

## EL INTRAEMPRESIMIENTO DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA Y UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN

INTRAPRENEURSHIP FROM A GENDER PERSPECTIVE. A SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE AND A RESEARCH AGENDA

### Pedro Baena-Luna

Universidad de Sevilla, España  
pbaenaluna@us.es  
<https://orcid.org/0000-0002-8509-0222>

### Esther García-Río

Universidad de Sevilla, España  
egrio@us.es  
<https://orcid.org/0000-0002-2957-6666>

**Cómo citar / Citation:** Baena-Luna, P. y García-Río, E. (2021) “El intraemprendimiento desde una perspectiva de género. una revisión sistemática de la literatura y una agenda de investigación”. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 16(1): 51-62. <https://doi.org/10.14198/OBETS2021.16.1.03>

© 2021 Pedro Baena-Luna, Esther García-Río

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

Recibido: 06/04/20. Aceptado: 28/09/20

### Resumen

En los últimos años se ha experimentado un importante auge en el número de trabajos de investigación en el ámbito del intraemprendimiento. Este interés creciente ha estado vinculado con distintas áreas de estudio y conocimiento. A tenor de los resultados de este trabajo se constata que no ha ocurrido lo mismo en relación con la producción científica que estudia los comportamientos intraemprendedores desde una perspectiva de género. El número de trabajos es aún bajo y no permite obtener resultados concluyentes y generalizables. La metodología seguida en este trabajo ha sido la de la revisión sistemática de la literatura relacionada.

**Palabras clave:** Intraemprendimiento; género; intraemprendimiento y género relacionados; emprendimiento corporativo.

### Abstract

In recent years there has been a significant increase in the number of research papers in the field of intrapreneurship. This growing interest has been linked to different areas of study and knowledge. In view of the results of this work, it can be seen that the same has not happened in relation to scientific production that studies intrapreneurial behaviour from a gender perspective. The number of works is still low and does not allow for conclusive and generalisable results. The methodology followed in this work has been that of the systematic review of the related literature.

**Keywords:** Intrapreneurship; gender; intrapreneurship and gender relationship; corporate entrepreneurship.

### Extended abstract

The study of the phenomenon of entrepreneurship, until recently, has focused attention on its aspect of generating business initiatives. In recent years this interest has continued, but new nuances have been incorporated into the related research works. This is the case of the so-called intrapreneurship (IE) (Skarmeas, Lisbon, and Saridakis, 2016). The global business context, in which there is continuous and growing competition, is also motivating the rise of this type of behaviours within both public and private organisations (Moreno Garrido, Martín Rojas, and García Morales, 2016).

The most immediate changing business environment requires flexible and fast-adapting organizations (Palos-Sánchez, Baena-Luna, and Casablanca Peña, 2019). Organizations need to look for how to create a flexible, motivated workforce with an overall view of the process or the company.

Business entrepreneurs and managers, modify their strategies by fostering an entrepreneurial spirit in their workers (Farrukh, Ying, and Mansori, 2016). Organizations become aware of the importance of IE as a type of entrepreneurship of vital importance for durability and organizational success (Antoncic and Hisrich, 2001).

Increase in intrapreneurship as a flattering reality for improving its performance has also meant that interest from the scientific community in its study and analysis has increased (Kuratko, 2017). This increase has not been corresponded to its study from a gender perspective as has been the case of entrepreneurship. Thus in academic literature, the role of women is demonstrated as an active potential for promotion of economic growth and innovation, together with their potential entrepreneurial capacity in companies (Baruah and Ward, 2015).

In this work, a systematic review of the literature on existing scientific production is carried out that addresses these concepts in a related manner, intrapreneurship and gender. The objective is the identification and characterization of all this literature, so that the most relevant lines of research have been established so far on these realities and that it can serve as the basis for future work that addresses these concepts in a related manner.

Intrapreneurship is defined as “the entrepreneurship that takes place within organizations and alludes to the emerging behaviors of staff and organization that are out of the way” (Antoncic and Hisrich, 2003; p. 9). Intrapreneurship is therefore a particularly important engine for the renewal or reinvention of organizations (Seshadri and Tripathy, 2006).

Included in reality of intrapreneurship we can identify four main dimensions: new businesses, search for innovation, renewal of the organization and proactivity. In the case of new businesses it is based on the search for new sources of revenue through the identification of new business opportunities. Both in the company's own markets and in new markets (Coduras, Guerrero, and Peña, 2011). With regard to innovation, this should be understood as the continuous search by new products and services creatively and through the use of technologies (Baena-Luna, García-Río,

and Monge-Aguero, 2020). Necessary strategic repositioning of the organization is closely linked to the dimension of the organization's own renewal (Ireland *et al.*, 2009). Finally, in relation to proactivity this is reflected in the orientation of the high direction towards greater competitiveness, including initiative and risk-taking (Antoncic and Hisrich, 2001).

Studies conducted from a gender perspective have been developed in recent years in all disciplines of study and branches of knowledge as an extension of scientific analysis (Hearn, 2019). His birth is related to Anglo-Saxon feminism of the 1960s. Gender studies, as we conceive today, are born from the hand of feminism of the sixties and seventies (García-Calvente, Jiménez-Rodrigo, and Martínez-Morante, 2014). The term gender becomes a way of denoting cultural constructs, creating totally social ideas about roles appropriate for women and men (Scott, 1990).

In a different way as in the case of entrepreneurship, in the case of intrapreneurship the number of papers is very small and in some cases with conflicting results (García Solarte, García Perez de Lema, and Madrid Guijarro, 2015).

Methodology followed in this research paper is that of the systematic review of literature. Multidisciplinary scientific databases currently considered as the most relevant within the research community (Parris and Peachey, 2013) have been used for identification of the works under study. The search criterion used, in the different databases, has been that of keywords. Finally being 7 papers in total analysis objects.

Based on the results obtained, the study and analysis of the works address the reality of the intrapreneurship from a gender perspective highlights, first of all, the small number of works that analyze these two concepts in a linked way. It stands out even more, when independently they have been approached by the scientific community in a high way.

