

Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora”

Juan Antonio Moriano^{a*}, Gabriela Topa^a, Encarna Valero^a y Jean-Pierre Lévy^b

^a Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones. UNED (Madrid)

^b Département des sciences administratives. Université du Québec en Outaouais (Canada)

Resumen: Este estudio tiene como objetivo analizar la influencia de la identificación con la organización en el desarrollo de la conducta “intraemprendedora” (*Intrapreneurial Behavior*; IB) de sus miembros. Para ello, se pone a prueba un modelo psicosocial, según el cual, la influencia de los factores de la organización (apoyo de la dirección, libertad en el trabajo, empleo de recompensas, tiempo disponible e incertidumbre en las tareas) sobre la IB está mediada por el grado de identificación organizacional. La muestra utilizada para este estudio estaba formada por 618 trabajadores, pertenecientes a 120 diferentes organizaciones tanto públicas como privadas, que rellenaron un cuestionario anónimo. El análisis de los datos se realizó a través del Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM). Los resultados obtenidos confirman la validez del modelo propuesto y el papel de la identificación organizacional como variable mediadora de los efectos de los factores organizacionales. Por lo tanto, si la persona se identifica con la organización en la que trabaja, es más probable que asuma riesgos y realice innovaciones que revertan en el beneficio de toda la organización.

Palabras clave: Identificación organizacional; conducta intraemprendedora; libertad en el trabajo; apoyo de la dirección.

Title: Organizational identification and “intrapreneurial” behavior.

Abstract: This study aims to analyse the influence of Organizational Identification on employees’ “Intrapreneurial” Behavior (IB). For this purpose, we tested a psychosocial model which explains the influence of organizational factors (management support, work discretion, rewards, time availability and task uncertainty) on IB through the mediation of organizational identification. The sample consists of 618 employees from several governmental and private organizations. They filled out an anonymous questionnaire. Structural Equation Modeling (SEM) was used to analyze the data. The results confirm the validity of the model proposed and the role of organizational identification as a mediator variable of organizational factors’ effects. Therefore, if a person identifies him or her self with the organization where he or she works, it is more likely that he or she takes risks and pursues innovative actions that will be to the advantage of the whole organization.

Key words: Organizational identification; intrapreneurial behavior; work discretion; management support.

Introducción

El espíritu emprendedor (*entrepreneurship*) va más allá de la creación de una empresa. El reconocimiento de oportunidades, la asunción de riesgos por encima de la seguridad y la tenacidad para implementar ideas innovadoras a pesar de los obstáculos son características de la conducta emprendedora que están cobrando cada día más relevancia dentro del mundo de las organizaciones. De hecho, diferentes estudios han demostrado relaciones significativas entre la orientación o intensidad emprendedora y diferentes indicadores del desempeño como, por ejemplo, incremento en los beneficios, en el número de ventas o en el grado de crecimiento de la organización (Krauss, Frese, Friedrich, y Unger, 2005; Lumpkin y Dess, 1996; Morris y Kuratko, 2002; Zahra y Covin, 1995). Asimismo, las organizaciones emprendedoras son capaces de favorecer o responder de forma adecuada a las innovaciones tecnológicas y los cambios en el mercado (Zahra, Jennings, y Kuratko, 1999).

Hasta el momento la investigación realizada en esta área se ha centrado en identificar aquellas variables que influyen en la orientación emprendedora de la organización, así como en la conducta “intraemprendedora” (*Intrapreneurial Behavior*; IB) de sus miembros. A nivel organizacional, se ha destacado la importancia de diferentes factores como el tamaño de la organización, su estructura, el uso apropiado de recompensas, el apoyo por parte de la dirección y la disponibilidad de recursos (Antoncic y Hisrich 2001; Hornsby, Kuratko, y

Montagno, 1999; Stull y Singh, 2005; Zahra y Covin, 1995). Respecto a la conducta individual, se ha señalado la relevancia de diferentes características personales como, por ejemplo, la orientación al logro, la capacidad de asumir riesgos, la autonomía o la iniciativa personal (Krauss *et al.*, 2005; Sayeed y Gazdar, 2003).

A pesar de la extensa investigación sobre la orientación emprendedora en las organizaciones, la mayoría de los estudios se han centrado principalmente en factores organizacionales (Antoncic y Hisrich 2001). Por lo que todavía no se ha estudiado en profundidad por qué algunas personas dentro de una organización desarrollan una IB y otras no, a pesar de estar expuestas al mismo contexto organizacional (Stull y Singh, 2005). El presente estudio intenta subsanar este déficit y se centra en la identificación con la organización como variable psicosocial que influye en el desarrollo de la IB. Para ello, se pone a prueba un modelo de ecuaciones estructurales, según el cual, la influencia de los factores de la organización sobre la IB está mediada por el grado de identificación de los miembros con la organización.

¿Qué se entiende por IB?

Emprendedor interno, corporativo o *intrapreneur* (intraemprendedor) son términos utilizados para describir a aquellas personas que presentan una IB dentro de una organización establecida. El primero autor en utilizar el término *intraemprendedor* fue Pinchot III (1985) para hacer referencia a aquellos trabajadores que combinan ideas y utilizan los recursos existentes en la organización para promover nuevas líneas de negocio. Por lo que, los *intraemprendedores* comparten muchas características con los emprendedores, sin embargo, no deciden abandonar su organización y arriesgar su

* Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Juan A. Moriano. Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. UNED. C/ Juan del Rosal, 10. 28040 Madrid (España). E-mail: jamoriano@psi.uned.es

capital para llevar a cabo sus ideas de forma independiente, sino que se valen de los recursos de la organización para innovar e impulsar el cambio. De esta forma, la IB permite que la organización se renueve desde dentro y mejorar así su competitividad en el mercado.

