

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

Percepción de Trabajadores Colombianos frente al Comportamiento Intra-Emprendedor

Presentado por

Silvia Carolina García Gómez

201110416

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de psicóloga

Director

Juan Guillermo Sandoval Reyes

Facultad de Psicología

Universidad de La Sabana

2017

Resumen

El *intra-empredimiento* (IE) o *empredimiento corporativo* (EC) es la capacidad que tienen las personas para generar ideas, innovar, mejorar procesos y renovar servicios dentro del contexto organizacional, estos se pueden distinguir a través de cinco factores: apoyo de la dirección, libertad en el trabajo, empleo de recompensas, tiempo disponible e incertidumbre en las tareas; las cuales hacen parte del *comportamiento intra-emprededor* (CI) y este a su vez de la influencia de las prácticas de *recursos humanos* (RRHH) como son la planeación, la provisión del personal, la evaluación, la compensación y el plan de carrera. Este artículo tiene como objetivo principal identificar la percepción de los trabajadores colombianos acerca de los mecanismos llevados a cabo por las organizaciones para promover su comportamiento intra-emprededor. Para este propósito se realizó la aplicación del Cuestionario CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument*) a 80 personas que se desempeñan como empleados de distintas organizaciones. Dentro de los resultados se encontró mejor percepción en los empleados entre 1 – 5 años de experiencia del sector terciario y las grandes empresas (51 – 200). Igualmente, se evidenció que el tiempo disponible percibido por los trabajadores se encuentra por debajo de los esperado. Así mismo, se demostró insatisfacción en practicantes y personas que llevan más de cinco años trabajando en empresas del sector secundario. Por ello se hace importante indagar que tipo de prácticas puede realizar RRHH para disminuir la percepción de insatisfacción en los trabajadores.

Palabras clave: Empredimiento Corporativo, Intra-empredimiento, Prácticas de Recursos Humanos, Modelos de intra-empredimiento, Comportamiento Intra-emprededor.

Abstract

Intra-entrepreneurship (IE) or corporate entrepreneurship (CE) is the ability of people to generate ideas, innovate, improve processes and renew services within the organizational context, these can be distinguished through five factors: management support, Freedom at work, use of rewards, available time and task uncertainty; Which are part of the intra-entrepreneurial behavior (CI) and this in turn of the influence of human resources practices (HR) such as planning, staffing, evaluation, compensation and career plan. This article has as main objective to identify the perception of the Colombian workers about the mechanisms carried out by the organizations to promote their intra-entrepreneurial behavior. For this purpose, the CEAI Questionnaire (Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument) was applied to 80 people who work as employees of different organizations. The results showed a better perception among employees between 1 - 5 years of experience in the tertiary sector and large companies (51 - 200). Likewise, it was evidenced that the available time perceived by the workers is below the expected ones; Likewise, it was demonstrated dissatisfaction in practitioners and people who have been working in secondary sector companies for more than five years. Therefore it is important to inquire what kind of practices HR can perform to reduce the perception of dissatisfaction in workers.

Key words: Corporate Entrepreneurship, Intrapreneurship, Human Resources Practices, Intrapreneurship Models, Intrapreneurship Behavior.

Percepción de Trabajadores Colombianos frente al Comportamiento Intra-Emprendedor

En la actualidad, existe una marcada tendencia progresiva por parte de las organizaciones de involucrar a talento humano en los procesos de intra-empendimiento (IE), esto con el fin de moldear personas con la capacidad de emprender dentro de las instituciones. Al contemplar la situación actual del IE en Colombia, el país muestra una posición baja en emprendimiento corporativo (EC) a comparación de las evidencias internacionales, quienes muestran niveles altos en desarrollo y emprendimiento innovador dentro de su economía. A grandes rasgos esto se percibe en tres grados fundamentales: “el nivel macro del país y el entorno, el nivel intermedio de las empresas y el nivel básico de los individuos” (Vesga, 2007, p. 1).

Estos tres niveles deben funcionar al mismo tiempo para lograr una sociedad más emprendedora, es decir, convocar personas con un espíritu y actitud hacia ese trabajo particular que se caracteriza por la búsqueda constante de oportunidades, junto con la capacidad para articular recursos materiales y humanos. Para ello, resulta necesario activar el potencial de las personas, las empresas y el contexto macro. Sin embargo, en América Latina se percibe un incremento de la actividad emprendedora. Colombia resulta ser uno de los países con un alto índice en oportunidades percibidas y con mayor intención de emprendimiento, pues la actividad emprendedora es la más alta en el manejo económico de la innovación, la motivación, el género, el sector de la industria, la proyección de los trabajos, la internacionalización y los ecosistemas de emprendimiento, son factores determinantes en América Latina (GEM – Colombia, 2015).

Para activar el potencial de las personas y las organizaciones, se requiere que el EC capte interés en investigadores y académicos dado que los ambientes competitivos han motivado a los directivos a reevaluar la estrategia empresarial con la finalidad de entender los factores que permiten desarrollar emprendimientos al interior de las organizaciones para lograr un mayor

desempeño. Adicional, el manejo económico de la innovación por medio del emprendimiento es logrado a través de la creación o mejora de productos, servicios, procesos, negocios, alternativas materiales, mercados, y cambios estructurales en la organización (Bedoya, 2016).

Teniendo en cuenta la relación existente entre la innovación y el EC consta del intervalo de realizar cambios elementales e incrementales a los servicios, procesos y productos que son algo nuevo para la organización, en donde se agregue valor a los clientes y contribuye a la generación de conocimiento dentro de la misma (Kuratko, Covin & Hornsby, 2014). Sin embargo, el EC considerado a nivel de la estructura organizacional, estrategia y cultura en el rol de unidades empresariales pone importancia de las unidades clave en la captación, acumulación, transformación e integración de este conocimiento, para crear la capacidad de ingresar a nuevos mercados, lograr su crecimiento y construir mayor una mayor fuente de ingresos por medio de factores individuales como el comportamiento, las competencias y la función del emprendedor corporativo (Zahra, 2015).

A partir de lo anterior surge un interés acerca de las prácticas organizacionales dirigidas al fomento del IE, aspecto que permite plantear como objetivo del presente artículo, identificar la percepción de los trabajadores colombianos acerca de los mecanismos llevados a cabo por las organizaciones para promover su comportamiento intra-emprendedor. Esta investigación se guía con los siguientes objetivos específicos:

- Describir dichas percepciones en función del tamaño de la organización, el sector de la economía y la categoría profesional de los trabajadores.
- Identificar si existen diferencias significativas en dichas percepciones de acuerdo a las categorías anteriormente mencionadas por medio del ANOVA unifactorial.

- Comparar los puntajes de la prueba CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument*), teniendo en cuenta los grupos conformados por el sector de la economía y la categoría profesional de los trabajadores por medio del Post Hoc de Tukey.