From the starting situation of a small number of papers, in these seven works, one of the main aspects to highlight is the absence of homogeneity in addressing the reality of intrapreneurship from a gender perspective. In some of the works, authors are focused on this fact, however, in other works, relationship to the gender issue is based on the existence in the empirical part of the gender demographic element.

In view of the results obtained in this research paper, a number of conclusions can be drawn. First, the reduced attention that has been given so far from the scientific community in studying and analysing the reality of intrapreneurship from a gender perspective has been found. Secondly, total number of work in which it addresses the reality of intrapreneurship and gender in a related manner has been shown that, both from the point of view of the managers of companies, and from staff employed do not show conclusive results, so that definitive conclusions can be drawn on this, although it is true that, in staff employed, there is a greater tendency to participate in such initiatives within their organization or company and in the case of managers, when they are women, more appropriate and likely conditions are favoured within organizations and companies so that actions for promotion of intrapreneurship behaviours will succeed in a success way.

Limitations of this work have been based on reduced related scientific output. The implementation of empirical research would be relevant in the future so that the potential relationship of IE and gender could be more clearly and

conclusively established. Both from the point of view of employees and people or managers of organizations and companies.

\*\*\*\*

## 1. INTRODUCCIÓN

El estudio del fenómeno del emprendimiento, hasta hace poco tiempo, ha centrado la atención en su faceta generadora de iniciativas empresariales. En estos últimos años continúa este interés, pero se han incorporado nuevos matices en los trabajos de investigación relacionados. Es el caso del denominado intraemprendimiento (IE) (Skarmeas, Lisboa, y Saridakis, 2016). El contexto empresarial a nivel mundial, en el que se produce una continua y creciente competencia, está motivando también el auge de este tipo de comportamientos en el seno de las organizaciones tanto públicas como privadas (Moreno Garrido, Martín Rojas, y García Morales, 2016). Entre los fines que persigue este tipo de emprendimiento se encuentra la mejora en la identificación de nuevas oportunidades de negocio, la realización de nuevos proyectos y el favorecimiento de la generación de innovación en las propias organizaciones (Prada Ospina, Acosta-Prado, y Garzón Castrillon, 2016).

Las organizaciones buscan oportunidades de negocio y crecimiento al ingresar en nuevos mercados, y para ello tratan de introducir nuevos productos y servicios. Ante esto se requieren nuevos estilos de gestión de los recursos y de las personas. Los utilizados hasta ahora, en muchos casos, no son adecuados para la generación de mejoras que puedan suponer la obtención de ventajas competitivas (Shatzer y Schwartz, 1991).

Este entorno cambiante requiere de organizaciones flexibles y con capacidad de adaptación (Palos-Sánchez, Baena-Luna, y Casablanca Peña, 2019). Como indican Ibarra Mirón y Suárez Hernández (2002; p.85) “las organizaciones deben dedicar una atención preferente a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible”. Las organizaciones han de favorecer el hecho de crear una fuerza de trabajo flexible, motivada y con una visión de conjunto del proceso o de la organización. En los últimos años

este contexto ha favorecido que las organizaciones evolucionen desde estructuras organizacionales de carácter rígido, hacia estructuras cada vez más flexibles e innovadoras (Tovar, 2016).

En el caso de la persona emprendedora ocurre algo similar al fenómeno del emprendimiento. El foco se ponía en el hecho de que sus acciones desembocaran en la puesta en marcha de una empresa (Biurrun, Cuenca-Amigo, y Del Valle Doistua, 2017). Esta situación ha supuesto en muchos casos la falta de atención hacia las personas intraempreendedoras con ciertas actitudes y características compartidas con las personas emprendedoras, pero que no pretendían poner en marcha una iniciativa empresarial propia (Martiarena, 2013).

Una vez es detectada por parte de las organizaciones la necesidad de nuevas formas de gestión y de la existencia de personal dentro de ellas con potenciales comportamientos emprendedores, estas empiezan a reconocer el capital intelectual como parte de su activo intangible. Se dota al factor humano de relevancia dentro de la propia organización o empresa. Es la cultura organizacional fuerte la que puede propiciar los escenarios adecuados para fomentar comportamientos intraempreendedores (Ireland, Covin, y Kuratko, 2009).

El empresariado y el personal directivo de las organizaciones modifican la estrategia de gestión de las personas fomentando una actitud emprendedora en el personal (Farrukh, Ying, y Mansori, 2016). Las organizaciones toman conciencia de la importancia del IE como un tipo de emprendimiento de vital importancia para la perdurabilidad y el éxito organizacional (Antoncic y Hisrich, 2001). El emprendimiento surgido en el seno de las organizaciones es un elemento clave en el desarrollo de los entes económicos que lo generan (Galván-Vela y Sánchez-Limón, 2017). Este puede tener efectos distintos en los resultados de la organización o la empresa (Skarmeas *et al.*, 2016).

El auge a nivel organizacional del IE ha generado también un mayor interés por parte de la comunidad científica en su estudio y análisis (Kuratko, 2017). Este auge no ha incorporado la perspectiva de género como sí ha ocurrido en otras disciplinas. Este hecho contrasta con la gran cantidad de trabajos que abordan el emprendimiento como realidad generadora de actividad económica y lo hacen desde una perspectiva de género. El objetivo de estos trabajos entre otros, ha sido mostrar como la mujer puede convertirse en un potencial activo para el fomento del crecimiento (Baruah y Ward, 2015).

En este trabajo se lleva a cabo una revisión sistemática de la literatura sobre la producción científica existente que aborda los conceptos de IE y género de manera relacionada. Su objetivo es la identificación y la caracterización de esta literatura con el fin de establecer las líneas de investigación más relevantes a la hora de abordar estas realidades. Como aportaciones principales se encuentra el hecho de ser una investigación que sirve de punto de partida en futuras trabajos que aborden dichos conceptos tanto en el ámbito organizacional como académico. Otra implicación se deriva hacia los actores generadores de políticas públicas, de manera que sirva para identificar realidades existentes en nuestra sociedad sobre las que dirigir su mirada y actuar.

