

AÑO 30 No. 111, 2025
JULIO-SEPTIEMBRE



No. 111, 2025
JULIO-SEPTIEMBRE



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: García, P. M., y García-Vegas, R. (2025). Intraemprendimiento público. Evolución conceptual y debate teórico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(111), 1351-1372. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.7>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 30 No. 111, 2025, 1351-1372
Julio-Septiembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Intraemprendimiento público. Evolución conceptual y debate teórico

García López, Pedro Marcos*
García-Vegas, Ricardo**

Resumen

El artículo aborda los desafíos conceptuales en torno al intraemprendimiento en el ámbito público, un campo en desarrollo sin consenso teórico consolidado. Utilizando una metodología cualitativa basada en una revisión sistemática de carácter descriptivo-discursivo de la literatura académica, el estudio examina cómo ha evolucionado el concepto y los debates teóricos que lo rodean. Destaca que el intraemprendimiento es un proceso dinámico que combina la iniciativa individual y estrategias institucionales de innovación, centrado en tres dimensiones clave: proactividad, innovación y renovación estratégica. Sin embargo, enfrenta obstáculos como la resistencia al cambio, la rigidez burocrática y la falta de apoyo institucional. El artículo concluye con una propuesta de definición de intraemprendimiento público, que busca servir de apoyo a los decisores públicos como herramienta en sus estrategias de innovación en las Administraciones y mejora de los servicios a la ciudadanía.

Palabras clave: emprendimiento; intraemprendimiento; emprendimiento corporativo; administración pública; innovación pública.

Recibido: 24.02.25

Aceptado: 05.05.25

* Doctor en Ciencias Políticas y de la Administración y Relaciones Internacionales por la Universidad Complutense de Madrid (España). Profesor del departamento de Derecho público I y ciencia política de la Universidad Rey Juan Carlos (España). Email: pedromarcos.garcia@urjc.es ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2181-3076>.

** Doctor en gobierno y Administración pública por la Universidad Complutense de Madrid (España). Profesor del departamento de Derecho público I y ciencia política de la Universidad Rey Juan Carlos (España). Email: ricardo.garcia.vegas@urjc.es. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9805-5410>

Public Intrapreneurship. Conceptual evolution and theoretical Debate

Abstract

This article addresses the conceptual challenges surrounding intrapreneurship in the public sector, a developing field without a consolidated theoretical consensus. Using a qualitative methodology based on a systematic, descriptive-discursive review of the academic literature, the study examines how the concept has evolved and the theoretical debates that surround it. It highlights that intrapreneurship is a dynamic process combining individual initiative and institutional innovation strategies, focused on three key dimensions: proactiveness, innovation, and strategic renewal. However, it faces obstacles such as resistance to change, bureaucratic rigidity, and lack of institutional support. The article concludes by proposing a definition of public intrapreneurship intended to assist public decision-makers as a tool for their innovation strategies in public administrations and the improvement of services provided to citizens.

Keywords: Entrepreneurship; intrapreneurship; corporate entrepreneurship; public administration, public innovation.

1. Introducción

Desde los años 80, la legitimidad del sistema político-administrativo enfrenta una crisis global caracterizada por corrupción, incapacidad para abordar problemas complejos y polarización política, lo que se traduce en un incremento de la desconfianza hacia el sistema democrático (Arenilla, 2011; Brugué, 2014; Innerarity, 2021; Mulgan, 2006; OCDE, 2024). Aunque la democracia representativa sigue siendo la opción más respaldada por la ciudadanía, el apoyo a regímenes autoritarios ha aumentado y la satisfacción con la democracia ha disminuido incluso en las economías avanzadas (OCDE, 2024).

Para recuperar la confianza ciudadana, las democracias liberales

deben impulsar reformas que refuercen su legitimidad y mejoren la gestión pública. Innerarity (2021) destaca que su supervivencia depende de la capacidad de innovar y ofrecer resultados tangibles, evitando el avance de alternativas autoritarias. En consecuencia, se requiere una reforma profunda de la Administración para superar modelos disfuncionales y fortalecer su desempeño (Arenilla, 2011; Ramió, 2021).

Desde la década de 1980, autores como George Frederickson y organismos internacionales como la OCDE han destacado el papel fundamental de los empleados públicos en la transformación de la Administración, subrayando la necesidad de reforzar su autonomía, comunicación interna y competencias para mejorar la gestión pública (Frederickson, 1980; Grindle,

1997; OCDE, 2006). En este marco, el intraemprendimiento, tal como fue concebido por Pinchot en 1985, adquiere relevancia al reconocer el talento interno como motor de la innovación y modernización institucional (Drucker, 1985; Kanter, 1983; Morais, 2021).

El intraemprendimiento ha ganado relevancia en la producción académica y editorial, con un crecimiento significativo en publicaciones y en su uso desde 1982, especialmente a partir de 2011 (Farrukh & Ghazzawi, 2024; Galván-Vela et al., 2021). Su consolidación como campo de estudio refleja su estrecha relación con la innovación y la transformación organizativa (Morais, 2021). Sin embargo, persisten desafíos conceptuales, ya que no existe consenso sobre su terminología debido a la diversidad de enfoques y manifestaciones del fenómeno (Blanka, 2019; Kuratko & Morris, 2018; Öztürk & Arun, 2025). Esta ambigüedad ha generado confusión teórica, con términos que describen realidades distintas o que se aplican de manera imprecisa a un mismo fenómeno (Narayanan et al., 2009; Sharma & Chrisman, 2007).

Aunque durante años la investigación sobre el intraemprendimiento se ha centrado en el sector privado y desde la perspectiva de las ciencias económicas —lo que ha dificultado su conceptualización en el ámbito de la administración pública—, numerosos autores destacan su potencial para la modernización y transformación de las organizaciones públicas (Birkinshaw, 2003; Block & MacMillan, 1985; Da Silva Junior et al., 2024; De Santana & Pinheiro, 2024; Kearney et al., 2010). Por ello, resulta fundamental avanzar en su definición conceptual desde el enfoque de la Ciencia Política y de la Administración.

El objetivo de este trabajo es abordar los desafíos conceptuales en torno al intraemprendimiento en el ámbito público, respondiendo a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo ha evolucionado el concepto de intraemprendimiento y cuáles son los principales debates teóricos en torno a su definición, alcance y aplicación en la Administración pública?

El enfoque metodológico adoptado se basó en una revisión sistemática de carácter descriptivo-discursivo de la literatura académica disponible en diversas bases de datos (Scopus, Dialnet, Catálogo Cisne de la UCM, BRAIN de la URJC y Google Scholar). Para la búsqueda, se emplearon como palabras clave los términos emprendimiento, emprendimiento corporativo, intraemprendimiento, intraemprendizaje e innovación (en español e inglés). No se aplicaron filtros para limitar periodos, áreas temáticas u otras opciones de las bases de datos, lo que permitió abarcar un espectro más amplio de publicaciones. La selección de múltiples bases de datos facilitó una cobertura más extensa y representativa del estudio. La elección de las palabras clave se justifica por su correspondencia directa con el objetivo de la investigación y las temáticas relacionadas.