Por ende, ¿cuál es la percepción de los trabajadores colombianos acerca de los mecanismos llevados a cabo por las organizaciones para promover su comportamiento intra-emprendedor?

Emprendimiento corporativo

El EC, permite renovar ideas y establecer estrategias de innovación que conduce la empresa a mejores oportunidades y competencias dentro del mercado. En primera instancia, el concepto es tomado por Burgelman (1983) quien propone un modelo de interacciones dinámicas internas entre las diferentes categorías de comportamiento organizacional, contexto corporativo y estrategia. Lo cual representa la articulación sobre el éxito y los fracasos. Por otro lado, otros autores evidencian que el concepto multidimensional abarcado por el EC es definido como una extensión de nuevos mercados o nuevos productos para desarrollar. Una organización es emprendedora una vez desarrolla un alto número de productos y/o bienes, por medio de un proyecto de innovación tecnológica. Esto requiere que la corporación tenga información publicada y disponible para satisfacer los requerimientos y, segundo, que la empresa opere donde haya posibilidades de emprendimiento (Jennings & Lumpkin, 1989). El concepto de EC tiene dos tipos de fenómenos y procesos; el primero está relacionado con el nacimiento de un nuevo negocio interno dentro de la organización y el segundo versa sobre la transformación de las organizaciones a través de nuevas ideas construidas a partir de un cambio en la estrategia corporativa (Guth & Ginsberg, 1990).

Por su parte Stevenson & Jarillo (1990) hablan sobre un proceso por el cual los empleados desarrollan un rol dentro de la empresa en donde buscan como objetivo el desarrollo del sistema de

mercado. Estas actividades pueden tomar lugar en la organización como negocio en una nueva división, en diferentes proyectos deben unificar objetivos o improvisar la creación de una compañía con posición competitiva y financiación autónoma. Por ende, implica disponer de estrategias de renovación en los negocios existentes (Zhara, 1991). Acorde con Baden-Fuller, (1994 citado en Birkinshaw, 1997) hay tres formas identificadas de emprendimiento corporativo: la primera es la creación de nuevos negocios dentro de la organización, la segunda es la transformación o renovación de organizaciones existentes y la tercera responde al cambio empresarial de las reglas en la competencia industrial. Conforme la explicación del EC Wolcott & Lippitz (2007) lo definen como un proceso que concibe, fomenta, presenta y maneja nuevos negocios, no sólo desde la presentación de nuevos productos al mercado, sino también incluye innovación en servicios, marcas, medios, entre otros.

Anteriormente, las compañías intentaron implementar el emprendimiento al imitar la actuación de un líder en innovación, ya que no tuvieron en cuenta incentivos y procesos que demanden éxito para evitar la comodidad por parte de las organizaciones. Otros autores como Antoncic & Prodan (2008) se enfocan en el emprendimiento tecnológico considerado como parte del EC y se define en términos de procesos innovadores en actividades. Es la utilidad de la tecnología en el aprovechamiento de recursos, sistemas y estrategias para perseguir las oportunidades del entorno, la toma de riesgos y el conocimiento tecnológico que llevan la compañía al éxito. Finalmente Kuratko, Hornsby & Hayton (2015) explican que todas las compañías que enfrentan una nueva realidad global requieren: innovación, coraje, toma de riesgo y liderazgo empresarial. Son compañías usualmente dinámicas, flexibles y preparadas para tomar ventaja de los nuevos negocios. Para ello se necesita enfoques determinados en adaptar a la empresa a una mayor ventaja competitiva.

Intra-empredimiento

El primer autor en utilizar el término intra-emprendedor fue Susbauer (1973) y lo hizo para describir el emprendimiento dentro de las organizaciones, lo cual incluía un grado de independencia de las áreas dentro de la organización y permitía a los miembros trabajar con la misma moral, libertad y compromiso. Años después, Pinchot (1985) trae a colación el término que hace referencia a los trabajadores que establecen ideas y utilizan patrimonios ya existentes en la organización, con el fin de suscitar nuevos perfiles de negocio; por medio de personas dentro de la empresa y con las características y competencias atribuidas a empresarios. Además, un intra-emprendedor es un empleado corporativo que introduce y gestiona proyectos de innovación a través del ambiente corporativo, mas como si fuera un emprendedor independiente, al punto que algunas personas creen que deberían ser Chief Executive Officer (CEO's) o estar en un nivel alto dentro de la compañía (Knight, 1987).

Según Stevenson & Jarillo (1990) quizás la definición más amplia del IE responde a que los intra-emprendedores son emprendedores dentro de una compañía ya existente. En anteriores investigaciones, el IE era visto como un proceso por el cual las personas al interior de las organizaciones perseguían oportunidades sin considerar los recursos que tenían bajo control, al hacer nuevas cosas y salir de lo habitual. Este estudio define el IE como el proceso que va dentro de una firma, sin importar su tamaño y conduce no sólo a nuevos negocios, sino también a actividades de innovación de técnicas administrativas, tecnologías, posturas competitivas y estrategias de orientación (Antoncic & Hisrich, 2001).

De tal forma que, el IE es considerado según Wood (2004) como su propia reserva de recursos para proyectos, un sistema de recompensas, así como una estructura organizacional definida de soporte, toma de riesgos y tolerancia a los errores. En la actualidad al ser el entorno cambiante, las empresas que tiene la capacidad de mantenerse adaptativamente estables logran mejores resultados y

desempeño que las organizaciones con una estructura conservadora (Gálvez & García, 2011). Esto con el fin de incrementar el valor social y económico. Sin embargo, investigaciones anteriores apoyan que las nuevas oportunidades son explotadas a través del emprendimiento. Las personas más preparadas y experimentadas tienden a dedicarse a nuevas actividades de negocio. En definitiva los intra-emprendedores llegan a prosperar en las compañías donde reciben el apoyo de ésta y donde su jerarquía va en ascendencia (Parker, 2011).

Modelos de intra-emprendimiento

Los diferentes modelos de IE se han establecido a lo largo del tiempo acorde a las necesidades de cada organización. En primera instancia, los antecedentes y consecuencias de este modelo de IE y sus efectos directos generan un tipo de ambiente: dinámico, tecnológico y competitivo que unido a las formas de organización de una empresa: comunicación, soporte organizacional y formas de control lleva la estrategia a cuatro dimensiones: un nuevo negocio, innovación, auto-renovación y proactividad que suscitan al ejercicio de crecimiento y rentabilidad (Antoncic & Hisrich, 2001). Otros modelos existentes como la investigación de Wolcott & Lippitz (2007) lo señalan. Habla de cuatro sub modelos de IE; el modelo oportunista, el modelo facilitador, el modelo abogado y el modelo productor cada uno de los modelos es una forma distinta de fomentar el EC y aplicarlo de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Sin embargo, bajo ésta investigación se asume el modelo intra-emprendedor propuesto por Garzón (2005). Donde la innovación tiene como objetivo hacer más sostenibles las organizaciones. Además se tiene en cuenta ciertas características organizacionales que buscan el uso del recurso y el conocimiento, orientadas a generar actitudes de IE donde las características individuales como la creatividad y liderazgo para formar equipos y establecer oportunidades que incrementan los tipos de innovación para compartir conocimiento tácito, explícito y virtual.