La investigación en esta área ha señalado principalmente los siguientes componentes de la IB: la asunción de riesgos, la innovación, la proactividad o iniciativa personal, la autonomía y la orientación al logro (Covin y Slevin, 1991; Krauss et al., 2005; Lumpkin y Dess, 1996). De todos ellos, en este estudio se han seleccionado dos componentes que constituyen el corazón de la IB y que han obtenido mayor apoyo empírico: la asunción de riesgos y la innovación. La asunción de riesgos puede definirse como la preferencia por las situaciones que pueden reportar beneficiosas recompensas en caso de éxito, pero también severas consecuencias si el individuo fracasa (Brockhaus, 1980). De esta forma, el *intraemprendedor* se aventura dentro de áreas desconocidas para la organización, sin saber cuáles serán los resultados (Covin y Slevin, 1991). Por su parte, la innovación hace referencia a la implantación de aquellas ideas originales y apropiadas desarrolladas a través de la creatividad (Amabile, 1997). Dentro de la organización, estas nuevas ideas podrían dar lugar a nuevos procesos, productos o servicios (Lyon, Lumpkin, y Dess, 2000). De esta forma, la creatividad conduce a la innovación y el *intraemprendedor* lidera este proceso (Morris y Kuratko, 2002).

Ahora bien, el desarrollo de la IB se ve favorecido o limitado según el tipo de mecanismos que utilice la organización para llevar a cabo sus actividades. Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) han detectado cinco factores estables de la organización que promueven la IB. Estos factores son los siguientes: 1) *Apoyo de la dirección*, resulta fundamental que la dirección acepte la IB de los empleados y, además facilite los medios y recursos necesarios para desarrollar ideas innovadoras (Kuratko, Hornsby, Naffziger, y Montagno, 1993; Stevenson y Jarillo, 1990); 2) *Libertad en el trabajo*, incluye dar autonomía y control sobre las decisiones que van a tomar a los trabajadores, delegar autoridad y responsabilidad, y tolerar los fallos (Zahra et al., 1999); 3) *Recompensas* basadas en el rendimiento, que refuerzan los logros significativos e incentivan el enfrentarse a nuevos retos (Kuratko, Hornsby, y Bishop, 2005); 4) *Tiempo disponible* para crear nuevas ideas y/o productos, y para modificar, si es necesario los procedimientos (Covin y Slevin, 1991); 5) *Limitaciones organizacionales*, implica explicaciones precisas de los resultados del trabajador esperados por la organización y el desarrollo de mecanismos de evaluación, selección y empleo de innovaciones (Hornsby et al., 2002). Este último factor ha sido renombrado en este estudio como *incertidumbre en las tareas*, ya que hace referencia a la falta de claridad de los estándares y al nivel de desempeño que se espera del trabajador en las tareas.

Identificación con la Organización

Las Teorías de la Identidad Social y de la Categorización del Yo definen la identidad social como aquella parte de la concepción del yo que se deriva de la pertenencia a diferentes grupos sociales, unida a ciertos significados emocionales y valorativos ligados a esa pertenencia (Tajfel, 1982; Turner, 1982). La organización a la que pertenece una persona puede facilitarle respuestas sobre su propia identidad y, por lo tanto, la identificación organizacional se considera una forma de identificación social que implica motivación para alcanzar objetivos comunes y conlleva una mayor implicación en la organización (Ashforth y Mael, 1989; Van Knippenberg y Van Shie, 2000). Estudios empíricos recientes (Topa y Morales, 2006; Topa y Palací, 2005) han mostrado que la identidad personal parece influir en las conductas comunes de rendimiento pautadas por la organización, mientras que la identidad social, entendida en este contexto como identificación organizacional, promovería conductas más centradas en los objetivos grupales que en los individuos, como es el caso de la IB.

Por último, en la Figura 1 se propone un modelo de ecuaciones estructurales que explica la IB de los miembros de la organización como el resultado de la mediación de la identificación con la organización sobre los efectos de estos factores organizacionales. De esta forma, se espera que el *apoyo de la dirección*, *la libertad en el trabajo*, *las recompensas* y *el tiempo disponible* tengan una influencia positiva sobre la identidad social, que a su vez influirá positivamente en desarrollo de la IB de los miembros de la organización. Cabe señalar que la relación entre el factor organizacional *incertidumbre en las tareas* y la identidad social debería ser negativa, porque la identificación parece deberse, entre otros motivos, a la necesidad personal de reducir la incertidumbre acerca de la adecuación de las propias creencias, actitudes y comportamientos (Hogg, 2000).

Método

Participantes

La muestra de este estudio estaba formada por 618 trabajadores (52.5% hombres y 47.5% mujeres), con una media de edad de 35 años (DT=9.8) y de antigüedad en la organización de 10.5 años (DT=9.2). La mayoría de los participantes tenía estudios universitarios (43.3%) o de formación profesional (28.2%), y trabajaban como profesionales científicos e intelectuales (14%), técnicos de nivel medio (27.4%) o empleados de oficina (28.8%).

