 25, pp. 97-115.  
Disponible en:  
<https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/25/25-656.pdf> [Consulta: 4 de junio 2023].
- Nogueira, J. V. (1996): “La reforma administrativa: blancos imaginarios y arqueros inciertos”, *Gestión y análisis de políticas públicas*, nº 7-8, pp. 103-114. Disponible en: <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/download/97/97> [Consulta: 9 de diciembre 2018].
- Nunnally, J. C. (1978): *Psychometric Theory*, Michigan, McGraw-Hill.
- OCDE (2006): *La modernización del Estado: el camino a seguir*, Madrid, INAP.  
Disponible en: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/la-modernizacion-del-estado\\_9789264030305-es](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/la-modernizacion-del-estado_9789264030305-es) [Consulta: 10 de junio 2023].
- Ochoa, C. y Villarreal, O. (2012): *Intraemprendizaje. Estudio Temático de Casos Innobasque*, Zamudio, Agencia Vasca de la Innovación. Disponible en: <https://www.ehu.eus/documents/3020595/9274050/Estudio-Tematico-de-Casos-Innobasque-Intraemprendizaje.pdf/4c3f90c7-5ab4-46ed-59d3-114327603304?t=1521808424000> [Consulta: 9 de enero 2018].
- Ortiz de Zárate Tercero, A. (2013): *Intraemprendizaje público. Por una Administración innovadora y abierta*, Oleiros, Instituto Nacional de Administración Pública.  
Disponible en: [https://bci.inap.es/alfresco\\_file/07b82610-0c53-4848-9ba6-c48997da8f4b](https://bci.inap.es/alfresco_file/07b82610-0c53-4848-9ba6-c48997da8f4b) [Consulta: 13 de octubre 2017].
- Ortiz, I. (2011): "Inprendedores en red: la larga cola del inprendizaje público", en D. B. Sedano, (ed.), *INprendedores, experiencias y reflexiones sobre el arte del intraemprendizaje dentro de las organizaciones*, Madrid, Escuela de Organización Industrial.
- Ortiz-Sánchez, I. (2011): “El Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco y la gestión de la información”, *El profesional de la información*, v. 20, n. 3, pp. 304-308. Disponible en: <https://doi.org/10.3145/epi.2011.may.09> [Consulta: 21 de marzo 2023].

- Osborne, D. y Gaebler, T. (1992): *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, New York, Addison-Wesley Publishing Company.
- Ostrom, E. (1965): *Public entrepreneurship: A case study in ground water basis management*, Tesis Doctoral, Los Angeles, University of California. Disponible en: <https://hdl.handle.net/10535/3581> [Consulta: 7 de octubre 2021].
- Ostrom, V. (2008): *The intellectual crisis in american public administration*, Alabama, University of Alabama Press.
- Parker, S. C. (2011): "Intrapreneurship or entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, 26(1), pp. 19-34. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003> [Consulta: 14 de mayo 2021].
- Pihlajamaa, M. y Merisalo, M. (2021): "Organizing innovation contests for public procurement of innovation – a case study of smart city hackathons in Tampere", *European Planning Studies*, Vol. 29, nº 10, pp. 1906-1924. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/349707477\\_Organizing\\_innovation\\_contests\\_for\\_public\\_procurement\\_of\\_innovation\\_-\\_a\\_case\\_study\\_of\\_smart\\_city\\_hackathons\\_in\\_Tampere\\_Finland](https://www.researchgate.net/publication/349707477_Organizing_innovation_contests_for_public_procurement_of_innovation_-_a_case_study_of_smart_city_hackathons_in_Tampere_Finland) [Consulta: 30 de abril 2023].
- Pinchot, G. (1985): *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York, Harper and Row.
- Pinchot, G. y Pellman, R. (1999): *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*, San Francisco, Berrett-Koehler. Disponible en: <https://archive.org/details/intrapreneuringi0000pinc> [Consulta: 19 de abril 2018].
- Primo Tapia, W. de J. y Turizo Tapia, H. F. (2016): "Emprendedor y empresario: una construcción desde la dinámica del pensamiento económico", *Inquietud Empresarial*, 16(1), pp. 15-52. Disponible en: <https://doi.org/10.19053/01211048.7625> [Consulta: 12 de diciembre 2020].
- Quinn, J. B. (1985): "Managing innovation: Controlled chaos", *Harvard Business Review*, 63(3), pp. 73-84.
- Ramamurti, R. (1986): "Public entrepreneurs: Who they are and how they operate", *California Management Review*, 28(3), pp. 142-158. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/41165207> [Consulta: 23 de diciembre 2021].
- Ramió, C. (2015): "La Administración Pública del Futuro: La Administración 2050", *GIGAPP Estudios/Working Papers*, 3(8), pp. 1-41. Disponible en:

- <https://www.gigapp.org/index.php/comunidad-gigapp/publication/show/2050>  
[Consulta: 16 de junio 2023].
- Ramió, C. (2021): "Reinventar la burocracia", en Del Llano, J. y Camprubí, L. (ed.), *Sociedad entre pandemias*, Madrid, Fundación Gaspar Casal, pp. 167-185.
- Ramírez-Alujas, Á. V. (2011): "Sobre la Aplicación y Desarrollo del Concepto de Innovación en el Sector Público: Estado del Arte, Alcances y Perspectivas", *Revista circunstancia*, 9(26), pp. 1-37. Disponible en:  
[https://www.researchgate.net/publication/228124703\\_Sobre\\_la\\_Aplicacion\\_y\\_Development\\_del\\_Concepto\\_de\\_Innovacion\\_en\\_el\\_Sector\\_Publico\\_Estado\\_del\\_Arte\\_Alcances\\_y\\_Perspectivas\\_On\\_the\\_Implementation\\_and\\_Development\\_of\\_the\\_Concept\\_of\\_Innovation\\_in\\_the\\_Publi](https://www.researchgate.net/publication/228124703_Sobre_la_Aplicacion_y_Development_del_Concepto_de_Innovacion_en_el_Sector_Publico_Estado_del_Arte_Alcances_y_Perspectivas_On_the_Implementation_and_Development_of_the_Concept_of_Innovation_in_the_Publi) [Consulta: 15 de noviembre 2021].
- Ramírez-Alujas, Á. V. (2018): *Informe final. Estudio sobre resultados e impacto del Concurso Funciona (Periodo 2012-2017)*, Santiago de Chile, Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas Dirección Nacional del Servicio Civil Ministerio de Hacienda. Disponible en:  
<https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=dfd494cd-6ea8-4404-bae9-b57909a9b23e> [Consulta: 17 de noviembre 2021].
- Ramoglou, S., Gartner, W. B. y Tsang, E. W. K. (2020): "Who is an entrepreneur? is (still) the wrong question", *Journal of Business Venturing Insights*, 13, pp. 1-7. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00168> [Consulta: 22 mayo 2021].
- Reig, D. (2012): "Dinamización de comunidades en la sociedad red". En J. Martínez Marín, y N. Vives Leal (eds.), *Trabaja diferente. Redes corporativas y Comunidades Profesionales*, Barcelona, Departament de Justícia Generalitat de Catalunya, pp. 123-150. Disponible en:  
[https://justicia.gencat.cat/web/.content/home/departament/publicacions/publicacions\\_per\\_temes/gestio\\_del\\_coneixement/trabaja\\_diferente/trajaba\\_diferente.pdf](https://justicia.gencat.cat/web/.content/home/departament/publicacions/publicacions_per_temes/gestio_del_coneixement/trabaja_diferente/trajaba_diferente.pdf)  
[Consulta: 13 de octubre 2018].
- Rigtering, J. P. C. y Weitzel, U. (2013): "Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), pp. 337-360. Disponible en:  
<https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3> [Consulta: 7 de julio 2021].
- Roberts, E. B. (1968): "A basic study of innovators; how to keep and capitalize on their talents", *Research Management*, 11(4), pp. 249-266.

- Rodríguez Romero, C. y Jiménez, M. (2005): "Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura", *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(26), pp. 73-89. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/242703943\\_Emprenderismo\\_accion\\_gubernamental\\_y\\_academia\\_Revision\\_de\\_la\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/242703943_Emprenderismo_accion_gubernamental_y_academia_Revision_de_la_literatura) [Consulta: 13 de diciembre 2020].
- Rosell, B., Kumar, S. y Shepherd, J. (2014): "Unleashing innovation through internal hackathons", *AT&T Labs*, Middletown, Nueva York. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/269268699\\_Unleashing\\_innovation\\_through\\_internal\\_hackathons](https://www.researchgate.net/publication/269268699_Unleashing_innovation_through_internal_hackathons) [Consulta: 30 de abril 2023].
- Ruiz, M. y García Mingorance, J. (2013): *Gestión del conocimiento e innovación*, Oleiros, Instituto Nacional de Administración Pública. Disponible en: [https://bci.inap.es/alfresco\\_file/2f1501c3-4bd9-401b-9474-c49f8cd9ad44](https://bci.inap.es/alfresco_file/2f1501c3-4bd9-401b-9474-c49f8cd9ad44) [Consulta: 3 de abril 2023].
- Rutherford, M. W. y Holt, D. T. (2007): "Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents", *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), pp. 429-446. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/09534810710740227> [Consulta: 23 de junio 2021].
- Sadler, R. J. (2000): "Corporate entrepreneurship in the public sector: The dance of the chameleon", *Australian Journal of Public Administration*, 59(2), pp. 25-43.
- Sandberg, W. R. (1992). "Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 73-90. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/104225879201600305> [Consulta: 29 de enero 2021].
- Say, J. B. (1817): *Traité d'économie politique, ou, Simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*, (3ª ed.), París, Chez Deterville. Disponible en: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=ucm.5326070187&view=1up&seq=7&skin=2021> [Consulta: 8 de enero 2021].
- Schein, E. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Barcelona, Plaza & Janés.
- Schendel, D. (1990): "Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 1-3. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/2486665> [Consulta: 19 de julio 2021].

- Schendel, D., Hofer, C. (1979): "Research needs and issues in strategic management", *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning Management*, Little, Brown & Company, pp. 515-530. Disponible en: [https://archive.org/details/strategicmanagem0000unse\\_y0a3](https://archive.org/details/strategicmanagem0000unse_y0a3) [Consulta: 19 de julio 2021].
- Schneider, M., Teske, P. y Mintrom, M. (1995): *Public entrepreneurs: Agents for change in american government*, Pricenton, Princeton University Press.
- Schollhammer, H. (1982): "Internal corporate entrepreneurship", en C. A. Kent, D. L. Sexton y K. H. Vesper (eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, New Jersey, Prentice-Hall, pp. 209-230.
- Schon, D. A. (1963): "Champions for radical new inventions", *Harvard Business Review*, 41(2), pp. 77-87.
- Schumpeter, J. A. (1987): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Berlín, Duncker und Humblot.
- Seage, J. (1996): "La Reforma de las Administraciones públicas en España tras la Constitución de 1978", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 7-8, pp. 73-86. Disponible en: <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/download/94/94> [Consulta: 11 de diciembre 2018]
- Sedano, D. B. (2011): *INprendedores, experiencias y reflexiones sobre el arte del intraemprendizaje dentro de las organizaciones*, Madrid, Escuela de Organización Industrial. Disponible en: <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/19229/inprendedores-experiencias-y-reflexiones-sobre-el-arte-del-intraemprendizaje-dentro-de-las-organizaciones> [Consulta: 19 de noviembre 2021]
- Seshadri, D. V. R. y Tripathy, A. (2006): "Innovation through intrapreneurship: The road less travelled", *Vikalpa*, 31(1), pp. 17-30.
- Sharma, P. y Chrisman, J. J. (2007): "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", en Á Cuervo, D. Ribeiro y S. Roig (eds.), *Entrepreneurship: Concepts, theory and perspective*, New York, Springer, pp. 83-104.
- Shils, E. (1982): "Commentary on internal corporate entrepreneurship", en C. A. Kent, D. L. Sexton y K. H. Vesper (eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, New Jersey, Prentice-Hall, pp. 224-229.