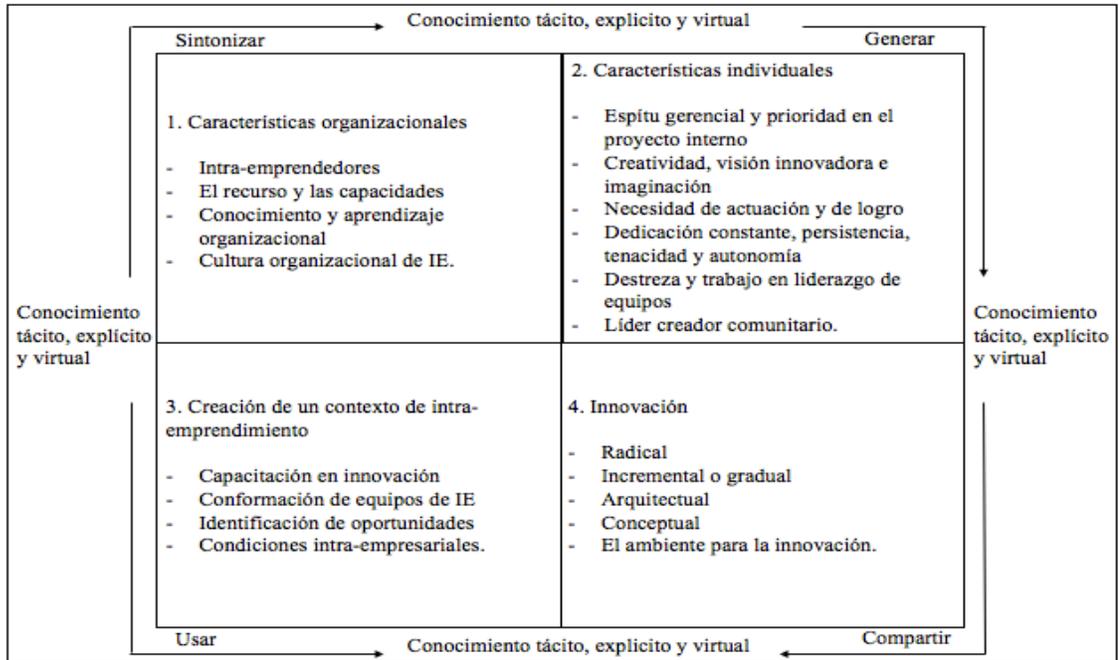


Figura 1. *Modelo de Emprendimiento Corporativo* propuesto por Garzón (2005, pp. 9).

Comportamiento Organizacional

Ahora bien, para ser exitosamente emprendedor es necesario controlar algunos aspectos del comportamiento organizacional; la importancia de una comunicación efectiva, el uso de recompensas, la creación de un capital social y la confianza para fomentar el proceso empresarial, son de mayor importancia para crear una cultura organizacional con metas específicas, creatividad y manejo del desarrollo corporativo (Kuratko, Hornsby, Naffziger, & Montagno, 1993). Teniendo en cuenta los mecanismos que utilice la compañía, existen cinco factores estables que facilitan el Comportamiento Intra-emprendedor (CI) los cuales son: apoyo de la dirección, libertad en el trabajo, recompensas, tiempo disponible e incertidumbre en las tareas (Moriano, Topa, Valero & Lévy, 2009).

La primera dimensión apoyo de la dirección, permite a los gestores promover y facilitar las actividades de emprendimiento dentro de la corporación. El cual permite incluir ideas innovadoras, originando recursos y experticia (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002). La segunda dimensión es libertad en el trabajo, la cual fomenta trascender los límites para dar lugar a un nuevo producto.

Adicional, brinda autonomía y control con respecto a los recursos de la organización para las actividades relacionadas con el IE (Zahra, Jennings & Kuratko, 1999). La tercera dimensión son las recompensas o refuerzos, sistema que se da en las empresas para percibir la actividad intra-empresarial, la cual se encuentra positivamente relacionada con los resultados del IE, además es considerada con gran impacto en los gerentes de menor nivel debido a que son menos propensos al riesgo (Hornsby, Kuratko, Shepherd & Bott, 2009).

La cuarta dimensión es el tiempo disponible, proceso donde se evidencia el espacio que tiene un colaborador dentro de su trabajo y como por medio del tiempo, puede desarrollar mejor proactividad, trayendo nuevos productos y mercados para modificar procedimientos ya establecidos (Covin & Slevin, 1993). Finalmente, la quinta dimensión es la incertidumbre en las tareas, hace referencia a la falta de claridad en las labores e implica el flujo de información e ideas generadas entre el ambiente externo y los departamentos de la organización (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002).

Acorde a lo anteriormente mencionado, RRHH toma parte esencial en alentar o impedir que el CI surja en las organizaciones. Por ende, dentro de las prácticas de RRHH se encuentran: la planeación; que facilita prácticas formales, estimula la innovación, el trabajo y la cooperación con otros para obtener trabajos con alta responsabilidad, el fin de esta práctica se centra en calcular la toma de riesgos, definir la descripción del cargo y trabajar implementando ideas y sistemas. La provisión personal; ofrece a los individuos caminos múltiples y amplios, procedimientos abiertos bajo el uso de recursos externos, se busca la reducción de costos, el proceso de inclusión y exclusión de conductas, los criterios como la edad, el nivel educativo, la experiencia, entre otros (Schuler, 1986).

La evaluación; la cual aprueba extender las prácticas evaluativas, alienta la participación y reconoce logros de grupos de individuos, permite alinear las contribuciones de los empleados a los planes de negocios para mejorar el desempeño, tiene como finalidad analizar actitudes,

comportamientos, valor agregado, conocimientos y su aplicación al entorno. La compensación, tiene el propósito de enfatizar en equidad externa; es flexible, contiene incentivos a largo plazo y ofrece seguridad en el trabajo, así mismo estimula, refuerza la toma de riesgos y permite asumir la responsabilidad y la orientación, la compensación puede ser monetaria y no monetaria, directa e indirecta (Schuler, 1986).