La estructura que sigue este trabajo de investigación es la siguiente: tras esta primera introducción, son abordados de manera teórica los conceptos de IE y de perspectiva de género. Posteriormente es mostrada la metodología seguida a la hora de realizar la revisión de la literatura. A continuación, son presentados los principales resultados obtenidos junto con la discusión de estos. Finalmente son mostradas las conclusiones consideradas más relevantes de este trabajo en base a los resultados obtenidos.

## 2. MARCO TEÓRICO

Uno de los rasgos más relevantes de la realidad del IE es la distinta nomenclatura utilizada para hacer alusión a dicho fenómeno. Este, incluso en sus inicios, llegó a ser considerado una nueva moda de gestión que parecía que todas las organizaciones querían poner en marcha pero que nunca llegaba a implementarse. Entre los términos más utilizados destacan: *Internal Corporate*

*Entrepreneurship*, *Intrapreneuring*, *Intrapreneurship*, *Corporate Venturing* y *Corporate Entrepreneurship* (Urbano, Alvarez, y Turró, 2013). A pesar de esta variada terminología, el término de *Intrapreneurship*, acuñado por Pinchot III (1985), es el más usado por la comunidad científica a la hora de referirse a este tipo de comportamientos del personal de una organización.

El IE es definido como “el emprendimiento que tiene lugar dentro de las organizaciones y que alude a los comportamientos emergentes del personal y la organización que se salen de lo habitual” (Antoncic y Hisrich, 2003; p. 9). En estas organizaciones las relaciones de confianza generadas entre sus propios miembros se revelan como fundamentales para la consecución de los objetivos (Urbano, Toledano, y Ribeiro-Soriano, 2011). El IE se conforma por tanto como un motor de especial relevancia para la renovación o reinención de las organizaciones (Seshadri y Tripathy, 2006).

A la hora de abordar el IE en la investigación académica se observa un amplio abanico de trabajos que ponen el foco en el comportamiento de la persona intraemprendedora. Esta puede definirse como aquella que dentro de una organización está totalmente involucrada en la generación de nuevas oportunidades de negocio (Martirena, 2013).

Desde este punto de vista y relacionado con la posibilidad de que estos comportamientos acaben desembocando con la puesta en marcha de una iniciativa empresarial, a nivel individual encontramos, que es mucho más probable que las personas intraempreendedoras tengan intenciones de comenzar un nuevo negocio independiente de su organización que otro tipo de empleados. Estas personas a menudo tienen percepciones y actitudes empresariales, conocen personalmente a una persona emprendedora que recientemente comenzó un negocio, sienten que poseen las habilidades requeridas para iniciar un negocio o creen que el miedo al fracaso no les impediría iniciarlo (Bosma, Stam, y Wennekers, 2010).

Además de estos trabajos sobre los comportamientos de las personas intraempreendedoras, encontramos otros sobre el importante papel de la gerencia dentro de la organización. Estos destacan el papel relevante de estas personas a la hora de alentar y apoyar las iniciativas del personal trabajador a la hora de explorar nuevas oportunidades, desarrollar nuevos productos o mejorar

los procedimientos de trabajo en beneficio de la organización (Moriano, Molero, Topa, y Lévy, 2014).

Dentro de la realidad del IE pueden identificarse cuatro dimensiones principales: nuevos negocios, la búsqueda de la innovación, la propia renovación de la organización y la proactividad. En el caso de los nuevos negocios se fundamenta en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos a través de la identificación de oportunidades de negocio tanto en los propios mercados como en nuevos (Coduras, Guerrero, y Peña, 2011). Respecto a la innovación, esta debe entenderse como a la continua búsqueda por parte de la empresa de nuevos productos y servicios de forma creativa y mediante el uso de las tecnologías (Baena-Luna, García-Río, y Monge-Agüero, 2020). El necesario reposicionamiento estratégico de la organización se encuentra estrechamente vinculado con la dimensión de la propia renovación de la organización (Ireland *et al.*, 2009). Finalmente, en relación con la proactividad, esta se refleja en la orientación de la alta dirección hacia una mayor competitividad. Esta incluye la iniciativa y la toma de riesgos (Antoncic y Hisrich, 2001).

Fomentar un ecosistema que sea propicio para que la fuerza laboral se comporte de forma intraemprendedora, es un paso clave para el fomento de una cultura de innovación que pueda traducirse en su crecimiento a largo plazo y en una sostenibilidad de la organización (Ahmad, Nasuridin, y Zainal, 2012).

Los trabajos de investigación realizados desde una perspectiva de género se han desarrollado en los últimos años en muchas disciplinas como una ampliación del análisis científico (Hearn, 2019). Su nacimiento, tal y como los concebimos hoy en día, se sitúa relacionado con el feminismo anglosajón de los años 60 y 70 del siglo XX (García-Calvente, Jiménez-Rodrigo, y Martínez-Morante, 2014). El término género pasa a ser una forma de denotar las construcciones culturales, es decir, la creación totalmente social de ideas sobre los roles apropiados para mujeres y hombres (Scott, 1990). De manera distinta a como ocurre en el caso del emprendimiento en el caso del IE el número de trabajos es muy reducido y en algunos casos con resultados contradictorios (García Solarte, García Perez de Lema, y Madrid Guijarro, 2015).

No existe consenso en la literatura científica relacionada respecto a la potencial influencia del elemento género en las organizaciones consideradas

como intraempreendedoras (Adachi y Hisada, 2017). Algunos trabajos plantean como, el rol de género en las personas gerente, influye positivamente a la hora de implementar acciones de IE. Esta afirmación se fundamenta en el hecho de los propios valores y características femeninas favorecen la conexión entre la motivación y las expectativas del personal empleado. En cualquier caso, otros autores mantienen que no existe relación directa entre el género de las personas gerentes y los resultados de las acciones de carácter emprendedor llevadas a cabo en las organizaciones (García Solarte *et al.*, 2015). A la hora de abordar el fenómeno del IE en la mayoría de los casos, los trabajos científicos se basan en una perspectiva de negocio y no tanto en una visión de género que analice la influencia de los roles en cada caso (Franco y Piceti, 2018).