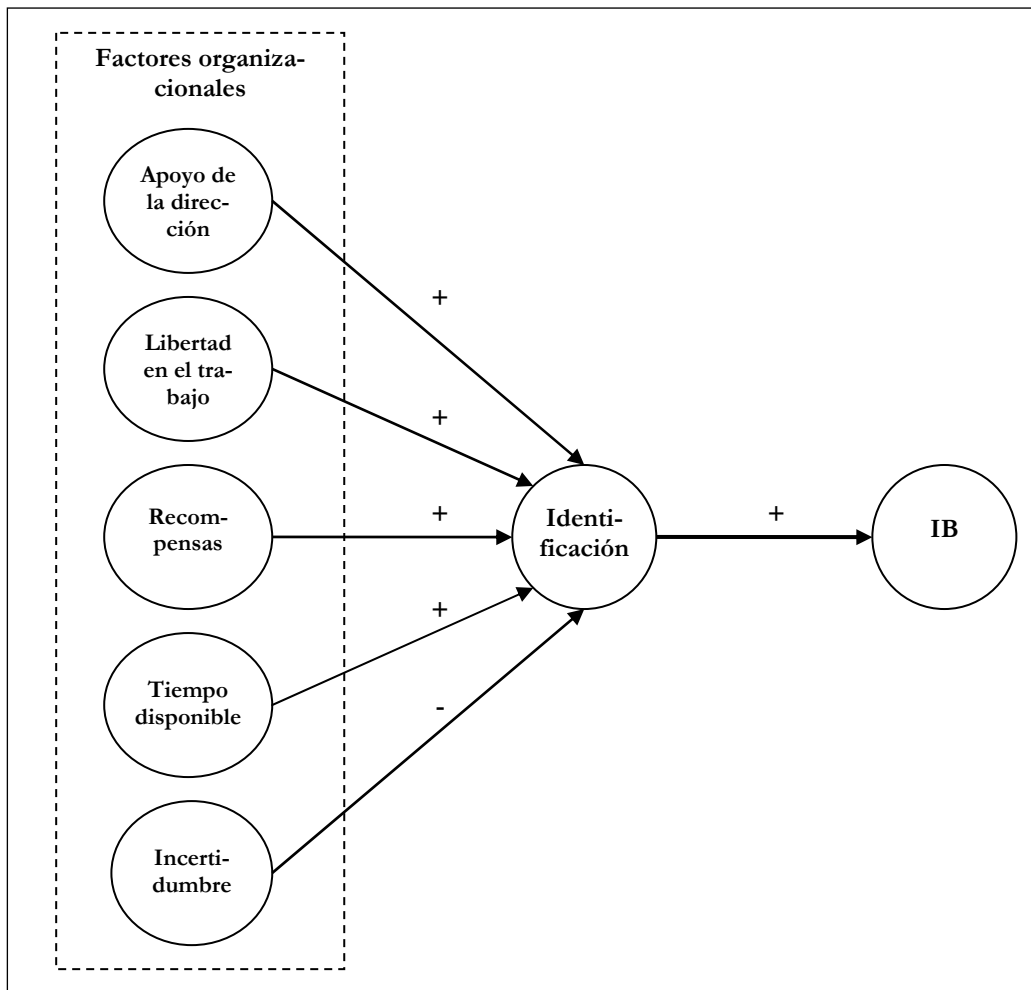


Figura 1: Modelo de ecuaciones estructurales.

Los participantes pertenecían a 120 organizaciones diferentes (cinco individuos como mínimo por organización), tanto públicas (37.4%) como privadas (62.6%), dentro del territorio español. Los principales tipos de organizaciones eran: *Empresas de Servicios* (26.7%), *Administración Local* (20%), *Energía e Industria* (12.3%), *Empresas de Transporte y Logística* (10.6%), *Centros Educativos* (8.1%), *Comercio* (7.2%), *Centros de Investigación* (5.9%) y *Telecomunicaciones* (5.2%).

Instrumentos

La recogida de datos se realizó a través de un cuestionario, con una escala de respuesta tipo Likert de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo) compuesto por las siguientes escalas:

1. *IB*. Esta variable fue medida a través del cuestionario desarrollado por Stull y Singh (2005) con dos dimensiones innovación, con cuatro ítems, y asunción de riesgos, con tres ítems.

2. *Identificación organizacional*. Se midió a través de dos escalas. En primer lugar, se adaptó la *Escala Gráfica de Identidad Organizacional (EGIO)* desarrollada por Shamir y Kark (2004) que permite evaluar con un solo ítem el grado de identificación de la persona con su organización. En segundo lugar, se recurrió a una *Escala de Identificación con la Organización (EIO)* compuesta por 3 ítems adaptados de la escala de Van Dick, Wagner, Stellmacher y Christ (2004).

3. *Factores Organizacionales*. Se adaptó el cuestionario CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*) desarrollado por Kuratko, Montagno y Hornsby (1990). El cuestionario original consta de un total 48 ítems y está compuesto por las siguientes escalas: *Apoyo de la dirección*, *Libertad en el Trabajo*, *Empleo de Recompensas*, *Tiempo Disponible*, e *Incertidumbre en las Tareas*. Aquellos ítems que bajaban la consistencia interna de cada una de estas escalas fueron eliminados y no se utilizaron en los posteriores análisis estadísticos.

Las escalas completas se incluyen en el Anexo 1.