En una primera fase, la selección del material bibliográfico se basó en tres criterios: la identificación de los autores más citados, la inclusión de autores clásicos y la incorporación de investigaciones recientes (publicadas en los últimos cinco años). Esta etapa inicial arrojó un total de 254 trabajos. Posteriormente, se procedió a la evaluación y análisis de su contenido, prestando especial atención a los objetivos de investigación de cada publicación y artículo. Tras este

proceso, se seleccionaron 99 trabajos como referencias para la investigación. Este procedimiento permitió examinar en profundidad la evolución del intraemprendimiento en el sector privado y su posterior traslación al sector público.

2. Emprendimiento: percepción conceptual

Para comprender el intraemprendimiento en el sector público, es fundamental partir de la definición de emprendimiento. Este término tiene su origen en el latín *in prendere* (coger o tomar) y evolucionó en francés como *entreprendre*, asociado inicialmente a la dirección de proyectos y la actividad productiva (Hébert & Link, 1988; Hoselitz, 1951). En el siglo XVIII, se consolidó su vínculo con la asunción de riesgos y la puesta en marcha de iniciativas económicas. En español, emprendedor apareció en 1732 como alguien que acomete tareas arduas, mientras que en inglés *entrepreneur* fue adoptado en el siglo XIX para describir a quienes lideraban proyectos con incertidumbre financiera. En el siglo XX, Knight (1921) reforzó esta noción, destacando la relación del emprendimiento con la innovación, la iniciativa y la gestión del riesgo.

El primero en otorgar una connotación comercial al término *entrepreneur* fue el economista irlandés Richard Cantillon, cuyo trabajo es considerado un precedente de la economía política. En su obra, Cantillon define al emprendedor como alguien que asume riesgos al comprar un producto a un precio fijo y venderlo a un precio incierto, diferenciándolo así de los terratenientes y rentistas, quienes no enfrentan la misma incertidumbre económica (Cantillon, 1756). Los

economistas clásicos centraron su estudio en la figura del empresario, aunque con enfoques diversos. Adam Smith (1850) lo vinculó al propietario de los medios de producción, mientras que Say (1817), Mill (2001) y Walras (1874) ampliaron su definición, considerándolo un actor que combina recursos —tierra, trabajo y capital— para desarrollar proyectos en agricultura, industria o comercio, beneficiando a la sociedad más allá de su ganancia individual. Se trata de un momento histórico donde la revolución industrial estaba generando un proceso de ruptura con el sistema feudal y la figura del empresario adquiriría valor social.

A finales del siglo XIX, el término “emprendimiento” comenzó a estudiarse principalmente desde una perspectiva económica (Hisrich & Peters, 1989), aunque aún no se diferenciaba claramente entre emprendedor y empresario. María Teresa Freire, por ejemplo, considera ambos conceptos como “almas gemelas”, pero reconoce que el término emprendedor tiene un alcance más amplio e incluye también a empleados dentro de una organización (Freire, 2015).

En las décadas siguientes, Von Thünen (1960), Von Mangoldt (1907) y Knight (1921) retomaron la idea de Cantillon sobre el emprendedor como portador de riesgos, diferenciándolo del gerente asalariado. Esta visión se consolidó conforme las empresas desarrollaban estructuras organizativas más formales y mayor grado de especialización. Según esta perspectiva, el emprendedor obtiene beneficios por su esfuerzo mental y capacidad innovadora, mientras que el gerente recibe una compensación por su diligencia y ejecución de tareas establecidas (Von Thünen, 1960).

A medida que avanzaron los estudios sobre el sistema capitalista y el funcionamiento empresarial, el concepto de emprendimiento adquirió nuevos matices. Joseph Schumpeter redefinió la figura del emprendedor al considerarlo un agente activo en la implementación de nuevas combinaciones económicas, diferenciándolo de gerentes, accionistas o industriales que solo administran negocios sin innovar (Schumpeter, 1987). Para Schumpeter, el valor del emprendedor radica en su capacidad para transformar ideas en innovación aplicada, estableciendo así una conexión esencial entre emprendimiento e innovación (Schumpeter, 1987; Stevenson & Jarillo, 1990). Schumpeter argumentó que la función emprendedora no implica asumir riesgos económicos, lo que permitió ampliar el concepto e incluir a los empleados de las organizaciones. Esta perspectiva sentó las bases del emprendimiento corporativo.

En la década de 1970, los estudios sobre emprendimiento experimentaron un crecimiento significativo en Estados Unidos (Farrukh & Ghazzawi, 2024), impulsando la celebración de conferencias académicas como la de Purdue en 1970, Cincinnati en 1975 y la de Baylor en 1980. Sin embargo, este auge no llevó a un consenso sobre su conceptualización. Low y MacMillan (1988) destacaron la dificultad de alcanzar una definición única debido a la diversidad de enfoques disciplinares, aunque propusieron entender el emprendimiento como la creación de nuevas empresas y su impacto en el desarrollo económico. Por su parte, Stevenson y Jarillo (1990) ampliaron el concepto de emprendimiento para incluir tanto a individuos como a organizaciones, definiéndolo como un proceso de búsqueda de oportunidades

sin depender de los recursos disponibles.

Pese a la diversidad de definiciones, el emprendimiento comparte elementos clave como creatividad, innovación, gestión de recursos y asunción de riesgos (Dollinger, 1999). Sin embargo, no existe consenso sobre su conceptualización, debido a discrepancias sobre el papel del riesgo, la necesidad de crear nuevas organizaciones y la naturaleza de la innovación (Gartner, 1989; Hisrich, 1990; Ramoglou et al., 2020; Sandberg, 1992). Esta ambigüedad se debe al predominio del enfoque económico y a la confusión terminológica entre *entrepreneur* y *empresario* (Primo & Turizo, 2016).

3. Conceptualización del emprendimiento dentro de las organizaciones

Son varios los términos que se han utilizado para hacer referencia al fenómeno del emprendimiento dentro de las organizaciones, como por ejemplo “emprendimiento interno” (Buddenhagen, 1967; Roberts, 1968; Vesper & Holmdahl, 1973), “*corporate venturing*” (Biggadike, 1979; Collins y Moore, 1970; MacMillan & George, 1985; Narayanan et al., 2009), “*internal corporate venture*” (Von Hippel, 1977), “emprendimiento intracorporativo” (Susbauer, 1973), “emprendimiento corporativo” (Burgelman, 1983; Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Jennings & Lumpkin, 1989; Kearney et al., 2010; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Veciana, 1999; Vesper, 1984; Zahra, 1991), “emprendimiento corporativo interno” (Jones y Butler, 1992; Schollhammer, 1982), “intraemprendimiento” (Ámo, 2010; Blanka, 2019; Farrukh & Ghazzawi, 2024; Galván & Sánchez, 2018; Gibb,

1990; Menzel et al., 2007; Nielsen et al., 1985; Öztürk y Arun, 2025; Pinchot, 1985; Rigtering & Weitzel, 2013).

