



Universidad Nacional Autónoma
de México



Facultad de Estudios Superiores

Cuautitlán

Impacto del intraemprendimiento en empresas de la
Alcaldía Azcapotzalco, CDMX.

Tesis para obtener el título de Licenciado en
Administración

Isaac Rodríguez Rosas

Asesora:

Dra. María Guadalupe Calderón Martínez

Cuautitlán Izcalli, Estado de México, 2024



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Primero y antes que nada, quiero agradecer a Dios, a la vida y al universo por permitirme estar en este momento y por brindarme la fuerza y la determinación para seguir adelante en cada paso de mi vida.

A mi madre y padre, cuyo amor incondicional y constante apoyo han sido la base sobre la que he construido mi vida y logrado mis metas. Gracias, mamá, por siempre estar ahí para mí, y gracias, papá, por nunca perder la fe en mi capacidad para triunfar.

A mi hermano y hermana, quienes han sido mis pilares de apoyo inquebrantables. A mi hermano, siempre dispuesto a protegerme y ayudarme a aclarar lo desconocido. A mi hermana, que siempre ha sido mi confidente y mi compañera.

A la Dra. María Guadalupe Calderón Martínez, mi asesora, que con su sabiduría y dedicación me ha empujado a crecer y a superarme día tras día.

A todos mis profesores, cuya guía y mentoría han sido esenciales en mi camino. Su enseñanza ha sido el faro que ha iluminado mi camino en la oscuridad del desconocimiento.

A mi familia en general, que siempre ha estado dispuesta a extenderme la mano cuando más lo necesitaba. Su amor y apoyo han sido mi roca y mi refugio.

A mis amigos, que a pesar de los altibajos, después de tantos años siempre han estado ahí para apoyarme y ofrecerme su amistad incondicional. Más que amigos, son mi familia escogida.

Quiero extender un agradecimiento especial a Masashi Kishimoto, el creador de Naruto. Aunque no nos conocemos personalmente, su obra ha sido una fuente inagotable de inspiración y enseñanza en mi vida. Los valores de perseverancia, lealtad y el nunca

rendirse, inculcados a través de sus personajes, han resonado profundamente en mí y me han motivado a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

Finalmente, quiero agradecerme a mí mismo. Al niño que soñaba en grande, al joven que se esforzaba en cada tarea, al adulto que hoy cumple esos sueños. Este logro es tanto tuyo como mío.

Cada uno de ustedes ha jugado un papel crucial en mi vida y este logro es tan mío como suyo. De corazón, gracias.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	9
1. Introducción	10
1.1. Contextualización.....	10
1.2. Definición del intraemprendimiento	10
1.3. Importancia del intraemprendimiento	11
1.4. Problema de investigación	11
1.5. Justificación	12
1.6. Estructura.....	12
2. Relevancia y contribuciones del estudio	14
2.1. Relevancia.....	14
Mejora de la innovación organizacional	14
Aumento de la competitividad.....	15
Desarrollo y retención del talento	15
Eficiencia y optimización de procesos	15
Implementación de estrategias de intraemprendimiento.....	15
2.2. Relevancia académica	16
Expansión del conocimiento teórico	16
Validación y refinamiento de teorías existentes.....	16
Identificación de nuevas variables.....	16
Contribución metodológica.....	17
Propuestas de investigación futura	17
3. Marco teórico.....	18
3.1. Definición y origen.....	18
3.2. Evolución del concepto	19
3.3. Perspectivas y enfoques contemporáneos.....	20
Perspectiva estructural	20
Perspectiva cultural.....	21
Perspectiva estratégica	22

Perspectiva tecnológica.....	23
Perspectiva del capital humano.....	23
Perspectiva de la sostenibilidad.....	24
3.4. Características del intraemprendimiento.....	24
Innovación interna.....	25
Toma de riesgos controlada.....	25
Autonomía y flexibilidad.....	25
Recursos y apoyo organizacional.....	26
Cultura de innovación.....	26
Liderazgo inspirador.....	26
Colaboración y trabajo en equipo.....	27
Orientación al cliente.....	27
Evaluación y medición del impacto.....	27
Sostenibilidad y responsabilidad social.....	27
3.5. Principales atributos y ejemplos notables.....	28
Visión.....	28
Resiliencia.....	28
Habilidad para tomar riesgos.....	28
Autonomía y habilidades de comunicación.....	29
3.6. Comprensión del comportamiento intraemprendedor a través de los modelos psicológicos.....	29
Teoría de la autodeterminación.....	29
Teoría del flujo.....	30
Teoría de la necesidad del logro.....	31
3.7. Otras teorías y modelos psicológicos.....	32
3.8. Intraemprendedor o emprendedor.....	33
Definición y contexto.....	33
Recursos y financiamiento.....	33
Autonomía y control.....	34
Asunción de riesgos.....	34
Innovación y creatividad.....	35
Objetivos y motivaciones.....	35

Impacto y escalabilidad.....	35
Desafíos específicos.....	36
3.9. Beneficios y desafíos del intraemprendimiento.....	36
Beneficios del intraemprendimiento.....	37
Desafíos del intraemprendimiento.....	38
Contrarrestando los desafíos del intraemprendimiento.....	40
4. Objetivos.....	43
4.1. Objetivo general.....	43
4.2. Objetivos específicos.....	44
5. Hipótesis.....	47
5.1. Hipótesis 1: adaptación y resiliencia organizacional.....	47
5.1.2. Hipótesis 2: retención de talento y oportunidades de innovación.....	47
5.2. Aspectos clave.....	48
5.3. Recomendaciones prácticas.....	50
6. Metodología.....	52
6.1. Descripción detallada del diseño de investigación, herramientas y técnicas.....	52
7. Resultados.....	55
7.1. Definición de la población de estudio.....	55
7.2. Alcance y limitaciones.....	56
Alcance del estudio.....	56
Limitaciones del estudio.....	57
Fechas de realización del estudio.....	58
Implicación de las limitaciones.....	58
8. Análisis de resultados.....	59
8.1. Resultados cuantitativos.....	59
8.2. Análisis estadístico.....	59
8.3. Correlación entre tamaño de la empresa y propensión al intraemprendimiento.....	60
8.4. Fomento del intraemprendimiento y satisfacción laboral.....	61
8.5. Impacto en la carrera profesional.....	61
8.6. Análisis por nivel educativo.....	62
Gráfica de pastel con porcentaje de niveles educativos.....	62
Gráfica de barras de cantidad de personas por nivel educativo.....	62

Power BI interactivo	63
8.7. Relación entre nivel educativo y familiaridad con el intraemprendimiento	66
Vista general.....	66
Gráfico de barras	66
8.8. Análisis por tamaño de organización y recursos	68
Vista general.....	68
Gráfico de barras	68
8.9. Análisis por relación industria – apoyo al intraemprendimiento	70
Vista general.....	70
Gráfico de barras	71
Gráfico lineal 2D	72
8.10. Análisis de la influencia del intraemprendimiento en la permanencia en la organización	73
Gráfica circular	73
9. Pertinencia de la fase de entrevistas	76
9.1. Hilo conductor para la segunda fase	76
9.2. Fase de entrevistas.....	76
Entrevistas a nivel operativo	76
Entrevistas a nivel gerencial	78
9.3. Criterios de selección	79
9.4. Levantamiento de datos de entrevistas	80
9.5. Estadística de entrevistas.....	81
10. Análisis de entrevistas.....	83
10.1. Análisis de resultados de las entrevistas gerenciales.....	83
Promoción de la innovación e intraemprendimiento	83
Participación en proyectos intraemprendedores	84
Desafíos para implementar nuevas ideas	85
Evaluación de ideas	86
Apoyo y recursos necesarios.....	86
10.2. Análisis de resultados de las entrevistas operativas.....	87
Familiaridad con el intraemprendimiento.....	87
Participación en iniciativas	88

Recursos útiles para implementar nuevas ideas	88
Tipo de apoyo necesario de líderes o gerentes.....	89
Comodidad al compartir ideas	89
11. Conclusiones.....	91
11.1. Resumen de hallazgos principales	91
Contexto y objetivos	91
11.2. Resultados de la encuesta y entrevistas	91
11.3. Interpretación y análisis.....	92
Análisis de encuestas.....	92
Análisis de entrevistas gerenciales	92
Análisis de entrevistas operativas	92
12. Reflexión final.....	94
12.1. Comprobación de hipótesis	94
12.2. Cumplimiento de objetivos.....	95
12.3. Implicaciones prácticas	95
12.4. Contribuciones al conocimiento académico	95
12.5. Reflexiones personales	95
13. Bibliografía.....	97
14. Apéndices o anexos	100
Instrumentos de investigación.....	100
Encuesta.....	101
Entrevistas	102
Nivel operativo	102
Nivel gerencial	102

Resumen

El intraemprendimiento en el ámbito corporativo se manifiesta como una palanca estratégica que cataliza la adaptabilidad y robustez de las organizaciones modernas. Mientras que el emprendimiento tradicional busca generar innovaciones desde fuera de las estructuras establecidas, el intraemprendimiento aprovecha las capacidades, recursos y dinámicas internas de las organizaciones para forjar una cultura de innovación desde su núcleo.

En un mundo empresarial caracterizado por la rápida obsolescencia y la constante metamorfosis de demandas del mercado, el intraemprendimiento emerge como una respuesta pragmática. Facilita la diversificación, la reinención y, lo más importante, la resiliencia en tiempos de incertidumbre. Sin embargo, su implementación y reconocimiento en regiones emergentes, como México, requiere de una mayor exploración y documentación.

A lo largo de esta investigación, se llevará a cabo un análisis sobre cómo las organizaciones modernas identifican, fomentan y evalúan el intraemprendimiento. Diversos ejemplos de éxito en el intraemprendimiento serán abordados, brindando una perspectiva holística y actualizada sobre su presencia y efecto en el ecosistema corporativo.

La esencia de este estudio radica en entender cómo las organizaciones, en un contexto empresarial efímero y competitivo, pueden no solo descubrir, sino también nutrir y capitalizar las habilidades y capacidades emprendedoras latentes en su capital humano. Se busca proporcionar una ruta para aquellas empresas que buscan consolidarse y destacar en un mercado cada vez más saturado y exigente, garantizando un posicionamiento estratégico y una ventaja competitiva sostenible.

1. Introducción

1.1. Contextualización

En el entorno empresarial competitivo, la innovación y la capacidad de adaptación son esenciales para la supervivencia y el éxito a largo plazo. En este contexto, el intraemprendimiento, o emprendimiento corporativo, surge como una alternativa crucial; pues permite a las empresas aprovechar el potencial creativo y emprendedor de sus colaboradores para desarrollar nuevas ideas, productos y servicios dentro de la propia organización; como afirman especialistas de investopedia "An intrapreneur knows failure does not have a personal cost as it does for an entrepreneur since the organization absorbs losses that arise from failure." [Un intraemprendedor sabe que el fracaso no tiene un costo personal como lo tiene para un emprendedor, ya que la organización absorbe las pérdidas que surgen del fracaso.] (Kenton, 2022). Este fenómeno no solo impulsa la innovación, sino que también mejora la competitividad y promueve un crecimiento sostenido.

En las últimas décadas, el mundo corporativo ha experimentado una evolución constante impulsada por la globalización, los avances tecnológicos y la intensificación de la competencia. Las organizaciones enfrentan el reto de mantenerse relevantes y competitivas, lo que las ha llevado a adoptar estrategias innovadoras para garantizar su supervivencia y crecimiento. Una de estas estrategias es el fomento del intraemprendimiento.

1.2. Definición del intraemprendimiento

El intraemprendimiento se define como la iniciativa de los empleados dentro de una organización para desarrollar proyectos innovadores que aporten valor a la empresa. A diferencia del emprendimiento tradicional, que implica la creación de nuevas empresas fuera de las estructuras existentes, el intraemprendimiento se lleva a cabo dentro de las organizaciones, utilizando sus recursos y capacidades establecidas.

Esta forma de emprendimiento es particularmente relevante en el entorno actual, donde las empresas deben innovar constantemente para mantenerse competitivas y responder a las rápidas transformaciones del mercado. "The term intrapreneurship refers to a

system that allows an employee to act like an entrepreneur within a company or other organization.". [El término intraemprendimiento se refiere al sistema que permite al empleado actuar como un emprendedor dentro de la compañía o alguna otra organización]. (Kenton, 2022)

El intraemprendimiento, entendido como la iniciativa y actitud emprendedora dentro de una empresa ya establecida, se presenta como una respuesta pragmática a los desafíos del entorno empresarial actual. A diferencia del emprendimiento, donde se busca crear una nueva entidad o negocio desde cero, el intraemprendimiento busca innovar desde adentro, aprovechando los recursos, la experiencia y el conocimiento ya existentes en la organización.

1.3. Importancia del intraemprendimiento

El intraemprendimiento es un tema crucial en la gestión empresarial por varias razones. Como algunas de estas, Xtrategy digital menciona que "Innovation involves digitization and encourages continuous learning of employees not to be left behind in the disruptive technologies that appear." [La innovación implica la digitalización y fomenta el aprendizaje continuo de los empleados para no quedarse atrás en las tecnologías disruptivas que aparecen.]. (Xtrategy Digital, 2018). Entre las principales razones se destacan; en primer lugar, fomenta la innovación continua, un elemento esencial para que las empresas puedan desarrollar nuevos productos y servicios, mejorar procesos y mantener una ventaja competitiva. Segundo, contribuye al crecimiento sostenido de las empresas, permitiéndoles diversificar sus actividades y adaptarse a cambios disruptivos en el mercado. Tercero, mejora el compromiso y la moral de los colaboradores, quienes se sienten motivados y valorados al tener la oportunidad de desarrollar sus ideas dentro de la organización.

1.4. Problema de investigación

A pesar del creciente interés en el intraemprendimiento, existe una falta de estudios que examinen detalladamente cómo las características particulares del intraemprendimiento afectan el rendimiento organizacional en diversos contextos industriales. La mayoría de las investigaciones existentes se enfocan en la innovación en términos generales, sin

considerar las especificidades del intraemprendimiento y su impacto en diferentes configuraciones organizacionales. Este estudio busca llenar ese vacío, proporcionando un análisis de cómo el intraemprendimiento contribuye a la competitividad y adaptabilidad de las organizaciones, particularmente en el contexto de la alcaldía de Azcapotzalco, Ciudad de México. La explora en profundidad las dinámicas internas que favorecen o inhiben el intraemprendimiento, y cómo estas prácticas influyen en la capacidad de las empresas para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en su entorno.

1.5. Justificación

Según la Dra. Esthela Galván Vela "Por cultura las empresas en países emergentes no están acostumbradas a promover nuevas ideas o innovar de esta forma". (Vidal, 2021). Además, hay una escasez de investigaciones empíricas que proporcionen datos concretos sobre los factores que facilitan o dificultan el intraemprendimiento, especialmente en diversos contextos culturales y sectoriales.