Análisis factorial confirmatorio

En primer lugar, se realizó un análisis exploratorio de los datos y se valoró su adecuación a los análisis paramétricos. Se comprobó la distribución normal de las variables y la existencia de datos extremos (*outliers*) mediante los gráficos de tallo y hojas. Aquellos datos extremos fueron eliminados. A continuación, se realizó el análisis factorial confirmatorio para evaluar la fiabilidad y validez de las escalas. En primer lugar, se analizó la *validez convergente* que se determina a través de la significación estadística de las cargas factoriales de los indicadores de cada constructo latente. En la Tabla 1 se comprueba que todas las cargas estandarizadas y los coeficientes críticos (C.R.) superan ampliamente los niveles

mínimos recomendados de .40 y 1.96 respectivamente (Hair, Anderson, Tatham, y Black, 1999). En segundo lugar, se calculó el *coeficiente de fiabilidad compuesta* que resulta más adecuado que el *alfa de Cronbach*, ya que no depende del número de atributos asociados a cada concepto. Como se aprecia en la Tabla 1, la mayoría de los coeficientes de fiabilidad compuesta superan la puntuación de .70. No obstante, la fiabilidad compuesta del tiempo disponible no alcanza esta puntuación, aunque sí supera el .60 (Bagozzi y Yi, 1988). En el *análisis de la varianza extraída* (AVE) todos los constructos superan el valor recomendado de .50 (Bagozzi y Yi, 1988; Hair et al., 1999), con la excepción del tiempo disponible que sólo alcanza un valor de .40 (véase Tabla 1).

Tabla 1: Análisis factorial confirmatorio.

Constructo / Indicador	Carga factorial estandarizada	C.R.	Fiabilidad	AVE
1. Apoyo de la dirección (AD)			.932	.873
Apoyo a la Innovación (ADI)	.933	-		
Apoyo al Riesgo (ADR)	.936	14.459***		
2. Libertad en el trabajo (LT)			.898	.640
L1	.843	-		
L2	.859	21.633***		
L3	.752	17.798***		
L4	.751	17.772***		
L5	.790	19.130***		
3. Empleo de recompensas (ER)			.845	.649
R1	.671	-		
R2	.897	15.146***		
R3	.833	14.708***		
4. Tiempo disponible (TD)			.668	.403
T1	.707	-		
T2	.599	7.649***		
T3	.594	7.641***		
5. Incertidumbre en las tareas (IT)			.744	.505
I1	.603	-		
I2	.912	10.296***		
I3	.566	9.647***		
6. Identidad Organizacional (IO)			.835	.560
O1	.785	-		
O2	.738	15.167***		
O3	.663	13.498***		
EG	.801	16.477***		
7. IB			.845	.737
Asunción de Riesgos (CER)	.697	-		
Innovación (CEI)	.995	6.799***		

*** $p < .001$

Para evaluar la presencia de *validez discriminante* entre constructos, es necesario que la raíz cuadrada del AVE sea superior a la correlación entre constructos (Chin, 1998; Fornell y Larcker, 1981). La Tabla 2 presenta las correlaciones

entre constructos y, en diagonal, la raíz cuadrada del AVE. A la vista de estos datos, se puede concluir que existe una validez discriminante entre todos los componentes del modelo.

Tabla 2: Descriptivos, correlaciones entre variables y validez discriminante.

	M	DT	1	2	3	4	5	6	7
1. Apoyo de la dirección	2.62	0.80	.873						
2. Libertad en el trabajo	3.17	0.87	.438**	.640					
3. Empleo de recompensas	2.82	0.96	.567**	.300**	.649				
4. Tiempo disponible	2.71	0.84	.112**	.019	-.037	.403			
5. Incertidumbre en las tareas	2.76	0.78	-.348**	-.175**	-.362**	-.049	.505		
6. Identificación Organizacional	3.51	0.81	.517**	.471**	.424**	.005	-.266**	.560	
7. IB	3.44	0.65	.201**	.329**	.142**	-.036	-.035	.294**	.737

** p<.01

Resultados

En primer lugar, se hallaron correlaciones significativas entre la mayoría los factores de la organización que conforman la escala CEAI, la identidad organizacional y la IB (véase Tabla 2). Específicamente, la *libertad en el trabajo* y la *identidad organizacional* son las variables que mostraron una correlación más alta con la IB. Por el contrario, el *tiempo disponible* y la *incertidumbre en las tareas* no obtuvieron correlaciones significativas. Además, cabe destacar que esta última variable mostró una correlación negativa con el resto de variables recogidas en este estudio.

A continuación, se recurrió al *Modelado de Ecuaciones Estructurales* (Byrne, 2001; Lévy-Mangin y Varela, 2006) para confirmar si los factores de la organización y la identificación organizacional permitían explicar la IB. En primer lugar, se diseñó un modelo que recogía sólo los factores organizacionales y la IB. Este modelo estaba formado por 30 indicadores y 10 variables latentes. Para analizar la bondad de ajuste del modelo, se aplicó el estadístico Chi-cuadrado (χ^2). Sin embargo, como este índice es muy sensible al tamaño de la muestra fue necesario tener en cuenta otros índices absolutos como el RMR (*Root Mean Residual*), que representa el valor medio de todos los residuos o errores estandarizados, y el RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) que es una medida de discrepancia del modelo por grados de libertad. Asimismo, se utilizó el índice relativo CFI (*Comparative Fit Index*) propuesto por Bentler (1990). Este índice relativo es similar al NFI, pero tiene en cuenta el tamaño de la muestra. El valor umbral para considerar un buen ajuste del modelo propuesto sería .95 para muestras grandes como la empleada en este estudio (Hu y Bentler, 1995).

Como se observa en la Tabla 3, los estadísticos utilizados indican una buena bondad de ajuste de este primer modelo, menos el estadístico Chi-cuadrado que como se ha comentado anteriormente es muy sensible al tamaño de la muestra. En la Figura 2 se puede apreciar que sólo dos factores organizacionales tienen un impacto significativo sobre la IB: 1) la

libertad en el trabajo, que influye de forma muy positiva y significativa; y 2) el *tiempo disponible*, que muestra una influencia significativa, pero negativa. En conjunto, las variables recogidas en este primer modelo explican el 24% de la varianza de la IB de los miembros de la organización.