La falta de consenso en la terminología del emprendimiento interno ha generado confusión en la literatura, ya que algunos autores utilizan distintos términos para describir el mismo fenómeno, mientras que otros aplican un mismo concepto a realidades diferentes (Narayanan et al., 2009; Sharma & Chrisman, 2007). En español, esta ambigüedad se agrava debido a las variaciones en la traducción de *intrapreneurship*, que ha sido interpretado como intraemprendimiento (Galván & Sánchez, 2018; Gascó, 2015; Moriano et al., 2009), y también como intraemprendizaje (Irizar, 2008; Ochoa & Villareal, 2012) e incluso como inprendizaje (Lara, 2011). También se ha traducido erróneamente *corporate venturing* como emprendimiento corporativo, lo que amplifica la confusión conceptual. Para abordar este problema, es esencial analizar el contexto y el significado que cada autor atribuye a los términos, evitando clasificaciones basadas únicamente en la terminología. A continuación, se revisan los enfoques teóricos en este campo, para clarificar su evolución y aplicaciones.

3.1. Años 60. Las primeras publicaciones

En la década de 1960, los estudios sobre innovación en EE. UU. comenzaron a analizar el rol de los emprendedores dentro de las organizaciones. Schön (1963) diferenció entre emprendedores externos e innovadores internos, señalando que la resistencia al cambio es un obstáculo clave y que la alta dirección debe fomentar un entorno favorable. Forrester (1965) vinculó

la eficiencia organizativa con la formación, la autonomía y los desafíos competitivos, destacando que estas condiciones impulsan el crecimiento y la innovación. Ambos autores coincidieron en que el intraemprendimiento depende de estructuras que estimulen la iniciativa de los empleados en la transformación organizativa.

Los primeros estudios sobre emprendimiento interno surgieron en la década de 1960, con aportes destacados de Frederick L. Buddenhagen y Edward B. Roberts. En el caso de Buddenhagen (1967), exploró este fenómeno en el desarrollo de nuevos productos con transferencia tecnológica, enfatizando la importancia de la motivación y el reconocimiento para fortalecer el compromiso de los emprendedores internos con sus proyectos. Roberts, por su parte, participó en un programa de investigación en el M.I.T. Sloan School of Management, donde analizó dos formas de emprendimiento interno: *internal entrepreneurship*, que implica la creación de nuevos productos o divisiones dentro de empresas existentes, y *spin-off entrepreneurship*, referido a la formación de nuevas empresas a partir de corporaciones establecidas (Roberts, 1968). Estos enfoques diferenciaron entre la innovación desarrollada dentro de una organización y aquella que da lugar a entidades independientes, sentando las primeras bases para el estudio de la innovación surgida desde el interior de las corporaciones.

3.2. Años 70. Conceptualización de una nueva realidad

En la década de 1970, el interés por el emprendimiento interno

creció en Estados Unidos, con investigaciones centradas en analizar experiencias empresariales exitosas de emprendimiento interno que se estaban poniendo en marcha en numerosas empresas, con el objetivo de analizarlas y reproducirlas en otras organizaciones. El interés estaba centrado, por tanto, más en comprender el modelo desarrollado por estas empresas que en fortalecer el debate teórico.

Aun así, sí que hubo varios trabajos destacables de autores que buscaron conceptualizar ese fenómeno que se mostraba exitoso en aquellas organizaciones que lo ponían en marcha. Es el caso, por ejemplo, del trabajo de Collins y Moore (1970), quienes introdujeron el término *corporate venture* para describir la creación de nuevas firmas dentro de empresas establecidas, un concepto similar al *spin-off entrepreneurship* definido previamente por Roberts.

Por su parte, Susbauer (1973) diferenció entre *intracorporate entrepreneurship*, que implica la creación de divisiones tecnológicas dentro de empresas, y *venture management*, que hace referencia a la formación de nuevas empresas desde corporaciones ya existentes, destacando el grado de compromiso como factor clave en estos procesos. En la misma línea, Vesper y Holmdahl (1973) analizaron casos de emprendimiento interno en grandes industrias estadounidenses, concluyendo que este enfoque estaba en expansión y generaba altos niveles de satisfacción en las empresas que lo implementaban.

Otro autor a destacar es Von Hippel (1977), quien define el *corporate venturing* como la creación de nuevas líneas de negocio dentro de una organización, impulsadas por empleados

que asumen la responsabilidad de desarrollar y lanzar un producto en sus primeras etapas. Este enfoque difiere del *corporate venture* descrito por Collins y Moore, y se alinea más con el concepto de *intracorporate entrepreneurship* propuesto por Roberts, centrado en la innovación dentro de la empresa sin generar una nueva entidad independiente.

3.3. Años 80. Nuevo campo de estudio

A inicios de los años ochenta del siglo XX, surgieron los primeros esfuerzos por sistematizar y conceptualizar el emprendimiento interno como un campo de estudio académico. Un reflejo de este creciente interés fue la inclusión del *corporate venture* en la *Babson College Entrepreneurship Research Conference* en 1983 y, un año después, la incorporación del intraemprendimiento como tema de debate. Karl H. Vesper fue una figura clave en la promoción de estos estudios, defendiendo en la conferencia de *Babson College* de 1984 la necesidad de un marco teórico riguroso. Sin embargo, su trabajo no ayudó a clarificar la terminología, ya que utilizó indistintamente conceptos como *corporate venturing*, *intracorporate venturing*, emprendimiento interno e intraemprendimiento, sin establecer distinciones entre ellos.

En estos años, Schollhammer (1982) definió el emprendimiento corporativo interno como la generación de nuevos productos, mejoras y optimización de procesos dentro de las organizaciones. Burgelman (1983), por su parte, concibió el emprendimiento interno como un mecanismo de diversificación impulsado por la alta dirección para integrar la innovación

en la estrategia empresarial. Block y MacMillan (1985) lo consideraron un elemento clave para el crecimiento organizacional, basado en el aprendizaje continuo. Sin embargo, Jennings y Lumpkin (1989) criticaron la falta de consenso en su conceptualización y el enfoque excesivo en los factores de éxito o fracaso del *corporate venturing*.

Gifford Pinchot III, al igual que Schumpeter, tuvo un impacto significativo en la literatura sobre emprendimiento organizacional al introducir el concepto de intraemprendimiento. Definió al intraemprendedor como aquel que asume la responsabilidad práctica de generar innovación dentro de una organización, diferenciándolo del emprendedor, a quien consideraba como un intraemprendedor que opera fuera de la empresa (Pinchot, 1985). La idea surgió en 1978 durante un seminario en Tarrytown, donde Pinchot se inspiró en la propuesta de Norman Macrae sobre transformar grandes corporaciones en confederaciones de emprendedores. A partir de ello, defendió que las organizaciones deben fomentar un entorno propicio para la innovación interna, considerando al intraemprendedor como una figura clave para acelerar el cambio desde el interior (Pinchot, 1985). Para Pinchot, la interacción entre el intraemprendedor y la organización es esencial, ya que la innovación solo es posible cuando ambos actores colaboran en su desarrollo (Pinchot & Pellman, 1999).

El término ganó reconocimiento con su inclusión en el *American Heritage Dictionary*, que describió al intraemprendedor como aquel que dentro de una corporación asume la responsabilidad de convertir ideas en productos rentables mediante la innovación y la asunción de riesgos.