No obstante, a pesar de su potencial, el intraemprendimiento aún se encuentra en una fase incipiente en muchos países y sectores, incluyendo México. Las razones varían desde una falta de comprensión sobre su significado y potencial hasta temores relacionados con riesgos percibidos o resistencias culturales en las organizaciones. Es precisamente en este punto donde radica la relevancia de esta investigación. A través de un análisis exhaustivo, se pretende no solo entender las dinámicas y principios fundamentales del intraemprendimiento, sino también proponer herramientas y estrategias para su identificación, fomento y evaluación en las organizaciones modernas.

1.6. Estructura

La estructura de esta tesis está organizada en capítulos que exploran los aspectos clave del intraemprendimiento. La Introducción, ofrece el contexto para entender la importancia de la investigación. Este planteamiento inicial da paso al capítulo dos donde se explora la relevancia práctica y académica del intraemprendimiento, con justificación.

Siguiendo con el Marco Teórico, que presenta las bases teóricas y conceptuales que sustentan la presente investigación, como la definición y origen del intraemprendimiento, la evolución y perspectivas. Los objetivos de esta tesis se desarrollan de manera general

y específica. A partir de este punto, se exponen las hipótesis, que profundizan en la adaptación y resiliencia organizacional así como en el factor de retención de talento.

En el capítulo de Metodología, se describen los procedimientos, herramientas y técnicas empleadas para la recolección de datos. Este enfoque conduce al capítulo de Resultados, donde se presentan los datos obtenidos, abordando la limitación de la recolección de datos así como el alcance y proporcionando una base sólida para el Análisis de Resultados; en esta sección, se interpretan los datos dentro del contexto del intraemprendimiento, permitiendo un entendimiento más profundo de los hallazgos gracias a los tipos de datos obtenidos y modelados.

La tesis continúa con la sección de Conexión entre Resultados de Encuestas y Entrevistas, donde se explora la relación entre ambas metodologías y el criterio utilizado para la recolección de datos. El Análisis de Entrevistas se enfoca en examinar, interpretar y modelar los resultados específicos, proporcionando una comprensión más profunda del intraemprendimiento en el entorno laboral. La tesis concluye con el capítulo de Conclusiones y una reflexión final, ofreciendo una visión integral de los temas.

Además, el estudio profundiza en ejemplos de éxito en el ámbito del intraemprendimiento, proporcionando una perspectiva de su aplicación y resultados.

2. Relevancia y contribuciones del estudio

2.1. Relevancia

El intraemprendimiento es un planteamiento fundamental que permite a las organizaciones innovar desde dentro, potenciando el talento y la creatividad de sus colaboradores. La relevancia práctica de este estudio radica en su capacidad para proporcionar a las empresas un marco de referencia claro y aplicable sobre cómo implementar y gestionar efectivamente el intraemprendimiento.

Mejora de la innovación organizacional

Uno de los principales beneficios del intraemprendimiento es la mejora de la capacidad innovadora de la organización. Al fomentar un entorno donde los colaboradores se sienten empoderados para explorar y desarrollar nuevas ideas, las empresas pueden incrementar su flujo de innovaciones, lo que es esencial para mantener una ventaja competitiva en mercados dinámicos.

“El fomento de la creatividad y la innovación son dos de los principales beneficios de los intraemprendimientos para las organizaciones, pero, además, podemos destacar ventajas como las siguientes:

Impulso del diseño de productos que atraigan a nuevos segmentos de mercado.

Un nuevo diseño de un producto o servicio puede atraer a nuevos clientes.

Desarrollo de la superación de los colaboradores y reconocimiento de sus logros.

Los colaboradores se sentirán más motivados porque se reconocerán sus logros y se creará un sentido de pertenencia a la empresa.

Evolución del negocio y adaptación a los cambios. Una de las principales características de los negocios que tienen éxito es la capacidad de adaptarse a los constantes cambios del mercado. Satisfacer las necesidades de los clientes es la clave para superar a la competencia.

Mejora de la productividad y rentabilidad. El impulso de nuevos segmentos de negocio y la entrada en mercados emergentes pueden aumentar la productividad y la rentabilidad de la empresa.” (Santander Universidades, 2022).

Este estudio proporciona datos detallados sobre las prácticas y estructuras que facilitan este tipo de innovación interna, ayudando a las empresas a diseñar programas y políticas que fomenten una cultura de intraemprendimiento.

Aumento de la competitividad

En un entorno de negocios globalizado, las empresas necesitan diferenciarse y adaptarse a los cambios del mercado. El intraemprendimiento permite a las organizaciones explorar nuevas oportunidades de mercado y desarrollar productos y servicios innovadores que pueden ser cruciales para su crecimiento y sostenibilidad. Este estudio ofrece evidencia empírica sobre cómo el intraemprendimiento contribuye a la competitividad empresarial.

Desarrollo y retención del talento

El intraemprendimiento no solo beneficia a la empresa en términos de innovación y competitividad, sino que también tiene un impacto significativo en el desarrollo y la retención del talento. Los colaboradores que participan en proyectos intraemprendedores tienden a estar más comprometidos y motivados, ya que sienten que sus ideas y esfuerzos son valorados. Este estudio identifica las mejores prácticas para crear un entorno que apoye y recompense el intraemprendimiento.

Eficiencia y optimización de procesos

A través del intraemprendimiento, las empresas pueden también mejorar y optimizar sus procesos internos. Los colaboradores, al estar involucrados en la creación de nuevas soluciones, pueden identificar ineficiencias y proponer mejoras que de otro modo podrían pasar desapercibidas. Este estudio proporciona ejemplos de cómo las iniciativas intraemprendedoras han llevado a mejoras operativas significativas, demostrando el valor del intraemprendimiento para la optimización de procesos.

Implementación de estrategias de intraemprendimiento

Finalmente, este estudio ofrece un conjunto de recomendaciones prácticas sobre cómo las empresas pueden implementar y gestionar efectivamente estrategias de intraemprendimiento. A través de un análisis detallado de casos de estudio y datos

empíricos, se delinear las condiciones y prácticas que facilitan el éxito del intraemprendimiento.

2.2. Relevancia académica

Además de su relevancia práctica, este estudio contribuye de manera significativa al cuerpo de conocimiento académico sobre el intraemprendimiento.

Expansión del conocimiento teórico

El estudio aporta una comprensión más profunda de los factores que influyen en el éxito del intraemprendimiento. Al examinar cómo la cultura organizacional, el liderazgo, y los recursos afectan el intraemprendimiento, se expande el conocimiento teórico existente y se proporcionan nuevas perspectivas sobre las dinámicas internas que facilitan o dificultan la innovación. Este análisis teórico es fundamental para el desarrollo de marcos y modelos que puedan ser utilizados en futuras investigaciones.

Validación y refinamiento de teorías existentes

A través de un enfoque empírico riguroso, este estudio también valida y refina teorías existentes sobre el intraemprendimiento. La recopilación de datos cuantitativos y cualitativos permite una evaluación crítica de las hipótesis previas, ofreciendo evidencia concreta sobre la aplicabilidad de distintos modelos teóricos en diversos contextos organizacionales. Este proceso de validación es crucial para avanzar en el campo del intraemprendimiento, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones.

Identificación de nuevas variables

Durante el análisis, este estudio identifica nuevas variables que pueden influir en el intraemprendimiento, tales como el tipo de industria, la estructura organizacional específica y las características demográficas de los colaboradores. La identificación de estas variables no solo enriquece el marco teórico existente, sino que también abre nuevas líneas de investigación para explorar cómo diferentes factores contextuales afectan el intraemprendimiento.

Contribución metodológica

Al combinar estudios de caso, entrevistas y encuestas, se proporciona una perspectiva integral del intraemprendimiento que captura tanto aspectos cualitativos como cuantitativos. Este enfoque metodológico puede servir de guía para futuras investigaciones, demostrando la eficacia de una estrategia mixta para estudiar fenómenos complejos en el ámbito empresarial.

Propuestas de investigación futura

Se destacan áreas que requieren una mayor exploración, como la influencia de factores culturales en el intraemprendimiento. Estas propuestas no solo identifican brechas en el conocimiento actual, sino que también proporcionan una ruta para investigaciones futuras, ayudando a construir una comprensión más completa y matizada del intraemprendimiento.

Lo abordado, en el ámbito práctico, proporciona a las empresas un marco claro y aplicable para implementar estrategias de intraemprendimiento efectivas, mejorando su capacidad de innovación, competitividad y retención de talento. En el ámbito académico, expande el conocimiento teórico, valida y refina teorías existentes. Además, sugiere direcciones para futuras investigaciones, asegurando que el estudio del intraemprendimiento continúe evolucionando y ofreciendo datos relevantes para la teoría y la práctica empresarial.

3. Marco teórico

3.1. Definición y origen

El intraemprendimiento, también conocido como emprendimiento corporativo, es el proceso mediante el cual los colaboradores dentro de una organización existente identifican oportunidades de negocio, desarrollan ideas innovadoras y crean nuevos productos, servicios o procesos que generan valor para la empresa. A diferencia del emprendimiento tradicional, que implica la creación de una nueva empresa, el intraemprendimiento se lleva a cabo dentro de los límites de una organización establecida, utilizando sus recursos y capacidades existentes. Esta forma de emprendimiento se caracteriza por la iniciativa individual de los colaboradores, su capacidad para asumir riesgos y su creatividad para resolver problemas de manera innovadora.

El intraemprendimiento es fundamental para las organizaciones, ya que permite aprovechar el talento y la creatividad de sus colaboradores para mantenerse competitivas en un entorno de constante cambio. Las empresas que fomentan el intraemprendimiento no solo mejoran su capacidad de innovación, sino que también fortalecen su cultura organizacional, aumentan la satisfacción y el compromiso de los colaboradores y mejoran su desempeño financiero a largo plazo.

En la actualidad, el concepto ha evolucionado para abarcar una amplia gama de enfoques y perspectivas. Según Burgelman (1983), el intraemprendimiento se basa en la exploración de oportunidades y el desarrollo de nuevas capacidades dentro de las organizaciones establecidas, mientras que otros autores lo definen diferente; como Gifford Pinchot, quien en la década de 1980 acuña el término de "intraemprendimiento como tal, definiéndolo como "aquella persona que se comporta como un emprendedor dentro de una gran organización". Sin embargo, las raíces del intraemprendimiento se remontan a mucho antes de la popularización del término.

Es importante destacar que el intraemprendimiento ha generado un cuerpo significativo de literatura académica y empresarial que respalda su relevancia en el entorno empresarial actual. "El intraemprendimiento se ha convertido en un elemento crucial para

la supervivencia y el crecimiento sostenible de las organizaciones en un mundo empresarial cada vez más competitivo.” (Shaker, 1995)

El concepto de intraemprendimiento, aunque relativamente nuevo en la terminología empresarial, se origina de la fusión de dos palabras: "interno" e "emprendimiento". La idea central es que dentro de las organizaciones grandes y establecidas, existen individuos que poseen la mentalidad y la habilidad de un emprendedor, pero operan desde adentro, impulsando la innovación y la adaptación al cambio. A pesar de contar con el respaldo estructural y los recursos de una empresa grande, estos individuos actúan con la agilidad, visión y disposición al riesgo típicos de un emprendedor autónomo.

El espíritu emprendedor ha sido asociado con individuos que inician sus propios negocios. No obstante, en las últimas décadas, con la acelerada dinámica de cambio en los mercados y tecnologías, las grandes corporaciones han reconocido la necesidad de fomentar una mentalidad emprendedora incluso entre sus colaboradores.

3.2. Evolución del concepto

El origen histórico del intraemprendimiento como se le conoce, puede remontarse a las décadas de 1970 y 1980, cuando empresas como 3M y Apple fomentaron un ambiente de innovación interna que permitió a sus colaboradores desarrollar proyectos revolucionarios con divisiones "tipo startup" dentro de sus estructuras, buscando acelerar la innovación. Se buscó emular la agilidad y el espíritu innovador de las startups, pero con el respaldo financiero y estructural de una corporación grande. “La innovación debe surgir aplicando nuevas tecnologías para intentar ofrecer soluciones a todas aquellas necesidades expresadas por el cliente.” (Institute of Next, 2009)

Década de 1990: El término "intrapreneur" o "intraemprendedor" comenzó a popularizarse, particularmente en el ámbito tecnológico. Empresas como Google también alentaron a sus colaboradores a dedicar tiempo a proyectos personales, resultando en innovaciones significativas.

Siglo XXI: El intraemprendimiento ha sido reconocido formalmente como un vehículo esencial para la innovación sostenida en las organizaciones. Las empresas no solo

buscan innovadores, sino que también estructuran sus organizaciones para apoyar y fomentar el intraemprendimiento.

3.3. Perspectivas y enfoques contemporáneos

El intraemprendimiento ha evolucionado para convertirse en una práctica esencial dentro de las organizaciones vanguardistas, abordada múltiples perspectivas que van desde la estructural hasta la estratégica y cultural. Cada una de estas perspectivas ofrece una visión distinta de cómo las empresas pueden aprovechar el talento interno para innovar y mantenerse competitivas.

Perspectiva estructural

Desde una perspectiva estructural, las organizaciones pueden facilitar el intraemprendimiento mediante el diseño o rediseño de sus estructuras internas. Esto implica la creación de entornos que permitan y fomenten la innovación. Las empresas deben considerar la implementación de estructuras más flexibles y menos jerárquicas que permitan una mayor autonomía y responsabilidad a los colaboradores.

Equipos autónomos:

Un enfoque estructural efectivo es la formación de equipos autónomos dedicados a la innovación. Estos equipos, a menudo llamados "skunk Works" o laboratorios de innovación, funcionan de manera semindependiente dentro de la organización, permitiendo a los colaboradores explorar nuevas ideas sin las restricciones de una burocracia tradicional. "A skunkworks project, also known as Skunk Works, is an innovative undertaking, involving a small group of people, that is outside the normal research and development (R&D) channels within an organization. ". [Un proyecto skunk Works, también conocido como Skunk Works, es una iniciativa innovadora que involucra a un pequeño grupo de personas y que se desarrolla fuera de los canales normales de investigación y desarrollo (I+D) dentro de una organización.] (Pratt, 2023).

Un ejemplo notable es el equipo "Skunk Works" de Lockheed Martin, que desarrolló proyectos innovadores en la aviación militar.

Incubadoras internas:

Otra estrategia estructural es la creación de incubadoras internas que actúen como plataformas para el desarrollo de proyectos intraemprendedores. Estas incubadoras proporcionan los recursos necesarios, como financiamiento, mentores y espacio físico, tecnología, etc., para que los colaboradores puedan desarrollar y probar sus ideas. Empresas como Google y Telefónica han implementado con éxito este modelo para fomentar la innovación interna.