La importancia de las mujeres en los últimos tiempos en el mundo del trabajo, como propietarias de empresas o como personal empleado, hace recomendable analizar la situación del IE desde una perspectiva de género. Junto a esto, es importante también analizar la forma en que su situación en el contexto social y familiar facilita o dificulta su trabajo o actividad empresarial (García-Río, Baena-Luna, Sánchez-Torné, y Pérez-Suarez, 2020; Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, y Osorio, 2012)

### 3. METODOLOGÍA

La metodología seguida en este trabajo ha sido la de la revisión sistemática de literatura. A través de esta se consigue sintetizar grandes cantidades de información llegando a una conclusión general desde el análisis de trabajos de manera individual (Dikert, Paasivaara, y Lassenius, 2016). El conjunto de tareas y procesos necesarios para identificar los trabajos objeto de estudio aparecen reflejados en la figura 1.

De acuerdo con Avella, Kebritchi, Nunn, y Kanai (2016), para un análisis y revisión de una forma lo más exhaustiva y restrictiva posible, se ha considerado excluir los siguientes tipos de documentos: (1) libro, (2) capítulo de libro, (3) comunicaciones en conferencias y congresos, así como otro tipo de (4) material divulgativo relacionado. El espacio temporal cubierto en la búsqueda de trabajos relacionados es hasta el mes marzo de 2020 inclusive.

Para la identificación de los trabajos se han utilizado las bases de datos multidisciplinares de carácter

científico consideradas actualmente más relevantes por la comunidad investigadora (Parris y Peachey, 2013). La importancia de estas se relaciona con su calidad medida a través de dos parámetros: la cantidad y la calidad de las referencias contenidas junto con la facilidad de realización de búsquedas ajustadas a nuestras necesidades (Gutiérrez y Maz, 2004). Las bases de datos consultadas han sido (por orden alfabético): 1.- Dialnet, 2.- Latindex, 3.- Redalyc, 4.- Scielo, 5.- Science Direct, 6.- Scopus y 7.- Web of Science (WoS).

El criterio de búsqueda empleado en las distintas bases de datos ha sido el de palabras clave. Los términos empleados en la búsqueda son: “*intrapreneurship*” and “*gender*”. Esta primera búsqueda fue registrada. Posteriormente se examinó la posible existencia de trabajos duplicados con el fin de ser eliminados de la tabla de registros. Como resultado de este análisis se clasificaron los trabajos en siete posibles categorías: 1) tipo de trabajo: 1.1) empíricos, 1.2) estudios de caso, 1.3) revisiones de literatura o 1.4) teóricos. 2) año de publicación. 3) país de filiación de los/as autores/as. 4) idioma empleado 5) palabras clave, 6) revista de publicación y 7) objetivos.

El resultado de la búsqueda en las distintas bases de datos ha arrojado un primer resultado de 13 de artículos. De estos, una vez se integró la búsqueda y se eliminaron

los trabajos duplicados, el resultado fue de 11 trabajos objeto de estudio. Estas referencias fueron leídas por los 2 autores con el fin de corroborar que efectivamente los términos de búsqueda se correspondieran con la temática abordada en estos trabajos. En caso de duda, un tercer investigador externo al equipo de autores leyó el artículo para resolverla. Tras esta lectura fueron descartados 5 por no abordar concretamente la temática del IE desde una perspectiva de género y ser solo menciones puntuales. Estos 6 trabajos fueron finalmente clasificados. A partir de esta se procedió de nuevo a su lectura a fin de establecer los temas clave abordados y posibles conexiones entre los distintos trabajos objeto de estudio.

A pesar del reducido número de trabajos objeto de estudio y con el fin de aportar un soporte metodológico robusto a esta revisión, se incorporaron algunos elementos derivados de la técnica del análisis de contenido. Esta técnica favorece el análisis sistemático de un texto de manera que permitan dotar de robustez a los resultados obtenidos, reduciendo así los posibles errores en el tratamiento de la información (Bengtsson, 2016; Pashakhanlou, 2017). Las tareas fueron secuenciadas alrededor de tres fases: una de pre-análisis, otra analítica y finalmente una fase interpretativa.

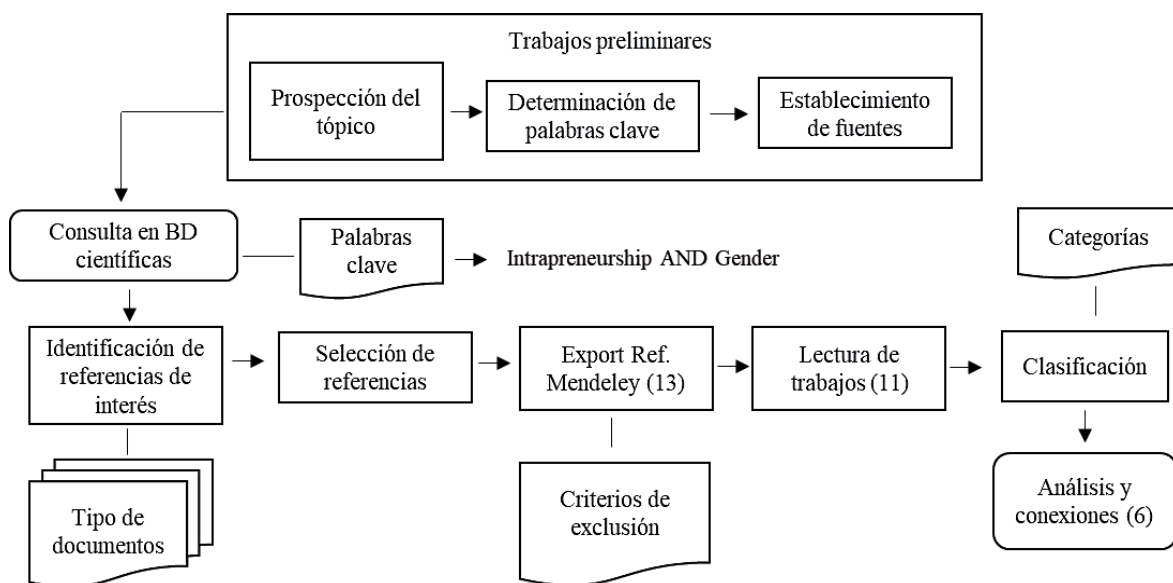


Figura 1. Diagrama de flujo metodología.