En segundo lugar, se presenta un nuevo modelo incluyendo la identificación con la organización como variable mediadora entre los factores organizacionales y la IB. Este segundo modelo está formado por 34 indicadores y 11 variables latentes (véase Figura 3). Como se puede apreciar en la Tabla 3, los estadísticos utilizados indican una buena bondad de ajuste de este segundo modelo. Por consiguiente, se puede confirmar también la validez de este modelo psicosocial para explicar el desarrollo de la IB de los miembros de la organización.

Tabla 3: Medidas de ajuste de los modelos.

Modelo	χ^2	gl	p	RMR	RMSEA	CFI
M1	779.89	413	.000	.04*	.04*	.94*
M2	938.20	533	.000	.04*	.04*	.94*

* Indica buena bondad de ajuste del modelo

En la Figura 3 se puede apreciar que los factores de la organización, salvo el factor *tiempo disponible*, influyen significativamente sobre la identidad con la organización y explican el 50% de su varianza. Específicamente, la *libertad en el trabajo*, el *apoyo por parte de la dirección* y el *empleo de recompensas* tienen un impacto positivo sobre la identidad, mientras que, por el contrario, la *incertidumbre en las tareas* influye de forma negativa. Asimismo, se observa que la *identidad con la organización* media la influencia de estos factores e influye de forma positiva y significativa sobre la IB. No obstante, el factor *libertad en el trabajo* y *tiempo disponible* siguen mostrando un efecto directo sobre la IB. En conjunto, las variables recogidas en este modelo explican el 28% de la varianza de la IB de los miembros de la organización, esto supone un 4% más que el modelo sin mediación de la identidad social.

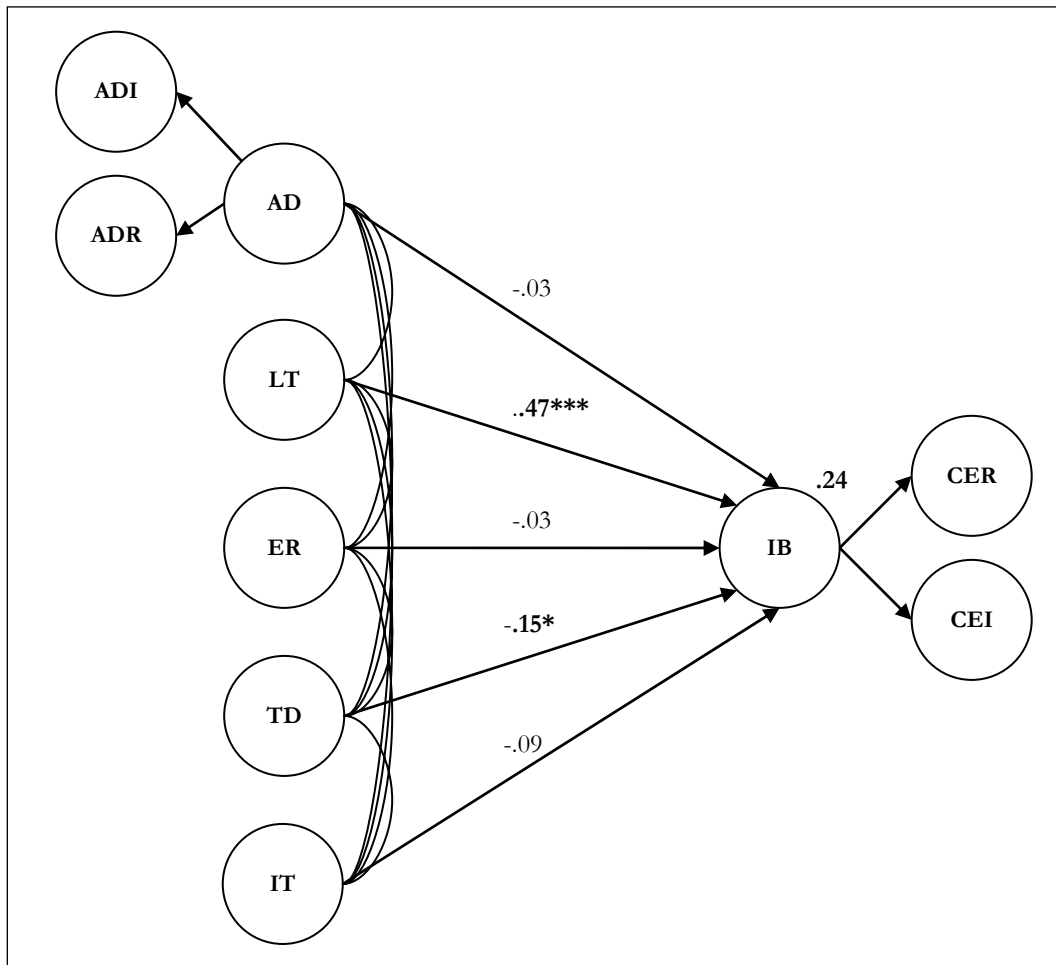
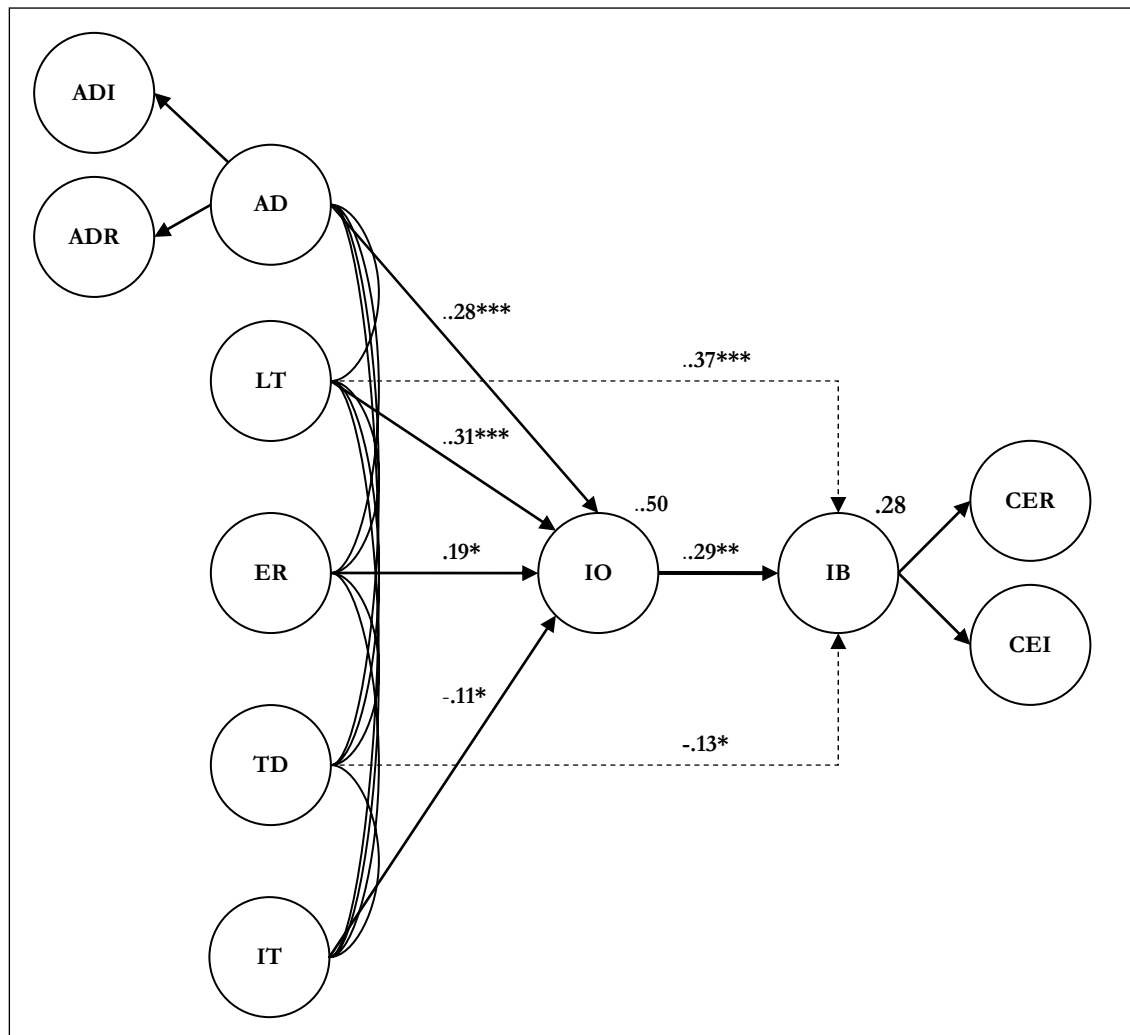