Redes de innovación:

Las organizaciones también pueden establecer redes de innovación que conecten a colaboradores de diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Estas redes facilitan el intercambio de ideas y la colaboración en proyectos intraemprendedores, aprovechando la diversidad de conocimientos y experiencias dentro de la empresa.

Perspectiva cultural

La perspectiva cultural del intraemprendimiento destaca la importancia de una cultura organizacional que aliente la toma de decisiones, riesgos e innovación desde un matiz interno. Una cultura que valore la creatividad y la experimentación es fundamental para que el intraemprendimiento florezca; así como la existencia de un registro de aprendizaje para asentar futuros proyectos.

Cultura de la experimentación:

Para fomentar el intraemprendimiento, las organizaciones deben promover una cultura de la experimentación donde los colaboradores se sientan seguros al proponer nuevas ideas sin temor al fracaso. Esto implica la aceptación del fracaso como una parte inevitable del proceso de innovación. Empresas como Amazon han adoptado esta cultura, permitiendo a los colaboradores experimentar y aprender de los errores. “Instead of letting whoever has the biggest salary or title make decisions, Amazon lets data do the talking so anyone — even the most junior person — can have an idea, measure it, and drive change.”. [En lugar de dejar que quien tenga el mayor salario o el cargo tome decisiones, Amazon deja que los datos hablen por sí solos para que cualquiera (incluso

la persona más joven) pueda tener una idea, medirla e impulsar el cambio.]. (TSURUOKA, 2013)

Reconocimiento y recompensa:

Otra dimensión cultural importante es el reconocimiento y la recompensa de los esfuerzos intraemprendedores. Las organizaciones deben establecer sistemas de incentivos que valoren y recompensen a los colaboradores por su creatividad y contribuciones innovadoras. Esto puede incluir premios, bonificaciones y oportunidades de desarrollo profesional. etc.

Liderazgo inspirador:

El liderazgo juega un papel crucial en la creación de una cultura intraemprendedora. Los líderes deben ser defensores de la innovación, inspirando y motivando a los colaboradores a pensar de manera creativa y a asumir riesgos calculados. Un liderazgo efectivo debe ser quien proporciona una visión clara y apoya activamente a los intraemprendedores en sus esfuerzos.

Perspectiva estratégica

Desde una perspectiva estratégica, el intraemprendimiento puede ser utilizado como una herramienta clave para mantener a las organizaciones competitivas en un mercado globalizado y en constante cambio. Esta perspectiva se centra en cómo el intraemprendimiento puede integrarse en la estrategia general de la empresa para impulsar el crecimiento y la adaptación.

Ventaja competitiva:

El intraemprendimiento permite a las empresas desarrollar nuevas capacidades y productos que pueden ofrecer una ventaja competitiva. Al fomentar la innovación interna, las organizaciones pueden responder rápidamente a las oportunidades y amenazas del mercado. Empresas como Apple han utilizado esta estrategia para mantenerse líderes en tecnología e innovación. “Apple no solo aprendió de sus errores, mejorando cada una de sus nuevas creaciones, sino también aceptando los desbarajustes de su compañía para canalizarlos en nuevas oportunidades, y mantenerse siempre vigente y a la vanguardia.”. (Santander, s.f.)

Diversificación de ingresos:

Otra estrategia es utilizar el intraemprendimiento para diversificar las fuentes de ingresos. Al permitir que los colaboradores desarrollen nuevos productos y servicios, las empresas pueden explorar nuevos mercados y segmentos de clientes, reduciendo la dependencia de sus líneas de negocio tradicionales. Este enfoque ha sido adoptado por empresas como 3M, o Xiaomi que han desarrollado una amplia gama de productos innovadores a través de iniciativas intraemprendedoras.

Resiliencia organizacional:

El intraemprendimiento también contribuye a la resiliencia organizacional al permitir que las empresas se adapten rápidamente a los cambios del entorno. Al tener un flujo constante de nuevas ideas y proyectos, las organizaciones pueden ajustar sus estrategias y operaciones en respuesta a las dinámicas del mercado, mejorando su capacidad de supervivencia y crecimiento a largo plazo.

Otras perspectivas y propuestas contemporáneas

Además de las perspectivas estructural, cultural y estratégica, existen otros enfoques contemporáneos que abordan el intraemprendimiento desde diferentes ángulos.

Perspectiva tecnológica

La tecnología juega un papel crucial en el intraemprendimiento al proporcionar herramientas y plataformas que facilitan la innovación. Las empresas deben invertir en tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y el Internet de las Cosas (IT), para potenciar sus iniciativas intraemprendedoras. La adopción de plataformas digitales y colaborativas también puede mejorar la eficiencia y la efectividad de los proyectos de innovación interna.

Perspectiva del capital humano

El enfoque en el capital humano es esencial para el éxito del intraemprendimiento. Las organizaciones deben centrarse en atraer, desarrollar y retener a colaboradores con mentalidad emprendedora. Esto incluye la implementación de programas de formación y desarrollo que fortalezcan las habilidades de los colaboradores en áreas como la creatividad, la resolución de problemas y la gestión de proyectos.

Perspectiva de la sostenibilidad

El intraemprendimiento también puede ser un motor para la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. Al fomentar la innovación interna, las empresas pueden desarrollar soluciones que aborden problemas sociales y ambientales, contribuyendo al desarrollo sostenible. Empresas como Unilever han integrado el intraemprendimiento en su estrategia de sostenibilidad, alentando a los colaboradores a desarrollar productos y procesos que reduzcan el impacto ambiental y mejoren el bienestar social. “We’re taking action across our workplace by progressing our efforts on women in leadership” [Estamos tomando medidas en nuestro lugar de trabajo al avanzar en nuestros esfuerzos por incluir a las mujeres en puestos de liderazgo.]. (Unilever, 2021)

El intraemprendimiento es un enfoque multifacético que puede ser abordado desde diversas perspectivas, cada una de las cuales ofrece valiosas estrategias y herramientas para fomentar la innovación interna. Desde el diseño estructural hasta la creación de una cultura que valore la experimentación y el liderazgo inspirador, pasando por su integración en la estrategia corporativa, el intraemprendimiento permite a las organizaciones mantenerse competitivas, adaptables y resilientes en un entorno empresarial en constante cambio. Aunado a esto, la tecnología, el capital humano y la sostenibilidad son factores clave que potencian el impacto del intraemprendimiento, proporcionando un camino claro hacia el crecimiento sostenible y la creación de valor a largo plazo.

3.4. Características del intraemprendimiento.

El intraemprendimiento, o emprendimiento corporativo, está ganando cada vez más relevancia en el entorno empresarial actual. Este fenómeno se caracteriza por varios elementos clave que lo distinguen del emprendimiento tradicional. Entre estos elementos se encuentran la innovación interna, la toma de riesgos controlada, la autonomía, el aprovechamiento de los recursos organizacionales, la cultura de innovación, el liderazgo inspirador, la colaboración, la orientación al cliente, la evaluación continua y la sostenibilidad.

Innovación interna

Una de las características más destacadas del intraemprendimiento es la innovación interna. Los intraemprendedores son agentes de cambio dentro de sus organizaciones, identificando oportunidades para desarrollar nuevos productos, servicios o procesos que pueden mejorar la competitividad y eficiencia de la organización. Como anteriormente se abordó, a diferencia de los emprendedores tradicionales que inician nuevas empresas, los intraemprendedores trabajan dentro de una estructura organizacional establecida, utilizando los recursos existentes para impulsar la innovación.

Ejemplo: El desarrollo de Post-it por 3M es un caso emblemático de innovación interna. Entre Spencer Silver y Art Fry, colaboradores de 3M, utilizaron los recursos de la empresa para desarrollar el producto, que se convirtió en un éxito mundial. Descubrieron las “microesferas”, que conservan su adherencia, pero con una “característica de retirada” que permite despegar las superficies adheridas con facilidad.” (Post-it, 2013)

Toma de riesgos controlada

Los intraemprendedores tienen una disposición hacia la toma de riesgos, similar a los emprendedores tradicionales. Sin embargo, los riesgos que asumen están generalmente más controlados debido a la naturaleza de la estructura y los recursos disponibles en la organización. La toma de riesgos en el intraemprendimiento implica la exploración de ideas innovadoras, con el respaldo de la empresa que puede proporcionar un entorno relativamente seguro para la experimentación.

Ejemplo: El "20% Time" de Google, que permite a los empleados dedicar una parte de su tiempo a proyectos personales, es un mecanismo que facilita la toma de riesgos controlada, resultando en productos innovadores como Gmail. (Baines, 2023)

Autonomía y flexibilidad

El intraemprendimiento se caracteriza por otorgar una alta autonomía y flexibilidad a los colaboradores para explorar y desarrollar nuevas ideas. Esta libertad es crucial para fomentar la creatividad y permitir que los intraemprendedores trabajen sin las restricciones de la burocracia corporativa.

Ejemplo: Se puede retomar más a detalle el caso Lockheed Martin's Skunk Works, el cual es un ejemplo de cómo la autonomía y la flexibilidad pueden conducir a innovaciones

revolucionarias. Este equipo de ingenieros altamente autónomo desarrolló varios aviones pioneros, incluyendo el U-2 y el SR-71 Blackbird. (Lokheed Martin, 2016)

Recursos y apoyo organizacional

Para que el intraemprendimiento prospere, las organizaciones deben proporcionar los recursos necesarios y el apoyo adecuado. Esto incluye financiamiento, acceso a tecnología, formación y mentoría. La disponibilidad de estos recursos permite a los intraemprendedores desarrollar sus ideas sin las limitaciones que normalmente enfrentan los emprendedores independientes.

Ejemplo: La incubadora interna de Telefónica, Wayra, proporciona recursos y apoyo a empleados que desean desarrollar nuevas tecnologías y negocios dentro de la empresa, facilitando el crecimiento de ideas innovadoras. (Wayra, s.f.)

Cultura de innovación

Una cultura organizacional que valore y fomente la innovación es fundamental para el intraemprendimiento. Las empresas exitosas en este ámbito promueven una mentalidad abierta, incentivan la creatividad y aceptan el fracaso como parte del proceso de innovación. Esta cultura de innovación se construye a través de prácticas que recompensan la experimentación y celebran los logros innovadores.

Ejemplo: Amazon es conocido por su cultura de innovación, donde se alienta a los empleados a experimentar y aprender de los fracasos. Esta cultura ha llevado a la creación de servicios revolucionarios como Amazon Web Services (AWS). (Amazon, 2021)

Liderazgo inspirador

El liderazgo es una característica crítica del intraemprendimiento. Los líderes deben ser capaces de inspirar y motivar a sus equipos, apoyando activamente las iniciativas intraemprendedoras. Un liderazgo eficaz proporciona una visión clara, elimina barreras y facilita los recursos necesarios para que los colaboradores puedan innovar.

Ejemplo: Steve Jobs en Apple fue un líder que inspiró una cultura de innovación continua, alentando a los colaboradores a pensar diferente y desarrollar productos icónicos como el iPhone y el iPad.

Colaboración y trabajo en equipo

El intraemprendimiento a menudo implica colaboración y trabajo en equipo, aprovechando la diversidad de habilidades y conocimientos dentro de la organización. La colaboración transversal entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos es esencial para el desarrollo de ideas complejas y la implementación de proyectos innovadores.

Ejemplo: El desarrollo de IBM Watson, la inteligencia artificial de IBM, fue el resultado de una colaboración entre múltiples equipos de investigación y desarrollo, demostrando cómo la cooperación interna puede llevar a innovaciones significativas. (IBM, 2023)

Orientación al cliente

Los intraemprendedores suelen tener una fuerte orientación al cliente, buscando constantemente formas de mejorar la experiencia del usuario y satisfacer necesidades emergentes. Esta orientación es crucial para desarrollar productos y servicios que realmente agreguen valor al mercado.

Ejemplo: El equipo de innovación de Procter & Gamble utiliza el enfoque del "design thinking" para entender profundamente las necesidades de los consumidores y desarrollar productos que resuelvan problemas reales, como el lanzamiento de la línea de productos Swiffer. (Procter & Gamble, 2023)

Evaluación y medición del impacto

Una característica clave del intraemprendimiento es la evaluación continua y la medición del impacto de las iniciativas innovadoras. Las organizaciones deben establecer métricas claras para medir el éxito de los proyectos intraemprendedores, lo que permite ajustes y mejoras continuas.

Ejemplo: En Salesforce, los equipos de intraemprendedores utilizan indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar el progreso y el impacto de sus proyectos, asegurando que las iniciativas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Sostenibilidad y responsabilidad social

El intraemprendimiento también puede estar orientado hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social. Las iniciativas intraemprendedoras que buscan resolver

problemas sociales y ambientales pueden mejorar la reputación de la empresa y contribuir al desarrollo sostenible.

Ejemplo: Como anteriormente se mencionó, Unilever ha implementado varios proyectos intraemprendedores que se centran en la sostenibilidad, como el desarrollo de productos ecológicos y la reducción de la huella de carbono de sus operaciones.

Al entender y promover estas características, las empresas pueden crear un ambiente propicio para el intraemprendimiento, generando valor tanto para la organización como para sus colaboradores.

3.5. Principales atributos y ejemplos notables

La naturaleza del intraemprendedor, si bien se encuentra arraigada en los valores y principios del emprendimiento tradicional, posee peculiaridades únicas que le distinguen. Al operar desde el interior de organizaciones ya establecidas, los intraemprendedores enfrentan un conjunto de retos y oportunidades que modelan su perfil.

Visión

Los intraemprendedores poseen la habilidad de visualizar el potencial futuro, trazando oportunidades donde otros solo ven obstáculos.

Ejemplo: Paul Buchheit, quien internamente en Google propuso y lideró el desarrollo de Gmail, visualizando un correo electrónico más amigable, intuitivo y con mayor capacidad de almacenamiento. (McCracken, 2014)

Resiliencia

Son individuos que, a pesar de las adversidades, tienden a aprender de sus áreas de oportunidad.

Ejemplo: Retomando a Spencer Silver y Art Fry, colaboradores de 3M, quienes tras un "fracaso" en la creación de un pegamento superfuerte, reinventaron su uso y crearon los Post-its.

Habilidad para tomar riesgos

Desafían el statu quo, presentando ideas audaces y renovadoras.

Ejemplo: Ken Kutaragi, conocido como el "Padre de la PlayStation", quien dentro de Sony persiguió su idea de una consola de videojuegos, a pesar de la resistencia inicial. (Bloomberg, 2003)

Autonomía y habilidades de comunicación

Trabajan independientemente pero son expertos en persuadir y movilizar recursos y equipos en torno a sus ideas innovadoras.

Ejemplo: Steve Jobs, aunque es más conocido como emprendedor, tuvo fases intraempresarias dentro de Apple, especialmente al reintegrarse a la empresa en los años 90.