#### 4. RESULTADOS

Establecidos los trabajos de investigación objeto de estudio, estos fueron clasificados según los criterios establecidos en el apartado de metodología. Es destacable el hecho de cómo, a pesar de ser dos realidades con una importante producción científica relacionada en ambos casos, de manera vinculada encontramos un número muy reducido de trabajos. En total han sido seis los trabajos a estudio y análisis.

Con relación al punto relativo al tipo de trabajo, los resultados han sido los siguientes: 1.1) empíricos. Seis trabajos.

Respecto al año de publicación, tal y como se observa en la tabla 1, el primero de los trabajos objeto de estudio corresponde al año 2012 y el último a 2017. La producción científica ha sido uniforme a lo largo de estos años. Sobresale tan solo el año 2015 con tres trabajos. Es un hecho constatable y destacable como, sin embargo, la producción científica para los términos de búsqueda (“*entrepreneurship*” and “*gender*”) está presente desde el año 1991. Este hecho muestra como el interés por incluir la perspectiva de género en los trabajos relacionados con el IE es muy reciente y limitada.

La filiación de los autores es diversa y no permite establecer algún patrón en función de su localización geográfica. 9 son los países de filiación de un total de 16 autores. Están presentes países de cuatro de los cinco continentes: América con trabajos de autores de Colombia y Estados Unidos. Asia, a través de India, Japón y Tailandia. Europa con Turquía y España y Suecia pertenecientes a su vez a la Unión Europea (UE). Finalmente, el continente africano con la filiación en Etiopía de un autor. En el caso de Oceanía no existe ningún trabajo de investigación que vinculen IE y género a pesar de que en el ámbito del IE sí que existe literatura científica que aborda esta realidad desde estas filiaciones. Aunque como se indicaba la filiación de los autores es diversa, el idioma de estos trabajos es principalmente el inglés, en línea con la consideración de éste, cada vez más, como el idioma de la ciencia. En concreto son cuatro los trabajos en este idioma, junto con un trabajo en idioma español y un trabajo en idioma turco.

Tabla 1. Cuadro-resumen artículos.

Artículo	Base Datos	Publicación	Citas	Idioma
(Sungkhawan, Mujtaba, Swaidan, y Kaweevisultrakul, 2012)	Scopus	The Journal of Applied Business Research	2	Inglés
(Andersson, Idvall, Perseius, y Elg, 2014)	WoS	Global Advances in Health and Medicine	1	Inglés
(García Solarte et al., 2015)	WoS	FAEDPYME International Review	-	Español
(Kassa y Raju, 2015)	Scopus	Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies	3	Inglés
(Yazıcı, 2015)	WoS	Journal of Higher Education	-	Turco
(Adachi y Hisada, 2017)	WoS/ Scopus	Small Business Economics	12/15	Inglés

Con relación a las palabras clave empleadas en estos trabajos se ha tenido en cuenta el hecho de que la mayoría de ellos están escritos en inglés (4 de 6). En el caso del trabajo escrito en castellano y el trabajo en idioma turco, además de las palabras clave en los idiomas de escritura, incluían las palabras clave también en inglés. El análisis de estas se ha realizado por tanto en el idioma inglés. En el conjunto de los artículos analizados, en total incluyen 22 palabras clave distintas sobre 27. Las palabras clave que se repiten al menos dos veces son dos (por número de repetición y en orden descendente): *intrapreneurship*, (5 repeticiones) y *entrepreneurship* (2 repeticiones). El concepto género o perspectiva de género (u otros términos relacionados) aparece solo a través de dos palabras claves distintas: *gender gap* y *gender manager*. Como puede observarse no hay una clara vinculación del IE con aspectos relacionados con el género. Esta realidad muestra como de manera alineada con la producción científica relacionada, en los trabajos en los que IE y género son abordados esto no tiene lugar sobre cuestiones concretas y sí más sobre cuestiones de carácter general.

Las revistas en las que se han publicado los artículos han sido un total de 6. Cada uno de ellos en una revista distinta. Esto hace que no sea posible establecer ningún vínculo específico sobre la temática abordada y el tipo de publicación. En el caso de la base de datos Web of

Science los cuatro trabajos incluidos (uno coincidente con la base de datos Scopus) se encuentran clasificados dentro del área de conocimiento *Social Sciences*. Dentro de esta encontramos a su vez dos subáreas: “*Business Economics*” y “*Education Educational Research*”. La base de datos Scopus que engloba los seis trabajos resultados de la búsqueda (cuatro coincidentes con las bases de datos Web of Science) los recoge bajo dos áreas de conocimiento: “*Business, Management and Accounting*” y “*Economics, Econometrics and Finances*”.

Tabla 2. Cuadro-resumen número de trabajos.

Web of Science					
Términos	Nº Trabajos (NT) (artículos)	Social Sciences (NT)	Business Economics (NT)	Primer Trabajo	Último Trabajo
Intrapreneurship	343	318	259	1985	2020
Gender	655.878	409.848	44.389	1964	2020
Intrapreneurship + Gender	5	4	3	2014	2018
Scopus					
Términos	Nº Trabajos (NT) (artículos)	Social Sciences (NT)	Business Management Economics (NT)	Primer trabajo	Último Trabajo
Intrapreneurship	315	96	231	1985	2020
Gender	529.241	139.013	19.178	1897	2020
Intrapreneurship + Gender	4	-	4	2012	2018

El impacto de estos trabajos en la producción científica posterior, con un total de 33 citas, ha sido desigual como podemos observar en la tabla 1. Destaca el trabajo de Adachi y Hisada (2017) que aglutina hasta 27 citas de su trabajo (12 en Web of Science y 15 en Scopus).