- Short, J. C., Moss, T. W. y Lumpkin, G. T. (2009): "Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), pp. 161-194.
- Sinha, N. y Srivastava, K. B. L. (2013): "Association of personality, work values and socio-cultural factors with intrapreneurial orientation", *The Journal of Entrepreneurship*, 22(1), pp. 97-113. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0971355712469186> [Consulta: 7 de agosto 2021]
- Smith, A. (1850): *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Edinburgh, Adam and Charles Black. Disponible en: <http://hdl.handle.net/2027/uiuo.ark:/13960/t9k42dw66> [Consulta: 14 de noviembre 2019]
- Stevenson, H. H. y Jarillo, J. C. (1990): "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-27. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/2486667> [Consulta: 7 de septiembre 2018]
- Stopford, J. M. y Baden-Fuller, C. W. F. (1994): "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 15(7), pp. 521-536. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/2486746> [Consulta: 23 de febrero 2021]
- Stough, R. R. y Haynes, K. E. (2008): "Intrapreneurship in the public sector", en G. E. Shockley, P. M. Frank y R. R. Stough (eds.), *Non-market entrepreneurship*, Northampton, Edward Elgar Publishing, pp. 127-142.
- Sullivan-Mort, G., Weerawardena, J. y Carnegie, K. (2003): "Social entrepreneurship: Towards conceptualisation", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), pp. 76-88.
- Susbauer, J. C. (1973): "US industrial intracorporate entrepreneurship practices", *R&D Management*, 3(3), pp. 145-150.
- Tarapuez Chamorro, E. I. y Botero Villa, J. J. (2007): "Algunos aportes de los neoclasicos a la teoría del emprendedor", *Cuadernos de Administración Bogotá*, 20(34), pp. 39-63.
- Teece, D. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth", *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994): *The dynamic capabilities of firms: An introduction*, Working Paper, International Institute for Applied Systems Analysis, Laxenburg. Disponible en: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/4109/1/WP-94-103.pdf> [Consulta: 2 de febrero 2021]

- Temiz, S. (2021): "Open Innovation via Crowdsourcing: A Digital Only Hackathon Case Study from Sweden", *Journal of Open Innovation*, 7, 39, pp. 1-14. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/348656170\\_Open\\_Innovation\\_via\\_Crowdsourcing\\_A\\_Digital\\_Only\\_Hackathon\\_Case\\_Study\\_from\\_Sweden](https://www.researchgate.net/publication/348656170_Open_Innovation_via_Crowdsourcing_A_Digital_Only_Hackathon_Case_Study_from_Sweden) [Consulta: 30 de abril 2023].
- Trainer, E.H., Kalyanasundaram, A., Chaihirunkarn, Ch. y Herbsleb, J.D. (2016): "How to Hackathon: Socio-technical Tradeoffs in Brief, Intensive Collocation", *19th ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work & Social Computing*, pp. 1118-1130. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/311491553\\_How\\_to\\_Hackathon\\_Socio-technical\\_Tradeoffs\\_in\\_Brief\\_Intensive\\_Collocation](https://www.researchgate.net/publication/311491553_How_to_Hackathon_Socio-technical_Tradeoffs_in_Brief_Intensive_Collocation) [Consulta: 30 de abril 2023].
- Trujillo Dávila, M. A. y Guzmán Vásquez, A. (2008): "Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación", *Cuadernos de Administración*, 21(35), pp. 37-63. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503503.pdf> [Consulta: 11 de marzo 2021].
- Ulijn, J. M., Drillon, D. y Lasch, F. (2007): *Entrepreneurship, cooperation and the firm: The emergence and survival of high-technology ventures in Europe*, Northampton, Edward Elgar Publishing.
- Valença, G., Lacerda, N., de Souza, C.R.B. y Gama, K. (2020): "A Systematic Mapping Study on the Organisation of Corporate Hackathons," *46th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA)*, Portoroz, Eslovenia, pp. 421-428. Disponible en: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9226320> [Consulta: 30 de abril 2023].
- Veciana, J. M. (1999): "Entrepreneurship as a scientific research programme", en Á Cuervo, D. Ribeiro y S. Roig (eds.), *Entrepreneurship. concepts, theory and perspective*, New York, Springer, pp. 23-72.
- Vérin, H. (2011): *Entrepreneurs entreprise: histoire d'une idée*, Paris, Classiques Garnier.
- Verstraete, T. (2002): "On the singularity of entrepreneurship as a research domain", en D. A. Watkins (ed.), *Annual review of progress in entrepreneurship research*, Brussels, European Foundation for Management Development, pp. 10-65.
- Vesper, K. H. (1982): "Expanding entrepreneurship research", en K. H. Vesper (ed.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Babson College, pp. VII-XX.

- Vesper, K. H. (1984): "Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study, in frontiers of entrepreneurship research", *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Babson College, pp. 294-367.
- Vesper, K. H. y Holmdahl, T. (1973): "How venture management fares in innovative companies", *Research Management*, 16(3), pp. 30-32.
- Villoria Mendieta, M., e Izquierdo Sánchez, A. (2016): *Ética pública y buen gobierno*, Madrid, Tecnos.
- Von Hippel, E. (1977): "Successful and failing internal corporate ventures - an empirical analysis", *Industrial Marketing Management*, 6(3), pp. 163-174.
- Von Mangoldt, H. (1907): "The precise function of the entrepreneur and the true nature of entrepreneur's profit", en F. M. Taylor (ed.), *Some readings in economics*, Ann Arbor, G. Wahr, pp. 34-49. Disponible en: <https://archive.org/details/somereadingsinec00taylrich/page/34/mode/2up> [Consulta: 8 de enero 2021]
- Von Thünen, J. H. (1960): "The isolated state", en B. W. Dempsey (ed.), *The frontier wage*, Chicago, Loyola University Press, pp. 187-368.
- Walras, L. (1874): *Éléments d'économie politique pure; ou, Théorie de la richesse sociale*. Lausanne, L. Corbaz & cie. Disponible en: <https://ucm.on.worldcat.org/oclc/582282355> [Consulta: 22 de enero 2021]
- Weber, M. (2011): *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, México D.F., Fondo de Cultura Económica. Disponible en <https://elibro.net/es/ereader/universidadcomplutense/111145> [Consulta: 26 de mayo 2021]
- Wences, I., y Güemes, C. (2016): "Democracia republicana y confianza en América latina: la esperanza que no llega, que no alcanza", *Andamios, Revista de Investigación social*, 13(30), pp. 13-38. Disponible en <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/38960> [Consulta: 15 de febrero 2022]
- Wenger, E. (1998): *Communities of Practice. Learning, meaning and identity*, Cambridge University Press
- Wenger, E., McDermott, R y Snyder, W. M. (2002): *Cultivating communities of practice. A guide to managing knowledge*, Boston, Harvard Business School Press.
- Westley, F. y Antadze, N. (2010): "Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact", *The Innovation Journal: The Public Sector*

- Innovation Journal*, 15(2), pp. 1-19. Disponible en:  
[https://www.innovation.cc/scholarly-style/2010\\_15\\_2\\_2\\_westley-antadze\\_social-innovate.pdf](https://www.innovation.cc/scholarly-style/2010_15_2_2_westley-antadze_social-innovate.pdf) [Consulta: 16 de mayo 2021]
- Wilson, J., Bender, K. y DeChants, J. (2019): "Beyond the Classroom: The Impact of a University-Based Civic Hackathon Addressing Homelessness", *Journal of Social Work Education*, 55-4, pp. 1-14. Disponible en:  
[https://www.researchgate.net/publication/335255654\\_Beyond\\_the\\_Classroom\\_The\\_Impact\\_of\\_a\\_University-Based\\_Civic\\_Hackathon\\_Addressing\\_Homelessness](https://www.researchgate.net/publication/335255654_Beyond_the_Classroom_The_Impact_of_a_University-Based_Civic_Hackathon_Addressing_Homelessness) [Consulta: 30 de abril 2023].
- Ysa, T. y Salvador, S. (2015): "Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directive", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 62, pp. 39-76. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357539626002> [Consulta: 4 de marzo 2023]
- Yuan, Q. y Gasco-Hernandez, M. (2019): "Open innovation in the public sector: creating public value through civic hackathons", *Public Management Review*, 1-22. Disponible en:  
[https://www.researchgate.net/publication/337872212\\_Open\\_innovation\\_in\\_the\\_public\\_sector\\_creating\\_public\\_value\\_through\\_civic\\_hackathons](https://www.researchgate.net/publication/337872212_Open_innovation_in_the_public_sector_creating_public_value_through_civic_hackathons)
- Zahra, S. A. (1991): "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, 6(4), pp. 259-285.
- Zahra, S. A. (1993): "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach", *Journal of Business Venturing*, 8(4), pp. 319-340. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90003-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-N) [Consulta: 19 de agosto 2021]
- Zahra, S. A. y Covin, J. G. (1995): "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, 10(1), pp. 43-58.
- Zerbinati, S. y Souitaris, V. (2005): "Entrepreneurship in the public sector: A framework of analysis in european local governments", *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(1), pp. 43-64. Disponible en:  
<https://doi.org/10.1080/0898562042000310723> [Consulta: 17 de julio 2021]

## ANEXO 1. CUADRO DE MANDO

Cuadro de mando definitivo tras las evaluaciones de los expertos utilizado como base para la construcción del instrumento y de la estrategia metodológica.