Al comprender y fomentar características como la innovación interna, la toma de riesgos controlada, la autonomía, el apoyo organizacional, la cultura de innovación, el liderazgo inspirador, la colaboración, la orientación al cliente, la evaluación continua y la sostenibilidad, las empresas pueden crear un entorno propicio para el intraemprendimiento. Este enfoque no solo genera valor para la organización, sino que también enriquece la experiencia y el desarrollo profesional de los colaboradores, asegurando así el crecimiento sostenible y la competitividad en un entorno empresarial dinámico.

3.6. Comprensión del comportamiento intraempresario a través de los modelos psicológicos

La psicología, como ciencia del comportamiento humano, ofrece un conjunto de herramientas valiosas para comprender las motivaciones, comportamientos y patrones mentales comunes de los intraempresarios. A través de diversos enfoques teóricos, es posible analizar la mentalidad del intraempresario, proporcionando perspectivas que ayudan a las empresas y organizaciones a identificar, cultivar y aprovechar el potencial de estos individuos excepcionales.

Teoría de la autodeterminación

La Teoría de la Autodeterminación, desarrollada por Edward Deci y Richard Ryan, propone que las personas tienen tres necesidades psicológicas básicas: competencia, conexión y autonomía.

Pretende establecer en qué medida la conducta humana es influenciada por distintos factores que afectan a nuestra motivación a actuar, haciendo especial hincapié en la idea de autodeterminación o habilidad de decidir de manera voluntaria qué y cómo hacerlo como elemento explicativo fundamental. (Mimenza, 2024)

Esta teoría es útil para entender a los intraemprendedores, quienes suelen mostrar altos niveles de autonomía y buscan la maestría en sus actividades.

1. **Competencia:** Los intraemprendedores están motivados por el deseo de alcanzar la competencia en su campo. Buscan desafíos que les permitan desarrollar y demostrar sus habilidades. Este impulso hacia la maestría es una fuerza motriz detrás de su comportamiento innovador y su capacidad para desarrollar nuevas ideas y proyectos dentro de la organización.
2. **Conexión:** Aunque los intraemprendedores son autónomos, también valoran las conexiones sociales dentro de la organización. Estas conexiones les proporcionan el apoyo emocional y profesional necesario para llevar a cabo sus iniciativas. La capacidad de colaborar eficazmente con colegas y recibir retroalimentación constructiva es crucial para el éxito de los proyectos intraemprendedores.
3. **Autonomía:** La necesidad de autonomía es quizás la característica más destacada de los intraemprendedores. Prefieren tener control sobre su trabajo y la libertad para tomar decisiones independientes. Esta autonomía les permite explorar nuevas ideas sin las restricciones de la burocracia corporativa, lo que facilita la innovación y la creatividad.

Como caso real se puede retomar nuevamente a Google y su política del "20% Time", anteriormente abordado ya que, no solo satisface la necesidad de autonomía de los intraemprendedores, sino que también ha dado lugar a productos innovadores.

Teoría del flujo

La Teoría del "Flow" o Flujo, desarrollada por Mihaly Csikszentmihalyi, sugiere que las personas experimentan un estado de "flujo" cuando están completamente inmersas y concentradas en una actividad que es desafiante pero alcanzable. Este estado se

caracteriza por un enfoque intenso, una pérdida de la autoconciencia y una sensación de control sobre la tarea. (Steimer, 2021)

1. **Inmersión Completa:** Los intraemprendedores a menudo buscan y encuentran este estado de flujo cuando trabajan en proyectos innovadores. La inmersión completa en una tarea desafiante les permite utilizar plenamente sus habilidades y creatividad, lo que resulta en un alto rendimiento y satisfacción personal.
2. **Desafío y Habilidad:** Para que ocurra el flujo, debe haber un equilibrio entre el desafío de la tarea y las habilidades del individuo. Los intraemprendedores prosperan en entornos que les ofrecen desafíos constantes y la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades. Este equilibrio es fundamental para mantener su motivación y compromiso con los proyectos.
3. **Retroalimentación Inmediata:** La retroalimentación inmediata es otra condición para el flujo. Los intraemprendedores valoran las oportunidades de recibir retroalimentación constante sobre su desempeño, lo que les permite ajustar su enfoque y mejorar continuamente. Esta retroalimentación puede provenir de colegas, mentores o incluso del propio progreso del proyecto.

La cultura de innovación de Apple y su enfoque en proyectos desafiantes permiten a los intraemprendedores alcanzar estados de flujo, lo que resulta en productos altamente innovadores y exitosos, como se ha abordado anteriormente.

Teoría de la necesidad del logro

Propuesta por David McClelland, la Teoría de la Necesidad de Logro (derivando de la teoría de las tres necesidades) (Peiró, 2022) sostiene que algunas personas tienen una necesidad innata de establecer y alcanzar objetivos, lo que les lleva a asumir riesgos calculados y buscar logros por encima de la media. Esta teoría es particularmente relevante para entender la motivación de los intraemprendedores.

1. **Establecimiento de Objetivos:** Los intraemprendedores están impulsados por la necesidad de establecer y alcanzar metas ambiciosas. Esta orientación hacia el logro les motiva a identificar oportunidades dentro de la organización y a desarrollar proyectos que superen las expectativas. La capacidad de fijar y

perseguir objetivos claros es una característica distintiva de los intraemprendedores exitosos.

2. **Asunción de Riesgos Calculados:** A diferencia de los emprendedores tradicionales que pueden asumir riesgos más elevados, los intraemprendedores tienden a tomar riesgos calculados. Evalúan cuidadosamente las posibles consecuencias y beneficios de sus acciones antes de proceder. Esta capacidad para gestionar el riesgo es crucial para el éxito de los proyectos intraemprendedores.
3. **Búsqueda de Retroalimentación:** Los intraemprendedores valoran la retroalimentación y buscan constantemente mejorar su desempeño. La necesidad de logro incluye un deseo de recibir reconocimiento por sus logros y de aprender de sus fracasos. Esta actitud les permite adaptarse rápidamente y mejorar continuamente.

“Esta teoría es muy interesante a la hora de llevarla a la práctica dentro de la empresa. Se puede implementar para llevar a cabo una gestión óptima del equipo corporativo.”
(Peiró, 2022)

3.7. Otras teorías y modelos psicológicos

Además de las teorías mencionadas, existen otros modelos psicológicos que pueden proporcionar una comprensión más profunda del intraemprendimiento.

Teoría de la autoeficacia:

Propuesta por Albert Bandura, la Teoría de la Autoeficacia sostiene que la creencia en la propia capacidad para ejecutar tareas específicas influye en la forma en que las personas abordan los desafíos y persisten en ellos. Los intraemprendedores con alta autoeficacia están más dispuestos a asumir riesgos y perseverar en sus proyectos, incluso frente a obstáculos. (Moore, 2016)

Teoría del comportamiento planificado:

Desarrollada por Icek Ajzen, la Teoría del Comportamiento Planificado sugiere que la intención de realizar un comportamiento específico está influenciada por las actitudes hacia el comportamiento, las normas subjetivas y el control conductual percibido. Esta teoría puede ayudar a entender cómo las percepciones

y creencias de los intraemprendedores influyen en su comportamiento innovador dentro de las organizaciones. (Cuofano, 2024)

3.8. Intraemprendedor o emprendedor

Los emprendedores y los intraemprendedores comparten muchas características y habilidades, como la creatividad, la capacidad de asumir riesgos y la orientación a la acción. Sin embargo, existen diferencias significativas entre ambos roles, principalmente en términos de contexto, recursos y objetivos. El siguiente análisis se centrará en explorar las distinciones clave entre emprendedores e intraemprendedores, destacando sus características, desafíos y el impacto en sus respectivos entornos.

Definición y contexto

Emprendedor: Un emprendedor es una persona que identifica una oportunidad de negocio y crea una nueva empresa para explotarla. Los emprendedores suelen trabajar fuera de las estructuras corporativas establecidas, construyendo su organización desde cero. Este proceso implica identificar una necesidad de mercado, desarrollar una solución innovadora, reunir recursos y asumir todos los riesgos asociados con la creación y gestión de una nueva empresa.

Intraemprendedor: Un intraemprendedor, por otro lado, es un colaborador dentro de una organización existente que actúa con espíritu emprendedor. Identifica oportunidades de negocio, desarrolla ideas innovadoras y lanza nuevos productos, servicios o procesos dentro de la empresa. A diferencia del emprendedor tradicional, el intraemprendedor trabaja con los recursos y el respaldo de la organización, aunque también debe navegar por las estructuras y políticas internas.

Recursos y financiamiento

Emprendedor: Los emprendedores deben reunir sus propios recursos para lanzar su negocio. Esto puede incluir ahorros personales, préstamos, inversiones de familiares y amigos, capital de riesgo y otras fuentes de financiamiento. La obtención de recursos es un desafío constante para los emprendedores, quienes deben convencer a los inversores del potencial de su idea de negocio.

Intraempreendedor: Los intraempreendedores, en cambio, tienen acceso a los recursos que la organización en la que trabajan les permita. Esto incluye financiamiento, infraestructura, tecnología y el apoyo de colegas y superiores. Aunque deben justificar sus proyectos y competir por recursos internos, los intraempreendedores no enfrentan la misma presión financiera que los emprendedores independientes.

Autonomía y control

Emprendedor: Un emprendedor tiene total autonomía y control sobre su emprendimiento. Este control absoluto permite a los emprendedores tomar decisiones rápidas y pivotar según sea necesario. Sin embargo, esta autonomía también conlleva una mayor responsabilidad, ya que los emprendedores deben gestionar todos los aspectos del negocio, desde la estrategia hasta las operaciones diarias.

Intraempreendedor: El intraempreendedor opera dentro de la estructura de una organización y, por lo tanto, tiene menos autonomía y control que un emprendedor independiente. Debe alinearse con los objetivos y estrategias corporativas, obtener aprobaciones de la alta dirección y cumplir con las políticas y procedimientos internos. Sin embargo, esta menor autonomía también significa que los intraempreendedores pueden beneficiarse de la orientación y el apoyo de líderes experimentados y de la infraestructura organizacional existente.

Asunción de riesgos

Emprendedor: Los emprendedores asumen un riesgo no solo financiero sino también personal significativo al iniciar una nueva empresa o emprendimiento ya que sacrifican recursos como dinero, tiempo, esfuerzo, etc., por un proyecto que puede tener probabilidades más altas de fracaso precisamente por la falta de lo mencionado. El fracaso puede resultar en pérdidas financieras, estrés personal y profesional, y un impacto negativo en la reputación. La capacidad de asumir y gestionar estos riesgos es una característica esencial de un emprendedor exitoso.

Intraempreendedor: Aunque los intraempreendedores también asumen riesgos, estos son generalmente más controlados y compartidos con la organización. El riesgo financiero personal es menor, ya que el intraempreendedor sigue recibiendo un salario y beneficios.

Además, el fracaso de un proyecto intraemprendedor rara vez tiene consecuencias tan severas como el colapso de una empresa independiente.

Innovación y creatividad

Emprendedor: La innovación es el núcleo del espíritu emprendedor. Los emprendedores deben ser altamente creativos para identificar oportunidades de mercado y desarrollar soluciones novedosas. Esta creatividad es impulsada por la necesidad de diferenciarse en un mercado competitivo y de superar las limitaciones de recursos.

Intraemprendedor: Los intraemprendedores también deben ser innovadores y creativos, pero operan en un contexto diferente. Tienen la ventaja de poder aprovechar los recursos y el conocimiento acumulado de la organización. Sin embargo, también deben ser hábiles para navegar por las políticas internas que pueden restringir la innovación. La creatividad de un intraemprendedor a menudo se centra en mejorar procesos existentes y adaptarse a nuevas oportunidades dentro del marco organizacional.

Objetivos y motivaciones

Emprendedor: Los emprendedores están motivados por diversos factores, incluyendo el deseo de independencia, la ambición de riqueza, la necesidad de reconocimiento y la pasión por su idea de negocio. Los objetivos de un emprendedor son generalmente más personales y están alineados con su visión a largo plazo para su organización.

Intraemprendedor: Los intraemprendedores, aunque también buscan reconocimiento y éxito, están más alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Están motivados por la oportunidad de contribuir al crecimiento y la innovación de la empresa, la posibilidad de avanzar en sus carreras y la satisfacción de ver sus ideas implementadas a gran escala.

Impacto y escalabilidad

Emprendedor: El impacto de un emprendedor puede ser significativo, especialmente si su emprendimiento tiene éxito y crece. Los emprendedores tienen la capacidad de revolucionar industrias, crear empleo y contribuir de manera importante a la economía.

Sin embargo, escalar una nueva empresa puede ser un desafío significativo que requiere una estrategia cuidadosa y recursos sustanciales.

Intraemprendedor: El impacto de un intraemprendedor puede ser igualmente significativo dentro de la organización. Pueden impulsar la innovación, mejorar la eficiencia y contribuir al crecimiento de la empresa. Además, las iniciativas intraemprendedoras pueden ser escaladas más rápidamente gracias a los recursos y la infraestructura de la organización.

Desafíos específicos

Emprendedor: Los emprendedores enfrentan numerosos desafíos, incluyendo la obtención de financiamiento, la construcción de una base de clientes, la gestión del crecimiento y la competencia en el mercado. La falta de recursos y el riesgo de fracaso son barreras significativas que deben superar para tener éxito.

Intraemprendedor: Los intraemprendedores también enfrentan desafíos, aunque de naturaleza diferente. Deben obtener la aprobación de la alta dirección y a veces lidiar con la resistencia al cambio dentro de la empresa. Además, deben equilibrar sus responsabilidades diarias con sus iniciativas intraemprendedoras.

Aunque los emprendedores y los intraemprendedores comparten muchas características y habilidades, operan en contextos muy diferentes. Los emprendedores son pioneros que crean nuevas empresas desde cero, asumiendo riesgos significativos y buscando autonomía y control total sobre sus proyectos. En contraste, los intraemprendedores innovan dentro de las organizaciones existentes, utilizando los recursos y el apoyo de la empresa para desarrollar nuevas ideas y proyectos. Ambos roles son esenciales para la innovación y el crecimiento en el entorno empresarial actual, y comprender sus diferencias puede ayudar a las organizaciones a fomentar y aprovechar mejor el talento emprendedor interno.

3.9. Beneficios y desafíos del intraemprendimiento.

El intraemprendimiento ha ganado una creciente atención en el mundo empresarial moderno debido a su potencial para impulsar la innovación y el crecimiento dentro de las organizaciones. Al permitir que los colaboradores exploren nuevas ideas y desarrollen

proyectos innovadores, las empresas pueden mantenerse competitivas y adaptarse a los cambios rápidos del mercado. Aunque el intraemprendimiento ofrece numerosos beneficios, también presenta una serie de desafíos y obstáculos que deben ser superados para su implementación efectiva. En este apartado se explora y analiza a detalle los beneficios y desafíos del intraemprendimiento, proporcionando una visión integral de su impacto en las organizaciones.

