

Autonomía y recompensas como factores organizacionales detonantes de la actividad intraempresarial

Autonomy and rewards as organizational factors triggering intrapreneurship

Esthela Galván Vela*, Mónica L. Sánchez Limón**

Resumen

El emprendimiento surgido en el seno de las organizaciones o "intraemprendimiento", es un elemento clave en el desarrollo de los entes económicos que le generan. Sugerimos que para que esta conducta pueda desarrollarse, es necesario que la organización adopte acciones específicas, por lo que el objetivo del presente consistió en medir la relación entre el nivel de intraemprendimiento, con la autonomía y recompensas proporcionadas a los empleados. El método utilizado fue el análisis estadístico multivariante en 144 observaciones de un cuestionario, en una empresa grande del sector transporte del noreste de México. Los resultados arrojaron relaciones positivas y significativas entre las variables. Lo anterior, contribuye a la investigación en materia de emprendimiento corporativo para economías emergentes como México, en donde la evidencia empírica del fenómeno resulta limitada. Se concluye que los hallazgos resaltan la importancia de la consideración de posturas estratégicas que permitan la explotación de dichas actividades.

Palabras clave: Intraemprendimiento; autonomía; recompensas; innovación; emprendimiento corporativo.

Abstract

Entrepreneurship that emerged within organizations or "intrapreneurship", is a key element in the development of the economic entities that generate it. We suggest that for this behavior to be developed, it is necessary for the organization to adopt this position through specific actions, so the objective of the present was to measure the relationship between the level of intrapreneurship, with the organizational factors of autonomy and rewards. The method we used was the statistical analysis of multivariate data in 144 observations from a questionnaire applied a large company in the transport sector of northeastern Mexico. The results showed positive and significant relationships between the variables. This contributes to the research on corporate entrepreneurship for emerging economies such as Mexico, where the empirical evidence of the phenomenon is limited. We conclude that the findings highlight the importance of considering strategic positions that allow the exploitation of these activities.

Key words: *Intrapreneurship; autonomy; rewards; innovation; corporate entrepreneurship.*

Clasificación JEL: L26

* Doctorante en Ciencias Administrativas de la Facultad de Comercio Administración Victoria de la UAT; Profesor de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Profesor de la Universidad La Salle Victoria.

E-mail: gavela2012@gmail.com

** Doctora en Ciencias de la Administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM; Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, actual miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

E-mail: msanchel@gmail.com

Artículo recibido: 5 de marzo de 2017

Artículo aceptado: 13 de junio de 2017

Introducción

Enfocar los esfuerzos de la empresa en la generación de un comportamiento emprendedor, no es un concepto recién concebido (Antoncic, 2007; Brazeal, 1996). Durante las últimas cuatro décadas, el emprendimiento surgido en el seno de organizaciones ha representado un tópico de interés para diversos actores sociales (Gawke, Gorgievski, & Bakker, 2017; Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009; Kearney, Hisrich & Roche, 2010; Kuratko, 2010; Turró, Urbano, & Peris-Ortiz, 2014). La dinamicidad y los cambios en el entorno de los negocios actuales, demanda en sentido de urgencia un comportamiento orientado a la innovación y renovación constante, aspectos que caracterizan al intraemprendimiento (Baruah & Ward, 2014; Deprez, Leroy, & Euwema, 2018; Morris, Kuratko, & Covin, 2011; Kuratko, McMullen, Hornsby, & Jackson, 2017).

Con los años, los intentos por conceptualizar el emprendimiento en el interior de la empresa han crecido (Dwivedi & Weerawardena, 2018) y se han adaptado a su vez diferentes términos para tal comportamiento -por lo que se hará uso de los mismos de forma indistinta- como lo son el “emprendimiento corporativo” (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997; Sharma & Chrisman, 1999; Zahra, 1991), el “emprendimiento organizacional” (Kearney, Hisrich, & Antoncic, 2013), el “emprendimiento estratégico” (Ketchen, Ireland, & Snow, 2007), la “intensidad emprendedora” (De Villiers-Scheepers, 2012) o el “intraemprendimiento” (Knight, 1997; Pinchot, 1985), para referirse a la transformación, a la renovación estratégica, o a la encarnación de la conducta emprendedora en la empresa, por medio de la gestión eficiente de los recursos empresariales en el desarrollo de innovaciones creadoras de valor (Kuratko & Audretsch, 2013).