3.4. Años 90. Primeros esfuerzos en ordenar la conceptualización.

La década de los 90 se caracteriza por el auge de los primeros modelos de emprendimiento corporativo, como los desarrollados por Gibb (1990), Kuratko et al. (1990), Zahra (1991) o el de Covin y Slevin (1991), los cuales ponen el foco en analizar cuáles son los factores condicionantes de dicho fenómeno.

En estos años también se visualizan los primeros esfuerzos por intentar ordenar el debate teórico en cuanto a la conceptualización. En este sentido, Guth y Ginsberg (1990) diferenciaron entre *corporate venturing*, que implica la creación de nuevas empresas dentro de una organización, y el emprendimiento corporativo, que abarca la transformación interna de la organización. Allan Gibb (1990) reforzó esta distinción al definir el intraemprendimiento como el desarrollo de nuevos productos dentro de una empresa, diferenciándolo del *corporate venturing*, que crea empresas desde corporaciones existentes.

Shaker Zahra (1991) destacó la falta de consenso sobre estos términos, señalando que intraemprendimiento, *internal corporate venture* y *corporate venture* se utilizan para describir diferentes aspectos del emprendimiento corporativo. Definió este último como un conjunto de actividades formales e informales destinadas a generar nuevos negocios dentro de empresas establecidas mediante innovaciones de productos, procesos y estrategias de mercado. Stopford y Baden-Fuller (1994) identificaron tres estrategias dentro del emprendimiento corporativo: la creación de nuevas líneas de negocio (*corporate venturing* e intraemprendimiento),

la renovación organizacional y la innovación estratégica con impacto en el sector. En una línea similar, Veciana (1999) consideró emprendimiento corporativo e intraemprendimiento como sinónimos, enfocándose en la identificación de oportunidades más allá del negocio principal.

Sharma y Chrisman (2007) también intentaron ordenar el debate conceptual, definiendo el emprendimiento corporativo como el proceso mediante el cual individuos o grupos crean nuevas organizaciones o promueven la innovación dentro de estructuras existentes. Esta visión fue respaldada por Morris et al. (2008), quienes destacaron su importancia para mejorar las capacidades innovadoras de las empresas. A pesar de estos intentos de sistematización, la literatura sigue reflejando una diversidad de enfoques y términos, evidenciando la complejidad del fenómeno y la falta de consenso en su conceptualización.

4. Siglo XXI. Auge de los estudios sobre intraemprendimiento

Desde el año 2000, la investigación sobre emprendimiento interno ha seguido la tendencia de décadas anteriores, enfocándose más en los factores que lo condicionan que en la resolución del debate conceptual (Jennings & Lumpkin, 1989).

Antoncic y Hisrich (2001) quisieron clarificar la terminología, señalando que términos como intraemprendimiento, *corporate venturing* y emprendimiento corporativo interno se han usado indistintamente. Definieron el intraemprendimiento como un proceso dentro de empresas existentes que

impulsa nuevos negocios, productos, tecnologías y estrategias innovadoras.

Kuratko y Morris (2018) identificaron el emprendimiento interno como un campo consolidado en el siglo XXI, aunque sin consenso terminológico, destacando la innovación como su rasgo común. Amo (2010) diferenció el emprendimiento corporativo, impulsado por la organización para fomentar la innovación, del intraemprendimiento, visto como una iniciativa individual sin necesidad de respaldo institucional. Seshadri y Tripathy (2006) coincidieron en el papel clave del intraemprendimiento en la renovación organizativa, mientras que Ulijn, Drillon y Lasch (2007) y Parker (2011) lo consideraron sinónimo de *corporate venturing*.

Blanka (2019) distinguió el intraemprendimiento del emprendimiento corporativo, señalando que el primero se centra en el capital humano y la innovación dentro de organizaciones existentes, mientras que el segundo abarca estrategias de regeneración y creación de nuevas empresas. Concluyó que su comprensión requiere un análisis de factores organizativos e individuales. Angulo, Bracho y Rodríguez (2020) definieron el intraemprendimiento como un proceso de doble vía, donde tanto la organización como los intraemprendedores deben comprometerse, resaltando la necesidad de estrategias planificadas, reglas claras y una estructura que fomente la cultura intraemprendedora.

Investigaciones recientes, como la de Öztürk y Arun (2025), siguen señalando la falta de consenso en torno a la terminología, a pesar de los esfuerzos realizados. No obstante, los autores consideran necesaria la implementación del intraemprendimiento debido a su potencial para abordar muchas

de las complejidades organizativas contemporáneas.

5. Sobre la definición de emprendimiento público

Es preciso señalar que existe un concepto que en ocasiones se vincula, erróneamente, a los estudios de emprendimiento dentro de las organizaciones, pero que no tiene relación. Se trata del concepto de emprendimiento público. Dicho término surge a partir de la crisis del petróleo de 1979, lo que dio origen a una corriente de autores (que se aglutinarán más tarde en torno al paradigma de la Nueva Gestión Pública), que promulgan la necesidad de introducir en las administraciones un enfoque empresarial para administrar los recursos públicos, operando así en un marco similar al del sector privado (Gaebler, 1983; Markopoulos & Vanharanta, 2019; Morris & Jones, 1999; Morris et al., 2008; Osborne y Gaebler, 1992). Morris y Jones lo definen como un proceso de creación de valor para los ciudadanos, mediante la combinación de recursos públicos y privados para aprovechar oportunidades sociales, destacando su carácter dinámico, innovador y proactivo (Morris & Jones, 1999).

Vinculado a este concepto, en los años ochenta y noventa surgieron estudios centrados en líderes destacados del sector público con perfil emprendedor y su impacto en la transformación organizativa (Morris & Jones, 1999; Zerbinati & Souitaris, 2005). Sin embargo, Boyett (1996) considera que estos emprendedores públicos que dirigen grandes organizaciones públicas no pueden ser definidos como intraemprendedores, ya que, al gestionar recursos y tomar decisiones

estratégicas, se asemejan más a empresarios privados que a innovadores dentro de una organización.

Por lo tanto, es preciso disociar los trabajos sobre emprendimiento del sector público de los estudios sobre intraemprendimiento público. Un indicador de que esta línea de investigación no tiene relación con el intraemprendimiento es que, al revisar la bibliografía que los autores del emprendimiento público referencian, se advierte que no toman en consideración los estudios sobre emprendimiento corporativo.

6. Conceptualización de intraemprendimiento público

La falta de claridad terminológica en el intraemprendimiento, ampliamente discutida en el sector privado, también se refleja en las investigaciones sobre su aplicación en el ámbito público. Al trasladarse este concepto al sector público, la ambigüedad en su uso se ha mantenido e incluso incrementado.

Autores como Kraus et al. (2019) consideran que el intraemprendimiento público implica no sólo identificar oportunidades, sino también generarlas de manera proactiva, tanto a nivel individual como organizacional. En contraste, Sadler (2000) distingue el emprendimiento corporativo en el sector público como un proceso centrado en la organización y el desarrollo institucional, mientras que el intraemprendimiento público se enfoca exclusivamente en la iniciativa individual.