Finalmente elementos como la capacitación, desarrollo y plan de carrera; tienen énfasis en la calidad de la vida de los empleados, donde la participación laboral tiende a estimular la responsabilidad, el ser innovador, a promover el trabajo con otros, proyectar las actividades laborales, los puestos de trabajo y a ser flexible para tolerar los cambios que trae la demanda de trabajo. Además, suscita que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente (Calderón & Álvarez, 2006). Se precisa que entre estos factores ocurra cierto grado de interacción, teniendo en cuenta que existen algunas limitaciones, para que los resultados, el desarrollo de mecanismos de evaluación, selección y empleo de los trabajadores sea el esperado, teniendo como punto de partida la ambigüedad de los estándares y el nivel de desempeño de los empleados (Hornsby, Kuratko, Shepherd & Bott, 2009).

Igualmente, los elementos de la cultura organizacional deben influir sobre la innovación y el desarrollo de la creatividad para la generación de ideas, la toma de riesgos, el aprendizaje continuo, la competencia, el apoyo en caso de cometer errores, el cambio y el apoyo para solución de conflictos intra-organizacionales (Martins & Terblanche, 2003). El papel de los intra-emprendedores en Colombia toma factores empresariales como el apoyo a las ideas innovadores, el orden jerárquico, el sentido de pertenencia, la autonomía, la identidad, la estructura flexible, la tolerancia al conflicto y el desempeño-premio (Gálvez & García, 2011).

Por último y no menos importante, la clasificación de los sectores empresariales se divide en: primario como la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza sin ningún proceso de transformación; donde se encuentran las empresas agrícolas ganaderas, pesqueras y caza. Secundario donde su actividad es transformar bienes en otros más útiles para su uso, la transformación de la industria de los alimentos y fabricación de nuevos productos; incluye empresas industriales, de construcción y mineras y terciario se dedican a servicios y comercio con actividades de diversa naturaleza hacia los consumidores; contiene las empresas comerciales, de transporte, turismo y asesoría (Varela, Gómez, Vesga, & Pereira, 2013).

Metodología

Tipo de estudio

Según el alcance del conocimiento, el presente estudio se enmarcó dentro de la investigación cuantitativa - descriptiva. Porque el objeto de estudio fue externo al sujeto investigador, dentro de la lógica epistemológica de tradición objetivista (Montero & León, 2007). Su instrumento recogió datos cuantitativos los cuales incluyeron la medición sistemática y análisis estadístico pertinentes. Descriptiva transversal puesto que, se hace en un único momento temporal (Nuevo, Montorio, Márquez, Izal, & Losada, 2004). Lo cual sirvió para indagar cómo fue y cómo se manifestó un fenómeno y sus componentes sin manipulación de variables, a través de la medición de uno o más de sus atributos y su interrelación.

Participantes

Esta investigación manejó un muestreo no probabilístico por conveniencia y su recolección de datos se hizo por bola de nieve. La muestra estuvo conformada por 84 personas, se excluyeron 4 personas debido a inconsistencias en su respuesta dando así un total de 80 participantes pertenecientes a organizaciones en variedad de tamaño por número de empleados (hasta 10

empleados, 11 a 51 empleados, 51 a 200 empleados y más de 200 empleados), de los sectores económicos (primario, secundario y terciario) y con variedad en años de experiencia desde (estudiantes en practica profesional, profesional graduado con 1 – 2 años de experiencia, profesional graduado con 2 – 5 años de experiencia y profesional graduado con más de 5 años de experiencia).

Instrumento

Se utilizó la adaptación del cuestionario CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument*) de Kuratko, Montagno & Hornsby (1990) utilizado por Moriano, Topa, Valero & Lévy (2009) compuesto por 48 ítems en escala tipo Likert con medición de (1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo), éste cuestionario se adaptó a través de la herramienta Google Chrome ver (Anexo 1). El cuestionario analizó 5 sub-escalas que fueron: apoyo de la dirección compuesta por 19 ítems, libertad en el trabajo conformada por 10 ítems, empleo de recompensas estructurada por 6 ítems, tiempo disponible creada por 6 ítems e incertidumbre en las tareas organizada por 7 ítems. Adicional se tomaron 3 variables control que fueron: el tamaño de la empresa por número de empleados, el sector de la economía a la que pertenece la organización y la categoría profesional a la cual corresponde el participante.

Procedimiento

Durante la fase inicial se realizó el marco teórico, compuesto por los autores principales que dieron a conocer el concepto de EC e IE, los modelos de IE, las dimensiones del CI y las prácticas de RRHH encaminadas al comportamiento intra-emprededor.

En la segunda fase, se estableció la necesidad de evaluar a diferentes empresas en tamaño, sector económico y categoría profesional, con el fin de identificar si las prácticas de

RRHH, estaban generando en las diferentes organizaciones la identificación, promoción, retención y desarrollo de intra-emprendedores por medio de las dimensiones del CEAI.

En tercer lugar, se efectuó el diseño de investigación el cual tuvo un alcance cuantitativo - descriptivo, se tuvo en cuenta una muestra de 80 personas y el instrumento CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument*), creado por los investigadores Kuratko, Montagno & Hornsby, (1990).

En la cuarta fase, se adaptó y aplicó virtualmente el Cuestionario CEAI a través de la herramienta Google Chrome y se le preguntó a los participantes si estaban dispuestos a responder el cuestionario utilizado para fines académicos. La escala que evalúa desde la perspectiva del participante, la percepción agregada de los trabajadores en lo que respecta cuán emprendedor es el entorno de su organización, basado en un estudio sobre el comportamiento emprendedor a nivel individual en las empresas.

Finalmente, los resultados se analizaron a la luz de las dimensiones del CEAI y las prácticas de RRHH. Bajo el marco de un ANOVA unifactorial y un Post Hoc de Tukey. La primera, se utilizó para comparar varios grupos en una variable cuantitativa y también permitió obtener resultados de esas comparaciones. La segunda se instauró para establecer un número elevado de comparaciones múltiples por pruebas de rango, la igualdad de medias podía plantear que grupos son los que tiene medias significativamente distintas (Navarro, 2017).

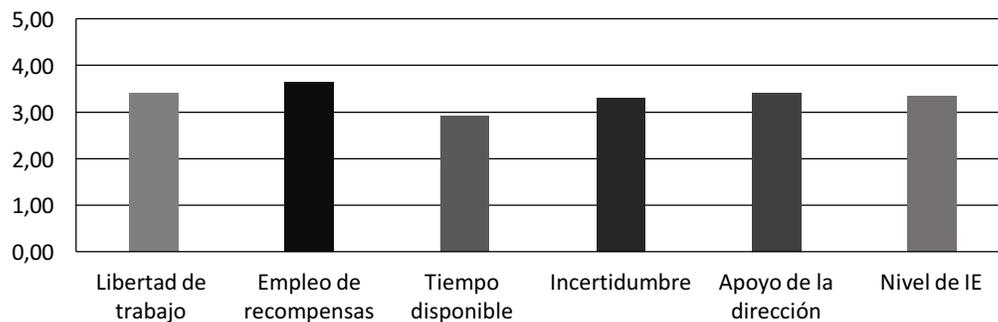
Resultados

Teniendo en cuenta el cuestionario CEAI aplicado a personas con diversidad en sectores económicos empresariales, tamaño de empresa y experiencia laboral. Se pudo evidenciar que según las características de la población, la población con mayor desviación estándar fue el tamaño de la organización por número de empleados y la de menor desviación fue los sectores de

la economía. En general, se puede afirmar ver (Figura 2) que la escala arrojó calificaciones entre (3 – 4) siendo (5) el más alto, por ende se observa un nivel medio en la percepción de los trabajadores colombianos y su nivel de IE. Adicional, el tiempo disponible es la dimensión de menor puntaje en los diferentes sectores organizacionales.