Es importante señalar que más allá del término con que se conciba el intraemprendimiento, se sabe que éste sugiere una serie de mejoras en las organizaciones tales como el rendimiento o el desarrollo financiero (Covin & Slevin, 1991; Kearney, Hisrich, & Antoncic, 2013; Zahra, 1991);

la reestructuración o la revitalización del negocio (Baruah & Ward, 2014; Deprez, Leroy, & Euwema, 2018); un aumento de la competitividad o actos de reposicionamiento estratégico (Ireland, Covin & Kuratko, 2009; Marethabile, 2017); el crecimiento (Antoncic & Hisrich, 2001; Kearney, Hisrich, & Antoncic, 2013); la satisfacción laboral y el compromiso afectivo de los involucrados (Rutherford & Holt, 2007); la capacidad innovadora (Bierwerth, Schwens, Isidor, & Kabst, 2015); así como otras cuestiones como incremento en la productividad y una postura de anticipación constante a los cambios ambientales (Zahra, 1991).

Por los mencionados resultados, se puede aseverar que el emprendimiento corporativo conlleva al desarrollo social y económico de los entes que le generan (Minniti, 2008; Parker, 2011; Turró, Urbano, & Peris-Ortiz, 2014), y que la investigación en torno a las consecuencias de tal comportamiento en la empresa, así como de sus contingencias de origen es y seguirá siendo crítico (Kearney, Hisrich, & Antoncic, 2013), sobre todo en empresas cuyas operaciones se desarrollan en entornos de economías emergentes o con altos niveles de hostilidad ambiental (De Viellers-Sheepers, 2012; Weeks, 2008).

Con relación a lo anterior, los altos mandos de la empresa actual se han percatado de la importancia del fomento al comportamiento proactivo e innovador en los empleados, por lo que procuran instigar la conducta intraemprendedora desde los peldaños inferiores hacia arriba (Deprez, Leroy, & Euwema, 2018). Autores como Gawke, Gorgievski y Bakker (2017), argumentan el reciente reconocimiento del potencial de las actividades emprendedoras en los empleados para que una empresa logre adaptarse con éxito a las turbulencias del entorno actuando de forma proactiva a las oportunidades del entorno.

Así mismo, empresas que exhiben sus emprendimientos internos, suelen ser vistas como entidades dinámicas y flexibles, capaces de tomar ventajas de las condiciones munificentes del entorno cuando estas se presentan (Morris, Kuratko, & Covin, 2011). Por lo anterior, empresas

reconocidas internacionalmente, han adaptado programas especiales dedicados a la promoción de la actividad intraemprendedora. Google, por ejemplo, implementó el *Google's Intrapreneurship Program*, el cual busca el desarrollo de actos de innovación, creatividad y de pensamiento “fuera de la caja” por medio del empoderamiento de los empleados, brindándoles la oportunidad de compartir sus ideas entre sus compañeros sin la necesidad de autorización o supervisión de los altos mandos; así como el 20 por ciento de su tiempo en la empresa para el desarrollo libre de ideas. Gracias a esta iniciativa, han surgido los programas más populares de la empresa, tales como Gmail, Google News, Orkut y AdSense.

La empresa LinkedIn, por su parte, permite a los empleados el desarrollo de una idea personal por trimestre, así como reunir a un equipo de trabajo y presentarla hacia un consejo; si la idea es aprobada, el equipo podrá pasar hasta tres meses trabajando la misma en pro de la empresa. La red social Facebook, realiza “hackatones”, los cuales son concursos maratónicos para la creación de ideas entre sus empleados, el botón “me gusta” surgió precisamente de uno de estos eventos (Schawbel, 2013).

Los mencionados ejemplos hacen alusión hasta cierto punto de algunos procesos de fomento al intraemprendimiento, no obstante, el nivel de este comportamiento en una empresa depende de factores diversos. Una firma por sí misma no podría catalogarse intraemprendedora, sin el hecho de contar con algunas características descritas en la literatura. Entre estas características se tiene el desarrollo de nuevos negocios como una de sus formas más básicas (Antoncic, 2007; Parker, 2011).

Así mismo, Antoncic y Hisrich (2001), mencionan que el intraemprendimiento no sólo conduce a nuevos negocios, sino que, inherentemente está ligado a la idea de innovar. En este sentido, otro de los constructos reconocidos para el intraemprendimiento es el nivel de “innovación” (e.g. Antoncic, 2007; Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991; De Villiers-Scheepers, 2012; Kearney, Hisrich, & Antoncic, 2013; Schindehutte,

Morris & Kuratko, 2000; Turró, Urbano, & Peris-Ortiz, 2014; Zahra, 1991). Dada la naturaleza implícita del término, la innovación hace hincapié en la creación o desarrollo de nuevos productos, servicios, métodos administrativos o tecnologías; así como la capacidad de la empresa para el diseño, desarrollo y soporte a las ideas de nuevos productos y servicios, partiendo de prácticas que involucren procesos creativos y/o tecnología (Antoncic, 2007; Kearney, Hisrich, & Antoncic, 2013).