### SELECCIÓN DE VARIABLES

#### Caracterización de las organizaciones públicas intraempendedoras

Para que se pueda considerar a una organización pública como intraempendedora es necesario que cuente con las siguientes variables:

Variables	Indicadores
Marco estratégico de regeneración organizativa	<ul style="list-style-type: none"><li>- La organización pública tiene entre su visión la adaptación a las demandas cambiantes del entorno.</li><li>- La organización pública tiene entre su misión la eficacia y la eficiencia en la prestación de bienes y servicios.</li><li>- La organización pública cuenta entre sus valores la propensión al cambio.</li><li>- La organización pública ha definido objetivos para introducir una mejora significativa en su funcionamiento.</li></ul>
Orientación hacia la innovación desde el interior	<ul style="list-style-type: none"><li>- La organización pública está orientada a introducir elementos innovadores o mejoras significativas en la prestación de bienes y servicios, a iniciativa de sus empleados.</li><li>- La organización pública está orientada a introducir elementos innovadores o mejoras significativas en sus procedimientos, a iniciativa de sus empleados.</li><li>- La organización pública está orientada a potenciar la autonomía y la actitud emprendedora de sus empleados.</li></ul>
Generación de valor público	<ul style="list-style-type: none"><li>- La organización pública está orientada a identificar las demandas y necesidades de la ciudadanía.</li><li>- La organización pública está orientada a evaluar los resultados de su acción.</li><li>- La organización pública está orientada a medir la calidad de su acción.</li></ul>

## Factores condicionantes del intraemprendimiento

A continuación se relacionan los factores y subfactores condicionantes del intraemprendimiento que se tomarán en consideración para su validación en el sector público. Se incorpora una definición de cada uno de los factores, su relación positiva con el intraemprendimiento, así como los indicadores vinculados que servirán para la verificación o desistimiento de los factores durante el trabajo de campo:

Nivel de análisis	Factores condicionantes	Definición	Relación positiva con el intraemprendimiento	Subfactores	Definición	Relación positiva con el intraemprendimiento	Indicadores
Contexto externo	1. Contexto político institucional.	Influencia que ejercen los equipos de gobierno, las relaciones de poder e ideas políticas sobre el emprendimiento dentro de la organización.	Un mayor consenso en cuanto a los cambios internos aportará mayor estabilidad en momentos de cambios de equipos de gobierno.				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de un apoyo firme al marco estratégico por parte del equipo de gobierno.</li> <li>- Existencia de un consenso entre distintos actores político-institucionales de la necesidad de abordar el marco estratégico.</li> <li>- Existencia de documentos oficiales donde se plasme el marco estratégico.</li> </ul>
	2. Complejidad de los problemas públicos.	Número de dimensiones, agentes y estrategias que interrelacionan entre sí para la toma de	Una mayor complejidad de los problemas públicos incentiva un abordaje holístico innovador				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de herramientas para el análisis del entorno.</li> <li>- Existencia de un modelo de gestión de</li> </ul>

		decisiones a la hora de dar solución al problema planteado <sup>88</sup> .	para la mejora de productos y servicios con la implicación de empleados públicos.				riesgos. - Existencia de redes interadministrativas.
	3. Oportunidades tecnológicas	Nuevas posibilidades que se presentan en el entorno de trabajo vinculadas al desarrollo de las nuevas tecnologías y el aprovechamiento de las ventajas de la conectividad.	Las nuevas tecnologías posibilitan el uso de herramientas de trabajo colaborativo, el establecimiento de interrelaciones a distancia, y el acceso a fuentes de información que facilitan los procesos de toma de decisión.				- Existencia de herramientas de trabajo en red. - Posibilidad de analizar datos de manera masiva. - Existencia de una política abierta con respecto al uso de redes sociales por parte de los empleados públicos.
	4. Demandas sociales	Presión directa ejercida por la sociedad para reclamar cambios efectivos en la forma en la que las Administraciones públicas proveen bienes y servicios.	Una mayor demanda social incentiva cambios internos en la forma de diseñar y proveer bienes y servicios.				- Existencia de mecanismos de participación ciudadana. - Existencia de mecanismos de medición de la satisfacción ciudadana con los servicios públicos. - Existencia de un diálogo con colectivos sociales.

<sup>88</sup> Definición extraída de López, Quintero y Sanabria (2006).

Contexto interno	5. Diseño organizativo	Sistema jerárquico formal definido en una Administración, que determina en un organigrama las responsabilidades e interrelaciones entre los miembros de la organización para alcanzar los objetivos marcados.	Las estructuras organizativas flexibles y descentralizadas impulsan el intraemprendimiento.	5.1. Relaciones organizativas	Las relaciones formales entre los distintos puestos de la organización.	Las estructuras organizativas horizontales permiten una mayor autonomía de los empleados públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de relaciones estructurales de coordinación.</li> <li>- Existencia de relaciones estructurales de cooperación.</li> </ul>
				5.2. Unidades de apoyo	Unidades que tienen como misión prestar soporte profesional, técnico, administrativo y/o de asesoramiento especializado para hacer posible el cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco de sus respectivas competencias.	Contar con estructuras de apoyo a la innovación facilita la puesta en marcha de experiencias piloto de intraemprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de una unidad interna de apoyo dedicada a la innovación</li> <li>- Existencia de proyectos de innovación.</li> </ul>

				5.3. Estructuras organizativas informales	Conjunto de relaciones entre trabajadores que no han sido definidas previamente ni forman parte del organigrama formal de la organización.	Integrar estructuras informales de participación con funciones alineadas con los objetivos estratégicos, permite a la organización adaptarse con mayor rapidez a las oportunidades emergentes.	- Existencia de equipos informales de trabajo con autonomía.
6. Papel de la alta dirección	Comportamiento de los directivos públicos en cuanto a la planificación, desarrollo e implantación de la estrategia de regeneración organizativa desde el interior.	Un mayor compromiso e identificación de la alta dirección con la estrategia de regeneración organizativa desde el interior incrementa la probabilidad de éxito.	6.1. Compromiso con la estrategia	El nivel de apoyo de la alta dirección con la estrategia de regeneración organizativa desde el interior.	Un compromiso fuerte y a largo plazo por parte de la alta dirección influye de manera positiva en el éxito de la estrategia de regeneración organizativa desde el interior.	- Existencia de una estrategia de carácter plurianual. - Existencia de un apoyo público con la estrategia de regeneración organizativa desde el interior por parte de la alta dirección. - Existencia de presupuesto y recursos humanos asignados a la estrategia de regeneración organizativa desde el interior.	
			6.2. Estilo de liderazgo	La manera en la que los directivos	Un estilo de liderazgo participativo influye en un mayor compromiso de	- Existencia de procesos de toma de decisiones que incluyan la	

					públicos consiguen influir, motivar y organizar a sus equipos para alcanzar los fines y objetivos de la organización.	los empleados públicos en la toma de decisiones	participación de los distintos niveles de la organización. - Existencia de objetivos estratégicos de la organización compartidos por la alta dirección con todos los niveles de la organización.
	7. Cultura organizativa	Conjunto de hábitos, costumbres, presunciones, creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización, que son considerados como válidos y transmitidos a los nuevos miembros de la organización <sup>89</sup> .	Las culturas organizativas flexibles, colaborativas, y que ponen el énfasis en cómo adaptarse al cambio del entorno son más propensas a facilitar procesos de intraemprendimiento.	7.1. Orientación al cambio organizacional	Nivel de resistencia que experimentan los empleados ante un proceso de cambio en la organización.	Una cultura organizativa con alta orientación al cambio permite introducir con mayor probabilidad de éxito iniciativas de intraemprendimiento.	- Existencia en la cultura organizativa de la proactividad como un valor positivo. - Existencia en la cultura organizativa de la innovación como un valor positivo. - Existencia en la cultura organizativa del riesgo como un valor positivo. - Existencia de la cultura organizativa de permisividad al error.

<sup>89</sup> Adaptación de la definición de Schein (1988).

				7.2. Orientación a la colaboración	Nivel de aceptabilidad de los empleados a compartir información y conocimiento.	Una cultura organizativa colaborativa permite introducir con mayor probabilidad de éxito iniciativas de intraemprendimiento.	- Existencia en la cultura organizativa de la creencia que el poder proviene de compartir información y conocimiento.
	8. Procesos organizativos	Conjunto de procedimientos, protocolos, manuales e instrucciones definidas por la organización para lograr las metas y objetivos establecidos por la misma.	La existencia de procedimientos formales que canalicen el conocimiento e impulsen proyectos de intraemprendimiento incentivará la implicación y el emprendimiento de los empleados públicos.	8.1. Gestión del conocimiento	Conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y conocimiento dentro de una organización.	Una mayor transmisión de información y conocimiento entre empleados impulsa la puesta en marcha de proyectos de intraemprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de mecanismos para identificar y medir los activos intelectuales y el talento de la Administración.</li> <li>- Existencia de esquemas de recogida, almacenamiento y transferencia de conocimiento</li> <li>- Existencia de entornos físicos adecuados para el intercambio de conocimiento.</li> <li>- Existencia de comunidades formales de aprendizaje</li> <li>- Existencia de comunidades informales de aprendizaje.</li> </ul>
				8.2. Línea de proyectos	Secuencia de actividades	La existencia de procedimientos formales	- Existencia de procedimientos para el

				internos de mejora	gestionada a nivel interno, dirigidas a alcanzar una mejora sustancial de la organización, con un principio y un final definido.	para el diseño e implantación de proyectos de abajo arriba impulsa el intraemprendimiento.	trabajo colaborativo. - Existencia de proyectos propuestos, diseñados e impulsados por empleados públicos.
9. Sistemas de control y evaluación	Mecanismos y procedimientos para evaluar la acción de los empleados públicos.	La existencia de sistemas de control flexibles permitirá adaptar la acción de los empleados públicos a los objetivos de la estrategia de intraemprendimiento.	9.1. Mecanismos de control del desempeño profesional.	Instrumentos de control del rendimiento profesional individual de los empleados públicos.	Los sistemas de evaluación de desempeño flexibles permiten una gestión autónoma del tiempo para destinar parte de la jornada laboral a los proyectos de intraemprendimiento.	- Existencia de puestos de trabajo definidos. - Existencia de mecanismos para la gestión autónoma de la jornada laboral que permita destinar tiempo a los proyectos de regeneración organizativa desde el interior.	
			9.2. Mecanismos de evaluación de proyectos	Instrumentos de evaluación de los logros alcanzados de manera colectiva como organización.	La toma en consideración de los logros colectivos de los proyectos de intraemprendimiento permite que sean cuantificados en el desempeño profesional	- Existencia de mecanismos de medición del impacto en la organización de los proyectos de regeneración organizativa desde el interior, que sean	

						de los empleados públicos.	cuantificados como parte del desempeño profesional de los empleados públicos. - Existencia de mecanismos de medición del valor aportado por los proyectos de regeneración organizativa desde el interior, que sean cuantificados como parte del desempeño profesional de los empleados públicos.
10. Sistemas de reconocimiento	Recompensas formales e informales previstas para aquellos empleados que realizan un especial desempeño.	Un mayor reconocimiento y visibilidad del trabajo realizado incrementará la motivación para emprender proyectos de intraemprendimiento.	10.1. Recompensas formales	Gratificaciones materiales o inmateriales para empleados por su desempeño.	Las gratificaciones formales incentivarán el emprendimiento entre empleados públicos.	- Existencia de mecanismos de remuneración económica - Existencia de mecanismos de gratificaciones inmateriales.	
			10.2. Recompensas informales	Reconocimientos públicos para destacar el desempeño de los empleados.	Las recompensas informales incentivarán el emprendimiento entre empleados públicos.	- Existencia de acciones de reconocimiento interno - Existencia de un reconocimiento social de la ciudadanía.	

## JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DE VARIABLES REALIZADA

La selección de factores realizada en la tabla anterior está soportada por la siguiente relación de autores que han sido ya citados en la presente investigación:

Nivel de análisis	Factores condicionantes	Autores	Subfactores	Autores
Contexto externo	1. Contexto político institucional	(Gartner, 1985; Ramamurti, 1986; Borins, 2000; Sadler, 2000; Kearney, Hisrich y Roche, 2007a; Martínez, Soteras y Vives, 2010)		
	2. Complejidad de los problemas públicos	(Ostrom, 1965; Drucker, 1985; Pinchot, 1985; Metcalfe, 1993; Borins, 2000; Sadler, 2000; Kearney, Hisrich y Roche, 2007a; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Ramírez-Alujas, 2011; Lasagna, 2012)		
	3. Oportunidades tecnológicas	(Buddenhagen, 1967; Schollhammer, 1982; Doig y Hargrove, 1987; Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1993; Borins, 2000; Antoncic y Hisrich, 2001; Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Kearney, Hisrich y Roche, 2007a; Ireland, Covin y Kurakto, 2009; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; Ortiz, 2011; De Villiers-Scheepers, 2012; Martínez, 2012; Ramírez-Alujas, 2018)		
	4. Demandas sociales	(Kanter, 1982; Schollhammer, 1982; Miller, 1983; Doig y Hargrove, 1987; Guth y Ginsberg, 1990; Borins, 2000; Antoncic y Hisrich, 2001; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; Martínez, Soteras y Vives, 2010; De Villiers-Scheepers, 2012; Ortiz de Zárate, 2013)		
Contexto interno	5. Diseño organizativo	(Forrester, 1965; Fast, 1979b; Schollhammer, 1982; Burgelman, 1983 <sup>a</sup> ; Drucker, 1985; MacMillan y George, 1985; Fry, 1987; Guth y Ginsberg, 1990; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Zahra, 1991; Covin y Slevin, 1991; Jones y Butler, 1992; Lumpkin y Dess, 1996; Pinchot y Pellman, 1999; Antoncic y Hisrich, 2001; Nelson y Winter, 2002; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Birkinshaw, 2003; Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Kearney, Hisrich y	5.1. Relaciones organizativas	(Forrester, 1965; Schollhammer, 1982; Burgelman, 1983 <sup>a</sup> ; MacMillan y George, 1985; Fry, 1987; Guth y Ginsberg, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Jones y Butler, 1992; Lumpkin y Dess, 1996; Pinchot y Pellman, 1999; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007;

		Roche, 2010; De Villiers-Scheepers, 2012; Lasagna, 2012; Ortiz de Zárate, 2013; Rigtering y Weitzel, 2013; Gascó, 2015; Galván y Sánchez, 2019)		Kearney, Hisrich y Roche, 2010; De Villiers-Scheepers, 2012; Lasagna, 2012; Ortiz de Zárate, 2013; Rigtering y Weitzel, 2013; Galván y Sánchez, 2019)
			5.2. Unidades de apoyo	(Fast, 1979b; Burgelman, 1983 <sup>a</sup> ; Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Birkinshaw, 2003)
			5.3. Estructuras organizativas informales	(Fry, 1987; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Zahra, 1991; Pinchot y Pellman, 1999; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Ortiz de Zárate, 2013; Gascó, 2015)
	6. Papel de la alta dirección	(Schon, 1963; Roberts, 1968; Fast, 1979b; Schollhammer, 1982; Kanter, 1983; Burgelman, 1983a; Drucker, 1985; MacMillan y George, 1985; Pinchot, 1985; Quinn, 1985; MacMillan, Block y Narasimha, 1986; Fry, 1987; Gibb, 1990; Guth y Ginsberg, 1990; Howell y Higgins, 1990; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Covin y Slevin, 1991; Block y MacMillan, 1993; Zahra, 1993; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Pinchot y Pellman, 1999; Antoncic y Hisrich, 2001; Birkinshaw, 2003; Seshadri y Tripathy, 2006; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Morris, 2007; Ireland, Covin y Kurakto, 2009; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; De Villiers-Scheepers, 2012; Lasagna, 2012)	6.1. Compromiso con la estrategia	(Fast, 1979b; Kanter, 1983; MacMillan y George, 1985; Pinchot, 1985; Quinn, 1985; Fry, 1987; Gibb, 1990; Howell y Higgins, 1990; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Covin y Slevin, 1991; Pinchot y Pellman, 1999; Seshadri y Tripathy, 2006; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009)
			6.2. Estilo de liderazgo	(Roberts, 1968; Kanter, 1982; Pinchot, 1985; Quinn, 1985; MacMillan, Block y Narasimha, 1986; Guth y Ginsberg, 1990;

				Birkinshaw, 2003; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Morris, 2007; Ireland, Covin y Kurakto, 2009; Lasagna, 2012)
7. Cultura organizativa	(Kanter, 1983; Drucker, 1985; Pinchot, 1985; Fry, 1987; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Zahra, 1991; Covin y Slevin, 1991; Block y MacMillan, 1993; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Dollinger, 1999; Antoncic y Hisrich, 2001; Miles y Covin, 2002; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Seshadri y Tripathy, 2006; Irizar, 2008; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; Ortiz, 2011; Lasagna, 2012; Martínez, 2012; Ortiz de Zárate, 2013; Gascó, 2015; Ramírez-Alujas, 2018)		7.1. Orientación al cambio organizacional	(Drucker, 1985; Fry, 1987; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Dollinger, 1999; Miles y Covin, 2002; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Seshadri y Tripathy, 2006; Lasagna, 2012; Martínez, 2012)
			7.2. Orientación a la colaboración	(Kanter, 1982; Pinchot, 1985; Fry, 1987; Stevenson y Jarillo, 1990; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Ortiz, 2011; Ramírez-Alujas, 2018)
8. Procesos organizativos	(Kanter, 1982; Drucker, 1985; MacMillan y George, 1985; Pinchot, 1985; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Zahra, 1993; Wenger, 1998; Pinchot y Pellman, 1999; Nelson y Winter, 2002; Verstraete, 2002; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Ortiz, 2011; De Villiers-Scheepers, 2012; Ortiz de Zárate, 2013; Rigtering y Weitzel, 2013; Ramírez-Alujas, 2018; Markopoulos y Vanharanta, 2019)		8.1. Gestión del conocimiento	(MacMillan y George, 1985; Quinn, 1985; Wenger, 1998; Nelson y Winter, 2002; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Martínez, Soteras y Vives, 2010; De Villiers-Scheepers, 2012; Martínez, 2012; Ortiz de Zárate, 2013; Markopoulos y Vanharanta, 2019)
			8.2. Línea de proyectos internos de mejora	(Kanter, 1982; Pinchot, 1985; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Verstraete, 2002; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Lasagna, 2012;

				Martínez, 2012; Ortiz de Zárate, 2013; Rigtering y Weitzel, 2013)
	9. Sistemas de control y evaluación	(Burgelman, 1984; MacMillan y George, 1985; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Zahra, 1991; Jones y Butler, 1992; Antoncic y Hisrich, 2001; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Birkinshaw, 2003; Seshadri y Tripathy, 2006; Kearney, Hisrich y Roche, 2007a; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Ireland, Covin y Kurakto, 2009; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; De Villiers-Scheepers, 2012; Lasagna, 2012; Ortiz de Zárate, 2013; Gascó, 2015; Galván y Sánchez, 2019)	9.1. Mecanismos de control del desempeño profesional	(Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Zahra, 1991; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Birkinshaw, 2003; Seshadri y Tripathy, 2006; Menzel, Aaltio y Ulijn, 2007; Irizar, 2008; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Ortiz de Zárate, 2013; Gascó, 2015; Galván y Sánchez, 2019)
			9.2. Mecanismos de evaluación de proyectos	(MacMillan y George, 1985; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Ireland, Covin y Kurakto, 2009; Lasagna, 2012; Ortiz de Zárate, 2013)
	10. Sistemas de reconocimiento	(Forrester, 1965; Roberts, 1968; Drucker, 1985; Ramamurti, 1986; Fry, 1987; Jennings y Lumpkin, 1989; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Jones y Butler, 1992; Wenger, McDermott y Snyder, 2002; Manimala, Jose, y Raju Thomas, 2006; Rutherford y Holt, 2007; Irizar, 2008; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Narayanan, Yang y Zahra, 2009; Martínez, Soteras y Vives, 2010; De Villiers-Scheepers, 2012; Lasagna, 2012; Reig, 2012; Galván y Sánchez, 2019; Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020)	10.1. Recompensas formales	(Roberts, 1968; Jennings y Lumpkin, 1989; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Jones y Butler, 1992; Rutherford y Holt, 2007; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Lasagna, 2012; Reig, 2012; Galván y Sánchez, 2019; Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020)
			10.2. Recompensas informales	(Roberts, 1968, J Ramamurti, 1986; Jennings y Lumpkin, 1989; Kuratko, Montagno y Hornsby, 1990; Stevenson y Jarillo, 1990; Jones y Butler, 1992; Wenger, McDermott y

				Snyder, 2002; Rutherford y Holt, 2007; Moriano, Topa, Valero y Lévy, 2009; Martínez, Soteras y Vives, 2010; Lasagna, 2012; Reig, 2012; Galván y Sánchez, 2019; Angulo, Bracho y Rodríguez, 2020)
--	--	--	--	--

## RECOGIDA DE DATOS

### Base para la elaboración de los instrumentos de recogida de información

A continuación se realiza una relación de preguntas previas de control, vinculadas a las variables que caracterizan a las organizaciones públicas intraempresariales, para poder agrupar los resultados de las encuestas, en función de la pertenencia o no de las personas encuestadas a organizaciones públicas de perfil intraempresarial:

<b>Variables</b>	<b>Indicadores Control</b>	<b>Preguntas Control</b> <b>Pregunta: Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización pública donde usted trabaja actualmente o trabajó en el pasado</b>
Marco estratégico de regeneración organizativa	IC 1.1. La organización pública tiene entre su visión la adaptación a las demandas cambiantes del entorno.	PC 1.1. Se introducen cambios continuos para adaptar la organización pública a las demandas cambiantes del entorno.
	IC 1.2. La organización pública tiene entre su misión la eficacia y la eficiencia en la prestación de bienes y servicios.	PC 1.2. Se busca la eficacia y la eficiencia en la prestación de bienes y servicios.
	IC 1.3. La organización pública cuenta entre sus valores la propensión al cambio.	PC 1.3. Cuenta con una cultura organizativa en la que hay propensión al cambio.
	IC 1.4. La organización pública ha definido objetivos para introducir una mejora significativa en su funcionamiento.	PC 1.4. Tiene entre sus objetivos estratégicos abordar una mejora significativa en su funcionamiento.
Orientación hacia la innovación desde el interior	IC 2.1. La organización pública está orientada a introducir elementos innovadores o mejoras significativas en la prestación de bienes y servicios, a iniciativa de sus empleados.	PC 2.1. Se introducen elementos innovadores o mejoras significativas en la prestación de bienes y servicios a partir de la iniciativa de sus empleados.
	IC 2.2. La organización pública está orientada a introducir elementos innovadores o mejoras significativas en sus procedimientos, a iniciativa de sus empleados.	PC 2.2. Se introducen elementos innovadores o mejoras significativas en sus procedimientos a partir de la iniciativa de sus empleados.
	IC 2.3. La organización pública está orientada a potenciar la autonomía y la actitud emprendedora de sus empleados.	PC 2.3. Cuenta con una estrategia para potenciar la autonomía y la iniciativa de sus empleados.