Beneficios del intraemprendimiento

El panorama Las organizaciones que fomentan una cultura de intraemprendimiento suelen disfrutar de una serie de ventajas competitivas que las posicionan favorablemente en el mercado. Estos beneficios no solo se limitan a mejoras en la productividad o la innovación, sino que también se reflejan en la retención del talento, la adaptabilidad organizacional y la percepción de la marca.

La proactividad de los intraemprendedores y su capacidad analítica para identificar oportunidades, a menudo impulsan la innovación interna que puede llevar a la creación de nuevos productos, servicios o procesos.

Innovación continua

Uno de los principales beneficios del intraemprendimiento es la promoción de una cultura de innovación continua dentro de la organización. Como se ha abordado anteriormente en el ejemplo de “20% time” de Google, al empoderar a los colaboradores para que desarrollen nuevas ideas y soluciones, las empresas pueden mantenerse a la vanguardia de la tecnología y el mercado. La innovación continua no solo mejora la competitividad de la empresa, sino que también permite la creación de nuevos productos y servicios que pueden abrir nuevas oportunidades de mercado.

Ventaja competitiva del talento interno

El intraemprendimiento permite a las empresas aprovechar el talento y la creatividad de sus colaboradores. Siempre y cuando se proporcione un entorno donde los colaboradores puedan explorar sus ideas y asumir responsabilidades, las organizaciones pueden descubrir y desarrollar el potencial de sus recursos humanos. Esto no solo

mejora la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, sino que también impulsa la innovación y el crecimiento de la empresa.

Mejora continua competitiva

Las empresas que fomentan el intraemprendimiento pueden mejorar significativamente su competitividad. Al desarrollar nuevas ideas y productos, las organizaciones pueden diferenciarse de sus competidores, dar propuestas y responder rápidamente a los cambios del mercado. La capacidad de innovar internamente permite a las empresas mantener una ventaja competitiva y adaptarse a las dinámicas del mercado.

Resiliencia organizacional

El intraemprendimiento contribuye a la resiliencia organizacional al proporcionar un flujo constante de nuevas ideas y proyectos que pueden ayudar a la empresa a adaptarse a cambios inesperados. Esta capacidad de adaptación es crucial en un entorno empresarial dinámico y globalizado. Al fomentar una cultura de innovación, las organizaciones pueden desarrollar la flexibilidad necesaria para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

Cultura de colaboración

El intraemprendimiento promueve una cultura de colaboración dentro de la organización. Al trabajar en proyectos innovadores, los colaboradores deben compartir conocimientos y habilidades. Esta colaboración no solo mejora la calidad de los proyectos, sino que también fortalece las relaciones interdepartamentales y mejora la cohesión organizacional.

Desafíos del intraemprendimiento

El intraemprendimiento es una práctica organizacional que enfrenta diversos desafíos al momento de su implementación en las organizaciones; entre los obstáculos más comunes se encuentran la resistencia al cambio, la falta de apoyo de la alta dirección, la burocracia interna, la aversión al riesgo, entre otras.

Estos desafíos pueden obstaculizar el desarrollo de una cultura de innovación interna y limitar el impacto positivo del intraemprendimiento en el ámbito empresarial. Las

organizaciones que buscan fomentar esta mentalidad deben estar preparadas para enfrentar y superar ciertas barreras, tanto estructurales como culturales.

Para superar estos obstáculos, es fundamental que las organizaciones implementen estrategias concretas que fomenten el espíritu intraemprendedor y mitiguen las barreras identificadas. Algunas de estas estrategias incluyen la creación de programas de capacitación y sensibilización sobre intraemprendimiento, el establecimiento de incentivos para la generación de ideas innovadoras, la asignación de recursos específicos para proyectos intraemprendedores, y la promoción de una cultura organizacional que valore la experimentación y el aprendizaje a partir del fracaso.

El fomento del intraemprendimiento no solo contribuye a la generación de ideas disruptivas, sino que también fortalece la capacidad de adaptación y la ventaja competitiva de las empresas en entornos cambiantes. Algunos de los principales desafíos a considerar son los siguientes:

Resistencia al cambio

Uno de los principales desafíos del intraemprendimiento es la resistencia al cambio dentro de la organización. Los colaboradores y directivos pueden mostrarse reacios a adoptar nuevas ideas y procesos, especialmente si perciben que estos cambios pueden amenazar su posición o comodidad. Superar esta resistencia requiere un liderazgo efectivo y una comunicación clara sobre los beneficios del intraemprendimiento para la organización y los colaboradores.

Un claro ejemplo sería Kodak, al tardar en adoptar la fotografía digital y verse inmersos en un negocio tradicional.

Falta de recursos dedicados

El intraemprendimiento requiere recursos dedicados, incluyendo tiempo, financiamiento y acceso a tecnología. Sin embargo, muchas organizaciones pueden no estar dispuestas o ser capaces de proporcionar estos recursos de manera adecuada, ya sea por desconfianza a la apuesta de propuestas por parte de colaboradores, por falta de recursos específicos, porque no desean que los colaboradores tengan un espacio para hacer estas propuestas debido a exigencias laborales, etc. La falta de financiamiento y

apoyo puede limitar la capacidad de los colaboradores para desarrollar y llevar a cabo sus proyectos innovadores.

Políticas Internas

Las y las políticas internas e incluso la burocracia pueden ser obstáculos significativos para el intraemprendimiento. Las estructuras organizativas rígidas y los procedimientos estrictos pueden dificultar la flexibilidad y la agilidad necesarias para la innovación. Los intraemprendedores pueden enfrentar barreras burocráticas y políticas que retrasan o bloquean el desarrollo de sus proyectos.

Falta de apoyo y reconocimiento

El éxito del intraemprendimiento depende en gran medida del apoyo y reconocimiento de la alta dirección. Sin el respaldo de los líderes de la organización, los proyectos intraemprendedores pueden no recibir la atención y los recursos necesarios. Aunado a esto, la falta de reconocimiento puede desmotivar a los colaboradores y reducir su interés en participar en iniciativas innovadoras.

Gestión de riesgo

El intraemprendimiento implica la toma de riesgos, y gestionar estos riesgos de manera efectiva es un desafío importante. Las organizaciones deben equilibrar la necesidad de innovación con la necesidad de estabilidad y control. Esto implica establecer procesos de evaluación de riesgos y tomar decisiones informadas sobre qué proyectos apoyar.

Contrarrestando los desafíos del intraemprendimiento

Como se ha abordado, implementar el intraemprendimiento de manera efectiva no está exento de desafíos. Superar estos obstáculos es crucial para que las iniciativas intraemprendedoras puedan prosperar y generar un impacto significativo en el crecimiento y la competitividad de la organización. Algunas estrategias para contrarrestar estos desafío pueden ser pero no se limitan a:

Cultura de innovación

Fomentar una cultura de innovación es esencial para superar la resistencia al cambio y promover el intraemprendimiento. Esto implica alentar a los colaboradores a experimentar y tomar riesgos, reconocer y celebrar los éxitos, y aprender de los fracasos.

La cultura de la innovación debe ser respaldada por todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los colaboradores de primera línea.

Asignar recursos dedicados

Es fundamental que las organizaciones asignen recursos dedicados al intraemprendimiento. Esto incluye financiamiento, tiempo, acceso a tecnología y formación. Las empresas pueden establecer fondos de innovación, incubadoras internas y programas de mentores para apoyar a los intraemprendedores en el desarrollo de sus proyectos.

Simplificación de políticas

Reducir la burocracia y las políticas internas puede facilitar el intraemprendimiento. Las organizaciones deben revisar y simplificar sus procesos de toma de decisiones y aprobación para permitir una mayor agilidad y flexibilidad. Esto puede incluir la creación de estructuras más planas y la eliminación de barreras innecesarias en el contexto de innovación e intraemprendimiento.

Apoyo y reconocimiento

El apoyo y el reconocimiento de la alta dirección son cruciales para el éxito del intraemprendimiento. Los líderes deben estar comprometidos con la promoción de la innovación y proporcionar el respaldo necesario a los intraemprendedores. Además, es importante reconocer y celebrar los logros de los intraemprendedores para mantener su motivación y compromiso así como ser conscientes del bien mayor o el beneficio para la organización y no verlos como amenaza para los puestos directivos o gerenciales.

Procesos de gestión de riesgos

Gestionar el riesgo de manera efectiva es esencial para el intraemprendimiento. Las organizaciones deben establecer procesos claros y accesibles para todo el personal y de esta manera evaluar y gestionar los riesgos asociados con los proyectos innovadores. Esto incluye la identificación de posibles riesgos, la evaluación de su impacto y la implementación de estrategias de mitigación.

El intraemprendimiento ofrece numerosos beneficios a las organizaciones, incluyendo la promoción de la innovación continua, el aprovechamiento del talento interno, la mejora

de la competitividad, el incremento de la resiliencia organizacional y el fomento de una cultura de colaboración. Sin embargo, también presenta desafíos significativos, como la resistencia al cambio, la falta de recursos dedicados, la burocracia, la falta de apoyo y reconocimiento, y la gestión del riesgo.

Para superar estos desafíos y aprovechar al máximo el potencial del intraemprendimiento, las organizaciones deben crear una cultura de innovación, asignar recursos dedicados, simplificar la burocracia, proporcionar apoyo y reconocimiento, y establecer procesos efectivos de gestión de riesgos. Al hacerlo, pueden desarrollar un entorno que fomente la creatividad y la innovación, impulsando el crecimiento y el éxito a largo plazo.

4. Objetivos

En el contexto empresarial actual, donde la capacidad de adaptación y la innovación continua son esenciales para el éxito, el intraemprendimiento emerge como una estrategia clave para impulsar el crecimiento y la renovación interna. Este estudio investiga y analiza el papel del intraemprendimiento en las organizaciones contemporáneas de México, enfocándose en cómo estas prácticas contribuyen a la evolución, adaptabilidad y sostenibilidad empresarial en un entorno económico volátil y cambiante.

El intraemprendimiento no solo permite a las empresas desarrollar nuevas ideas y productos, sino que también fortalece la competitividad y fomenta una cultura de innovación. Sin embargo, su implementación efectiva requiere comprender profundamente las dinámicas internas y las estructuras organizacionales que lo promueven o inhiben. Este apartado delimitará los objetivos del estudio, proporcionando un marco claro para la exploración del intraemprendimiento en el contexto mexicano.

4.1. Objetivo general

El objetivo general de este estudio es analizar el papel del intraemprendimiento en organizaciones contemporáneas de México, destacando cómo estas prácticas contribuyen a la evolución, adaptabilidad y sostenibilidad en un entorno económico cambiante. La investigación pretende esclarecer las dinámicas internas y estructuras organizacionales que promueven o inhiben el intraemprendimiento, evaluando su impacto en la innovación y competitividad. Dada la limitación de la muestra, los hallazgos no son generalizables a todas las organizaciones mexicanas.

En un contexto donde la adaptación y la innovación continua son esenciales, el intraemprendimiento se presenta como una estrategia fundamental para el crecimiento. Este estudio desarrollará un marco conceptual y operativo que servirá como guía para las corporaciones mexicanas interesadas en implementar estrategias de intraemprendimiento, considerando el contexto económico, social y cultural del país. Aunque estas herramientas y recomendaciones están adaptadas a las organizaciones estudiadas, podrían ofrecer valor en otros contextos similares.

El análisis busca también contribuir al cuerpo académico sobre el intraemprendimiento en México, llenando un vacío en la literatura y proporcionando aportes prácticos para las organizaciones que buscan innovar y competir en un mercado global cada vez más exigente.

4.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de esta investigación buscan clarificar la complejidad del intraemprendimiento y su impacto en las organizaciones mexicanas, ofreciendo un marco práctico para su fomento y gestión eficaz.

Objetivos específicos

1. Definición ampliada del intraemprendimiento

Objetivo: Desarrollar una definición clara y actualizada del intraemprendimiento en el contexto empresarial mexicano.

Descripción: e propone analizar la literatura existente, realizar entrevistas con expertos y revisar casos prácticos en México. La definición capturará las particularidades culturales y económicas del país, proporcionando una base teórica sólida.

Impacto Esperado: Se espera que esta definición sirva como punto de partida para futuros estudios, proporcionando claridad y un marco de referencia para la exploración del intraemprendimiento en diferentes contextos.

2. Caracterización detallada del intraemprendedor

Objetivo: Identificar y analizar exhaustivamente las cualidades y competencias que distinguen a los intraemprendedores.

Descripción: Este objetivo implica una revisión de la literatura y estudios de caso relevantes para construir un perfil integral del intraemprendedor ideal. Se prestará especial atención a cómo estos atributos pueden ser cultivados y valorados dentro del ambiente empresarial mexicano. El análisis se centrará en habilidades técnicas y competencias blandas, tales como la creatividad, la resiliencia, la capacidad de asumir riesgos y la habilidad para trabajar en equipo.

Impacto Esperado: La caracterización detallada de los intraemprendedores permitirá a las organizaciones identificar y desarrollar el talento interno, fomentando un ambiente propicio para la innovación.

3. Análisis de ventajas y desafíos

Objetivo: Examinar de manera detallada los beneficios tangibles que el intraemprendimiento ofrece a las organizaciones, así como los principales desafíos y barreras para su implementación efectiva.

Descripción: Este análisis incluirá la evaluación de cómo el intraemprendimiento puede impulsar la innovación continua, aumentar la competitividad y fortalecer la cultura corporativa. Al mismo tiempo, se identificarán y analizarán los desafíos y barreras, tales como la resistencia al cambio, la falta de recursos dedicados y las estructuras organizacionales rígidas.

Impacto Esperado: Este objetivo proporcionará a las organizaciones una comprensión clara de los beneficios y desafíos asociados con el intraemprendimiento, ayudándoles a diseñar estrategias más efectivas para su implementación.

4. Ejemplos de éxito y fracaso

Objetivo: Realizar un análisis minucioso de casos seleccionados que ilustren tanto los éxitos como los fracasos del intraemprendimiento en un contexto no solamente nacional, sino también internacional.

Descripción: Este objetivo implica la selección y análisis de casos representativos de intraemprendimiento en diferentes industrias y regiones. Los estudios de caso proporcionarán una comprensión profunda de las condiciones y factores que favorecen o impiden el éxito de las iniciativas intraempreendedoras.

Impacto Esperado: Los estudios de caso ofrecerán ejemplos concretos y prácticos de cómo se puede implementar el intraemprendimiento de manera efectiva, así como los errores comunes que deben evitarse.

5. Desarrollo de estrategias y políticas

Objetivo: Proponer un conjunto de recomendaciones estratégicas dirigidas a las organizaciones mexicanas para promover un entorno propicio para el intraemprendimiento.