Otro de los constructos considerados en el intraemprendimiento es la proactividad (Covin & Slevin, 1991; De Villiers-Sheepers, 2012; Kearney, Hisrich, & Antoncic, 2013 ; Schindehutte, Morris, & Kuratko, 2000; Zahra, 1991). Dicho constructo involucra una postura que permite la anticipación a las fluctuaciones del entorno, así como la ejecución de estrategias acordes a las necesidades del mercado (Kearney, Hisrich, & Antoncic, 2013). Autores en materia de intraemprendimiento, enuncian que la proactividad expresa la fuerza en que se ve reflejada la misión, la audacia, la iniciativa y las actividades de la alta dirección, así como la agresividad competitiva y la asunción de riesgos en la empresa (Antoncic & Hisrich, 2001; Antoncic, 2007).

Entre los factores que promueven el intraemprendimiento, se han evaluado factores ambientales, es decir, aquellos que ajenos al entorno de la organización afectan de manera positiva o negativa en el desarrollo de emprendimientos en el interior de la organización (Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991; De Villiers-Scheepers, 2012; Guth & Ginsberg, 1990; Kearney, Hisrich, & Antoncic, 2013 ; Schindehutte, Morris, & Kuratko, 2000; Turró, Urbano, & Peris-Ortiz, 2014; Zahra, 1991). Los factores ambientales incluyen cuestiones políticas, sociales, económicas, culturales, de mercado, entre otras (Guth & Ginsberg, 1990) que precipitan la necesidad percibida en los altos mandos y finalmente detonan o inhiben actos de intraemprendimiento (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009).

Sin embargo, el intraemprendimiento no sólo involucra los múltiples elementos considerados de forma externa, sino también, factores que, dentro de la misma organización repercuten en su nivel de intraemprendimiento (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy & Kilic, 2010; Antoncic, 2007; De Villiers-Scheepers, 2012; Ireland, Covin, & Kuratko, 2009; Kearney, Hisrich, & Antoncic, 2013; Kearny, Hisrich, Antoncic, 2010; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko, Hornsby & Covin, 2014). Dichos factores, están representados por una amplia gama de elementos internos.

Estudios pioneros como Kuratko, Montagno y Hornsby (1990), operacionalizaron a los factores internos u organizacionales en tres variables latentes como el soporte de la administración, la estructura organizativa de apoyo y las recompensas. Más adelante, en otro artículo de Hornsby, Kuratko y Montagno (1999), se agregaron a su modelo de variables internas, nuevos elementos como el nivel de autonomía y la disponibilidad de tiempo. Investigación que derivó en 2002 en el desarrollo de la escala CEAI o "Instrumento de Evaluación de Emprendimiento Corporativo", la cual fue perfeccionada y validada en trabajos posteriores por Kuratko, Hornsby y Covin (2014), así como por Kuratko, McMullen, Hornsby y Jackson (2017), quienes añadieron variables de sustentabilidad.

Las recompensas, factor que compete a la presente investigación, se encuentra presente en los estudios de intraemprendimiento desde la publicación de los primeros trabajos de Kuratko y sus colaboradores en 1990. Gracias a este tipo de trabajos que fungen como referencia para nuevas investigaciones en campos diversos, es que ahora se sabe que el adecuado uso de recompensas es un factor organizacional que permite el desarrollo de un comportamiento intraemprendedor en términos de innovación y proactividad (De Villiers-Scheepers, 2012; Monsen, Patzelt, & Saxton, 2010).

Un adecuado uso de recompensas podría describirse como el "... grado en que se percibe la organización utiliza sistemas de incentivos basados en la actividad empresarial y el éxito" (Kuratko,

Hornsby, & Covin, 2014, p.34). Recompensar a los trabajadores, de forma tangible o intangible por sus iniciativas, puede ser un medio efectivo para lograr innovaciones o la búsqueda continua por las oportunidades de innovación en el entorno (Brazeal, 1996; Deprez, Leroy, & Euwema, 2018). En este sentido, los factores motivacionales de la organización tienen una influencia significativa en el nivel de participación de los trabajadores (Wang, Zhen, & Zhen, 2018).