Generación de valor público	IC 3.1. La organización pública está orientada a identificar las demandas y necesidades de la ciudadanía.	PC 3.1. Existen instrumentos para la identificación de las demandas y necesidades de la ciudadanía.
	IC 3.2. La organización pública está orientada a evaluar los resultados de su acción.	PC 3.2. Existen mecanismos de evaluación de los resultados alcanzados.
	IC 3.3. La organización pública está orientada a medir la calidad de su acción.	PC 3.3. Existen indicadores definidos de medición de la calidad.

Se detallan a continuación las preguntas seleccionadas para la medición de los indicadores que deben validar o descartar los factores condicionantes que se analizarán durante el trabajo de campo:

Nivel de análisis	Factores condicionantes	Subfactores	Indicadores	Pregunta: Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia?
Contexto externo	1. Contexto político institucional.		I 1.1. Existencia de un apoyo firme al marco estratégico por parte del equipo de gobierno.	P 1.1. Contar con el apoyo decidido del equipo de gobierno (cargos públicos).
			I 1.2. Existencia de un consenso entre distintos actores político-institucionales de la necesidad de abordar el marco estratégico.	P 1.2. Alcanzar un consenso entre los distintos actores político-institucionales sobre la necesidad de abordar dicha estrategia.
			I 1.3. Existencia de documentos oficiales donde se plasme el marco estratégico.	P 1.3. Plasmear la estrategia en documentos oficiales.
	2. Complejidad de los problemas		I 2.1. Existencia de herramientas para el análisis del entorno.	P 2.1. Incorporar herramientas para el análisis del entorno que permitan conocer mejor los problemas

	públicos.			complejos que aborda la organización.
			I 2.2. Existencia de un modelo de gestión de riesgos.	P 2.2. Adoptar un modelo de gestión de riesgos.
			I 2.3. Existencia de redes interadministrativas.	P 2.3. Que la organización pública participe en redes interadministrativas.
	3. Oportunidades tecnológicas		I 3.1. Existencia de herramientas de trabajo en red	P 3.1. Incorporar nuevas tecnologías de trabajo en red.
			I 3.2. Posibilidad de analizar datos de manera masiva.	P 3.2. Incorporar nuevas tecnologías para el análisis masivo de datos.
			I 3.3. Existencia de una política abierta con respecto al uso de redes sociales por parte de los empleados públicos.	P 3.3. Permitir a los empleados públicos el uso de las redes sociales personales con fines laborales.
	4. Demandas sociales		I 4.1. Existencia de mecanismos de participación ciudadana.	P 4.1. Implementar mecanismos de participación ciudadana.
			I 4.2. Existencia de mecanismos de medición de la satisfacción ciudadana con los servicios públicos.	P 4.2. Implementar mecanismos de medición de la satisfacción de la ciudadanía con los servicios públicos que presta.
			I 4.3. Existencia de un diálogo con colectivos sociales.	P 4.3. Articular un diálogo fluido con los colectivos sociales.
	Contexto interno	5. Diseño organizativo	5.1. Relaciones organizativas	I 5.1.1. Existencia de relaciones estructurales de coordinación.
I 5.1.2. Existencia de relaciones estructurales de cooperación.				P 5.1.2. Permitir establecer relaciones de <b>cooperación</b> directa entre distintos puestos de trabajo y departamentos sin intermediación de la estructura de mando.
5.2. Unidades de apoyo		I 5.2.1. Existencia de una unidad interna de apoyo dedicada a la innovación.	P 5.2.1. Crear una unidad interna de apoyo dedicada a impulsar la innovación.	
		I 5.2.2. Existencia de proyectos de innovación.	P 5.2.2. Impulsar proyectos de innovación dentro de la	

				organización.
		5.3. Estructuras organizativas informales	I 5.3. Existencia de equipos informales de trabajo con autonomía.	P 5.3. Impulsar equipos informales de trabajo para la consecución de los objetivos estratégicos, que puedan actuar con autonomía de las estructuras formales.
6. Papel de la alta dirección	6.1. Compromiso con la estrategia de regeneración organizativa desde el interior	I 6.1.1. Existencia de una estrategia de carácter plurianual.	P 6.1.1. Plasmar la estrategia en un plan operativo de carácter plurianual.	
		I 6.1.2. Existencia de un apoyo público con la estrategia de regeneración organizativa desde el interior por parte de la alta dirección.	P 6.1.2. La alta dirección visibilice de manera pública su compromiso con la estrategia.	
		I 6.1.3 Existencia de presupuesto y recursos humanos asignados a la estrategia.	P 6.1.3. Asignar recursos humanos y económicos para la implementación de la estrategia.	
	6.2. Estilo de liderazgo	I 6.2.1. Existencia de procesos de toma de decisiones que incluyan la participación de los distintos niveles de la organización.	P 6.2.1. Tomar en consideración la opinión de los distintos niveles de la organización pública durante los procesos de toma de decisiones.	
		I 6.2.2. Existencia de objetivos estratégicos de la organización compartidos por la alta dirección con todos los niveles de la organización.	P 6.2.2. Dar a conocer los objetivos estratégicos a todos los niveles de la organización.	
	7. Cultura organizativa	7.1. Orientación al cambio organizacional	I 7.1.1. Existencia en la cultura organizativa de la proactividad como un valor positivo.	P 7.1.1. La cultura organizativa identifique la proactividad como un valor positivo.
I 7.1.2. Existencia en la cultura organizativa de la innovación como un valor positivo.			P 7.1.2. La cultura organizativa identifique la innovación como un valor positivo.	
I 7.1.3. Existencia en la cultura organizativa del riesgo como un valor positivo.			P 7.1.3. La cultura organizativa identifique la adopción de riesgos como un valor positivo.	
I 7.1.4. Existencia de la cultura organizativa de permisividad al error.			P 7.1.4. Que la cultura organizativa sea tolerante al fracaso con respecto a las iniciativas innovadoras que buscan alcanzar los objetivos de la organización.	

		7.2. Orientación a la colaboración	I 7.2 Existencia en la cultura organizativa de la creencia que el poder proviene de compartir información y conocimiento.	P 7.2. La cultura organizativa identifique la compartición de información y conocimiento entre empleados como un valor positivo.
8. Procesos organizativos	8.1. Gestión del conocimiento		I 8.1.1. Existencia de mecanismos para identificar y medir los activos intelectuales y el talento de la Administración.	P 8.1.1. Implementar mecanismos para identificar y medir los activos intelectuales y el talento interno.
			I 8.1.2. Existencia de esquemas de recogida, almacenamiento y transferencia de conocimiento.	P 8.1.2. Implementar esquemas de recogida, almacenamiento y transferencia de conocimiento.
			I 8.1.3. Existencia de entornos físicos adecuados para el intercambio de conocimiento.	P 8.1.3. Habilitar entornos físicos adecuados para el intercambio de conocimiento.
			I 8.1.4. Existencia de comunidades formales de aprendizaje.	P 8.1.4. Impulsar comunidades formales de aprendizaje.
			I 8.1.5. Existencia de comunidades informales de aprendizaje.	P 8.1.5. Impulsar comunidades informales de aprendizaje.
	8.2. Línea de proyectos internos de mejora		I 8.2.1. Existencia de procedimientos para el trabajo colaborativo.	P 8.2.1. Adoptar metodologías y procedimientos para el trabajo colaborativo.
			I 8.2.2. Existencia de proyectos propuestos, diseñados e impulsados por empleados públicos.	P 8.2.2. Adoptar mecanismos y metodología para que los empleados públicos puedan proponer, diseñar e impulsar proyectos de mejora.
	9. Sistemas de control y evaluación	9.1. Mecanismos de control del desempeño profesional		I 9.1.1. Existencia de puestos de trabajo definidos.
I 9.1.2. Existencia de mecanismos para la gestión autónoma de la jornada laboral que permita destinar tiempo a los proyectos de regeneración organizativa desde el interior.				P 9.1.2. Permitir a los empleados realizar una gestión autónoma de la jornada laboral para poder destinar tiempo a los proyectos vinculados a la estrategia.
9.2. Mecanismos de evaluación de proyectos			I 9.2.1. Existencia de mecanismos de medición del impacto en la organización de los proyectos de regeneración organizativa desde el interior, que sean cuantificados como parte del desempeño profesional	P 9.2.1. Medir el impacto que tienen en la organización los proyectos vinculados a la estrategia, como parte del desempeño profesional de los empleados que participan en los mismos.

			de los empleados públicos.	
			I 9.2.2. Existencia de mecanismos de medición del valor aportado por los proyectos de regeneración organizativa desde el interior, que sean cuantificados como parte del desempeño profesional de los empleados públicos.	P 9.2.2. Medir el valor aportado por los proyectos vinculados a la estrategia, como parte del desempeño profesional de los empleados que participan en los mismos.
10. Sistemas de reconocimiento	10.1. Recompensas formales	I 10.1.1. Existencia de mecanismos de remuneración económica.	P 10.1.1. Incorporar mecanismos de remuneración económica para los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia.	
		I 10.1.2. Existencia de mecanismos de gratificaciones inmateriales.	P 10.1.2. Incorporar mecanismos para dotar de gratificaciones inmateriales a los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia.	
	10.2. Recompensas informales	I 10.2.1. Existencia de acciones de reconocimiento interno.	P 10.2.1. Desarrollar actos internos de reconocimiento para los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia.	
		I 10.2.2. Existencia de un reconocimiento social de la ciudadanía.	P 10.2.2. Dar reconocimiento ante la ciudadanía a los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia.	

## ANEXO 2. COEFICIENTES CORRELACIÓN INTRACLASE

TABLA A2.1. Coeficientes Correlación Intraclase

Variable	Pregunta	CCI
Actual	Indique si en la actualidad sigue trabajando en una organización pública:	0,935
Ambito	Indique el ámbito territorial de la organización pública donde más años ha estado empleado:	1
Areas_1	Indique el área (o áreas) en la(s) que ha trabajado dentro de la organización pública (puede marcar más de una): - Selected Choice Innovación	-
Areas_2	Indique el área (o áreas) en la(s) que ha trabajado dentro de la organización pública (puede marcar más de una): - Selected Choice Modernización	-
Areas_3	Indique el área (o áreas) en la(s) que ha trabajado dentro de la organización pública (puede marcar más de una): - Selected Choice Planificación estratégica	-
Areas_4	Indique el área (o áreas) en la(s) que ha trabajado dentro de la organización pública (puede marcar más de una): - Selected Choice Calidad	-
Areas_5	Indique el área (o áreas) en la(s) que ha trabajado dentro de la organización pública (puede marcar más de una): - Selected Choice Evaluación	-
Areas_6	Indique el área (o áreas) en la(s) que ha trabajado dentro de la organización pública (puede marcar más de una): - Selected Choice Inspección de servicios	-
Areas_7	Indique el área (o áreas) en la(s) que ha trabajado dentro de la organización pública (puede marcar más de una): - Selected Choice Otra. Por favor, indique cuál:	-
Control_1	Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización pública donde usted trabaja actualmente o trabajó en el pasado: - Se introducen cambios continuos para adaptar la organización pública a las demandas cambiantes del entorno.	0,723
Control_2	Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización pública donde usted trabaja actualmente o trabajó en el pasado: - Se busca la eficacia y la eficiencia en la prestación de bienes y servicios.	0,865
Control_3	Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización pública donde usted trabaja actualmente o trabajó en el pasado: - Cuenta con una cultura organizativa en la que hay propensión al cambio.	0,823
Control_4	Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización pública donde usted trabaja actualmente o trabajó en el pasado: - Tiene entre sus objetivos estratégicos abordar una mejora significativa en su funcionamiento.	0,695
Control_5	Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización pública donde usted trabaja actualmente o trabajó en el pasado: - Se introducen elementos innovadores o mejoras significativas en la prestación de bienes y servicios a partir de la iniciativa de sus empleados.	0,783
Control_6	Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización pública donde usted trabaja actualmente o trabajó en el pasado: - Se introducen elementos innovadores o mejoras significativas en sus procedimientos a partir de la iniciativa de sus empleados.	0,767
Control_7	Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización pública donde usted trabaja actualmente o trabajó en el pasado: - Cuenta con una estrategia para potenciar la autonomía y la iniciativa de sus empleados.	0,875
Control_8	Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización pública donde usted trabaja actualmente o trabajó en el pasado: - Existen instrumentos para la identificación de las demandas y necesidades de la ciudadanía.	0,824
Control_9	Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización	0,904