Figura 2: Modelo con sólo factores organizacionales.



Nota.- Se han omitido las relaciones no significativas para clarificar la presentación del modelo.

Figura 3: Modelo con mediación de la identidad social.

Discusión

Este estudio confirma la importancia de la identificación organizacional como variable psicosocial mediadora del impacto de los factores de la organización sobre la IB de sus miembros. Así, el modelo propuesto permite explicar un mayor porcentaje de la varianza que el modelo sin mediación de la identidad organizacional. Además, los factores organizacionales *apoyo de la dirección* y *empleo de recompensas*, los que no muestran un impacto significativo directo sobre la IB, si influyen significativamente a través de la identidad organizacional. Por lo tanto, se pone de manifiesto que la identificación organizacional tiene poder predictivo sobre aquellas conductas de los empleados que superan el rendimiento exigido en el puesto de trabajo. Por lo tanto, si la persona se identifica con la organización, es más probable que, por ejemplo, asuma riesgos y realice innovaciones que reviertan en el beneficio de la organización en su conjunto. Por el

contrario, si la persona no se identifica con la organización, difícilmente su conducta ira más allá de las directrices propias de su trabajo. Así, se confirman los resultados de otros estudios precedentes que ya habían mostrado que las conductas de ciudadanía organizacional, proactivas y de iniciativa personal eran mayores entre los miembros del grupo más identificados (Topa y Morales, 2006; Topa y Palací, 2005).

Respecto a la influencia de los factores de la organización, la *libertad en el trabajo* es el factor que tiene un mayor impacto positivo y muy significativo sobre la IB, tanto de forma directa como a través de la identidad organizacional. Por consiguiente, fomentar el nivel de autonomía individual, y delegar autoridad y responsabilidad, no sólo incrementa la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados (Kuratko *et al.*, 2005), sino que también aumenta la competitividad y efectividad de las organizaciones a través de la innovación (Lumpkin, 2007). El *tiempo disponible* también tiene un impacto significativo directo sobre la IB, pero no tiene

ningún efecto sobre la identidad social. Además, su influencia sobre la IB es baja y, al contrario de lo que se esperaba, negativa. Por lo tanto, no parece que el hecho disponer de tiempo libre en el trabajo fomente el desarrollo e implementación de nuevas ideas. Ahora bien, debemos ser cautelosos con este resultado, ya que podría verse afectado por la baja fiabilidad obtenida por esta escala. Por su parte, la *incertidumbre con las tareas* no presenta una influencia directa significativa sobre la IB, aunque se confirma su influencia negativa sobre la identidad social. De esta forma, si no se explican de forma precisa los resultados que la organización espera del trabajador, o se carece de mecanismos de evaluación, selección y empleo de innovaciones, se podrían inducir a largo plazo a una menor identificación de las personas con su organización, ya que se deja insatisfecha e la necesidad personal de reducir la incertidumbre acerca de la adecuación de las propias creencias, actitudes y comportamientos (Hogg, 2000).