La teoría de la expectativa de Vroom (1964) es bastante clara al respecto, los incentivos relacionan deseos personales de los empleados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los motiva a cumplir con las expectativas de los mandos superiores hacia su propio desempeño (Trevor, Reilly, & Gerhart, 2012). Por consiguiente, cuando se incentiva al trabajador por medio de recompensas a la innovación, esto se relaciona positivamente a una mejora en su capacidad para la generación y transferencia de nuevos conocimientos y conduce al desarrollo de la empresa (Wang, Zhen, & Zhen, 2018).

En teoría, un sistema efectivo de recompensas resultaría en un buen detonante de la actividad intraemprendedora, al fomentar conductas motivadas intrínseca o extrínsecamente hacia el desarrollo de innovaciones entre los empleados. Por el lado de la gerencia, se esperaría de un sistema de recompensas basado en metas, retroalimentación e incentivos, algunos efectos sinérgicos para la organización. Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy y Kilic (2010) mencionan al respecto "...si la gerencia intenta convencer a los empleados de que actúen como intraemprendedores, también debe estar dispuesta a pagarlos como emprendedores..." (p.736).

Por el lado del trabajador, según los planteamientos de Morse (1986), se esperaría alguna a una ganancia financiera. El trabajador tomaría sus decisiones en función de la certeza que posea sobre los resultados más probables, es decir, se emprende no sólo por la certeza de éxito, sino por los resultados económicos implícitos por dicha elección.

Las empresas más reconocidas a nivel mundial poseen sistemas efectivos de recompensas a sus empleados (Kaiser & Usman, 2010). Por esta razón, en la práctica de negocios, cada vez son más las empresas que implementan sistemas de recompensas monetarias como bonos, comisiones y primas por objetivos; o no monetarias, como flexibilidad horaria, reconocimientos públicos, regalos, entre otros, a fin de fomentar la actividad intraemprendedora (Wang, Zhen, & Zhen, 2018).

Para Kaiser y Usman (2010) *“...los programas de recompensa y reconocimiento sirven como el factor más contingente para mantener alta y apasionada la autoestima de los empleados”* (p. 159), así mismo *“...las recompensas juegan un papel vital en la determinación del rendimiento significativo en el trabajo y está positivamente asociado con el proceso de motivación”* (p. 160). Para los autores, los incentivos, las recompensas y el reconocimiento, son los parámetros clave de los programas motivacionales en la mayoría de las empresas, ya que están relacionados directamente al desempeño de los empleados.

Entre algunos otros relacionados a los sistemas de recompensas, se tienen que Hornsby, Kuratko, Shepherd y Bott (2009) identificaron correlaciones positivas y significativas entre el nivel de recompensas y el número de ideas implementadas en una empresa. Wyk y Adonisi (2012), encontraron que la satisfacción extrínseca en el empleo, en cuyas subescalas se incluían los sistemas de recompensas, se correlacionaban positiva y significativamente al intraemprendimiento y, Hornsby, Kuratko, Holt y Wales (2013), también encontraron correlaciones significativas entre las recompensas y el emprendimiento corporativo.

A partir del análisis deductivo de las mencionadas aportaciones teóricas, planteamos el siguiente supuesto de investigación:

Hipótesis 1: *Brindar recompensas a los trabajadores está relacionado positiva y significativamente con el intraemprendimiento en términos de innovación y proactividad.*

Otra variable a nivel organizacional que compete a la presente investigación es el nivel de autonomía proporcionado a los empleados. Hornsby y sus colaboradores le introdujeron como elemento detonante de la actividad intraemprendedora en 1990, y desde entonces, se ha estudiado en múltiples investigaciones relacionadas al fenómeno del intraemprendimiento (e.g. Alpan, Bulut, Gunday, Ulusuy, & Kilic, 2010; De Villiers-Sheepers, 2012; Kurakto, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005; Kurakto, 2010).

La autonomía a los empleados es referida en la literatura como el *“...compromiso de los gerentes de alto nivel de tolerar el fracaso, proporcionar libertad de decisión y libertad de supervisión excesiva y delegar autoridad y responsabilidad a los empleados”* (Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby, 2005, p. 703); es decir, la autonomía representa el grado de descentralización del poder en la toma de decisiones, o *“...el grado de iniciativa de los empleados en su trabajo formal y la implementación de esfuerzos de mejora o resolución de problemas”* (Alpan, Bulut, Gunday, Ulusuy, & Kilic, 2010, p. 736).