Figura 2

Total para las dimensiones del CEAI.

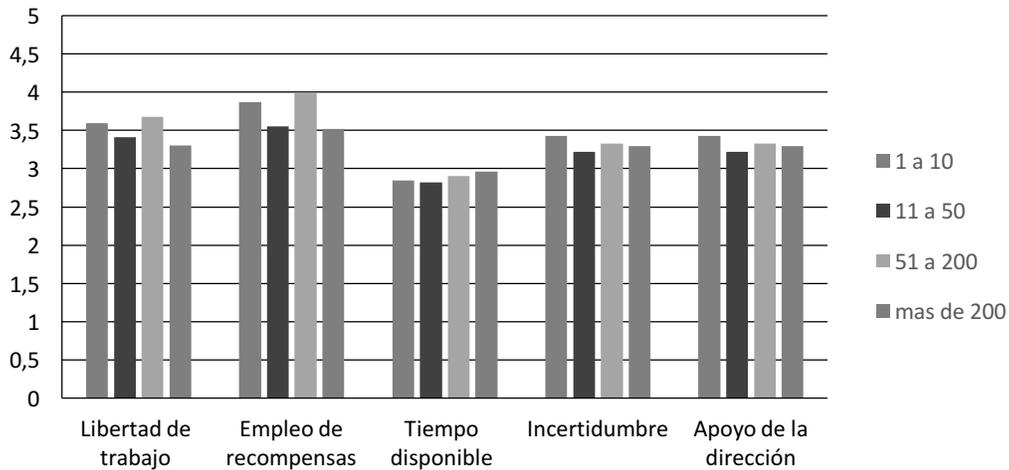


Nota. Puntaje promedio de las dimensiones del Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument siendo 1 totalmente en desacuerdo a 5 totalmente de acuerdo.

Esta investigación utilizó un análisis de varianza ANOVA y una prueba post hoc de Tukey. La primera con el fin de establecer las medias de tres categorías (el tamaño de la organización, el sector de la economía y la experiencia laboral) frente a los diferentes niveles de los cinco factores (apoyo de la dirección, libertad en el trabajo, empleo de recompensas, tiempo disponible e incertidumbre) y comparar las medias. La segunda, para identificar sub-conjuntos homogéneos de las medias que no se diferencian entre si y evidenciar diferencias significativas entre las categorías (entre primario y secundario, entre secundario y terciario, entre otros).

Figura 3

Total para el tamaño de la organización por número de empleados.



Nota. Puntaje sobre la percepción de los trabajadores para cada dimensión del CEAI.

Tabla 1

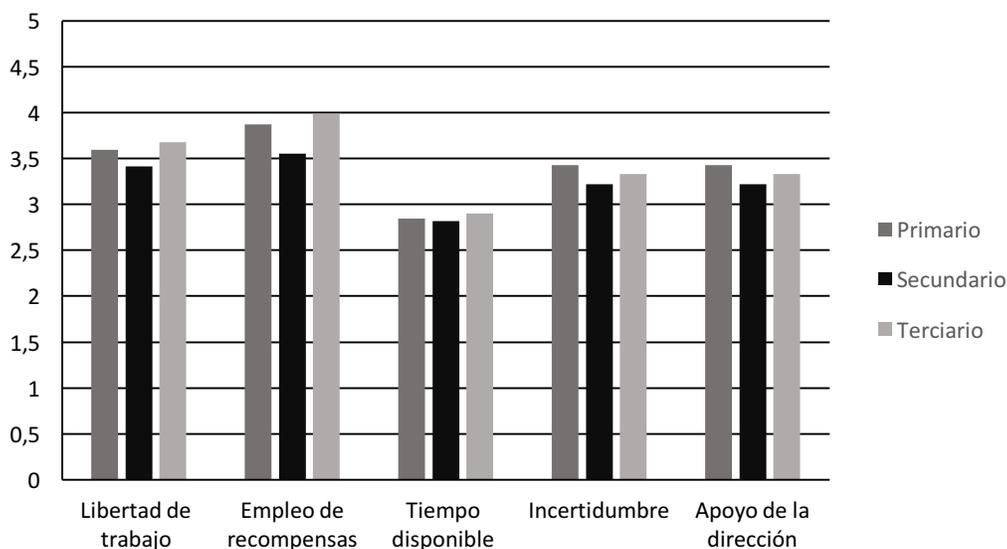
Prueba ANOVA de un factor para identificar diferencias entre los tamaños de la empresa de acuerdo a las cinco dimensiones del CEAI.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Libertad de trabajo	1.69	3	0.563	0.98	0.407
Empleo de recompensas	2.646	3	0.882	1,473	0.229
Tiempo disponible	0.276	3	0.092	0.376	0.77
Incertidumbre de tareas	0.317	3	0.106	0.227	0.877
Apoyo de la dirección	2.485	3	0.828	1.387	0.253

Las grandes empresas entre (51 – 200) tienen un CI dirigido a la promoción del IE. Sin embargo, no se identificaron diferencias significativas de acuerdo al tamaño de la empresa y las dimensiones del CEAI. Los empleados tienen una mejor percepción en cuanto al empleo de recompensas a diferencia de el tiempo disponible menor de (3), siendo esta la más baja.

Figura 4

Total para el sector de la economía al que pertenece la empresa.



Nota. Puntaje estimado en la percepción de los trabajadores según las dimensiones del CEAI.

Tabla 2

Prueba ANOVA de un factor para identificar diferencias entre los sectores empresariales de acuerdo a las cinco dimensiones del CEAI.