En relación con el porcentaje de varianza explicada por el modelo propuesto, se debería considerar que en este trabajo sólo se estudian los factores organizacionales y la identificación organizacional como variable psicosocial que media la influencia de estos factores sobre la IB. Por lo que no se atiende a otras variables psicológicas y sociales que podrían contribuir a explicar un mayor porcentaje de la varianza. Entre estas variables cabe destacar, por su importancia en estudios anteriores sobre la conducta emprendedora, las siguientes: los valores personales (Moriano, Palací, y Morales, 2006), las actitudes (Robinson, Stimpson, Huefner, y Hunt, 1991), la autoeficacia (Moriano, Palací, y Morales, 2006) o la iniciativa personal (Krauss et al., 2005).

Referencias

- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial Creativity. Through motivational synergy. *Journal of Creativity Behavior*, 31(1), 18-25.
- Antoncic, B. y Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16, 495-527.
- Ashforth, B. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychometrika*, 107(238-246).
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 509-520.
- Byrne, B. (2001). Structural Equation Modeling With AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument. *International Journal of Testing*, 1(1), 55-86.
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ellemers, N., De Gilder, D. y Haslam, A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39-50.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 21-41.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209-229.
- Hogg, M. (2000). Subjective Uncertainty reduction through Self-categorization: a motivational Theory of social Identity Processes. En W. Stroebe y M. Hewstone (Eds.), *European Review of Social Psychology* (Vol. 11, pp. 223-255): John Wiley & Sons, Ltd. .
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. y Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24(2), 9-24.

Aportaciones a la gestión de los Recursos Humanos (RR.HH.)

Si el apoyo de la dirección es clave para fomentar la IB, más importante resulta la actuación del área de RR.HH. de la propia organización (Hayton, 2005). Debe tenerse en cuenta que para que el proceso emprendedor tenga éxito es necesario que la cultura de la organización y las políticas de RR.HH. estén diseñadas para aceptar y fomentar una actitud positiva hacia la innovación y el riesgo. Por lo que resulta muy difícil encontrar IB dentro de organizaciones muy burocratizadas con sistemas inflexibles y cuyos principios guías son los siguientes: seguir las instrucciones dadas, no cometer errores, dedicarse sólo a las tareas propias y no tomar la iniciativa sino esperar instrucciones (Hisrich, 1990). Por el contrario, la organización que fomenta la IB se caracteriza por una estructura organizacional plana con numerosos equipos de trabajo, sistemas de redes y mentores (Hisrich, 1990).

El sistema de recompensas e incentivos es una herramienta clave que la gestión de los RR.HH. puede utilizar para fomentar la IB de los miembros de la organización (Lumpkin, 2007; Morris y Kuratko, 2002). Ahora bien, los incentivos deben usarse para motivar las acciones colectivas, el desempeño grupal, la identificación y el compromiso con la organización (Ellemers, De Gilder, y Haslam, 2004). Por consiguiente, un sistema de incentivos pobremente diseñado para recompensar sólo el rendimiento individual no tendría una influencia positiva sobre la IB, sino que incluso podría inhibirla.

En definitiva, las organizaciones a través de la Gestión de los RR.HH. deberían estimular, apoyar y proteger a aquellos miembros que muestran IB y evitar así que se frustren con las barreras que se encuentran dentro de la propia organización para llevar adelante nuevas ideas, y, por tanto, decidan abandonarla y establecerse por su propia cuenta.

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. y Zahra, S. A. (2002). Middle Manager's Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (1), 253-273.
- Hu, L.-T. y Bentler, P. M. (1995). Evaluating Model Fit. En R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling. Concepts, issues and applications*. (pp. 77-100). Londres: Sage.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C. y Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 14. N° 3, 315-344.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. y Bishop, J. W. (2005). An Examination of Managers' entrepreneurial actions and job satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275-291.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. y Montagno, R. V. (1993). Implement entrepreneurial thinking in established organizations. *Advanced Management Journal, Winter*, 28-39.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. y Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue Summer), 49-58.
- Lévy-Mangin, J. P. y Varela, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales*. La Coruña: Netbiblo.
- Lumpkin, G. T. (2007). Intrapreneurship and Innovation. En J. R. Baum, M. Frese y R. A. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 237-263). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal Of Management*, 26(5), 1055-1085.
- Moriano, J. A., Palací, F. J. y Morales, J. F. (2006). Adaptación y validación en España de la escala de Autoeficacia Emprendedora. *Revista de Psicología Social*, 21(1), 75-100.
- Moriano, J. A., Palací, F. J. y Morales, J. F. (2006). El perfil psicossocial del emprendedor universitario. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones* 22(1), 75-100.
- Morris, M. H. y Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship - Entrepreneurial development within organizations*. Fort Worth, Texas: Harcourt, Inc.
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Robinson, P., Stimpson, D., Huefner, J. y Hunt, H. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (4), 13-32.
- Sayeed, O. B. y Gazdar, M. K. (2003). Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs. *Journal of Entrepreneurship*, 12, 75-89.
- Shamir, B. y Kark, R. (2004). A Simple Graphic Scale for the Measurement of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 115-123.
- Stevenson, H. y Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stull, M. y Singh, J. (2005). *Intrapreneurship in nonprofit organizations examining the factors that facilitate entrepreneurial behaviour among employees*. Retrieved May 24, 2005, from <http://weatherhead.case.edu/cdm/archive/details.cfm?id=7635>
- Topa, G. y Morales, J. F. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de psicología*, 22(2), 234-242.
- Topa, G. y Palací, F. J. (2005). Proactividad e identidad organizacional: Un análisis multigrupo. *Revista de psicología general y aplicada*, 4(58), 495-504.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. y Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification or: Which of its aspects really matters? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van Knippenberg, D. y Van Shie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Zahra, S. A. y Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F. y Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, N°2, 45-66.