Morse (1986), quien venía señalando la importancia de dicho elemento en años previos al desarrollo de estudios empíricos, señaló que el ambiente organizacional capaz de ser percibido por los empleados como favorable en cuestiones de autonomía, es capaz de retener el talento creativo, pues motiva a los empleados gracias a la libertad que los mismos poseen en el trabajo.

Un par de años después, Duncan, Ginter, Rucks & Jacobs (1988), hacen alusión a la importancia de la confianza en proporcionada a los empleados para el desarrollo de la actividad intraemprendedora. El que los empleados estén motivados a tomar decisiones con respecto a su trabajo, es un factor importante de la autonomía (Alpan, Bulut, Gunday, Ulusuy, & Kilic, 2010; Covin & Slevin, 1991) y estimular dicho factor requiere de la flexibilidad de los directivos. Para Kurakto, Hornsby, & Covin (2014), empleados con mayor grado de libertad en el desarrollo de sus tareas, desarrollan una mayor cantidad de ideas innovadoras.

Lo anterior se fundamenta con múltiples investigaciones empíricas Hornsby, Kuratko, Shepherd y Bott (2009), por ejemplo, encontraron que mayores niveles de autonomía estaban asociados a positivamente al número de ideas desarrolladas en la empresa; y, Wyk y Adonisi (2012), también encontraron que la autonomía, se correlacionaba positiva y significativamente al intraemprendimiento.

Estos resultados sugieren la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: Brindar autonomía a los trabajadores está relacionado positiva y significativamente al intraemprendimiento en términos de innovación y proactividad.

Es importante señalar en este punto que el cúmulo de conocimientos con que se sustenta el intraemprendimiento aún carece de bases empíricas sólidas para las economías emergentes (De Villiers-Sheepers, 2012). Es por ello que la exploración de los dominios del intraemprendimiento mediante la obtención de datos empíricos es ahora, más que nunca, una tarea crítica (Kuratko & Audretsch, 2013).

En el presente documento, se reconoce la importancia del estudio de los factores que promueven el intraemprendimiento, sobre todo aquellas iniciativas que provienen desde el seno de la empresa como lo son el nivel de recompensas y autonomía otorgados a los empleados. Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es analizar la relación entre el nivel de intraemprendimiento de una empresa del sector transporte del noreste de México, con el nivel de recompensas y autonomía otorgado por la misma a sus trabajadores de mandos medios.

Método

Con el propósito de investigar la relación entre el nivel de recompensas y autonomía con el nivel de intraemprendimiento en términos de innovación y proactividad, se recabaron durante el primer trimestre de 2017, un total de 151 observaciones de empleados de mandos medios en una empresa de servicios de autotransporte del área noreste de

México. No obstante, las irregularidades en los datos redujeron la cantidad de observaciones a 144, logrando con ello abarcar el 57% de la población total para nuestro estudio.

El instrumento utilizado para la colecta de los datos consistió en la traducción y adecuación de dos cuestionarios validados en la literatura. El primero de ellos desarrollado por Kuratko, Montagno, y Hornsby (1990), llamado "Instrumento de Evaluación de Emprendimiento Corporativo" (CEAI), el cual fue modificado y validado en posteriores investigaciones por Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) y Kuratko, Hornsby y Covin (2014). El CEAI, utiliza una escala de medición de tipo Likert de 5 puntos y ha sido utilizada en investigaciones que pretenden medir los factores organizacionales anteriormente expuestos. El nivel de intraemprendimiento fue evaluado gracias a la escala propuesta por Khandwalla (1973) y modificada y validada por Knight (1997) llamada "ENTRESCALE", la cual mide las dimensiones de orientación a la innovación y proactividad.

Con base en las observaciones recabadas por los instrumentos se efectuaron una serie de análisis. El primero de ellos consistió en un análisis factorial exploratorio a fin de descubrir la estructura y la agrupación correcta de los factores en los datos del instrumento utilizado. Un segundo análisis midió la fiabilidad de los tres factores agrupados por medio del Alfa de Cronbach, y, un último análisis permitió el análisis de datos multivariantes por medio de las técnicas de correlación y regresión lineal múltiple. Se exponen los resultados a continuación.

Resultados

El análisis factorial exploratorio, logró la agrupación de los datos en tres grupos homogéneos de variables cuyas cargas resultaron significativas: intraemprendimiento, recompensas y autonomía. De un total de 24 ítems que medían dichas variables, fueron eliminados cuatro y no se utilizaron en posteriores análisis. Dichas agrupaciones, se encuentran sustentadas en la literatura (e.g. De Villiers-Scheepers, 2012; Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002; Kuratko, Ireland

Covin, & Hornsby 2005, Kuratko, 2010; Kuratko, Hornsby, & Covin, 1990, 2014; Moriano, Topa, Molero, & Lévy. 2011).