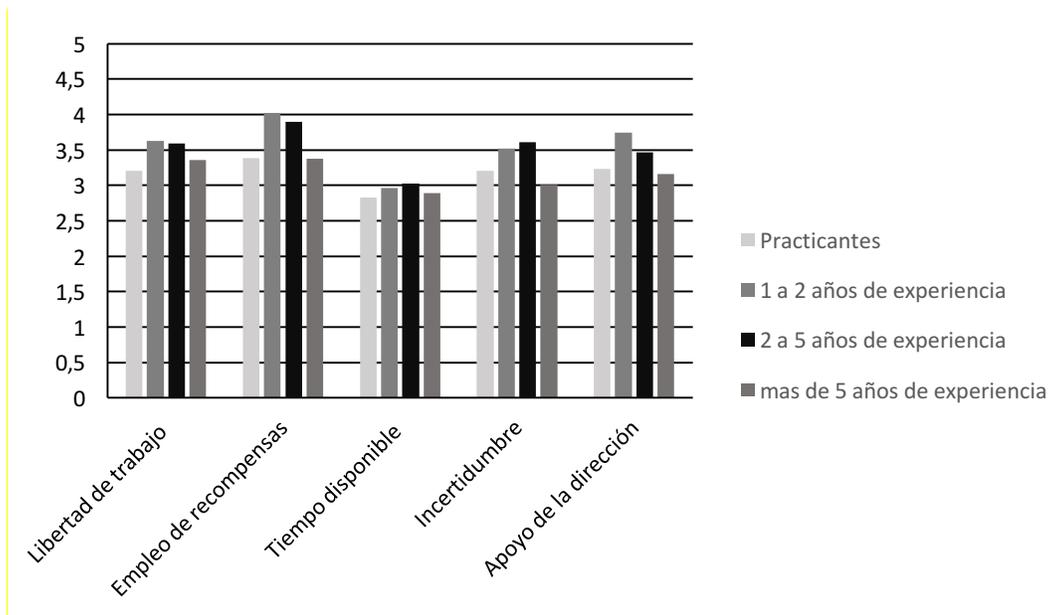
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Libertad de trabajo	0.555	2	0.278	0.477	0.623
Empleo de recompensas	1.347	2	0.674	1.109	0.335
Tiempo disponible	0.064	2	0.032	0.131	0.877
Incertidumbre de tareas	4.198	2	2.099	5.123	0.008
Apoyo de la dirección	1.618	2	0.809	1.347	0.266

Según la (Tabla 2) el análisis de varianza ANOVA, prueba que hay diferencias significativas entre los sectores de la economía empresariales para incertidumbre en las tareas de (0,008) a diferencia de las demás dimensiones del CEAI.

Por ende, se aplicó el post hoc de Tukey para comprobar entre cuáles factores de la categoría existían diferencias significativas, lo cual confirmó que los trabajadores colombianos perciben la incertidumbre en las tareas como la dimensión más baja frente a las demás dimensiones entre el sector primario y secundario (0,006) con diferencia entre medias de (-

0,720). Por su parte, entre el sector secundario y terciario (0,047) con diferencia entre medias de (0,485), siendo el sector secundario percibido de forma negativa porque difiere significativamente del terciario y primario con (0,349). Entre el sector primario y terciario no se encontraron diferencias significativas.

Figura 5
Total para la experiencia laboral de los participantes.



Nota. Puntaje considerado en la percepción de los trabajadores según las dimensiones del CEAI.

Tabla 3

Prueba ANOVA de un factor para identificar diferencias entre la experiencia laboral de acuerdo a las cinco dimensiones del CEAI.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Libertad de trabajo	2.703	3	0.901	1.605	0.195
Empleo de recompensas	7.19	3	2.397	4.448	0.006
Tiempo disponible	0.429	3	0.143	0.59	0.623
Incertidumbre de tareas	3.9	3	1.3	3.103	0.032
Apoyo de la dirección	4.631	3	1.544	2.713	0.051

Según la (Tabla 3) el análisis de varianza ANOVA, se evidencia que existen diferencias significativas entre la experiencia laboral de los grupos para empleo de recompensas (0,006) e incertidumbre en las tareas (0,032) a diferencia de las otras dimensiones del CEAI.

Por consiguiente, se aplicó el post hoc de Tukey para comprobar entre cuales factores de las categorías existían diferencias significativas, cabe destacar que los trabajadores colombianos encuentran diferencias significativas en cuanto a empleo de recompensas entre practicantes y personas con 1 a 2 años de experiencia (0,014) con diferencia entre medias de (-0,633) y personas entre 1 a 2 años de experiencia y más de 5 años de experiencia (0,033) con diferencia entre medias de (0,647) e incertidumbre en las tareas entre personas con 1 a 2 años de experiencia y más de 5 años de experiencia (0,07) con diferencia entre medias de (0,510).

Discusión & Conclusiones

En primer lugar, se hallaron diferencias significativas y baja percepción siendo el puntaje de tiempo disponible para las empresas menor de (3) y en las dimensiones de apoyo de la dirección, empleo de recompensas, incertidumbre en las tareas y libertad en el trabajo sobre (3) dejando en manos de las personas el CI. Subsecuentemente, la percepción de los trabajadores en relación a las variables de sector empresarial y categoría profesional son bajas para la dimensión de; incertidumbre en las tareas así se conforma según otros estudios que existe falta de claridad (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002) en el sector secundario de la economía encargado de transformar bienes en otros más útiles para su uso (Varela, Gómez, Vesga, & Pereira, 2013).

En cuanto al empleo de recompensas para los practicantes y las personas con más de cinco años de experiencia, la falta de claridad de los estándares y el nivel de desempeño generan inconsistencia en el sistema de incentivos de la organización (Hornsby, Kuratko, Shepherd & Bott, 2009). Además, se encuentra positivamente relacionada con los resultados del IE, siendo considerada

con gran impacto en los gerentes de menor nivel debido a que son menos propensos al riesgo (Hornsby, Kuratko, Shepherd & Bott, 2009). Sin embargo, el sistema de compensación debe ofrecer seguridad en el trabajo y reforzar la toma de riesgo, lo cual no se está viendo reflejado en los recién ingresados a las empresas y las personas que llevan mucho tiempo en la organización pero no perciben progreso dentro de ella (Schuler, 1986).

Esto puede deberse a la falta de apoyo de la dirección para facilitar actividades de emprendimiento dentro de las organizaciones a través de ideas innovadoras (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002). O porque RRHH se ha olvidado de controlar aspectos del comportamiento organizacional como la comunicación efectiva, el uso de recompensas a nivel colectivo, la confianza, el capital social; necesarios para fomentar liderazgo y cultura organizacional (Kuratko, Hornsby, Naffziger, & Montagno, 1993). Para crear un contexto intra-emprededor se requiere de la capacitación en innovación, la conformación de equipo de IE, la identificación de oportunidades y condiciones intra-empresariales (Garzón, 2005).

Según la categoría profesional de los participantes, el sector terciario es el mejor ponderado frente a los demás sectores. El cual se dedica a servicios y comercio con actividades de diversa naturaleza como el transporte, la asesoría y el turismo (Varela, Gómez, Vesga, & Pereira, 2013). Al igual que la categoría profesional de uno a cinco años de experiencia, donde se encuentran coordinadores y algunos jefes de área de las empresas; la articulación sobre el éxito o fracaso se encuentra relacionado al comportamiento organizacional, la estrategia y el contexto corporativo (Burgelman, 1983). Asimismo refiere una organización emprendedora cuando desarrolla nuevos productos o bienes a través del uso de la tecnología (Jennings & Lumpkin, 1989).