A tenor de los resultados obtenidos en este trabajo hay que destacar en primer lugar el reducido número de trabajos que analizan estos dos conceptos de manera vinculada. Destaca aún más si cabe, cuando de manera independiente han sido abordados por la comunidad científica de forma elevada. De acuerdo con la metodología seguida para la identificación de potenciales trabajos de estudio, se han realizado tal y como se refleja en la tabla 2 sendas consultas para los términos “*Intrapreneurship*” y “*Gender*” de manera

independiente. Esta consulta se ha realizado en la base de datos Web of Science y Scopus. Tal y como se observa en ambos casos la literatura científica publicada es extensa y con un horizontal temporal amplio.

## 5. DISCUSIÓN

Partiendo de un reducido número de trabajos objeto de estudio, uno de los principales aspectos a destacar es la ausencia de homogeneidad a la hora de abordar la realidad del IE desde una perspectiva de género. En alguno de los trabajos sí se pone el foco por parte de los autores en este hecho, sin embargo, en otros, la relación con la cuestión de género se fundamenta en la existencia en la parte empírica de la variable demográfica género.

En el caso de los seis trabajos analizados se pueden establecer dos dimensiones relacionadas con el ámbito de la realidad del IE. Por un lado, aquellos que se centran en el papel de las personas empleadas y la potencial relación con la cuestión de género, y por otro, aquellos donde se relaciona el género de la persona gerente con su potencial influencia a la hora de implementar acciones de carácter intraemprendedor en una organización.

Desde el punto de vista de las personas empleadas, los trabajos en concreto de Adachi y Hisada (2017), (Yazıcı, 2015), (Kassa y Raju, 2015), Andersson *et al.* (2014) y Sungkhawan *et al.* (2012) centran su atención en la potencial influencia del género de este personal empleado a la hora de participar e implicarse en acciones de carácter intraemprendedor en una organización. El fenómeno del intraemprendimiento se relaciona con distintas realidades en este caso. La cuestión de género es tenida en cuenta en aspectos organizacionales vinculados con la satisfacción en el puesto del personal trabajador, la participación e implicación en proyectos y acciones de intraemprendimiento, las percepciones del personal sobre el intraemprendimiento y la posible brecha de género a la hora de ser una persona intraemprendedora.

Dentro de los trabajos enfocados en el personal potencialmente intraemprendedor de una organización desde una perspectiva de género destaca Adachi y Hisada (2017). Estos analizan de manera comparada con la realidad del emprendimiento y de la persona emprendedora, la potencialidad de que una mujer



llegue a ser una intraemprendedora. Como resultado se establece que, en el caso de la mujer emprendedora, el hecho ser mujer casada y con hijos está relacionado de manera positiva con el éxito de esta. En el caso de la mujer intraemprendedora este efecto es menor y no tan representativo.

Andersson *et al.* (2014) estudian en su trabajo la efectividad de las distintas estrategias para facilitar la participación del personal. en proyectos de intraemprendimiento frente a proyectos de diseño de procesos de mejora en organizaciones de carácter sanitario. Desde una perspectiva de género no se muestran diferencias acusadas a la hora de participar en un tipo de iniciativa u otras. Sí que hay una marcada distinción en el caso de las mujeres frente a los hombres en cuanto al éxito a la hora de completar los proyectos.

Desde el punto de vista del personal empleado, pero abordando la cuestión de género de manera demográfica se observan tres trabajos. En el caso de Yazıcı (2015) sus autores centran su atención en el estudio de las percepciones del personal de una universidad, tanto personal de administración como docente investigador, hacia la realidad del IE. La cuestión de género se aborda tan solo con una variable demográfica y de los resultados obtenidos se establece que, el hecho de ser hombre o mujer no es un elemento relevante ni significativo.

También la cuestión de género es tratada como variable demográfica en el trabajo de Kassa y Raju (2015) donde se analiza la potencial participación por parte del personal en acciones intraemprendedoras. Similar situación se da en el caso de Sungkhawan *et al.*

Tabla 3. Cuadro-resumen trabajos analizados.

Artículo	Tipo de estudio	Objetivo	Colectivo	Perspectiva de género	Resultados
Sungkhawan <i>et al.</i> (2012)	Empírico	Estudiar la relación entre intraemprendimiento y la satisfacción en el puesto	Personal trabajador en general	Influencia del género en la orientación emprendedora de la organización y la satisfacción en el puesto	Influencia del género sobre las variables: apoyo de la dirección, el tiempo disponible y límites organizacionales
Andersson <i>et al.</i> (2014)	Empírico	Estudiar la relación entre intraemprendimiento y la satisfacción en el puesto	Personal trabajador en general	Influencia del género en la orientación emprendedora de la organización y la satisfacción en el puesto	Influencia del género sobre las variables: apoyo de la dirección, el tiempo disponible y límites organizacionales
(García Solarte <i>et al.</i> , 2015)	Empírico	Identificar la relación entre el género de la persona gerente y las características de la cultura intraemprendedora	Personal responsable o gerencia	Influencia del género de la gerencia y las características de la cultura intraemprendedora de la organización	Las organizaciones dirigidas por mujeres favorecen más que los hombres las características de la cultura intraemprendedora
(Kassa y Raju, 2015)	Empírico	Investigar la relación entre emprendimiento corporativo e intraemprendimiento y el compromiso del personal	Personal trabajador en general	Inclusión de la variable género en la posible relación	Importancia de incluir la variable de género en los trabajos que vinculen intraemprendimiento y compromiso del personal empleado
(Yazıcı, 2015)	Empírico	Medir las percepciones en relación con el intraemprendimiento entre el personal trabajador de una universidad	Personal trabajador en general	Inclusión de la variable género en las percepciones del personal respecto al intraemprendimiento	La variable demográfica género, no dieron lugar a diferencias significativas entre el personal en sus percepciones del intraemprendimiento
(Adachi y Hisada, 2017)	Empírico	Examinar la posible brecha de género a la hora de ser una persona intraemprendedora	Personal trabajador en general	Diferencias por género respecto a la potencialidad de una persona de ser intraemprendedora	Las diferencias de género en son más acusadas en el caso de la posibilidad de ser una persona intraemprendedora

(2012). La cuestión de género es tratada como variable demográfica. En este trabajo sus autores analizan la potencial relación entre las acciones de IE, el rendimiento de las organizaciones y la satisfacción en el puesto de trabajo del personal.