Del conjunto de factores agrupados, la prueba Kayser-Meyer-Olkin (KMO) y el contraste de esfericidad de Barlett en la tabla 1, indican el grado de pertinencia y las correlaciones entre las variables en un KMO = .791 con una significatividad en un 0.000. El primero por encima del mínimo aceptable (KMO > 0.5), señalando un valor "sobresaliente" (Hair, Anderson, Thatam & Black, 1999; Pérez, 2009). El segundo, asegura un nivel inferior a 0.05 que permite el rechazo de la hipótesis nula de esfericidad por medio de la significancia perfecta.

Tabla 1
KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett

Medida KMO de adecuación de muestreo		0.791
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	736.287
	Gl.	66
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos en SPSS.

En el análisis factorial, la prueba de la varianza total explicada, la cual indica la agrupación de factores basada en salidas diferenciadas de la varianza de los datos, arrojó factores agrupados cuyos porcentajes indican un 35.66% para la autonomía y un 20.53% para recompensas, siendo el total de varianza explicada por el modelo un 56.19%. En tanto lo anterior, cada uno de los factores presenta un autovalor inicial total por encima de 1.

Una vez estimados los factores de las variables latentes, se procedió a realizar la prueba de fiabilidad de la escala por medio del Alfa de Cronbach, la cual se puede apreciar en la tabla 2. Dicho análisis, indicó datos fiables y consistentes. Los resultados fueron 0.842 para autonomía, 0.822 para recompensas y, 0.837 para el intraemprendimiento.

Tabla 2.
Prueba de fiabilidad de la escala

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Autonomía	0.842	6
Recompensas	0.822	6
Intraemprendimiento	0.837	8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos en SPSS.

El análisis de correlación de los factores expuesto en la tabla 3 indica correlaciones positivas y significativas entre las variables organizacionales de autonomía y recompensas con el intraemprendimiento. El coeficiente de correlación del factor recompensas indica un efecto moderado de .436 y significativo en un 0.000 al intraemprendimiento. La variable autonomía indica una correlación débil en un .267 y significativa en un 0.001 con respecto al intraemprendimiento.

Por su parte, el análisis de regresión lineal múltiple permite la determinación del nivel de influencia sobre los factores de recompensas y autonomía con relación al nivel de intraemprendimiento. Los resultados para este método se obtuvieron mediante la entrada forzada, al no especificarse en la literatura previa la importancia relativa de cada una de las variables predictoras. Se ha evaluado el intraemprendimiento (Y_i), las recompensas (X_1) y la autonomía (X_3), en razón de $Y_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots$, donde b_0 representa la coordenada de origen del modelo.

La tabla 4 indica el resumen del modelo $Y_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \epsilon_i$, donde R representa los valores de coeficiente de correlación entre las variables, y , R^2 , es el coeficiente de determinación que indica la proporción de mejora causada por el modelo propuesto, es decir, la proporción de variabilidad de la variable dependiente (Y_i), explicada. Con lo anterior, se tiene que el modelo explica un 20.5% el fenómeno del intraemprendimiento y es significativo en un 0.000.

Tabla 3

Análisis de correlación

		Recompensas	Autonomía	Intraemprendimiento
Recompensas	Correlación de Pearson	1	.344**	.436**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000
Autonomía	Correlación de Pearson	.344**	1	.267**
	Sig. (bilateral)	0.000		0.001
Intraemprendimiento (constante)	Correlación de Pearson	.436**	.267**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos en SPSS.

Notas: ** Representa una correlación significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Tabla 4

Resumen del modelo

R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R ²	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en F	gl1	gl2		
.453 ^a	0.205	0.194	0.90248552	0.205	17.969	2	139	0.000	2.212

Fuente: elaboración propia a partir de datos en SPSS.

Los resultados generales del ajuste del modelo se exponen en la tabla 5 de ANOVA, donde F está representado por la división de la varianza sistemática entre la no sistemática e indica una predicción relativamente buena al fenómeno en tanto F se sitúa en un valor mayor a 1. El nivel de significatividad del modelo, indica que tiene la habilidad para pronosticar el fenómeno.