Respecto a la influencia del factor tiempo disponible el cual fue percibido por debajo de tres en tamaño de empresa, sector empresarial y categoría profesional. Se dice que el espacio del

colaborador para desarrollar su ingenio y modificar procedimientos establecidos no es muy alto (Covin & Slevin, 1993). RRHH debería intervenir con un plan de carrera en la calidad de vida laboral para así estimular su responsabilidad y el trabajo con otros bajo metas profesionales conjuntas (Calderón & Álvarez, 2006). Para que así, los intra-emprendedores prosperen en las empresas donde reciban apoyo y la jerarquía esté en ascenso (Parker, 2011). En Colombia, el nivel del país y el entorno, el nivel intermedio de las empresas y el nivel básico de los individuos en empresas del sector primario, secundario, MYPIMES, practicante y profesional con más de cinco años de experiencia son desiguales (Vesga, 2007).

Cabe destacar que el nivel de IE percibido por los trabajadores es muy bajo, dejando así en manos de las personas el CI cuando ellas necesitan de unas características organizacionales, características individuales, un contexto intra-emprendedor e innovación (Garzón, 2005). Así como recursos, sistemas de tecnología para perseguir oportunidades y toma de riesgos que lleven la empresa al éxito (Antoncin & Prodan, 2008). El IE, debe ser un proceso en donde las personas puedan hacer nuevas cosas y salir de lo habitual sin importar el tamaño de la empresa y conducir a nuevas actividades (Antoncin & Hisrich, 2001). Los elementos de la cultura organizacional deben influir sobre esto y apoyar los errores, el cambio y la solución de conflictos (Martins & Terblanche, 2003).

Las implicaciones concebidas a investigaciones futuras están orientadas a generar contextos organizacionales que promuevan las tipologías expuestas anteriormente sin riesgo hacia el cambio en el IE (Stevenson & Jarillo, 1990). RRHH por medio de la provisión del personal debe adaptarse al entorno bajo el uso de recursos externos, la reducción de costos, el proceso de inclusión y exclusión de conductas y desarrollar un rol para cada cargo dentro de la empresa y para nuevos mercados (Schuler, 1986).

Recomendaciones

En futuras investigaciones se recomienda ampliar el número de personas en la aplicación del CEAI. Tomar en cuenta variables como la edad, el sector público o privado de la empresa, el sexo, el país residente. Así como aplicar otra prueba que valide el comportamiento innovador y toma de riesgos dentro de la empresa para un análisis comparativo. Importante que en las fases de EC o IE la cultura de la organización esté planteada en aras de generar y promover la mejora de ideas, servicios, manufactura, entre otras por medio de un experimento social donde se evidencie el comportamiento de las personas a la hora de generar innovación. Ahora, el sistema de recompensas debe estar encaminado a las acciones colectivas para promover el trabajo en equipo y el apoyo de la dirección es primordial en el fomento del CI junto con la intervención de RRHH (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002).

Referencias Bibliográficas

- Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Prodan, I. (2008). Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms, *Technovation*, 28(1), 257-265.
- Bedoya, M., Toro, I., & Alzate, B. (2016). Emprendimiento corporativo e innovación: una revisión y futuras líneas de investigación. *Revista Espacios*, 38(17), 20-37.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations. The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic management journal*, 18(3), 207-229.
- Burgelman, R. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.

- Calderón, G., & Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45.
- Covin, J., & Slevin, D. (1993). A response to Zahra's "critique and extension" of the Covin-Slevin entrepreneurship model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 23-28.
- Gálvez, E.J., & García D. (2011). Impacto de la Cultura Intraemprendedora en el rendimiento de las MIPYME del sector turístico colombiano; Un estudio empírico, *Universidad y Ciencia*, 52(1), 27-36.
- Garzón, M.A. (2005). Intrapreneur model proposal for the innovation of sustainable organizations. *Investigación Administrativa*, 95(1), 7-19.
- Garzón, M.A. (2005). The intrapreneur innovation: Led by medium and small size companies' managers (Qualitative Research). *Universidad & Empresa*, 4(8), 31-55.
- Global Entrepreneurship Monitor – GEM. (2015). 2016 Global Report Disponible en: <http://www.gemconsortium.org/report> (Consultado 22.01.2017).
- Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 12(1), 5-15.
- Hornsby, J., Kuratko, D., Shepherd, D., & Bott, J. (2009). Manager's corporate entrepreneurial actions: examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 236-257.
- Hornsby, J., Kuratko, D., & Zahra, S. (2002). Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(1), 253-273.
- Jennings, D., & Lumpkin, J. (1989). Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis. *Journal of Management*, 15(3), 485-503.

- Knight, R. (1987). Corporate Innovation and Entrepreneurship: A Canadian Study. *Journal of Product Innovation Management*, 4(1), 284-297.
- Kuratko, D., Covin, J., Hornsby, J. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(1), 647-655.
- Kuratko, D., Hornsby, J., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Springer Science Business Media*, 45(1), 245-253.
- Kuratko, D., Hornsby, J., Naffziger., & Montagno, R. (1993). Implement Entrepreneurial Thinking on Established Organizations. *Advanced Management Journal*, Winter, 28-39.
- Kuratko, D., Montagno, R., & Hornsby, J. (1990). Developing an intrapreneurial Assessment Instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(1), 49-58.
- Martins, E. y Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Montorio, I., & León, O. (2007). A guide for naming research studies in psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862.
- Moriano, J., Topa, G., Valero, E., & Lévy, J. (2009). Identificación organizacional y conducta “intra-emprededora”. *Anales de psicología*, 25(2), 277-287.
- Navarro, P., Ottone, N., Acevedo, C., & Cantín, M. (2017). Pruebas estadísticas utilizadas en revistas odontológicas de la red SciELO. *Avances en Odontoestomatología*, 33(1), 25-32.
- Nuevo, R., Montorio, I., Márquez, M., Izal, M., & Losada, A. (2004). Análisis del fenómeno de la preocupación en personas mayores. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 4(1), 337-355.

- Parker, S. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring (el empresario dentro de la empresa), cómo hacerse empresario sin salirse de la empresa*. Bogotá: Norma.
- Schuler, R. (1986). Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human Resource Management*, 25(4), 607-629.
- Stevenson, H., & Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(1), 17-27.
- Susbauer, J. (1973). *Intracorporate Entrepreneurship: Programs in American Industry*. Cleveland: Cleveland State University.
- Varela, R., Gómez, L., Vesga, R., & Pereira, F. (2013). *Dinámica Empresarial Colombiana - Global Entrepreneurship Monitor GEM*. Bogotá, Atelier 33.
- Vesga, R. (2007). *Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta?*
Disponible en:
<http://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf> (Consultado 22.01.2017).
- Wolcott, R.C., & Lippitz, M.J. (2007). The Four Models of Corporate Entrepreneurship. *Sloan Management Review*, 49(1), 75-82.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-286.
- Zahra, S.A. (2015). Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: the role of entrepreneurial hubs. *Small Business Economics*, 44(4), 727-735.