La investigación sobre el emprendimiento en el sector público ha sido limitada y, en muchos casos, ha replicado modelos del sector privado sin considerar las particularidades del ámbito público (Sadler, 2000). Al

igual que ocurre en los estudios sobre emprendimiento, al abordar la literatura sobre intraemprendimiento público se identifican dos enfoques diferenciados, uno centrado en la organización y el entorno que deben generar, y otro centrado en los intraemprendedores que se encuentran en las organizaciones públicas.

Kearney et al. (2007, 2010) consideran el emprendimiento corporativo en empresas públicas como un proceso clave para fomentar la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos. No obstante, advierten sobre la falta de consenso en su conceptualización y la necesidad de adaptar su aplicación al sector público en lugar de replicar modelos del sector privado. Para ellos, la innovación pública es esencial, ya que transforma estructuras, reglas y procesos internos, mejorando la comunicación y la toma de decisiones en las organizaciones públicas.

Estos mismos autores definen el emprendimiento corporativo como un “proceso que existe dentro de la organización del sector público, que da como resultado la instigación a la renovación a través de actividades innovadoras como, por ejemplo, el desarrollo de nuevos servicios, tecnologías, técnicas administrativas existentes y nuevas estrategias mejoradas, asunción de riesgos y proactividad” (Kearney et al., 2007, 2010).

Morris (2007) critica que la investigación en este campo se ha centrado en la alta dirección y en los mandos medios, descuidando el papel de los empleados públicos en la generación de innovación. Propone un modelo basado en el esfuerzo de trabajo discrecional, que va más allá de

las funciones establecidas y fomenta la participación de los empleados en la mejora del servicio público. Esta visión es compartida por Markopoulos y Vanharanta (2019), quienes destacan la gestión del conocimiento como una herramienta clave para promover el emprendimiento interno en la administración.

Por su parte, Irizar (2008) considera que el intraemprendimiento es aplicable tanto al sector privado como al público y lo define como el talento emprendedor orientado a la mejora de procesos, productos y servicios dentro de una organización. En este sentido, el reto del sector público radica en crear un entorno que incentive la innovación y permita aprovechar el potencial emprendedor de sus empleados.

Algunas administraciones públicas han impulsado publicaciones para visibilizar experiencias de intraemprendedores que han desarrollado iniciativas sin respaldo institucional, priorizando la conexión y difusión de estos esfuerzos más que el análisis académico. Un ejemplo es INprendedores, coordinado por Sedano (2011), que recoge testimonios del sector público y privado.

El Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP) ha recopilado experiencias de emprendimiento en el sector público en una publicación dirigida por Ortiz de Zárate (2013). En ella, equipara emprendimiento e innovación y define el intraemprendizaje como una actividad autónoma en la que individuos o pequeños grupos aplican su creatividad para desarrollar productos, servicios o métodos innovadores, siempre con un componente de creatividad y riesgo (Ortiz de Zárate, 2013). Destaca la diferencia entre intraemprendizaje formal,

impulsado desde unidades oficiales de innovación, e intraemprendizaje informal, donde reside, según él, el verdadero potencial de los empleados públicos.

En este sentido, Lara (2011) compara el intraemprendimiento en la administración pública con una “guerra de guerrillas”, donde la innovación ocurre sin apoyo institucional, señalando que el cambio debe generarse mediante avances incrementales que formen una “masa crítica” capaz de transformar el sistema desde abajo. Por su parte, Mila Gascó (2015) destaca a los intraemprendedores como agentes de cambio en la Administración, capaces de desafiar estructuras y liderar proyectos innovadores. Propone estrategias de gestión del cambio para institucionalizar estas iniciativas y evitar que queden aisladas. Además, enfatiza que las estrategias de Gobierno Abierto deben fomentar la participación interna mediante espacios formales e informales que impulsen el intraemprendimiento, advirtiendo que no se puede abrir la participación ciudadana sin antes fortalecer la participación interna en la Administración.

A pesar de que el intraemprendimiento público es una práctica que va en aumento, elementos propios de las administraciones públicas, como las estructuras altamente jerarquizadas y una cultura organizativa resistente al cambio, suponen barreras para la implementación del intraemprendimiento en grandes organizaciones públicas (De Santana & Pinheiro, 2024; Manimala et al., 2006). Para superar dichas barreras, las organizaciones públicas deben potenciar el trabajo colaborativo y el uso de herramientas tecnológicas (Lara, 2011; Ortiz, 2011) y cuentan con herramientas como, por ejemplo, los

laboratorios públicos de innovación (Da Silva Junior et al., 2024). Para autores como De Santana y Pinheiro (2024), el intraemprendimiento es una vía para la mejora continua y la innovación en el sector público, y ayuda a fortalecer la confianza de la ciudadanía en las iniciativas gubernamentales.

7. Propuesta conceptual: Discusión

Según la literatura revisada, el emprendimiento corporativo es el concepto más amplio que abarca todas las formas de emprendimiento interno en organizaciones privadas (Antonicic, 2007; Antonicic & Hisrich, 2001; Birkinshaw, 2003; Blanka, 2019; Guth & Ginsberg, 1990; Sharma & Chrisman, 2007; Zahra, 1991). Este concepto va asociado a tres dimensiones clave: proactividad, como la capacidad de anticiparse a los cambios; innovación, reflejada en el desarrollo de nuevos productos y servicios; y renovación estratégica, que implica la transformación organizativa. Stevenson y Jarillo (1990) destacan la importancia de la proactividad en la identificación de oportunidades, mientras que Schumpeter (1987) resalta la innovación como motor del cambio. En esta línea, Morris et al. (2008) refuerzan que la combinación de innovación y proactividad no solo genera valor, sino que impulsa la transformación organizativa.

Dentro de este marco conceptual, tanto el *corporate venturing* como el intraemprendimiento representan manifestaciones parciales del emprendimiento corporativo. El *corporate venturing* se refiere a aquellos procesos de emprendimiento corporativo que conducen a la creación de una nueva empresa desde dentro de la organización. Por su parte, el intraemprendimiento,

siguiendo la definición de Pinchot, describe aquellas iniciativas innovadoras que, dando respuesta a los desafíos de la organización, emergen desde los propios empleados de la corporación.

El intraemprendimiento surge de la interacción entre la iniciativa individual y las condiciones organizativas. Zahra (1991), así como Sharma y Chrisman (2007), destacan que este proceso depende tanto de los intraemprendedores como del entorno institucional. Antoncic y Hisrich (2001) subrayan que una estructura organizativa favorable es clave para fomentar la innovación y la participación de los empleados. Aunque pueden existir iniciativas sin respaldo institucional, su éxito sostenido requiere que la organización promueva activamente la innovación y establezca estrategias claras para canalizar estas iniciativas (Öztürk & Arun, 2025). Kearney et al. (2007, 2010), siguiendo los postulados de Pinchot, enfatizan la importancia de combinar ambos enfoques, pues la sinergia entre la motivación individual y un entorno institucional propicio maximiza el impacto del intraemprendimiento.