Respecto a los trabajos que abordan desde una perspectiva de género la influencia del sexo de la persona gerente de la organización, García Solarte *et al.* (2015) analizan de manera empírica la relación entre el género de la persona gerente y la cultura intraemprendedora de su organización. Los resultados confirman que en el caso de las organizaciones dirigidas por mujeres se favorece y se generan un mayor número de elementos y condiciones características de una organización intraemprendedora, frente a las dirigidas por hombres. Los elementos en los que destacan en el caso de organizaciones dirigidas por mujeres son la autonomía, la asunción de riesgos y el trabajo en equipo.

A la vista de los resultados no es posible establecer líneas de trabajo común para el estudio de estas dos realidades de manera conectada. Como se aprecia, son distintos las visiones abordadas en los distintos trabajos. En cada caso no existen trabajos relacionados que aborden cuestiones similares de tal manera que fuese posible estudios comparativos. Esto reduce toda posibilidad del análisis a trabajos individuales concretos, resultando muy complicado establecer resultados extrapolables al conjunto de organizaciones empresariales desde una perspectiva de género.

## 6. CONCLUSIONES

A la vista de los resultados obtenidos pueden ser establecidas una serie de conclusiones. En primer lugar, se ha podido constatar la reducida atención que desde la comunidad científica se ha dado hasta ahora a la hora de estudiar y analizar la realidad del IE desde una perspectiva de género. En segundo lugar. Estudiados y analizados la totalidad de trabajos en los que aborda la realidad del IE y el género de manera relacionada, se ha evidenciado como, tanto en el caso de las personas gerentes de las organizaciones, como en el del personal empleado, no se muestran resultados concluyentes que permitan establecer conclusiones definitivas y generalizables al respecto. En todos los casos se tratan de trabajos aislados los que abordan el fenómeno del IE de una manera relacionada con la cuestión de género.

Sí es cierto que, al parecer, en el personal empleado, hay una mayor tendencia a participar en este tipo de iniciativas en el caso del personal mujer. En el caso de las personas gerentes, cuando estas son mujeres, se favorece dentro de las organizaciones unas condiciones más adecuadas y proclives para que acciones para el fomento de comportamientos intraemprendedores tengan lugar con éxito.

Desde el punto de vista de la perspectiva de género y de manera relacionada con las principales teorías que abordan el fenómeno del intraemprendimiento sería de gran valor, por su aporte para la generación de dinámicas óptimas en las organizaciones, no analizar la cuestión de género de manera aislada e individual. Para ello sería recomendable incorporar en estos estudios cuestiones relacionadas con la situación y el contexto del grupo de población “mujer”.

Las limitaciones de este trabajo se han fundamentado principalmente en la reducida producción científica que aborde dichas realidades lo cual no permite establecer de manera general cuales serían los elementos impulsores o que actúan como freno en el caso de las acciones intraemprendedoras de las mujeres respecto a los hombres.

En el futuro sería relevante la puesta en marcha de investigaciones de carácter empírico de tal manera que pudiesen establecerse de manera más clara y concluyente la potencial relación del IE y el género. Esto es relevante tanto del punto de vista del personal empleado como el de la personas o personas gerentes de las organizaciones y empresas. Otra posible línea de investigación sería, a partir de los trabajos que abordan los rasgos comunes entre las personas emprendedoras e intraemprendedora, analizar si los elementos que favorecen o frenan a las personas en el caso del emprendimiento pueden aplicarse en parte o de forma general en el caso de las personas intraemprendedoras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adachi, T., y Hisada, T. (2017). Gender differences in entrepreneurship and intrapreneurship: an empirical analysis. *Small Business Economics*, 48(3), 447–486. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9793-y>
- Ahmad, N., Nasurdin, A., y Zainal, S. (2012). Nurturing Intrapreneurship to Enhance Job Performance: The Role of Pro-Intrapreneurship Organizational Architecture. *Journal of Innovation Management in*