	pública donde usted trabaja actualmente o trabajó en el pasado: - Existen mecanismos de evaluación de los resultados alcanzados.	
Control_10	Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización pública donde usted trabaja actualmente o trabajó en el pasado: - Existen indicadores definidos de medición de la calidad.	0,814
Edad	Indique su edad en años:	1
Experiencia	Indique cuántos años ha trabajado en organizaciones públicas:	0,992
Factores_1	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Contar con el apoyo decidido del equipo de gobierno (cargos públicos).	0,909
Factores_2	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Alcanzar un consenso entre los distintos actores político-institucionales sobre la necesidad de abordar dicha estrategia.	0,754
Factores_3	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Plasmar la estrategia en documentos oficiales.	0,831
Factores_4	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Incorporar herramientas para el análisis del entorno que permitan conocer mejor los problemas complejos que aborda la organización.	0,744
Factores_5	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Adoptar un modelo de gestión de riesgos.	0,752
Factores_6	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Que la organización pública participe en redes interadministrativas.	0,758
Factores_7	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Incorporar nuevas tecnologías de trabajo en red.	0,669
Factores_8	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes	0,767

	acciones para el éxito de esa estrategia? - Incorporar nuevas tecnologías para el análisis masivo de datos.	
Factores_9	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Permitir a los empleados públicos el uso de las redes sociales personales con fines laborales.	0,635
Factores_10	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Implementar mecanismos de participación ciudadana.	0,766
Factores_11	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Implementar mecanismos de medición de la satisfacción de la ciudadanía con los servicios públicos que presta.	0,667
Factores_12	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Articular un diálogo fluido con los colectivos sociales.	0,825
Factores_13	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Permitir establecer relaciones de coordinación directa entre distintos puestos de trabajo y departamentos sin intermediación de la estructura de mando.	0,802
Factores_14	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Permitir establecer relaciones de cooperación directa entre distintos puestos de trabajo y departamentos sin intermediación de la estructura de mando.	0,805
Factores_15	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Crear una unidad interna de apoyo dedicada a impulsar la innovación.	0,86
Factores_16	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Impulsar proyectos de innovación dentro de la organización.	0,773

Factores_17	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Impulsar equipos informales de trabajo para la consecución de los objetivos estratégicos, que puedan actuar con autonomía de las estructuras formales.	0,689
Factores_18	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Plasmear la estrategia en un plan operativo de carácter plurianual.	0,801
Factores_19	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Que la alta dirección visibilice de manera pública su compromiso con la estrategia.	0,815
Factores_20	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Asignar recursos humanos y económicos para la implementación de la estrategia.	0,864
Factores_21	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Tomar en consideración la opinión de los distintos niveles de la organización pública durante los procesos de toma de decisiones.	0,779
Factores_22	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Dar a conocer los objetivos estratégicos a todos los niveles de la organización.	0,839
Factores_23	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Que la cultura organizativa identifique la proactividad como un valor positivo.	0,823
Factores_24	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Que la cultura organizativa identifique la innovación como un valor positivo.	0,807
Factores_25	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes	0,741

	acciones para el éxito de esa estrategia? - Que la cultura organizativa identifique la adopción de riesgos como un valor positivo.	
Factores_26	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Que la cultura organizativa sea permisiva con el error cuando se busca alcanzar los objetivos de la organización.	0,82
Factores_27	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - La cultura organizativa identifique la compartición de información y conocimiento entre empleados como un valor positivo.	0,791
Factores_28	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Implementar mecanismos para identificar y medir los activos intelectuales y el talento interno.	0,779
Factores_29	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Implementar esquemas de recogida, almacenamiento y transferencia de conocimiento.	0,851
Factores_30	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Habilitar entornos físicos adecuados para el intercambio de conocimiento.	0,778
Factores_31	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Impulsar comunidades formales de aprendizaje.	0,855
Factores_32	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Impulsar comunidades informales de aprendizaje.	0,887
Factores_33	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Adoptar metodologías y procedimientos para el trabajo colaborativo.	0,835
Factores_34	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia,	0,878

	¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Adoptar mecanismos y metodología para que los empleados públicos puedan proponer, diseñar e impulsar proyectos de mejora.	
Factores_35	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Definir los distintos puestos de trabajo de la organización pública para clarificar las tareas.	0,722
Factores_36	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Permitir a los empleados realizar una gestión autónoma de la jornada laboral para poder destinar tiempo a los proyectos vinculados a la estrategia.	0,776
Factores_37	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Medir el impacto que tienen en la organización los proyectos vinculados a la estrategia, como parte del desempeño profesional de los empleados que participan en los mismos.	0,652
Factores_38	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Medir el valor aportado por los proyectos vinculados a la estrategia, como parte del desempeño profesional de los empleados que participan en los mismos.	0,759
Factores_39	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Incorporar mecanismos de remuneración económica para los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia.	0,839
Factores_40	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Incorporar mecanismos para dotar de gratificaciones inmateriales a los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia.	0,758
Factores_41	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia? - Desarrollar actos internos de reconocimiento para los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia.	0,593
Factores_42	Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia, ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes	0,743

	acciones para el éxito de esa estrategia? - Dar reconocimiento ante la ciudadanía a los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia.	
Genero	Indique su género:	1
Personas_Carg o	Indique el número de personas a su cargo en la organización pública:	0,982
		0,8064
Media		3

## ANEXO 3. VERSIÓN FINAL CUESTIONARIO

### Start of Block: Entrada

[Intro] Este cuestionario se ha elaborado en el marco de una investigación de tesis doctoral en la Universidad Complutense de Madrid. El estudio intenta identificar elementos que contribuyan a una modernización de las organizaciones públicas.

La duración estimada es menor de 9 minutos y todas las respuestas serán tratadas de manera anónima. Si tiene cualquier duda con respecto a la encuesta, puede consultar a Pedro Marcos García (pedromag@ucm.es).

Muchas gracias por su participación.

### End of Block: Entrada

---

### Start of Block: Preguntas sociodemográficas

[Genero] Indique su género:

- Masculino (1)
- Femenino (2)

[Edad] Indique su edad en años:

\_\_\_\_\_

[Experiencia] Indique cuántos años ha trabajado en organizaciones públicas:

\_\_\_\_\_

[Ambito] Indique el ámbito territorial de la organización pública donde más años ha estado empleado:

- Entidad local (1)
- Entidad autonómica (2)
- Administración General del Estado (3)

[Grupo] Indique el grupo de la Administración pública al que pertenece:

[Areas] Indique el área (o áreas) en la(s) que ha trabajado dentro de la organización pública (puede marcar más de una):

- Innovación (1)
- Modernización (2)
- Planificación estratégica (3)
- Calidad (4)
- Evaluación (5)
- Inspección de servicios (6)
- Otra. Por favor, indique cuál: (7) \_\_\_\_\_

[Personas\_Cargo] Indique el número de personas a su cargo en la organización pública:

- Sin personas a cargo (1)
- Equipos de menos de 10 empleados (2)
- Equipos de entre 11 y 49 empleados (3)
- Equipos de entre 50 y 250 empleados (4)
- Equipos de más de 250 empleados (5)

[Actual] Indique si en la actualidad sigue trabajando en una organización pública:

- Sí (1)
- No (2)

**End of Block: Preguntas sociodemográficas**

---

**Start of Block: Preguntas de control sobre la organización**

[Control] Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización pública donde usted trabaja actualmente o trabajó en el pasado:

	Totalmente en desacuerdo (1)	Parcialmente en desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Se introducen cambios continuos para adaptar la organización pública a las demandas cambiantes del entorno. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se busca la eficacia y la eficiencia en la prestación de bienes y servicios. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuenta con una cultura organizativa en la que hay propensión al cambio. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene entre sus objetivos estratégicos abordar una mejora significativa en su funcionamiento. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se introducen elementos innovadores o mejoras significativas en la prestación de bienes y servicios a partir de la iniciativa de sus empleados. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se introducen elementos innovadores o mejoras significativas en sus procedimientos a partir de la iniciativa de sus empleados. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuenta con una estrategia para potenciar la autonomía y la iniciativa de sus empleados. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen instrumentos para la identificación de las demandas y necesidades de la ciudadanía. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen mecanismos de evaluación de los resultados alcanzados. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen indicadores definidos de medición de la calidad. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**End of Block: Preguntas de control sobre la organización**

---

**Start of Block: Indicadores centrales**

[Factores] Imagine que una organización pública decidiese poner en marcha una estrategia de profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios, y para ello quisiera aprovechar el conocimiento e iniciativa de sus empleados. Conforme a su experiencia ¿cuál es el grado de importancia que considera que tendría cada una de las siguientes acciones para el éxito de esa estrategia?

	Muy poca importancia (1)	Poca importancia (2)	Ni mucha ni poca importancia (3)	Bastante importancia (4)	Mucha importancia (5)
Contar con el apoyo decidido del equipo de gobierno (cargos públicos). (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcanzar un consenso entre los distintos actores político-institucionales sobre la necesidad de abordar dicha estrategia. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plasmar la estrategia en documentos oficiales. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incorporar herramientas para el análisis del entorno que permitan conocer mejor los problemas complejos que aborda la organización. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adoptar un modelo de gestión de riesgos. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la organización pública participe en redes interadministrativas. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incorporar nuevas tecnologías de trabajo en red. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incorporar nuevas tecnologías para el análisis masivo de datos. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Permitir a los empleados públicos el uso de las redes sociales personales con fines laborales. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar mecanismos de participación ciudadana. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar mecanismos de medición de la satisfacción de la ciudadanía con los servicios públicos que presta. (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Articular un diálogo fluido con los colectivos sociales. (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitir establecer relaciones de <b>coordinación</b> directa entre distintos puestos de trabajo y departamentos sin intermediación de la estructura de mando. (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitir establecer relaciones de <b>cooperación</b> directa entre distintos puestos de trabajo y departamentos sin intermediación de la estructura de mando. (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crear una unidad interna de apoyo dedicada a impulsar la innovación. (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsar proyectos de innovación dentro de la organización. (16)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsar equipos informales de trabajo para la consecución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

de los objetivos estratégicos, que puedan actuar con autonomía de las estructuras formales.