El estudio del intraemprendimiento en el sector público sigue siendo incipiente y carece de una base teórica sólida, lo que requiere de nuevas investigaciones que consoliden este ámbito de estudio. A diferencia del sector privado, donde el debate sobre su conceptualización está más desarrollado (aunque persiste la confusión terminológica), en el ámbito público se manifiesta una mayor ambigüedad, ya que las iniciativas pueden surgir tanto desde estrategias impulsadas por la Administración como de manera espontánea por empleados públicos sin respaldo institucional (algo que en el sector privado no se está generando, posiblemente por la

condición contractual estable de los empleados públicos).

La conceptualización del intraemprendimiento público debe considerar las particularidades de la Administración, sin limitarse a adaptar modelos del sector privado. Sobre la base de estas consideraciones, en esta investigación se propone la siguiente definición de intraemprendimiento público: proceso orientado a la mejora y renovación de las organizaciones públicas mediante la generación de productos o servicios innovadores, ideados a partir de la creatividad e iniciativa de los empleados públicos, con el propósito de responder eficazmente a los fines de la organización, así como a las demandas o necesidades de la ciudadanía.

La definición se sustenta en los siguientes cinco elementos. Primero, el intraemprendimiento público se concibe como un proceso dinámico, no como un evento aislado. Implica la generación, implementación y consolidación de innovaciones dentro de la Administración, destacando su carácter evolutivo y la interacción entre actores y estructuras institucionales. Para su sostenibilidad y expansión, requiere condiciones favorables y un marco institucional adecuado. Zahra (1991), al igual que Sharma y Chrisman (2007), lo describen como un proceso innovador en constante evolución, y en el ámbito público, Kearney et al. (2007, 2010) refuerzan esta visión al definirlo como un proceso de renovación estructural.

Segundo, el intraemprendimiento es viable en cualquier tipo de organización pública, siempre que existan condiciones que favorezcan su desarrollo. Kearney et al. (2007, 2010) sostienen que no está limitado a una entidad específica, sino que depende de la cultura organizativa y

la capacidad institucional para fomentar la innovación. Borins (2008) señala que puede surgir en distintos niveles de la Administración si se generan incentivos adecuados, mientras que Sadler (2000) e Irizar (2008) afirman que tanto agencias gubernamentales como empresas estatales pueden impulsarlo en entornos propicios. Ortiz de Zárate (2013) y Gascó (2015) destacan que cualquier Administración, sin importar su nivel, puede incentivar la participación interna y la gestión del conocimiento. Así, estos autores coinciden en que el intraemprendimiento no depende del tipo de organización, sino de su capacidad para promover la innovación y la autonomía de sus empleados.

Tercero, la innovación y la proactividad son fundamentales para el intraemprendimiento público, ya que facilitan la adaptación y anticipación a los cambios del entorno. En el sector público, Kearney et al. (2007, 2010) afirman que la modernización requiere estrategias innovadoras y visión anticipatoria. Blanka (2019) y Åmo (2010) coinciden en que la creatividad y la proactividad son esenciales para impulsar el cambio institucional. Por su parte, Sadler (2000) enfatiza que el intraemprendimiento público debe ir más allá de la identificación de oportunidades y promover activamente la transformación. Estos autores evidencian que el intraemprendimiento en la Administración no debe limitarse a mejoras incrementales, sino que requiere un enfoque dinámico basado en innovación.

Cuarto, el intraemprendimiento público puede surgir tanto de la iniciativa individual de los empleados como de estrategias institucionales de modernización. Ortiz de Zárate (2013) distingue entre intraemprendimiento

formal e informal. Gascó (2015) e Irizar (2008) resaltan la importancia de institucionalizar estas iniciativas para garantizar su impacto. En conjunto, estos autores coinciden en que la combinación de autonomía individual y apoyo institucional es fundamental para consolidar el intraemprendimiento en el sector público. Si bien las iniciativas individuales sin el respaldo institucional pueden generar impactos positivos, la literatura señala que su alcance suele ser limitado en comparación con aquellas que cuentan con el apoyo de la alta dirección y con un marco organizativo que favorezca su consolidación (Lara, 2011).

Finalmente, quinto, el trabajo colaborativo y el uso de herramientas digitales son clave para fortalecer el intraemprendimiento público y el intercambio de conocimiento. Markopoulos y Vanharanta (2019) destacan la gestión del conocimiento como un factor esencial para la innovación, mientras que Gascó (2015) resalta la importancia de integrar herramientas digitales en la participación interna. Ortiz de Zárate (2013) enfatiza la necesidad de generar espacios colaborativos, y Lara (2011) subraya que la tecnología facilita el aprendizaje y la conexión entre intraemprendedores. En conjunto, estos autores evidencian que la combinación de colaboración y tecnología es esencial para consolidar el intraemprendimiento en el sector público.

8. Conclusiones

La revisión de la literatura realizada en este artículo permite concluir que la falta de consistencia en la conceptualización del intraemprendimiento es, en gran medida, consecuencia del debate aún no resuelto sobre la propia

definición de emprendimiento. En particular, la influencia del campo de la economía ha condicionado la comprensión del emprendimiento, asociándolo tradicionalmente a la figura del empresario y vinculándolo necesariamente con elementos como el riesgo y la creación de nuevas empresas.

Asimismo, otro de los debates no cerrados en este campo —el dilema entre centrar el estudio en el individuo emprendedor o en la organización— ha tenido una influencia significativa en los estudios sobre intraemprendimiento en el sector público. En este ámbito, han predominado los trabajos que analizan iniciativas impulsadas de manera autónoma por empleados públicos sin respaldo institucional, dejando en un segundo plano el papel de la organización en la generación de condiciones propicias para la innovación.

Sobre la base de estas consideraciones, la definición de intraemprendimiento público propuesta en este artículo adopta una perspectiva integral. Si bien reconoce el valor de las iniciativas individuales, otorga mayor relevancia a las condiciones organizativas necesarias para fomentar la creatividad y el desarrollo de servicios y políticas innovadoras desde el interior de las administraciones. En línea con la propuesta de Pinchot para el sector privado, se pone el foco en el entorno institucional y en los mecanismos que facilitan la transformación organizativa.

Además, la conceptualización aquí planteada se aleja de una simple adaptación de modelos del sector privado. En su lugar, se construye sobre las particularidades organizativas del sector público, concibiendo el intraemprendimiento como un proceso continuo de transformación y mejora institucional. Su impacto no se mide

exclusivamente en términos de eficiencia económica, sino en su capacidad para mejorar los servicios públicos y responder de manera más efectiva a las necesidades ciudadanas.

Finalmente, el desarrollo de un marco teórico propio desde la Ciencia Política y la Administración se presenta como un imperativo para contrarrestar la preponderante influencia de los estudios económicos en este campo. Ampliar la investigación sobre intraemprendimiento público no solo fortalecerá su base empírica, sino que permitirá consolidar un marco analítico sólido para comprender los procesos de innovación y diseñar estrategias efectivas para su implementación en las administraciones públicas.