Descripción: Basado en los hallazgos obtenidos a través de los objetivos anteriores, se desarrollarán recomendaciones estratégicas y políticas específicas. Estas

recomendaciones abordarán tanto aspectos estructurales como culturales, y buscarán alinear las prácticas intraempresariales con los objetivos organizacionales.

Impacto Esperado: Las recomendaciones proporcionarán a las organizaciones un plan de acción claro para integrar el intraemprendimiento en su estructura y cultura organizacional. Además, se ofrecerán sugerencias para que el Estado apoye este tipo de iniciativas.

Los objetivos específicos de esta investigación están diseñados para proporcionar una visión integral y multifacética del intraemprendimiento, desde su conceptualización hasta su aplicación práctica. Este estudio busca empoderar a las organizaciones mexicanas para que se conviertan en entidades más innovadoras, resilientes y competitivas.

El marco conceptual y operativo desarrollado a partir de esta investigación servirá como guía para las corporaciones mexicanas, ayudándolas a integrar el intraemprendimiento en su estructura organizacional y promover una cultura de innovación y adaptabilidad.

Además, este estudio contribuirá significativamente al cuerpo académico existente sobre el intraemprendimiento, proporcionando una base teórica sólida y herramientas prácticas que pueden ser utilizadas tanto por académicos como por profesionales del ámbito empresarial. Al llenar un vacío importante en la literatura respecto a la aplicación y efectividad del intraemprendimiento en el contexto específico de México, esta investigación espera no solo avanzar en la comprensión teórica del fenómeno, sino también ofrecer un aporte práctico y significativo para las organizaciones que buscan innovar y competir en un mercado global cada vez más exigente.

En última instancia, se pretende que este estudio sirva como catalizador para el desarrollo de políticas y prácticas empresariales que fomenten el intraemprendimiento, contribuyendo al crecimiento sostenible y al bienestar socioeconómico del país. La pregunta que guía esta tesis es ¿Cómo contribuye el intraemprendimiento al fortalecimiento de la competitividad, resiliencia y retención de talento en las organizaciones contemporáneas?

5. Hipótesis

En el entorno empresarial actual, las organizaciones enfrentan cambios constantes. El intraemprendimiento se ha convertido en una estrategia crucial para aquellas que buscan mantenerse a la vanguardia. Al fomentar una cultura de innovación interna, las empresas pueden desarrollar nuevas ideas, productos y procesos que mejoran su competitividad y fortalecen su capacidad de adaptación y resiliencia.

5.1. Hipótesis 1: adaptación y resiliencia organizacional

La primera hipótesis plantea que las organizaciones que fomentan activamente el intraemprendimiento muestran una mayor capacidad de adaptación y resiliencia en comparación con aquellas que no adoptan estas prácticas. Este postulado se basa en la idea de que el intraemprendimiento impulsa una cultura de innovación interna, permitiendo a las empresas responder de manera más ágil y efectiva a los desafíos y oportunidades del mercado. Al estimular el emprendimiento dentro de sus estructuras, las organizaciones pueden aprovechar el potencial creativo y emprendedor de sus colaboradores, lo que contribuye a una mayor flexibilidad organizacional y a la capacidad de implementar cambios estratégicos necesarios para su supervivencia y crecimiento a largo plazo.

Documentos existentes sugieren que las empresas con culturas de innovación bien desarrolladas tienden a ser más resilientes frente a las crisis y cambios del mercado. Ejemplos como Google y 3M, que han integrado el intraemprendimiento en sus bases corporativas, muestran cómo estas prácticas pueden conducir a una adaptabilidad superior y una capacidad de respuesta rápida ante las fluctuaciones del mercado.

5.1.2. Hipótesis 2: retención de talento y oportunidades de innovación

La segunda hipótesis plantea que el fomento del intraemprendimiento conduce a una mayor retención de talento, ya que los colaboradores perciben que tienen mayores oportunidades para innovar y contribuir significativamente al desarrollo de la empresa, sintiéndose valorados por sus organizaciones. Esta hipótesis se fundamenta en la noción de que las prácticas intraemprendedoras no solo generan valor económico a través de

la innovación y el desarrollo de nuevos negocios, sino que también crean un entorno laboral estimulante y enriquecedor. Cuando los colaboradores sienten que sus ideas y esfuerzos son valorados y tienen la posibilidad de impactar positivamente en la dirección y el éxito de la empresa, su compromiso y satisfacción con el trabajo aumentan, reduciendo así la probabilidad de que busquen oportunidades fuera de la organización. Investigaciones en recursos humanos indican que los entornos de trabajo que fomentan la creatividad y el reconocimiento de los colaboradores tienen tasas más altas de retención de talento. (Catmull, 2018). Ejemplos de empresas como Apple, Microsoft y otros que se han abordado a lo largo del presente, han implementado con éxito programas de intraemprendimiento que no solo han llevado a innovaciones significativas, sino que también han mejorado la satisfacción y la lealtad de los colaboradores.

Validar o refutar estas hipótesis proporcionará datos valiosos sobre la práctica del intraemprendimiento en México, destacando su importancia como estrategia organizacional para la adaptación y el crecimiento en un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y el cambio constante. Esto puede informar la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de políticas internas que promuevan una cultura emprendedora dentro de las organizaciones.

Las hipótesis presentadas buscan explorar el impacto del intraemprendimiento en dos áreas críticas para el éxito organizacional: la adaptabilidad y resiliencia en un mercado en constante evolución, y la retención de talento mediante la creación de oportunidades para la innovación interna. Al centrarse en el contexto específico de México, este estudio contribuirá al cuerpo de conocimiento existente sobre el intraemprendimiento y proporcionará recomendaciones prácticas para las empresas que buscan aprovechar el potencial emprendedor de sus colaboradores para impulsar la innovación y asegurar su posición en las nuevas competencias corporativas.

5.2. Aspectos clave

Para profundizar en la validación de las hipótesis, es necesario examinar los siguientes aspectos clave:

1. Capacidad de adaptación y resiliencia:

- Evaluar cómo las empresas que fomentan el intraemprendimiento responden a las crisis económicas y volatilidad del mercado: Analizar la velocidad y eficacia con la que estas organizaciones pueden pivotar o cambiar de estrategia en respuesta a nuevos desafíos.
- Examinar casos de éxito donde el intraemprendimiento haya permitido a las empresas superar momentos de crisis: Identificar ejemplos concretos y prácticas efectivas que puedan ser aplicadas en otros contextos.

2. Retención de talento y oportunidades de innovación:

- Investigar la relación entre el intraemprendimiento y la satisfacción laboral: Medir las tasas de retención de colaboradores en empresas con prácticas intraemprededoras activas y evaluar el impacto de programas de reconocimiento y desarrollo profesional en la retención de talento.
- Evaluar el impacto de programas de reconocimiento y desarrollo profesional en la retención de talento: Identificar los factores que más contribuyen a la satisfacción y lealtad de los colaboradores.

3. Impacto en la innovación y competitividad:

- Analizar el número y calidad de innovaciones generadas a través de iniciativas intraemprededoras: Comparar la competitividad de empresas con y sin prácticas intraemprededoras y estudiar el impacto financiero de las innovaciones generadas internamente.

4. Entorno cultural y organizacional:

- Investigar cómo la cultura organizacional influye en la efectividad del intraemprendimiento: Evaluar la importancia del liderazgo en la promoción de una cultura intraemprededora y analizar las políticas y estructuras organizacionales que facilitan o inhiben el intraemprendimiento.
- Analizar las políticas y estructuras organizacionales que facilitan o inhiben el intraemprendimiento: Proporcionar recomendaciones para la creación de un entorno que favorezca la innovación interna.

5.3. Recomendaciones prácticas

Basado en los hallazgos esperados de este estudio, se pueden formular las siguientes recomendaciones para las organizaciones mexicanas:

1. Fomentar una cultura de innovación:

- Establecer programas y políticas que incentiven la creatividad y el pensamiento innovador entre los colaboradores: Promover la tolerancia al riesgo y la aceptación del fracaso como parte del proceso de innovación.
- Promover la tolerancia al riesgo y la aceptación del fracaso como parte del proceso de innovación: Crear un entorno donde los colaboradores se sientan seguros al experimentar y aprender de sus errores.

2. Inversión en recursos y formación:

- Proporcionar los recursos necesarios, incluyendo tiempo y financiamiento, para que los colaboradores puedan desarrollar sus ideas: Implementar programas de formación y desarrollo profesional que fortalezcan las habilidades intraemprendedoras.
- Asegurar que los colaboradores tengan las herramientas y conocimientos necesarios para innovar.

3. Reconocimiento y recompensas:

- Establecer sistemas de reconocimiento y recompensas que valoren y celebren las contribuciones innovadoras de los colaboradores: Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a los intraemprendedores exitosos.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a los intraemprendedores exitosos.

4. Liderazgo y apoyo directivo:

- Asegurar el compromiso y apoyo de la alta dirección en la promoción del intraemprendimiento: Desarrollar líderes que actúen como mentores y patrocinadores de iniciativas intraemprendedoras.

La validación de las hipótesis planteadas en este estudio proporcionará una comprensión más profunda del impacto del intraemprendimiento en la adaptabilidad, resiliencia y

retención de talento en las organizaciones mexicanas. Al ofrecer evidencia empírica y recomendaciones prácticas, este estudio contribuirá significativamente al desarrollo de estrategias organizacionales que promuevan la innovación y el crecimiento sostenible. En última instancia, se espera que este estudio sirva como un catalizador para el desarrollo de políticas y prácticas empresariales que fomenten el intraemprendimiento, contribuyendo al crecimiento sostenible y al bienestar socioeconómico del país. La adopción de estas estrategias mejorará la competitividad y adaptabilidad de las organizaciones mexicanas, y fortalecerá su capacidad para retener talento valioso y fomentar un entorno de trabajo innovador y motivador.

6. Metodología

El intraemprendimiento, como fenómeno emergente en el mundo empresarial, representa una convergencia de la cultura organizacional, la innovación y la iniciativa individual. Su naturaleza multifacética requiere una metodología que capture la complejidad de sus manifestaciones, impactos y desafíos. Para entender cómo las empresas fomentan la mentalidad intraemprededora y cómo esto se traduce en resultados tangibles, es crucial elegir un enfoque metodológico que abarque tanto las métricas cuantitativas como las experiencias cualitativas de los individuos involucrados. Con este enfoque, la investigación se adentra en las organizaciones, buscando no solo identificar la prevalencia del intraemprendimiento y sus efectos cuantificables, sino también descubrir las experiencias subyacentes que dan vida a este concepto.

La investigación se inclina hacia una metodología de investigación mixta, seleccionada para capturar tanto los aspectos cuantitativos, como la prevalencia y tendencias del intraemprendimiento, como los cualitativos, como las razones detrás de ciertas tendencias y las interpretaciones de los colaboradores y las empresas. El método mixto permite una visión completa del fenómeno en estudio.

La metodología seleccionada busca cuantificar el impacto y la prevalencia del intraemprendimiento, así como comprender las motivaciones y barreras subyacentes.

6.1. Descripción detallada del diseño de investigación, herramientas y técnicas.

Para explorar el fenómeno del intraemprendimiento en las organizaciones, se requiere una estructura metodológica que permita entender los matices que se revelan. La metodología se seleccionó para proporcionar una comprensión integral de las interacciones, percepciones y efectos del intraemprendimiento en un entorno empresarial.

- **Tipo de investigación: investigación mixta.**

Dado el carácter multidimensional del intraemprendimiento, se adoptó un diseño de investigación mixto. Esto implica la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Mientras que la investigación cuantitativa proporcionará datos

medibles sobre la prevalencia y los efectos del intraemprendimiento en las organizaciones, el enfoque cualitativo se sumerge en las experiencias y narrativas de los intraemprendedores y otros actores clave, ofreciendo datos clave sobre sus motivaciones, desafíos y percepciones.

- **Selección y tamaño de la muestra: muestreo estratificado.**

Para garantizar que la muestra sea representativa de una variedad de organizaciones y roles dentro de ellas, se empleó el muestreo estratificado. Se identificaron categorías clave, como tamaño de la empresa, sector de industria y posición jerárquica del colaborador, para estructurar la muestra.

- **Herramientas de recolección de datos: cuestionarios y entrevistas.**

Los cuestionarios, diseñados con escalas Likert y preguntas abiertas, buscan medir variables específicas como la percepción del apoyo organizacional hacia el intraemprendimiento, la presencia de recursos y el impacto percibido en la carrera del individuo. Estos cuestionarios se administraron electrónicamente para facilitar la participación. Paralelamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a intraemprendedores y líderes organizacionales, buscando capturar narrativas más ricas y detalladas que no pueden ser obtenidas a través de cuestionarios solamente.

- **Técnicas de análisis de datos: análisis estadístico y análisis temático**

Los datos cuantitativos recopilados a través de los cuestionarios se someterán a análisis estadísticos para identificar tendencias, correlaciones y patrones significativos. Herramientas como Excel, PowerBi y Google forms serán esenciales en este proceso. Por otro lado, las entrevistas y las respuestas a preguntas abiertas pasarán por un análisis temático, en el cual se identificarán temas recurrentes y se categorizarán las respuestas para extraer datos cualitativos.

Esta metodología tiene como objetivo ofrecer una perspectiva integral del intraemprendimiento en el contexto organizacional. La combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos, junto con una muestra estratificada y técnicas de análisis adecuadas, permitirá descubrir no solo las dimensiones objetivas del

intraemprendimiento, sino también las experiencias y percepciones de aquellos que navegan en este ámbito. Se espera que, a través de esta metodología, se generen hallazgos que informen y guíen futuras iniciativas y políticas relacionadas con el intraemprendimiento en las organizaciones.

6.2. Instrumentos aplicados

Encuestas

Tipo de Instrumento: Encuestas estructuradas.

Diseño y propósito:

Las encuestas fueron diseñadas para recolectar datos cuantitativos sobre la familiaridad, percepción y experiencias relacionadas con el intraemprendimiento.

- Capacidad de Adaptación y Resiliencia
- Retención de Talento y Oportunidades de Innovación
- Impacto en la Innovación y Competitividad
- Entorno Cultural y Organizacional

Entrevistas

Tipo de Instrumento: Entrevistas semiestructuradas.

Diseño y propósito:

Las entrevistas se diseñaron para profundizar en las respuestas de las encuestas, explorando detalladamente las experiencias personales y las percepciones de los participantes sobre el intraemprendimiento.