Los valores B del modelo expuesto en la tabla 6 de coeficientes, muestran que la beta de recompensas es de 0.39. El valor indica que el

incremento en las recompensas por una unidad de desviación estándar incrementaría el nivel de intraemprendimiento en un 0.39 de la desviación estándar de la constante. Adicionalmente, el incremento en una desviación estándar de la autonomía incrementaría el intraemprendimiento en un 0.133 de la desviación estándar de dicha constante. Así mismo, el modelo muestra la no colinealidad entre las variables al presentarse índices de tolerancia superiores a 0.2.

Tabla 5.
ANOVA

	Suma cuadrados	de	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	29.270		2	14.635	17.969	.000b
Residuo	113.213		139	0.814		
Total	142.483		141			

Fuente: elaboración propia a partir de datos en SPSS.

Tabla 6
Coeficientes

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			95% IC B		Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
Intraemprendimiento	0.006	0.076		0.082	0.934	-0.143	0.156					
Recompensas	0.389	0.080	0.390	4.843	0.000	0.230	0.548	0.436	0.380	0.366	0.882	1.1134
Autonomía	0.134	0.081	0.133	1.652	0.101	-0.026	0.294	0.267	0.139	0.125	0.882	1.1134

Fuente: elaboración propia a partir de datos en SPSS.

Con base en los resultados anteriormente expuestos, se tiene que H1 “Brindar recompensas a los trabajadores está relacionado positiva y significativamente con el intraemprendimiento en términos de innovación y proactividad”, no se rechaza, al presentar un grado de afectación positivo de 0.389 y una significatividad en las correlaciones de 0.000. Así mismo, H2 “Brindar autonomía a los trabajadores está relacionado positiva y significativamente al intraemprendimiento en términos de innovación y proactividad”, no se rechaza, al presentar un grado de afectación positivo de 0.134 y una significatividad de 0.000 en las correlaciones.

Conclusiones

En el presente trabajo se probó una relación positiva y significativa entre el nivel de intraemprendimiento de una empresa con las recompensas y con la autonomía brindada a sus empleados gracias al análisis estadístico de los datos recabados en una empresa grande del sector transporte del noreste de México. Lo anterior ya ha sido probado en investigaciones previas (e.g. De Villiers-Scheepers, 2012; Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002; Kuratko, 2005, 2010; Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990, 2014; Moriano, Topa, Molero, & Lévy, 2011), sin embargo, resulta limitada la investigación en materia de emprendimiento corporativo para economías emergentes como México, por lo que hemos contribuido a la teoría por medio de datos derivados de este contexto.

Se concluye que la totalidad del modelo es significativo y que la autonomía y las recompensas derivan en actos proactivos y de innovación en la empresa, los cuales finalmente representan el nivel de intraemprendimiento. Estos resultados resaltan la importancia de la consideración de posturas estratégicas que permitan la explotación de dichas actividades desde la cúpula directiva de la organización a fin de aprovechar los recursos de la empresa para la obtención de beneficios resultantes de actos de intraemprendimiento.

Se resalta por ende la necesidad de la consideración de factores organizacionales y el incremento en el conocimiento científico del fenómeno en empresas diversas. Al ser el intraemprendimiento un motor clave de desarrollo económico, es necesario que los administradores valoren al mismo con respecto a sus resultados en materia de crecimiento y rendimiento financiero (Kearney, Hisrich, & Roche, 2010, 2013; Kuratko, 2010; Turro, Urbano y Peres-Ortiz, 2014).

Así mismo, más allá de aspectos financieros, el intraemprendimiento deriva en la satisfacción de los involucrados, y, las acciones de la alta gerencia en cuanto a su procuración, en el aumento en el compromiso afectivo de la plantilla laboral (Rutherford & Holt, 2007). Al considerar lo anterior, los administradores pueden inferir positivamente en la satisfacción y el compromiso de inversionistas, proveedores, clientes, trabajadores y otros entes relacionados a la empresa por medio de actos como el desarrollo de programas de recompensas

efectivos, así como proporcionar niveles de autonomía para la toma de decisiones a sus empleados.

Con respecto a las áreas de oportunidad para la presente investigación, podemos señalar que el cúmulo de factores asociados al emprendimiento corporativo es muy amplio y complejo: las condiciones hostiles de países en vías de desarrollo; las oportunidades latentes de los entornos dinámicos; los aspectos normativos, gerenciales, culturales e individuales del entorno interno de la empresa, pueden resultar numerosas por lo que se hace necesario continuar midiendo variables posiblemente relacionadas al desarrollo de este comportamiento en México.