Referencias

- Ámo, B. W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(2), 144-158. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2010.034819>
- Angulo, F. A., Bracho, S. E., y Rodríguez, R. L. (2020). Intraemprendimiento como elemento fundamental en las organizaciones del siglo XXI. *Económicas Cuc*, 41(1), 217-228. <https://doi.org/10.17981/econcu.41.1.2020.Org.5>
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-325. <https://doi.org/10.1108/02635570710734244>
- Antoncic, B., & 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)
- Arenilla, M. (2011). Marco teórico actual de la Administración Pública. En M. Arenilla Sáez (Coord.), *Crisis y reforma de la Administración Pública* (pp. 1-138). Editorial Netbiblo. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3764106>
- Biggadike, R. (1979). The risky business of diversification. *Harvard Business Review*, 57(3), 103-111. <https://hbr.org/1979/05/the-risky-business-of-diversification>
- Birkinshaw, J. (2003). The paradox of corporate entrepreneurship. *Strategy and Business*, 2(13), 1-10. <http://slidepdf.com/reader/full/paradox-of-corporate-entrepreneurship>
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919-961. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>
- Block, Z., & MacMillan, I. C. (1985). Milestones for successful venture planning. *Harvard Business Review*, 63(5), 184-196. <https://hbr.org/1985/09/milestones-for-successful-venture-planning>
- Borins, S. (2008). *Innovations in government: Research, recognition, and replication*. Brookings Institution Press.
- Boyett, I. (1996). The public sector entrepreneur: a definition. *International Journal of Public Sector Management*, 9(2), 36-51. <https://doi.org/10.1108/09513559610119546>
- Brugué, Q. (2014). Políticas públicas: Entre la deliberación y el ejercicio de autoridad. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1(1), 37-55. http://dx.doi.org/10.5209/rev_CGAP.2014.v1.n1.45157
- Buddenhagen, F. L. (1967). *Internal entrepreneurship as a corporate strategy for new product development* [Tesis inédita. Massachusetts Institute of Technology]. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/67111/25314587-MIT.pdf?sequence=2>
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244. <https://doi.org/10.2307/2392619>
- Cantillon, R. (1756). *Essai sur la nature du commerce en général*. Chez Fletcher Gyles. <https://hdl.handle.net/2027/du1.ark:/13960/t9d51nd9p?urlappend=%3Bseq=7>
- Collins, O. F., & Moore, D. G. (1970). *The organization makers; a behavioral study of independent entrepreneurs*. Appleton-Century-Crofts. <https://archive.org/details/organizationmake0000unse>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Da Silva Junior, A. C., Emmendoerfer, M. L., Lauriano, N. G., & Silva, M. A. C. (2024). Innovation laboratories and barriers to intrapreneurship in governments. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, 1-21. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.90107.86318>
- De Santana, P. R. P. L., & Pinheiro, A. S. (2024). Intrapreneurship in Public Organizations as a Mechanism for Generating Value: A Literature Review. *International Journal of*

- Social Science and Economic Research*, 9(12), 6144-6159. <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2024.v09i12.032>
- Dollinger, M. J. (1999). *Entrepreneurship: Strategies and resources* (2nd ed.). Prentice-Hall.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Collins Publishers Inc.
- Farrukh, M., & Ghazzawi, I. (2024). Intrapreneurship research: What have we learned and where can we go from here?. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2023-0237>
- Forrester, J. W. (1965). A new corporate design, *Industrial Management Review*, 7(7), 5-17. <https://www.proquest.com/docview/214192507?pq-origsite=gscolar&fromopenview=true&sourceype=Scholarly%20Journals>
- Frederickson, H. G. (1980). *New Public Administration*. University of Alabama Press.
- Freire, M. T. (2015). Educación en emprendimiento. Revisión de la literatura económica. *Iberian Journal of the History of Economic Thought*, 2(2), 82-100. http://dx.doi.org/10.5209/rev_IJHE.2015.v2.n2.52052
- Gaebler, T.A. (1983). The entrepreneurial manager. En B. H. Moore (Ed.), *The entrepreneur in local government* (pp. 3-8). International City Management Association.
- Galván-Vela, E., & Sánchez-Limón, M. L. (2018). Conceptualization and Characterization of Intrapreneurship: an Exploratory Study. *Dimensión empresarial*, 16(2), 161-176. <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i2.1538>
- Galván-Vela, E., Arango, E., Sorzano, D. S., & Ravina-Ripoll, R. (2021). State-of-the-Art Analysis of Intrapreneurship: A Review of the Theoretical Construct and Its Bibliometrics. *Journal of Risk and Financial Management* 14(148), 1-16. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040148>
- Gartner, W. B. (1989). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-68. <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>
- Gascó, M. (2015). Participación interna: Nuevas formas de gestión que dan protagonismo a las personas que trabajan en las Administraciones. En C. Calderón (Ed.), *Guía práctica para abrir gobiernos. Manual de "open government" para gobernantes y ciudadanos* (pp. 119-130). Goberna América Latina.
- Gibb, A. (1990). Entrepreneurship and intrapreneurship—exploring the differences. En R. Donckels & A. Miettinen (Eds.), *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship* (pp. 33-67). Averbury Gower.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15. <https://www.jstor.org/stable/2486666>
- Hébert, R. F., & Link, A. N. (1988). *The entrepreneur: Mainstream views & radical critiques*. Greenwood.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209-222. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.209>
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1989). *Entrepreneurship: Starting, developing, and managing a new enterprise*. BPI Irwin.

- Hoselitz, B. F. (1951). The early history of entrepreneurial theory. *Explorations in Entrepreneurial History*, 3(4), 193-220. <https://www.proquest.com/openview/a185729543050b622a7fd0b000c6916/1?cbl=1819326&pq-origsite=gscholar>
- Innerarity, D. (2021). Democracias más complejas. En J. Del Llano & L. Camprubí (Eds.), *Sociedad entre pandemias* (pp. 115-131). Fundación Gaspar Casal.
- Irizar, I. (2008). *Intra-emprendizaje*. Ediciones Díaz de Santos.
- Jennings, D. F., & Lumpkin, J. R. (1989). Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15(3), 485-503. <https://doi.org/10.1177/014920638901500310>
- Jones, G. R., & Butler, J. E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18(4), 733-749. <https://doi.org/10.1177/014920639201800408>
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the american corporation*. Simon & Schuster.
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2007). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295-313. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-007-0048-x>
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2010). Change management through entrepreneurship in public sector enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(04), 415-437. <https://doi.org/10.1142/S1084946710001646>
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin Co.
- Kraus, S., Breier, M., Jones, P., & Hughes, M. (2019). Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), pp. 1247-1268. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00593-6>
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(Special issue), 49-58. <https://www.jstor.org/stable/2486669>
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 42-60. <https://doi.org/10.1177/2515127417737291>
- Lara, Á. (2011). Manual de campaña del guerrero-inprendedor. En D. B. Sedano, (Ed.), *INprendedores, experiencias y reflexiones sobre el arte del intraemprendizaje dentro de las organizaciones*. Escuela de Organización Industrial, 105-114.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161. <https://doi.org/10.1177/014920638801400202>
- MacMillan, I. C., & George, R. (1985). Corporate venturing: Challenges for senior managers. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), pp. 34-43. <https://doi.org/10.1108/eb039073>
- Manimala, M. J., Jose, P. D., & Raju Thomas, K. R. (2006). Organizational