(17)

Plasmar la estrategia en un plan operativo de carácter plurianual.

(18)

Que la alta dirección visibilice de manera pública su compromiso con la estrategia. (19)

Asignar recursos humanos y económicos para la implementación de la estrategia. (20)

Tomar en consideración la opinión de los distintos niveles de la organización pública durante los procesos de toma de decisiones. (21)

Dar a conocer los objetivos estratégicos a todos los niveles de la organización. (22)

Que la cultura organizativa identifique la proactividad como un valor positivo. (23)

Que la cultura organizativa identifique la innovación como un valor positivo. (24)

Que la cultura organizativa identifique la adopción de riesgos como un valor positivo. (25)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que la cultura organizativa sea tolerante al fracaso con respecto a las iniciativas innovadoras que buscan alcanzar los objetivos de la organización. (26)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cultura organizativa identifique la compartición de información y conocimiento entre empleados como un valor positivo. (27)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar mecanismos para identificar y medir los activos intelectuales y el talento interno. (28)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar esquemas de recogida, almacenamiento y transferencia de conocimiento. (29)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilitar entornos físicos adecuados para el intercambio de conocimiento. (30)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsar comunidades formales de aprendizaje. (31)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsar comunidades informales de aprendizaje. (32)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adoptar metodologías y procedimientos para el trabajo colaborativo. (33)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adoptar mecanismos y metodología para que los empleados públicos puedan proponer, diseñar e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

impulsar proyectos de mejora. (34)					
Definir los distintos puestos de trabajo de la organización pública para clarificar las tareas. (35)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitir a los empleados realizar una gestión autónoma de la jornada laboral para poder destinar tiempo a los proyectos vinculados a la estrategia. (36)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medir el impacto que tienen en la organización los proyectos vinculados a la estrategia, como parte del desempeño profesional de los empleados que participan en los mismos. (37)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medir el valor aportado por los proyectos vinculados a la estrategia, como parte del desempeño profesional de los empleados que participan en los mismos. (38)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incorporar mecanismos de remuneración económica para los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia. (39)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incorporar mecanismos para dotar de gratificaciones inmateriales a los empleados que participen en proyectos vinculados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

a la estrategia. (40)

Desarrollar actos  
internos de  
reconocimiento para  
los empleados que  
participen en  
proyectos vinculados  
a la estrategia. (41)

Dar reconocimiento  
ante la ciudadanía a  
los empleados que  
participen en  
proyectos vinculados  
a la estrategia. (42)

---

**End of Block: Indicadores centrales**

---

**Start of Block: Cierre**

[Otros] ¿Hay algún otro factor, no recogido en el cuestionario, que usted considera importante para que una organización pública pueda realizar profundos cambios de mejora en la prestación de bienes y servicios aprovechando el conocimiento e iniciativa de sus empleados?

\_\_\_\_\_

-----

[Final] Si desea hacer cualquier comentario sobre la encuesta, puede hacerlo a continuación:

\_\_\_\_\_

---

**End of Block: Cierre**

## ANEXO 4. ANÁLISIS FACTORIALES EXPLORATORIOS

TABLA A4.1.

	Demandas sociales	Oportunidades tecnológicas	Contexto político institucional	Complejidad de los problemas públicos
Valor Eigen	4,833	1,160	0,672	0,610
% Varianza explicada	53,695	12,890	7,467	6,774
Alpha de Cronbach	0,847	0,764	0,775	0,800
Implementar mecanismos de participación ciudadana	0,863			
Articular un diálogo fluido con los colectivos sociales	0,858			
Implementar mecanismos de medición de la satisfacción de la ciudadanía con los servicios públicos que presta	0,710			
Incorporar nuevas tecnologías de trabajo en red		0,821		
Incorporar nuevas tecnologías para el análisis masivo de datos		0,790		
Contar con el apoyo decidido del equipo de gobierno (cargos públicos)			0,902	
Alcanzar un consenso entre los distintos actores político-institucionales sobre la necesidad de abordar dicha estrategia			0,715	
Adoptar un modelo de gestión de riesgos				0,836
Incorporar herramientas para el análisis del entorno que permitan conocer mejor los problemas complejos que aborda la organización				0,732

TABLA A4.2.

	Papel de la alta dirección	Diseño organizativo
Valor Eigen	5,172	1,083
% Varianza explicada	57,471	12,029
Alpha de Cronbach	0,877	0,845
Dar a conocer los objetivos estratégicos a todos los niveles de la organización	0,811	
Que la alta dirección visibilice de manera pública su compromiso con la estrategia	0,776	
Plasmar la estrategia en un plan operativo de carácter plurianual	0,776	
Asignar recursos humanos y económicos para la implementación de la estrategia	0,760	

Tomar en consideración la opinión de los distintos niveles de la organización pública durante los procesos de toma de decisiones	0,745	
Permitir establecer relaciones de cooperación directa entre distintos puestos de trabajo y departamentos sin intermediación de la estructura de mando		0,900
Permitir establecer relaciones de coordinación directa entre distintos puestos de trabajo y departamentos sin intermediación de la estructura de mando		0,893
Impulsar equipos informales de trabajo para la consecución de los objetivos estratégicos, que puedan actuar con autonomía de las estructuras formales		0,630
Impulsar proyectos de innovación dentro de la organización		0,454

TABLA A4.3.

	Cultura organizativa	Procesos organizativos
Valor Eigen	7,575	1,004
% Varianza explicada	63,127	8,366
Alpha de Cronbach	0,915	0,920
Que la cultura organizativa identifique la innovación como un valor positivo	0,850	
Que la cultura organizativa identifique la proactividad como un valor positivo	0,837	
Que la cultura organizativa identifique la adopción de riesgos como un valor positivo	0,783	
La cultura organizativa identifique la compartición de información y conocimiento entre empleados como un valor positivo	0,752	
Que la cultura organizativa sea tolerante al fracaso con respecto a las iniciativas innovadoras que buscan alcanzar los objetivos de la organización	0,735	
Impulsar comunidades formales de aprendizaje		0,826
Habilitar entornos físicos adecuados para el intercambio de conocimiento		0,787
Impulsar comunidades informales de aprendizaje		0,771
Adoptar mecanismos y metodología para que los empleados públicos puedan proponer, diseñar e impulsar proyectos de mejora		0,679
Adoptar metodologías y procedimientos para el trabajo colaborativo		0,654
Implementar mecanismos para identificar y medir los activos intelectuales y el talento interno		0,645
Implementar esquemas de recogida, almacenamiento y transferencia de conocimiento		0,632

TABLA A4.4.

	Sistemas de control y evaluación	Sistemas de reconocimiento
Valor Eigen	7,575	1,004
% Varianza explicada	63,127	8,366
Alpha de Cronbach	0,814	0,852
Medir el impacto que tienen en la organización los proyectos vinculados a la estrategia, como parte del desempeño profesional de los empleados que participan en los mismos	0,831	
Medir el valor aportado por los proyectos vinculados a la estrategia, como parte del desempeño profesional de los empleados que participan	0,822	

en los mismos		
Permitir a los empleados realizar una gestión autónoma de la jornada laboral para poder destinar tiempo a los proyectos vinculados a la estrategia	0,766	
Definir los distintos puestos de trabajo de la organización pública para clarificar las tareas	0,638	
Dar reconocimiento ante la ciudadanía a los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia		0,858
Desarrollar actos internos de reconocimiento para los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia		0,858
Incorporar mecanismos para dotar de gratificaciones inmateriales a los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia		0,737
Incorporar mecanismos de remuneración económica para los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia		0,634

# ANEXO 5. FORMULARIO DE ENTREVISTA A PERSONAS EXPERTAS

## CONTEXTO

Esta entrevista forma parte de una investigación de tesis doctoral sobre los factores condicionantes del intraemprendimiento público. La finalidad es contar con su opinión sobre algunos resultados obtenidos hasta el momento.

La investigación comenzó con una revisión bibliográfica sobre la terminología y características del intraemprendimiento, tanto en el sector privado como en el sector público, para acabar construyendo la siguiente definición de intraemprendimiento público:

“Todo aquel proceso que está orientado a la mejora y renovación del sector público, mediante la generación de productos o servicios innovadores ideados a partir de la creatividad e iniciativa de los empleados públicos, con el objetivo de responder de manera efectiva a las demandas y necesidades cambiantes de la ciudadanía. Este proceso de modernización puede ser impulsado de abajo arriba por los empleados públicos, o por la propia Administración como parte de una estrategia de regeneración organizativa”.

También se hizo una exploración de los factores condicionantes del intraemprendimiento que aparecen referidos tanto en la literatura sobre el sector privado como en la referida al sector público. A partir de esa revisión se identificaron 4 factores vinculados al contexto externo y 6 factores relacionados con el contexto interno, sobre los que se ha realizado en 2023 un cuestionario para consultar a empleados del sector público en España para calibrar su grado de importancia.

Se han recibido 442 respuestas válidas de empleados de Entidades Locales, Administración Autonómica y de la AGE. Existe representación proporcional por género y edad. Hay que señalar que, por el perfil de personas entre quienes se distribuyó de manera preferencial el cuestionario, se consiguieron un número más elevado de respuestas del grupo A1 (60,2%), que del resto de grupos de la Administración.

Los factores condicionantes sobre los que se realiza la consulta son:

### FACTORES DEL CONTEXTO EXTERNO:

1. Contexto político institucional. Influencia que ejercen los equipos de gobierno, las relaciones de poder e ideas políticas sobre el emprendimiento dentro de la organización.
2. Complejidad de los problemas públicos. Número de dimensiones, agentes y estrategias que interrelacionan entre sí para la toma de decisiones a la hora de dar solución al problema planteado.
3. Oportunidades tecnológicas. Nuevas posibilidades que se presentan en el entorno de trabajo vinculadas al desarrollo de las nuevas tecnologías y el aprovechamiento de las ventajas de la conectividad.

4. Demandas sociales. Presión directa ejercida por la sociedad para reclamar cambios efectivos en la forma en la que las Administraciones públicas proveen bienes y servicios.