- Small and Medium Enterprise*, 2012, 1–9. <https://doi.org/10.5171/2012.868880>
- Andersson, A.-C., Idvall, E., Perseius, K.-I., y Elg, M. (2014). Two Different Strategies to Facilitate Involvement in Healthcare Improvements: A Swedish County Council Initiative. *Global Advances in Health and Medicine*, 3(5), 22–28. <https://doi.org/10.7453/gahmj.2014.040>
- Antoncic, B., y Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Antoncic, B., y Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Avella, J. T., Kebritchi, M., Nunn, S. G., y Kanai, T. (2016). Learning Analytics in Distance Education : A Systematic Literature Review. *Online Learning*, 20(2), 13–29. <https://doi.org/ERIC Number: EJ1105911>
- Baena-Luna, P., García-Río, E., y Monge-Agüero, M. (2020). Entrecomp: marco competencial para el emprendimiento. Una revisión sistemática de la literatura sobre su uso y aplicación. *Información Tecnológica*, 31(2), 163–172. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200163>
- Baruah, B., y Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811–822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Biurrun, A. M., Cuenca-Amigo, M., y Del Valle Doistua, R. S. S. (2017). The relationship between youth's significant leisure practices and social entrepreneurship. The think big jóvenes case. *Obets*, 12(Extra1), 151–176. <https://doi.org/10.14198/OBETS2017.12.1.16>
- Bosma, N., Stam, E., y Wennekers, S. (2010). Intrapreneurship - A n int ernatio nal st udy. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, (January), 0–29.
- Coduras, A., Guerrero, M., y Peña, I. (2011). *Emprendimiento corporativo en España*. Dirección General de Política de la Pyme. GEM España: Fundación Xavier de Salas.
- Dikert, K., Paasivaara, M., y Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Farrukh, M., Ying, C. W., y Mansori, S. (2016). Intrapreneurial behavior: An empirical investigation of personality traits. *Management and Marketing*, 11(4), 597–609. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2016-0018>
- Franco, M., y Piceti, P. (2018). Family dynamics and gender perspective influencing copreneurship practices: A qualitative analysis in the Brazilian context. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(1), 14–33. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2017-0431>
- Galván-Vela, E., y Sánchez-Limón, M. (2017). Autonomía y recompensas como factores organizacionales detonantes de la actividad intraemprendedora Autonomy and rewards as organizational factors triggering intrapreneurship. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 2(13), 237–249.
- García-Calvente, M. del M., Jiménez-Rodrigo, M. L., y Martínez-Morante, E. (2014). Guía para incorporar la perspectiva de género a la investigación en salud. Granada: Escuela Andaluza de Salud Pública, 2010. *Athenea Digital*, 14(4), 381–385. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1507>
- García-Río, E., Baena-Luna, P., Sánchez-Torné, I., y Pérez-Suarez, M. (2020). Factores condicionantes en la intención emprendedora de los estudiantes universitarios. Un estudio desde la perspectiva de género. *3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico*, 9(1), 89–107. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090141.89-107>
- García Solarte, M., García Perez de Lema, D., y Madrid Guijarro, A. (2015). Cultura organizacional intraemprendedora y el género del gerente: un estudio empírico en la pyme. *Faedpyme International Review*, 4(6). <https://doi.org/10.15558/fir.v4i6.90>
- Gutiérrez, Á., y Maz, A. (2004). Cimentando un proyecto de investigación: la revisión de literatura. *Revista EMA*, 9(1), 20-37.
- Hearn, J. (2019). Gender, Work and Organization: A gender–work–organization analysis. *Gender, Work and Organization*, 26(1), 31–39. <https://doi.org/10.1111/gwao.12331>
- Ibarra Mirón, S., y Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, (15), 63–89.
- Ireland, R. ., Covin, J. G., y Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>
- Kassa, A., y Raju, R. (2015). Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employee engagement. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(2), 148–167. <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2014-0046>
- Kuratko, D. F. (2017). Corporate Entrepreneurship 2.0. *Research Development and Future Directions. Foundations and Trends? In Entrepreneurship*, 13(6), 441–490. <https://doi.org/10.1561/03000000082>
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40, 27–39. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9348-1>
- Moreno Garrido, A., Martín Rojas, R., y García Morales, V. J. (2016). La Innovación Como Dinámica De Desarrollo. *Economía Industrial*, 1(399), 85–92.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., y Lévy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103–119. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., y Casablanca Peña, A. (2019). Análisis de las competencias educativas para

- evaluar a las personas emprendedoras. *Interciencia*, 44(5), 291–297. <http://hdl.handle.net/10433/6569>
- Parris, D. L., y Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Pashakhanlou, A. H. (2017). Fully integrated content analysis in international relations. *International Relations*, 31(4), 447–465. <https://doi.org/10.1177/0047117817723060>
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., y Osorio, D. B. (2012). Women in business: entrepreneurship, ethics and efficiency. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 343–354. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0177-0>
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Prada Ospina, R., Acosta-Prado, J. C., y Garzón Castrillon, M. A. G. (2016). Intraemprendimiento y emprendimiento corporativo. Estrategias de renovación empresarial en Colombia. *Espacios*, 37(34), 10–25.
- Scott, J. W. (1990). El género: una categoría útil para el análisis histórico. *Historia y Género*, 23–58.
- Seshadri, D. V. R., y Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17–29. <https://doi.org/10.1177/0256090920060102>
- Shatzer, L., y Schwartz, L. (1991). Managing Intrapreneurship. *Management Decision*, 29(8). <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000082>
- Skarmeas, D., Lisboa, A., y Saridakis, C. (2016). Export performance as a function of market learning capabilities and intrapreneurship: SEM and FsQCA findings. *Journal of Business Research*, 69(11), 5342–5347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.135>
- Sungkhawan, J., Mujtaba, B. G., Swaidan, Z., y Kaweevisultrakul, T. (2012). Intrapreneurial workplaces and job satisfaction: The case of Thai employees. *Journal of Applied Business Research*, 28(4), 527–542. <https://doi.org/10.19030/jabr.v28i4.7038>
- Tovar, L. A. (2016). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 7(3), 13–45. <https://doi.org/ISSN 0123-5923>
- Urbano, D., Alvarez, C., y Turró, A. (2013). Organizational resources and intrapreneurial activities: an international study. *Management Decision*, 51(4), 854–870. <https://doi.org/10.1108/00251741311326617>
- Urbano, D., Toledano, N., y Ribeiro-Soriano, D. (2011). Human Resources Management Practices and Corporate Entrepreneurship: A Case Study in SMEs. *Universia Business Review*, (29), 116–130. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=1802077>
- Yazıcı, S. (2015). A study perception of academic and administrative staff towards intrapreneurship. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(3), 118–132. <https://doi.org/10.2399/yod.15.014>

## NOTAS BIOGRÁFICAS

### PEDRO BAENA-LUNA

Personal docente investigador (PDI) en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla. Su ámbito de investigación pone el foco en la realidad del intraemprendimiento como potencial comportamiento del personal de las organizaciones y en el emprendimiento corporativo como fuente de innovación y de ventajas competitivas organizacionales.

### ESTHER GARCÍA-RÍO

Personal docente investigador (PDI) en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla. Sus investigaciones se han centrado en el ámbito del emprendimiento e intraemprendimiento desde distintas perspectivas, entre ellas la de género.