- constraints on innovation and intrapreneurship: Insights from public sector. *Vikalpa*, 31(1), 49-60. <https://doi.org/10.1177/0256090920060104>
- Markopoulos, E., & Vanharanta, H. (2019). Public sector transformation via democratic governmental entrepreneurship and intrapreneurship. En *International Conference on Human Systems Engineering and Design: Future Trends and Applications*. Springer Nature Switzerland.
- Menzel, H. C., Aaltio, I., & Ulijn, J. M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12), pp. 732-743. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.004>
- Mill, J. S. (2001). *The principles of political economy*. Batoche.
- Morais, G. M., Santos, V. D., Tolentino, R. D. S. D. S., & Martins, H. C. (2021). Intrapreneurship, innovation, and competitiveness in organization. *International Journal of Business Administration*, 12(2), 1-14. <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n2p1>
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., & Lévy, J. (2009). Identificación organizacional y conducta intraemprendedora. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 25(2), 277-287. https://www.researchgate.net/publication/46171912_Identificacion_organizacional_y_conducta_intraemprendedora
- Morris, R. (2007). Lessons of corporate entrepreneurship for motivating public sector employees. En L. M. Gillin (Ed.), *Proceedings of the fourth AGSE international entrepreneurship research exchange* (pp. 1365-1379). Swinburne University of Technology.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 71-91. <https://doi.org/10.1177/104225879902400105>
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship & innovation* (2ª ed.). Thomson.
- Mulgan, G. (2006). *Social innovation: What is it, why it matters, how it can be accelerated*. The Young Foundation. <https://www.youngfoundation.org/our-work/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>
- Narayanan, V. K., Yang, Y., & Zahra, S. A. (2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, 38(1), 58-76. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.08.015>
- Nielsen, R. P., Peters, M. P., & Hisrich, R. D. (1985). Intrapreneurship strategy for internal markets: Corporate, non-profit and government institution cases. *Strategic Management Journal*, 6(2), 181-189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060207>
- OCDE. (2006). *La modernización del Estado: el camino a seguir*. INAP. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/60215C-4F9EE653E105257DE700740989/\\$FILE/1685.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/60215C-4F9EE653E105257DE700740989/$FILE/1685.pdf)
- OCDE. (2024). *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results*. OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>.
- Ochoa, C., y Villarreal, O. (2012). *Intraemprendizaje. Estudio Temático de Casos*. Innobasque, Agencia Vasca de la Innovación.
- Ortiz de Zárate A.

- (2013). *Intraemprendizaje público. Por una Administración innovadora y abierta*. Instituto Nacional de Administración Pública. doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00168
- Ortiz, I. (2011). Inprendedores en red: la larga cola del inprendizaje público. En D. B. Sedano, (ed.), *INprendedores, experiencias y reflexiones sobre el arte del intraemprendizaje dentro de las organizaciones*. Escuela de Organización Industrial.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Öztürk, A., & Arun, K. (2025). Nudge theory on intrapreneurship: a conceptual view. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 17(2), 453-482. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2023-0355>
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003>
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper and Row.
- Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*. Berrett-Koehler.
- Ramió, C. (2021). Reinventar la burocracia. En Del Llano, J. y Camprubí, L. (Ed.), *Sociedad entre pandemias* (pp. 167-185). Fundación Gaspar Casal.
- Ramoglou, S., Gartner, W. B., & Tsang, E. W. K. (2020). Who is an entrepreneur? is (still) the wrong question. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00168>
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), pp. 337-360. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
- Roberts, E. B. (1968). A basic study of innovators; how to keep and capitalize on their talents. *Research Management*, 11(4), 249-266. <https://www.jstor.org/stable/24115155>
- Sadler, R. J. (2000). Corporate entrepreneurship in the public sector: The dance of the chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2), 25-43. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.00149>
- Sandberg, W. R. (1992). Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 73-90. <https://doi.org/10.1177/104225879201600305>
- Say, J. B. (1817). *Traité d'économie politique, ou, Simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*, (3^a ed.). Chez Deterville.
- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. En C. A. Kent, D. L. Sexton y K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 209-230). Prentice-Hall.
- Schon, D. A. (1963). Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review*, 41(2), 77-87. <https://www.scienceopen.com/document?vid=7a5ede36-a993-4268-b523-4f4b5f0a3606>
- Schumpeter, J. A. (1987). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*:

- Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus.* Duncker und Humblot.
- Sedano, D. B. (2011). *INprendedores, experiencias y reflexiones sobre el arte del intraemprendizaje dentro de las organizaciones.* Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/19229/inprendedores-experiencias-y-reflexiones-sobre-el-arte-del-intraemprendizaje-dentro-de-las-organizaciones>
- Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17-30. <https://doi.org/10.1177/0256090920060102>
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. En Á Cuervo, D. Ribeiro y S. Roig (Eds.), *Entrepreneurship: Concepts, theory and perspective* (pp. 83-104). Springer.
- Smith, A. (1850). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations.* Adam and Charles Black.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27. <https://www.jstor.org/stable/2486667>
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536. <https://www.jstor.org/stable/2486746>
- Susbauer, J. C. (1973). US industrial intracorporate entrepreneurship practices. *R&D Management*, 3(3), 145-150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1973.tb01018.x>
- Ulijn, J. M., Drillon, D., & Lasch, F. (2007). *Entrepreneurship, cooperation and the firm: The emergence and survival of high-technology ventures in Europe.* Edward Elgar Publishing.
- Veciana, J. M. (1999). Entrepreneurship as scientific research programme. En Á. Cuervo, D. Ribeiro & S. Roig (Eds.), *Entrepreneurship. concepts, theory and perspective* (pp. 23-72). Springer,
- Vesper, K. H. (1984). Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study. En *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 294-367). Babson College.
- Vesper, K. H., & Holmdahl, T. (1973). How venture management fares in innovative companies. *Research Management*, 16(3), 30-32. <https://doi.org/10.1080/00345334.1973.11756185>
- Von Hippel, E. (1977). Successful and failing internal corporate ventures - an empirical analysis. *Industrial Marketing Management*, 6(3), 163-174. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(77\)90014-1](https://doi.org/10.1016/0019-8501(77)90014-1)
- Von Mangoldt, H. (1907). The precise function of the entrepreneur and the true nature of entrepreneur's profit. En F. M. Taylor (Ed.), *Some readings in economics* (pp. 34-49). G. Wahr.
- Von Thünen, J. H. (1960). The isolated state en B. W. Dempsey (ed.). En *The frontier wage* (pp. 187-368). Loyola University Press.
- Walras, L. (1874). *Éléments d'économie politique pure; ou, Théorie de la richesse sociale.* L. Corbaz & cie.
- Wike, R., & Fetterolf, J. (23 de noviembre 2024). *Satisfaction with democracy*

has declined in recent years in high-income nations. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2024/06/18/satisfaction-with-democracy-has-declined-in-recent-years-in-high-income-nations/>

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory

study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)

Zerbinati, S., & Souitaris, V. (2005). Entrepreneurship in the public sector: A framework of analysis in european local governments. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(1), 43-64. <https://doi.org/10.1080/0898562042000310723>