Así mismo, hemos encontrado limitaciones con respecto a la muestra utilizada puesto que sólo contempla a una empresa grande del sector transporte en el norte de México, por lo que los resultados no podrán extrapolarse en su totalidad a otros sectores o zonas geográficas; sin embargo, es importante recordar que la literatura especializada recomienda que el análisis de los factores organizacionales y ambientales del emprendimiento corporativo debe tomar como referencia la situación concreta de un territorio y que, de hecho, los estudios más representativos en la materia no contemplan un contexto global, sino meras comparaciones individualizadas entre sectores y territorios (e.g. Antoncic, 2007; Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014).

Referencias

- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48 (5), 732-755.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management and Data Systems*, 107 (3), 309-325.
- Baruah, B. & Ward, A. (2014). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11 (4), 811-822.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R. & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and

- performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45 (2), 255—278
- Brazael, D. V. (1996). Managing An Entrepreneurial Organizational Environment: A Discriminant Analysis of Organizational Individual Differences between Autonomous Managers and Department Managers. *Journal of Business Research*, 35, 55-67.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.
- De Villiers-Scheepers, M. J. (2012). Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. *European Business Review*, 24 (5), 400-424.
- Deprez, J. Leroy, H. & Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61 (1), 135-145.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677-695.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C., & Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneuring and the reinvention of the corporation. *Business Horizons*, 31 (3), 16-21
- Dwivedi, A. & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86, 32-40.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J. & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante*. España: Pearson Prentice Hall.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253-273.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A. & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24 (3), 236-247
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2), 9-24
- Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kuratko D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 19-46.
- Kearney, C., Hisrich, R. D. & Antoncic, B. (2013). The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance. *Journal of Business Economics and Management*, 14 (1), 328-357.
- Kearney, C., Hisrich, R. D. & Roche, F. W. (2010). Change management through entrepreneurship in public sector enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15 (4), 415-437.
- Ketchen, D. J., Ireland, R. D. & Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (3-4), 371-385.
- Khandwalla, P. N. (1973). Viable and effective organizational designs of firms. *Academy of Management Journal*, 16 (3), 481-495.
- Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship.

- International Entrepreneurship and Management Journal*, 9 (3), 323-335.
- Kuratko, D. F. (2010). Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.). *Handbook of Entrepreneurship Research*, pp. 129-163. Springer New York. Recuperado de http://link.springer.com/chapter/10.1007/9781-4419-1191-9_6
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57 (1), 37-47.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6), 699-716.
- Kuratko, D. F., McMullen, J. S., Hornsby, J. S. & Jackson, C. (2017). Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepreneurship scale. *Business Horizons*, 60, 271—283.
- Kuratko, D. F., Montagno, G. & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 2 (Summer), 49-58.
- Marethabile, T. (2017). Antecedents of intrapreneurship practice among public hospital unit nurse managers. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 7, 126-135.
- Minniti, M. (2008). The role of government policy on entrepreneurial activity: Productive, unproductive, or destructive. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (5), 779-790
- Monsen, E., Patzelt, H. & Saxton, T. (2010). Beyond simple utility: incentive design and trade-offs for corporate employee-entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (1), 105-130
- Moriano, J. A., Topa, G., Molero, E. & Lévy, J. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship Management*, 10 (1), 103-119.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2011). *Corporate entrepreneurship and innovation* (3rd ed.). Mason, OH: Cengage/South-Western.
- Morse, C. W. (1986). The delusion of intrapreneurship. *Long Range Planning*, 19 (6), 92-95.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26 (1), 19-34.
- Pérez, C. (2009). *Técnicas de Análisis de Datos con SPSS 15*. España: Pearson Prentice Hall.
- Pinchot, G. (1985) *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. United States: Harper & Row
- Kaiser, R. & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (2), 159-167.
- Rutherford, M. W. & Holt, D. T. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (3), 429-446.
- Schawbel, D. (2013). *Promote Yourself: The New Rules for Career Success*. United States: St. Martins Press How.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2000). Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (2), 18-30.
- Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 11-27.
- Trevor, C., Reilly, G., & Gerhart, B. (2012). Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality.

- Academy of Management Journal*, 55 (3), 585–610.
- Turró, A., Urbano, D. & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wang, L., Zhen, J. & Zhen, K. (2018). How do incentives motivate absorptive capacity development? The mediating role of employee learning and relational contingencies. *Journal of Business Research*, 85, 226–237.
- Weeks, R. (2008). Nurturing a culture and climate of resilience to navigate the whitewaters of the South African dual economy. *Journal of Contemporary Management*, 5, 123-36.
- Wyk, R. & Adonisi, M. (2012). Antecedents of corporate entrepreneurship. *South African Journal of Business Management*, 43 (3), 65-78.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285.