7. Resultados

Los hallazgos son una combinación de percepciones, experiencias y datos que reflejan cómo el intraemprendimiento está presente, valorado y manifestado en el ámbito laboral. A través de encuestas dirigidas a profesionales de diversas industrias, se ha recabado una serie de respuestas que reflejan la prevalencia y percepción del intraemprendimiento en su entorno laboral. Estas respuestas, plasmadas en gráficos y tablas, ofrecen una perspectiva cuantitativa que se ve enriquecida por las entrevistas realizadas. En dichas entrevistas, líderes y colaboradores compartieron sus experiencias, logros y desafíos relacionados con iniciativas intraempreendedoras, proporcionando un contexto más profundo y matizado.

Utilizando herramientas como Google forms y Excel, se han procesado y analizado estos datos para identificar patrones, correlaciones y tendencias. Esta sección no sólo destaca los números en bruto, sino que se sumerge en su significado. Respondiendo a cuestiones como: ¿Hay una relación entre el tamaño de una organización y su propensión hacia el intraemprendimiento? ¿Cómo se correlaciona el fomento del intraemprendimiento con la satisfacción laboral? Estas son algunas de las interrogantes que se abordan, basadas en las respuestas recolectadas y los análisis estadísticos realizados.

Los datos y su análisis proporcionan una vista panorámica sobre el estado actual del intraemprendimiento en el mundo corporativo.

7.1. Definición de la población de estudio

El estudio se centra en diferentes sectores industriales, incluidos servicios, manufactura, gobierno, construcción, finanzas, salud, turismo, retail, energía y tecnología. La población incluye tanto a colaboradores de nivel operativo como a gerentes y directores en empresas de distintos tamaños. El estudio se desarrolló en la Ciudad de México, específicamente en la alcaldía de Azcapotzalco, seleccionada por su diversidad de entornos laborales, abarcando tanto edificios corporativos como plazas comerciales. Esto permitió capturar una amplia gama de percepciones y experiencias respecto al intraemprendimiento en diferentes tipos de organizaciones.

La selección de muestra utilizada en este estudio se clasifica como muestreo aleatorio de conveniencia. Los participantes fueron seleccionados aleatoriamente dentro de los entornos accesibles, como entornos corporativos y negocios situados en plazas comerciales. La elección de estos lugares se basó en la conveniencia y la factibilidad práctica para recolectar los datos. Este enfoque combinó la aleatoriedad en la selección de individuos con la conveniencia de los entornos elegidos, permitiendo una recolección de datos eficiente y económica, lo que asegura una representación diversificada de la muestra, aunque no necesariamente estadísticamente representativa de toda la población de trabajadores en Azcapotzalco.

7.2. Alcance y limitaciones

Alcance del estudio

El estudio se centró en analizar el papel del intraemprendimiento dentro de las organizaciones en la alcaldía de Azcapotzalco, Ciudad de México. El objetivo fue investigar cómo las prácticas de intraemprendimiento contribuyen a la evolución, adaptabilidad y sostenibilidad de las empresas en un entorno económico volátil.

- **Diversidad de Sectores:** Se incluyeron empresas de diversos sectores industriales, como servicios, manufactura, gobierno, construcción, finanzas, salud, turismo, retail, energía y tecnología. Esta diversidad permitió obtener una visión amplia y variada de las prácticas de intraemprendimiento en diferentes contextos.
- **Tamaño de las Empresas:** El estudio abarcó empresas de distintos tamaños, desde microempresas hasta grandes empresas. Esto permitió identificar cómo el tamaño de la empresa influye en la implementación y el apoyo al intraemprendimiento.
- **Niveles Educativos:** Se consideraron colaboradores con diversos niveles educativos, desde aquellos sin estudios formales hasta aquellos con doctorados. Esto ayudó a analizar cómo el nivel educativo impacta en la familiaridad y la participación en iniciativas de intraemprendimiento.

- **Método de Muestreo:** Se utilizó un muestreo aleatorio en entornos corporativos y comerciales, lo que aseguró una representación diversificada de la muestra, aunque no estadísticamente representativa de toda la población de colaboradores en Azcapotzalco.

Limitaciones del estudio

A pesar de los esfuerzos por asegurar un análisis exhaustivo y representativo, el estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados:

- **Tamaño de la Muestra:** De las 70 encuestas distribuidas, solo se recibieron 49 respuestas válidas. Aunque esto representa una buena tasa de respuesta, el tamaño de la muestra puede no ser suficientemente grande para generalizar los resultados a todas las empresas de la alcaldía de Azcapotzalco o a otras regiones de la Ciudad de México.
- **Muestreo Aleatorio:** Aunque el muestreo aleatorio en entornos corporativos y comerciales proporcionó una muestra diversificada, no garantiza una representación estadísticamente precisa de toda la población empresarial en Azcapotzalco. Algunas industrias o tipos de empresas pueden estar subrepresentados o sobrerrepresentados.
- **Datos Cualitativos Limitados:** Si bien se incluyeron preguntas abiertas para capturar percepciones y experiencias cualitativas, el análisis se centró principalmente en datos cuantitativos. Una mayor inclusión de entrevistas en profundidad o grupos focales podría haber proporcionado una comprensión más rica y detallada de las dinámicas del intraemprendimiento.
- **Contexto Geográfico:** El estudio se limitó a la alcaldía de Azcapotzalco, por lo que los resultados pueden no ser aplicables a otras alcaldías de la Ciudad de México o a otras ciudades y regiones de México. Las dinámicas económicas, culturales y organizacionales pueden variar significativamente entre diferentes áreas geográficas.

- **Autoselección de Participantes:** Al ser una encuesta voluntaria, existe la posibilidad de sesgo de autoselección, donde los individuos que tienen un interés particular en el intraemprendimiento pueden haber sido más propensos a responder. Esto puede afectar la representatividad de los resultados.

Fechas de realización del estudio

Las encuestas y la recopilación de datos se realizaron entre octubre de 2023 y abril de 2024. Este periodo fue seleccionado para captar una variedad de respuestas a lo largo de diferentes momentos del año fiscal y ciclos de negocios. La elección de este periodo también permitió obtener información relevante tanto de las actividades de cierre de año como de los planes y estrategias de inicio de año, proporcionando una visión diversa de las prácticas de intraemprendimiento en las empresas durante este tiempo. Es importante considerar que, debido a las fechas en que se realizó el estudio, los resultados pueden reflejar contextos económicos y organizacionales específicos de ese periodo.

Implicación de las limitaciones

Es importante considerar estas limitaciones al interpretar los hallazgos del estudio. Si bien los resultados proporcionan perspectivas sobre el intraemprendimiento en Azcapotzalco, se recomienda tener cautela al generalizar estos resultados a otros contextos. Futuras investigaciones podrían abordar estas limitaciones mediante el uso de muestras más grandes, métodos de muestreo más rigurosos y una combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más completa del intraemprendimiento en diferentes contextos y regiones.

Estas reflexiones sobre el alcance y las limitaciones del estudio ayudan a situar los hallazgos en un marco adecuado, permitiendo a los lectores comprender mejor el contexto y las restricciones dentro de las cuales se realizaron las investigaciones y se obtuvieron los resultados.

8. Análisis de resultados

Este análisis proporciona una comprensión más profunda de las dinámicas internas que fomentan la innovación y la resiliencia organizacional, destacando tanto los factores que facilitan como los que limitan la implementación del intraemprendimiento.

8.1. Resultados cuantitativos

De las 70 encuestas distribuidas, se recibieron 49 respuestas completas, lo que representa una tasa de respuesta del 70%. Los datos recolectados incluyen variables demográficas y específicas sobre el intraemprendimiento, como el conocimiento del concepto, el fomento del intraemprendimiento por parte de las organizaciones, los recursos proporcionados y la percepción del apoyo organizacional. Para asegurar que los participantes comprendieran el concepto de intraemprendimiento, se les proporcionó una explicación clara antes de participar en las encuestas y entrevistas.

- **Edad y Género:** Los participantes compartieron que sus edades rondaban entre 20 y 53 años, con una distribución equilibrada entre hombres y mujeres.
- **Nivel Educativo:** La mayoría de los encuestados tenía un nivel educativo de licenciatura o superior.
- **Puesto o Rol en la Organización:** Los roles varían aleatoriamente desde colaboradores base hasta directores y altos ejecutivos.
- **Tamaño de la Empresa:** Las empresas se clasificaron en microempresas, pequeñas, medianas y grandes.
- **Sector o Industria:** Los participantes pertenecen a diversos sectores, incluidos manufactura, servicios, salud, finanzas y gobierno.
- **Años de Operación de la Empresa:** Las empresas varían en antigüedad, desde menos de un año hasta más de diez años.

8.2. Análisis estadístico

Para procesar, identificar patrones, correlaciones y tendencias se utilizó Google forms, Microsoft Excel y Microsoft Power Bi.

- Conocimiento del Intraemprendimiento: El 56% de los encuestados está familiarizado con el concepto de intraemprendimiento.
- Fomento del Intraemprendimiento: El 68% de los encuestados indicó que su organización promueve activamente el intraemprendimiento.
- Recursos Proporcionados: Un 72% de los encuestados considera que su organización proporciona los recursos necesarios para explorar nuevas ideas y proyectos.
- Apoyo Organizacional: En una escala del 1 al 5, el apoyo organizacional hacia el intraemprendimiento recibió una puntuación promedio de 3.6.
- Participación en Proyectos Intraemprendedores: El 45% de los encuestados ha sido parte o ha liderado un proyecto intraemprendedor en su organización.
- Impacto Positivo: De aquellos que han participado en proyectos intraemprendedores, el 85% considera que el proyecto tuvo un impacto positivo en la organización.
- Influencia en la Permanencia en la Organización: Un 65% de los encuestados cree que el intraemprendimiento ha influido en su decisión de permanecer en la organización.

8.3. Correlación entre tamaño de la empresa y propensión al intraemprendimiento

El análisis estadístico reveló que las grandes empresas (más de 250 empleados) son más propensas a fomentar el intraemprendimiento en comparación con las microempresas y pequeñas empresas. Esto puede deberse a la mayor disponibilidad de recursos y una infraestructura más desarrollada para apoyar iniciativas innovadoras.

Grandes Empresas: 80% promueven activamente el intraemprendimiento.

Microempresas: 40% promueven activamente el intraemprendimiento.

Este análisis revela que las microempresas no solamente tienen un porcentaje de la mitad de lo que las grandes empresas representa en cuanto al fomento intraemprendedor, sino que con relación al número de colaboradores generan mayor impacto interno.

8.4. Fomento del intraemprendimiento y satisfacción laboral

En los análisis de datos, se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson (r) para medir la fuerza y la dirección de la relación lineal entre dos variables. El valor de r puede variar entre -1 y 1, donde:

- 1 indica una correlación positiva perfecta.
- 0 indica que no hay correlación.
- -1 indica una correlación negativa perfecta.

La interpretación de la correlación se puede interpretar de la siguiente manera:

- a 0.3: Correlación pequeña
- a 0.5: Correlación moderada
- 0.5 a 0.7: Correlación moderada a alta
- 0.7 a 1: Correlación alta

Al hacer los cálculos entre “cómo los encuestados evalúan el apoyo de su organización y si el intraemprendimiento influye en su decisión de permanencia en la organización”, asignando valores a este último de:

- Definitivamente sí = 4
- Probablemente sí = 3
- Neutral/No estoy seguro = 0
- Probablemente no = 2
- Definitivamente no = 1

Se obtuvo una correlación de 0.6117, indicando una correlación moderada a alta. En este caso, la correlación positiva sugiere que, a medida que el apoyo organizacional hacia las iniciativas de intraemprendimiento aumenta, la influencia en la decisión de los colaboradores de permanecer en la organización también tiende a aumentar.

8.5. Impacto en la carrera profesional

Los datos muestran que los colaboradores que participan en iniciativas intraempreendedoras tienen más probabilidades de mantenerse en sus organizaciones y generar resultados que incrementan el valor de su carrera profesional, en comparación con aquellos que no están involucrados en tales proyectos.

- Impacto en carrera profesional: 84% de los participantes en proyectos intraemprendedores considera que ha hecho un impacto significativo en su organización

8.6. Análisis por nivel educativo

Se modelaron y graficaron algunos datos para su mayor entendimiento. El nivel educativo de los encuestados tuvo un análisis exhaustivo comenzando con el porcentaje y número de participantes.

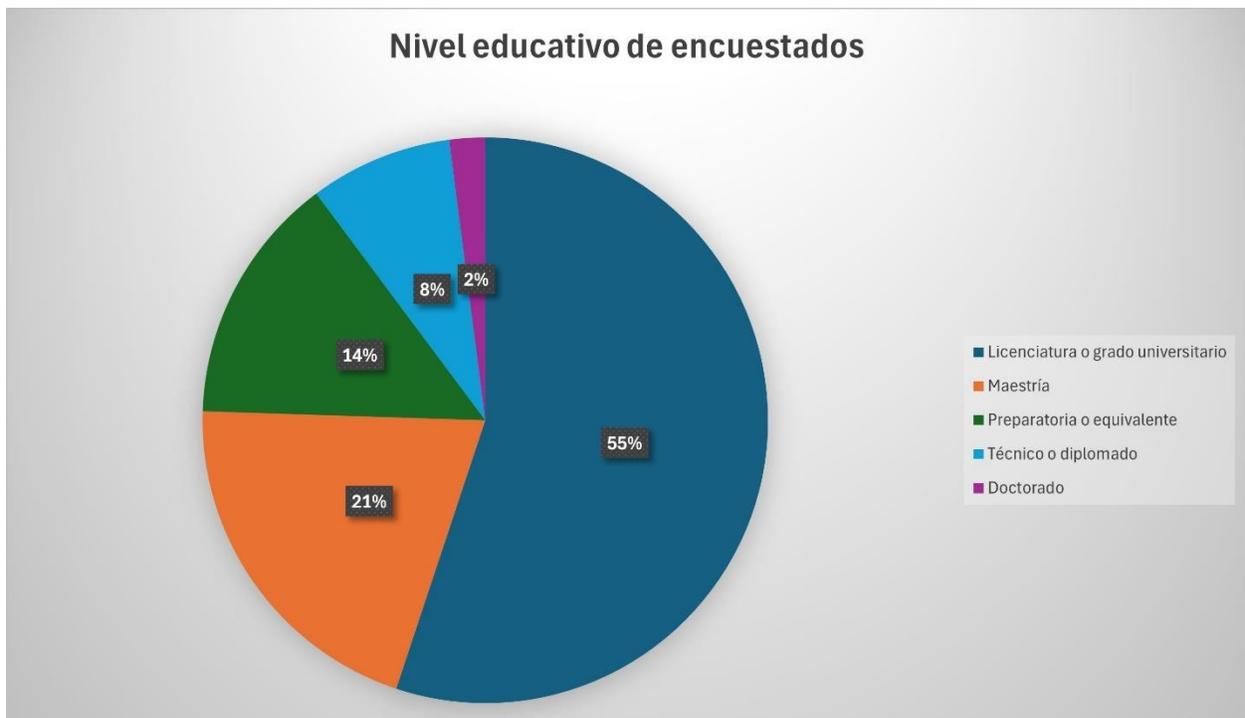
Gráfica de pastel con porcentaje de niveles educativos

Propósito: Visualizar la distribución porcentual de los niveles educativos de los encuestados.