(Artículo recibido: 19-9-2007; aceptado: 17-7-2008)

Anexo I: Instrumentos utilizados en la investigación

Escala de Conducta Intraemprendedora (Stull & Singh, 2005)

Instrucciones para los participantes:

A continuación, encontraras 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).

Subescala de innovación

1. Genero nuevas ideas útiles
2. Desarrollo nuevos procesos, servicios o productos
3. Abordo mis tareas de forma innovadora
4. Encuentro nuevas formas de hacer las cosas

Subescala de Asunción de riesgos

1. Hago nuevas cosas aunque tengan posibilidades de no funcionar
2. Me involucro en actividades que podrían no salir bien
3. Asumo riesgos calculados a pesar de la posibilidad de fracasar

Cuestionario CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*) (Kuratko, Montagno & Hornsby, 1990).

Instrucciones para los participantes:

A continuación, encontraras varios enunciados sobre diferentes aspectos de tu puesto de trabajo y organización. Para cada enunciado, señala tu grado de acuerdo o desacuerdo.

Subescala 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, se 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 termino "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.

Subescala 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 dejar 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.

Subescala Empleo de Recompensas

1. Mi supervisor 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.

Subescala 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.

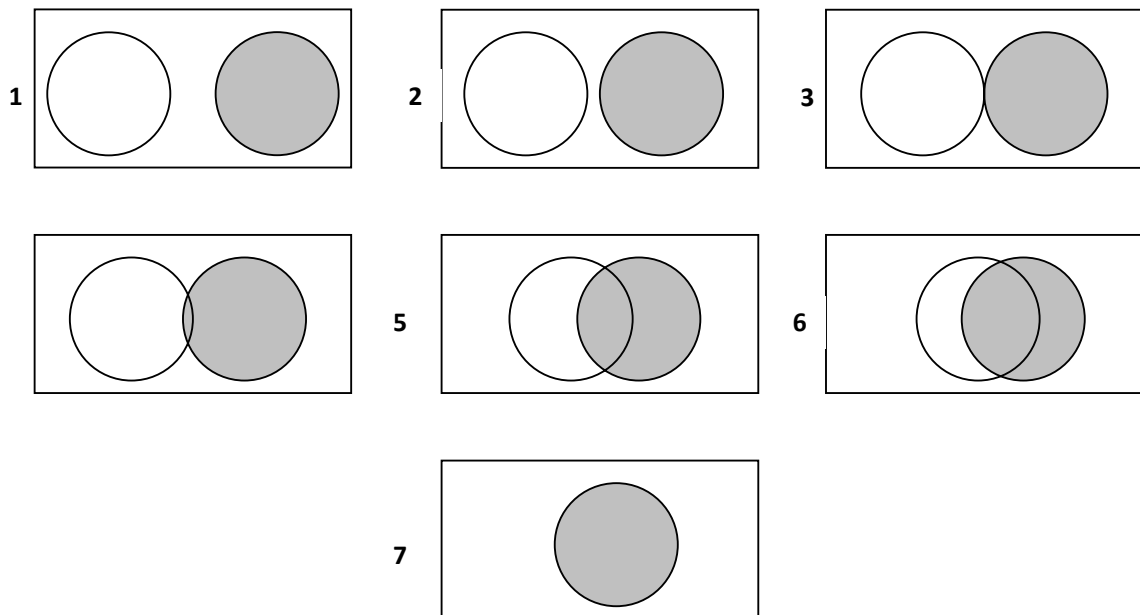
Subescala Incertidumbre en las Tareas

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 mí.
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 cuáles mi trabajo será evaluado.
7. Sé claramente cuál es el nivel de desempeño laboral que se espera de mí (cantidad, calidad y el calendario de entrega de mis actividades).

Escala E.G.I.O (Escala Gráfica de Identificación Organizacional) (Shamir & Kark, 2004)

Instrucciones para los participantes:

Más abajo encontrará 7 rectángulos con dos círculos. Uno te representa a ti y el otro a la organización a la que perteneces. En el primer rectángulo, los círculos están totalmente separados y se representa una situación en la cual no te identificas para nada con tu organización. Por el contrario, en el último rectángulo, los círculos están solapados y se representa una situación en la que te identificas totalmente con tu organización. Debes señalar el rectángulo que mejor refleje el grado en que te identificas con tu organización.



Escala EIO (Escala de Identificación con la Organización) (Van Dick, Wagner, Stellmacher y Christ, 2004)

Instrucciones para los participantes:

A continuación, debe señalar su opinión sobre los siguientes aspectos relacionados con su organización.

1. Me identifico a mí mismo como miembro de la organización.
2. Me gusta trabajar para mi organización.
3. Disfruto tratando con los miembros de esta organización.