Zahra, S., Jennings, D., & Kuratko, D. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-66.

ANEXO I

Cuestionario CEAI (Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument)

1. ¿Acepta usted que éste cuestionario sea utilizado para fines académicos?
 - Si
 - No

2. ¿Qué tipo de empresa es por tamaño en número de empleados?
 - Hasta 10 trabajadores
 - Entre 11 y 50 trabajadores
 - Entre 51 y 200 trabajadores
 - Más de 200 trabajadores

3. ¿A qué sector de la economía pertenece?
 - Primario
 - Secundario
 - Terciario

4. ¿En qué categoría profesional se encuentra usted?
 - Estudiante en práctica profesional
 - Profesional graduado con (1 – 2) años de experiencia
 - Profesional graduado con (2 – 5) años de experiencia
 - Profesional graduado con más (5) años de experiencia

Sub-escala / Grado de acuerdo o desacuerdo Instrucciones para los participantes: A continuación, encontrarás varios enunciados que podrían describir cómo realizas tu trabajo. Para cada enunciado, señala tu grado de acuerdo o desacuerdo. (La escala de respuesta va de 1 Totalmente en desacuerdo a 5 Totalmente de acuerdo).	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Apoyo de la dirección					
1. Mi organización es rápida en mejorar sus métodos de trabajo					
2. Mi organización recurre a métodos de trabajo desarrollados por los propios trabajadores					
3. En mi organización, estimula el desarrollo de ideas para la mejora de la organización					
4. La alta dirección es consciente y muy receptiva a las ideas y sugerencias					
5. La promoción normalmente se basa en el desarrollo de nuevas e innovadoras ideas					

6. Aquellos empleados que por sí mismos proponen ideas innovadoras, a menudo reciben apoyo por la dirección					
7. Los responsables de los proyectos tienen libertad para tomar sus decisiones sin necesidad de justificación o aprobación					
8. Los directivos con más experiencia motivan a las personas innovadoras a prescindir de las reglas y los estrictos procedimientos para seguir adelante con sus ideas					
9. Muchos directivos conocen por propia experiencia el proceso de innovación					
10. Hay dinero disponible para desarrollar nuevas ideas o proyectos					
11. Los individuos con proyectos innovadores exitosos reciben recompensas adicionales y compensación por sus ideas y esfuerzos					

12. Hay muchas formas dentro de la organización para conseguir apoyo económico para proyectos e ideas innovadoras					
13. Se motiva a las personas a que asuman riesgos calculados para desarrollar nuevas ideas					
14. Las personas que se arriesgan son reconocidas por su iniciativa para desarrollar nuevos proyectos, tengan éxito o no					
15. El término “arriesgarse” se considera un atributo positivo para la gente en mi área de trabajo					
16. Esta organización apoya pequeños proyectos experimentales, aunque podrían fracasar					
17. A un empleado con una buena idea se le concede tiempo para desarrollarla					
18. A la gente en esta organización no le importa traspasar las barreras funcionales o departamentales para generar sus nuevas ideas					

19. Se motiva a la gente a hablar de sus ideas para nuevos proyectos con empleados de otros departamentos de la organización					
Libertad en el trabajo					
1. Siento que soy mi propio jefe y no tengo que verificar dos veces mis decisiones con alguien más					
2. Rara vez tengo que seguir el mismo método de trabajo o unos determinados pasos para realizar mis tareas cada día					
3. Los errores en el trabajo son duramente criticados y castigados					
4. Casi siempre puedo decidir cómo hacer mi trabajo					
5. Esta organización me proporciona la oportunidad de ser creativo y aplicar mis propios métodos para hacer el trabajo					
6. Tengo autonomía en mi trabajo y se me deja hacer las cosas a mi modo					
7. Esta organización me proporciona la libertad de utilizar					

mis propios criterios					
8. Es básicamente mi propia responsabilidad decidir cómo hacer mi trabajo					
9. Esta organización me proporciona la posibilidad de usar mis habilidades					
10. Tengo libertad para decidir que hacer en mi trabajo					
Empleo de recompensas					
1. Mis supervisores o jefe me ayuda a que mi trabajo salga delante quitando de mi camino las trabas y obstáculos					
2. Las primas o incentivos que recibo dependen de cómo hago mi trabajo					
3. Mi supervisor o jefe incrementaría mis responsabilidades laborales si desempeño bien mi trabajo					
4. Mi supervisor o jefe me daría un especial reconocimiento si mi desempeño laboral es especialmente bueno					
5. Mi supervisor o jefe hablaría a sus superiores si mi					

trabajo fuera excelente					
6. Hay multitud de retos en mi trabajo					
Tiempo disponible					
1. Durante los pasados tres meses, mi carga de trabajo no me deja tiempo para desarrollar nuevas ideas					
2. Siempre parece haber tiempo de sobra para hacer todo					
3. Tengo la cantidad de tiempo justa para realizar mi carga de trabajo					
4. Mi trabajo está estructurado, por lo tanto, tengo muy poco tiempo para pensar sobre los grandes problemas de mi organización					
5. Siento que siempre trabajo bajo presión temporal					
6. Mis compañeros de trabajo y yo siempre encontramos tiempo para solucionar problemas de largo plazo					
Incertidumbre en las tareas					
1. En los últimos tres meses, siempre he seguido					

procedimientos o prácticas estándar para hacer mi trabajo					
2. Hay muchas reglas y procedimientos escritos sobre mis principales tareas					
3. En mi trabajo no tengo ninguna duda sobre que se espera de mi					
4. Hay poca incertidumbre en mi trabajo					
5. Durante el último año, mi inmediato supervisor discutió mi desempeño laboral conmigo frecuentemente					
6. La descripción de mi trabajo especifica claramente los estándares de desempeño sobre los cuales mi trabajo será evaluado					
7. Sé claramente cuál es el nivel de desempeño laboral que se espera de mi (cantidad, calidad y el calendario de entrega de mis actividades)					

ANEXO II

Cronograma de actividades

	Dec-16	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	May-17	Jun-17
MARCO TEÓRICO							
Diseño y construcción de la matriz							
Revisión y correcciones pertinentes							
METODOLOGÍA							
Creación del instrumento de aplicación							
Aplicación de instrumento							
RESULTADOS							
Análisis de resultados							
Discusión y conclusiones							
Retroalimentación y entrega del producto							
Sustentación pendón							