#### **FACTORES DEL CONTEXTO INTERNO:**

5. Diseño organizativo. Sistema jerárquico formal definido en una Administración, que determina en un organigrama las responsabilidades e interrelaciones entre los miembros de la organización para alcanzar los objetivos marcados. Incluye los siguientes subfactores:
  - 5.1. Relaciones organizativas
  - 5.2. Unidades de apoyo
  - 5.3. Estructuras organizativas informales
6. Papel de la alta dirección. Comportamiento de los directivos públicos en cuanto a la planificación, desarrollo e implantación de la estrategia de regeneración organizativa desde el interior. Incluye los siguientes subfactores:
  - 6.1. Compromiso con la estrategia
  - 6.2. Estilo de liderazgo
7. Cultura organizativa. Conjunto de hábitos, costumbres, presunciones, creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización, que son considerados como válidos y transmitidos a los nuevos miembros de la organización. Incluye los siguientes subfactores:
  - 7.1. Orientación al cambio organizacional
  - 7.2. Orientación a la colaboración
8. Procesos organizativos. Conjunto de procedimientos, protocolos, manuales e instrucciones definidas por la organización para lograr las metas y objetivos establecidos por la misma. Incluye los siguientes subfactores:
  - 8.1. Gestión del conocimiento
  - 8.2. Línea de proyectos internos de mejora
9. Sistemas de control y evaluación. Mecanismos y procedimientos para evaluar la acción de los empleados públicos. Incluye los siguientes subfactores:
  - 9.1. Mecanismos de control del desempeño profesional.
  - 9.2. Mecanismos de evaluación de proyectos
10. Sistemas de reconocimiento. Recompensas formales e informales previstas para aquellos empleados que realizan un especial desempeño. Incluye los siguientes subfactores:
  - 10.1. Recompensas formales
  - 10.2. Recompensas informales

A continuación le trasladamos 11 preguntas relacionadas con los principales resultados de la investigación, que rogamos responda por escrito. No hay límite de extensión en las respuestas.

## **1. SOBRE LA PERCEPCIÓN DE PERTENENCIA A ORGANIZACIONES INTRAEMPRENDEDORAS**

Al inicio del cuestionario distribuido entre empleados públicos, se realizaron varias preguntas para medir la percepción de las personas encuestadas con respecto al nivel de orientación hacia el intraemprendimiento de la organización pública donde trabajan.

De los resultados se observa que tan sólo 2 personas (una del ámbito local y otra de la AGE) perciben que trabajan en organizaciones plenamente intraemprenedoras. Ese valor asciende a 75 personas (16,9% de la muestra) para las que perciben que trabajan en organizaciones con una importante orientación hacia el intraemprendimiento.

De esas 75 personas, 32 de ellas (42,7%) son de entidades locales, 15 (20%) son de entidades autonómicas y 28 (37,3%) son de la AGE. Se observa por tanto que el porcentaje de personas que perciben que su organización pública es intraemprenedora es bajo, y que dentro de las mismas el mayor porcentaje pertenece a trabajadores de entidades locales.

**PREGUNTA: ¿Qué reflexiones le surgen a partir de estos datos?**

RESPUESTA-

## **2. SOBRE LOS FACTORES CONDICIONANTES DEL INTRAEMPREDIMIENTO PÚBLICO**

Según se observa de los resultados del cuestionario, las personas encuestadas consideran que los diez factores estudiados son todos condicionantes del intraemprendimiento público, estableciendo el siguiente orden de importancia:

11. Contexto político institucional (M<sup>\*</sup>=4,38)
12. Papel de la alta dirección (M=4,33)
13. Oportunidades tecnológicas (M=4,31)
14. Cultura organizativa (M=4,27)
15. Procesos organizativos (M=4,16)
16. Demandas sociales (M=4,14)
17. Diseño organizativo (M=4,13)
18. Complejidad de los problemas públicos (M=4,08)
19. Sistemas de control y evaluación (M=4,05)
20. Sistemas de reconocimiento (M=3,87)

\*M=Media (puntuación medida entre 1, ninguna importancia, y 5, máxima importancia)

**PREGUNTAS: ¿Considera usted estos diez factores como condicionantes del intraemprendimiento público? ¿Añadiría algún otro? ¿Qué opina sobre el orden de importancia establecido? Argumente por favor sus respuestas.**

RESPUESTAS-

### **3. SOBRE LOS NIVELES DE ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO**

Si se agrupan los diez factores en externos (los cuatro primeros) e internos (los seis últimos) se puede observar que los factores externos en general tienen un peso ligeramente superior ( $M=4,24$ ) que los internos ( $M=4,14$ ).

Estos factores externos (principalmente el referido al contexto político y a las demandas sociales) son percibidos con mayor importancia por los empleados de organizaciones del ámbito local.

**PREGUNTA: ¿Qué reflexiones le surgen a partir de estos datos?**

RESPUESTA-

#### **4. SOBRE LOS ÍTEMS CON MAYOR VALORACIÓN**

Desagregados los factores por indicadores, los tres con mayor valoración han sido los siguientes:

1. Asignar recursos humanos y económicos para la implementación de la estrategia (M=4,50)
2. Dar a conocer los objetivos estratégicos a todos los niveles de la organización (M=4,46)
3. Contar con el apoyo decidido del equipo de gobierno (cargos públicos) (M=4,45)

Recuerde que M=Media (puntuación medida entre 1, ninguna importancia, y 5, máxima importancia).

**PREGUNTA: ¿Qué reflexiones le surgen a partir de estos datos?**

RESPUESTA-

## 5. SOBRE LOS ÍTEMS CON MENOR VALORACIÓN

Desagregados los factores por ítems, los tres de menor valoración han sido:

1. Permitir a los empleados públicos el uso de las redes sociales personales con fines laborales (M=2,84)
2. Dar reconocimiento ante la ciudadanía a los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia. (M=3,61)
3. Incorporar mecanismos de remuneración económica para los empleados que participen en proyectos vinculados a la estrategia. (M=3,88)

**PREGUNTA: ¿Qué reflexiones le surgen a partir de estos datos?**

RESPUESTA-

## 6. SOBRE DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL GÉNERO

El género de las personas encuestadas no parece ser un elemento influyente, pues apenas se encuentran diferencias en la importancia que hombres y mujeres asignan a los distintos factores estudiados.

El único factor en el que se aprecian diferencias relevantes son los sistemas de reconocimiento, significativamente más importantes para los hombres ( $M=3,97$ ) que las mujeres ( $M=3,79$ ).

Recuerde que  $M=$ Media (puntuación medida entre 1, ninguna importancia, y 5, máxima importancia).

**PREGUNTA: ¿Qué reflexiones le surgen a partir de estos datos?**

RESPUESTA-

## **7. SOBRE DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE LA EDAD Y EXPERIENCIA**

La edad y la experiencia tampoco se han mostrado como un elemento determinante en las percepciones de los empleados públicos sobre los factores más importantes para facilitar el intraemprendimiento. Los tres datos más destacados son:

4. Las personas de más edad perciben en mayor medida que su organización muestra una cultura proclive al intraemprendimiento.
5. A mayor edad, más importancia se otorga al factor de las demandas sociales y al contexto político institucional (variable externa).
6. A mayor edad, más importancia se otorga al factor del papel de la alta dirección (variable interna).

**PREGUNTA: ¿Qué reflexiones le surgen a partir de estos datos?**

RESPUESTA-

## 8. SOBRE DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL ÁMBITO TERRITORIAL DE LA ORGANIZACIÓN

El ámbito territorial de la organización donde trabaja la persona encuestada parece tener una influencia limitada en las percepciones sobre la importancia de diversos factores en el intraemprendimiento.

A pesar de ello, y aunque las diferencias no sean significativas, se observa que las personas que trabajan en entidades de ámbito local otorgan mayor importancia a los distintos factores que fomentan el intraemprendimiento, seguidas de las que trabajan en entidades de ámbito autonómico y, por último, las de ámbito estatal

Los factores donde hay más variación de datos son:

1. Las personas que trabajan en Entidades Locales le dan mucha más importancia al factor sobre el contexto político institucional que las que trabajan en la Administración General del Estado.
2. Las personas que trabajan en Entidades Locales le dan más importancia al factor sobre las demandas sociales que las que trabajan en la Administración General del Estado.
3. Las personas que trabajan en Entidades Locales le dan más importancia al factor sobre el diseño organizativo que las que trabajan en la Administración General del Estado.

**PREGUNTA: ¿Qué reflexiones le surgen a partir de estos datos?**

RESPUESTA-

## 9. SOBRE DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS A CARGO

El número de personas a cargo de la persona entrevistada sí que supone una influencia en las percepciones sobre la importancia de los factores de intraemprendimiento. Se observa que, cuantas más personas tengan bajo su responsabilidad, mayor es la importancia que otorgan a todos los factores que fomentan el intraemprendimiento.

Los datos más relevantes son:

1. Tanto el grupo de quienes tienen entre 50 y 250 personas, como el de más de 250 empleados, coinciden que los dos factores de mayor importancia son, en primer lugar, el contexto político institucional, y en segundo lugar el papel de la alta dirección.
2. Estos dos grupos también coinciden en que el factor con menor importancia es el referido a los sistemas de reconocimiento, y el segundo con menos importancia el referido a los sistemas de control y evaluación.
3. Las personas encuestadas sin empleados a su cargo consideran como el factor más relevante el referido al papel de la alta dirección, seguido de las oportunidades tecnológicas y de la cultura organizativa. Por el contrario, al que menor valor otorgan es a los sistemas de reconocimiento, seguido de la complejidad de los problemas públicos y de los sistemas de control y evaluación.

Las opciones de número de personas a cargo eran: Sin personas a cargo; Equipos de menos de 10 empleados; Equipos de entre 11 y 49 empleados; Equipos de entre 50 y 250 empleados; Equipos de más de 250 empleados.

**PREGUNTA: ¿Qué reflexiones le surgen a partir de estos datos?**

RESPUESTA-

## **10. SOBRE DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DEL GRUPO DE LA ADMINISTRACIÓN**

Al igual que ocurre con el número de personas a cargo, el grupo de la Administración al que pertenecen los encuestados influye en las percepciones sobre la importancia de los factores de intraemprendimiento. Se observa que las personas pertenecientes a la categoría A1 otorgan mayor importancia a los factores que fomentan el intraemprendimiento.

Los datos más relevantes son:

1. De entre los factores externos, existen diferencias significativas en las percepciones sobre la importancia del contexto político-institucional y de las oportunidades tecnológicas, siendo consideradas más importantes por los empleados con categoría A1 que por el resto.
2. Dentro de los factores internos, las diferencias son más reducidas. Únicamente las diferencias en la percepción sobre la importancia del diseño organizativo son significativas, siendo mayor la importancia percibida por los empleados del grupo A1 que por los del resto de grupos.
3. Las personas del grupo A1 consideran como factor más importante el contexto político institucional, seguido por las oportunidades tecnológicas y el papel de la alta dirección. Por el contrario, el factor de menor importancia es el referido a los sistemas de reconocimiento, seguido por los sistemas de control y evaluación.
4. Para las personas del resto de grupos, el factor más importante es el papel de la alta dirección, seguido por las oportunidades tecnológicas. Por el contrario, el factor de menor importancia es el referido a los sistemas de reconocimiento, seguido por el referido al diseño organizativo.

**PREGUNTA: ¿Qué reflexiones le surgen a partir de estos datos?**

RESPUESTA-

## **11. SOBRE EL GLOBAL DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO**

En términos generales se puede observar que los factores condicionantes en el sector público coinciden en gran medida (sobre todo los factores internos) con aquellos validados en el sector privado.

Además, el hecho de que no haya diferencias significativas en cuanto a la valoración de los factores según el ámbito de la Administración donde se trabaje, podría interpretarse como que dichos factores son válidos para todo tipo de organizaciones públicas, con independencia de su tamaño o ámbito territorial.

**PREGUNTAS: ¿Qué reflexiones le surgen a partir de estas observaciones? ¿Tiene alguna otra observación sobre los resultados globales del cuestionario?**

RESPUESTAS-