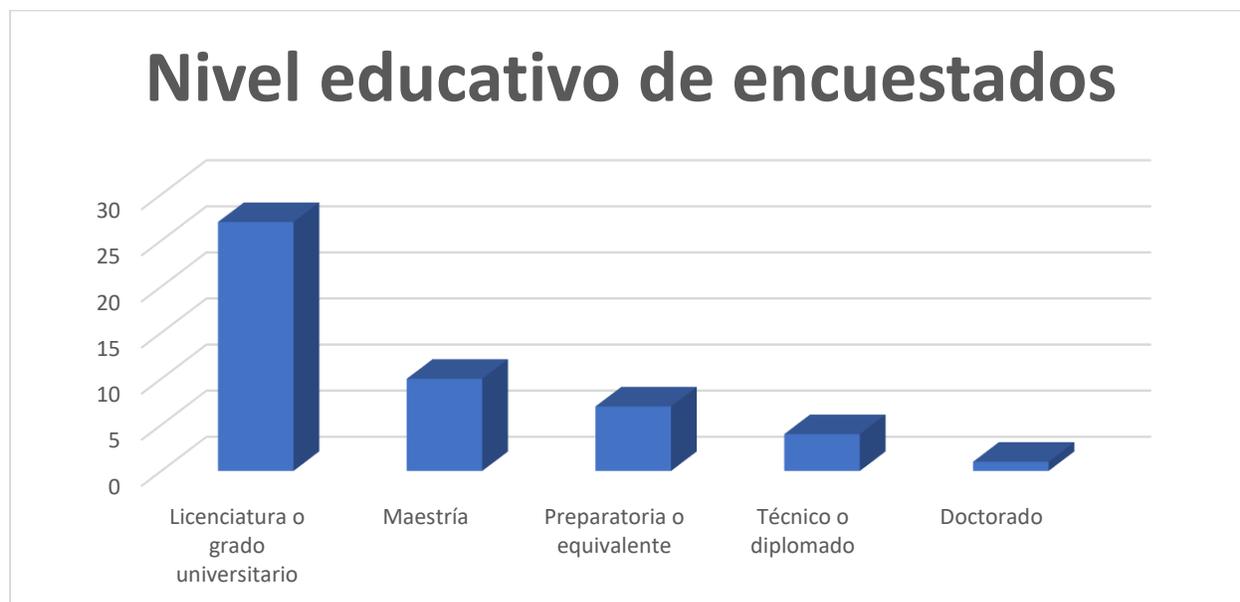
Explicación: Esta gráfica muestra qué porcentaje de encuestados corresponde a cada nivel educativo, ayudando a entender la composición educativa de la muestra.

Gráfica de barras de cantidad de personas por nivel educativo

Propósito: Mostrar el número absoluto de encuestados en cada nivel educativo.



Explicación: Esta gráfica complementa la gráfica anterior de pastel, al mostrar la cantidad exacta de personas en cada categoría educativa.



Los presentes datos también funcionan como punto de partida para los siguientes análisis de suma importancia.

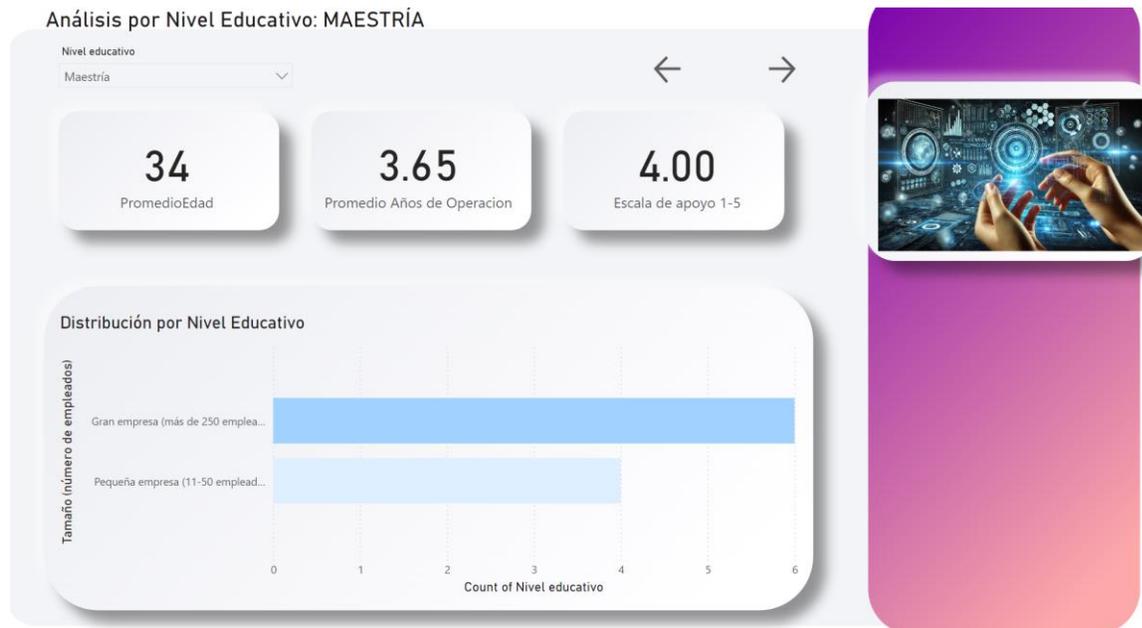
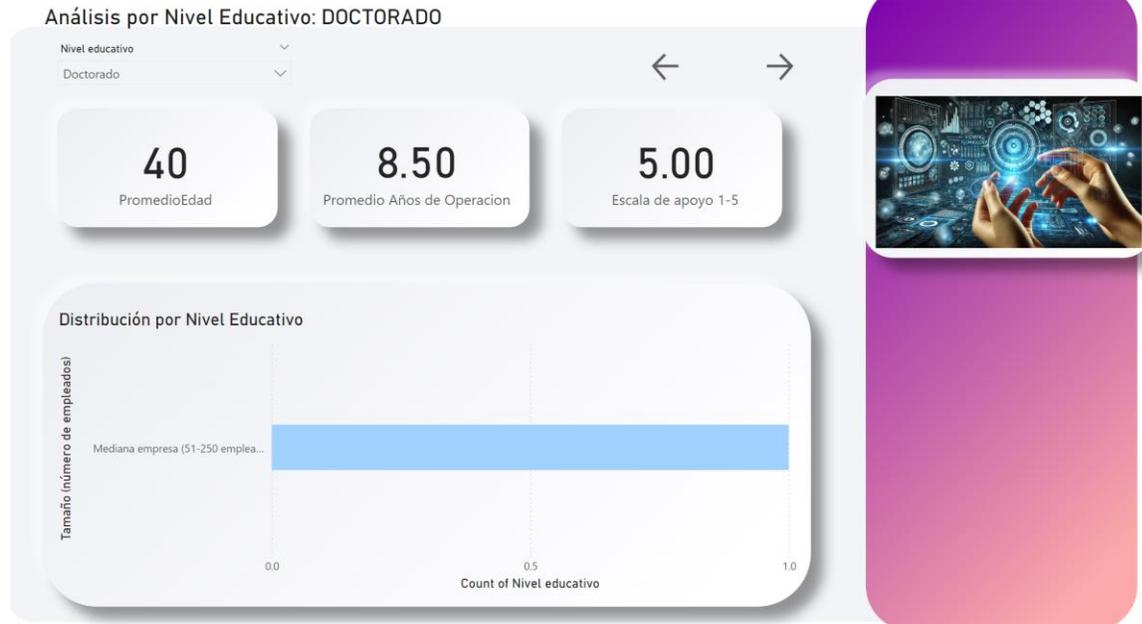
Power BI interactivo

Propósito: Analizar de manera interactiva el promedio de edad, años de operación por nivel educativo, y la escala de apoyo al intraemprendimiento.

Explicación: Este gráfico permite una exploración dinámica de cómo varían estos factores según el nivel educativo, proporcionando una comprensión más profunda y detallada de las características de los encuestados.

En la parte superior se observa el nivel educativo seleccionado; en el primer cuadro de izquierda a derecha se puede observar el promedio de edad de los encuestados que indicaron tener ese nivel educativo; posteriormente, en el segundo indicador presenta el promedio de años de operación que tienen los encuestados, el tercer indicador es que tanto apoyo de intraemprendimiento sienten por parte de las organizaciones en las que

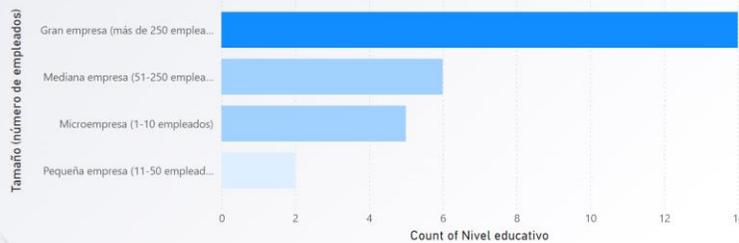
laboran, en promedio; finalmente, en el visual de abajo se observa el tipo de empresa al que los encuestados pertenecen.



Análisis por Nivel Educativo: LICENCIATURA O GRADO UNIVERSITARIO



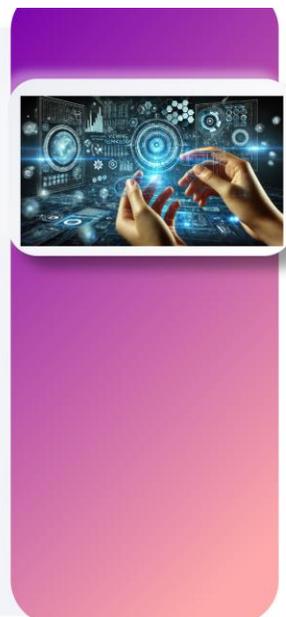
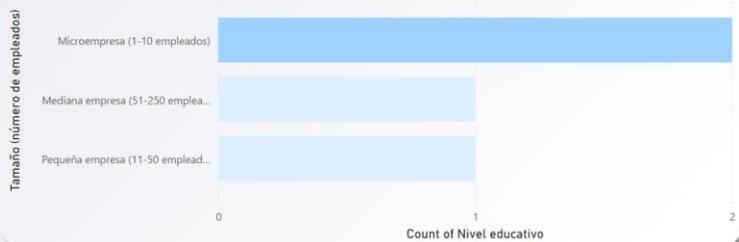
Distribución por Nivel Educativo



Análisis por Nivel Educativo: TECNICO O DIPLOMADO



Distribución por Nivel Educativo



- Así pues, se propone que la sensación de escala de apoyo aumenta de manera proporcional con respecto al aumento de grado académico.

- También que, a nivel de educación superior, la edad aumenta de manera proporcional con respecto al grado académico así como el promedio de años de operación.
- Finalmente se propone que la escala de apoyo entre los niveles de educación técnica o de preparatoria, difieren de manera mínima.

8.7. Relación entre nivel educativo y familiaridad con el intraemprendimiento

El modelado de los siguientes visuales indica la relación que hay entre el nivel educativo de los encuestados y su familiaridad con el tema de intraemprendimiento.

Vista general

Propósito: Proporcionar una vista tabular de la relación entre el nivel educativo y la familiaridad con el intraemprendimiento.

Explicación: La tabla ofrece un desglose detallado de los datos, facilitando la identificación de tendencias específicas y la comparación directa entre categorías.

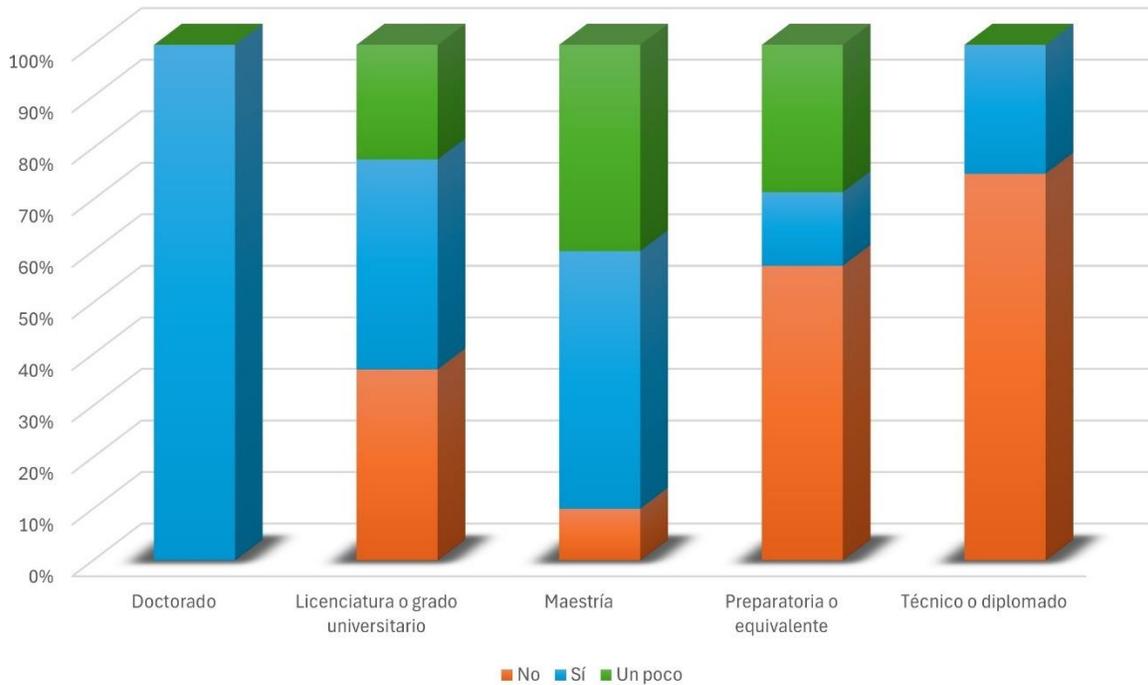
Nivel educativo	No	Sí	Un poco
Doctorado	0	1	0
Licenciatura o grado universitario	10	11	6
Maestría	1	5	4
Preparatoria o equivalente	4	1	2
Técnico o diplomado	3	1	0

Gráfico de barras

Propósito: Mostrar la relación entre el nivel educativo de los encuestados y su familiaridad con el intraemprendimiento.

Explicación: Este gráfico destaca cómo la familiaridad con el intraemprendimiento varía según el nivel educativo, identificando patrones y posibles áreas donde se necesita más formación o exposición al concepto.

Relación educación-familiaridad intraemprendimiento



Con esto se puede decir que:

- A nivel doctorado: Hay un conocimiento o familiaridad del tema.
- Licenciatura o grado universitario: Tiene la mayor cantidad de encuestados familiarizados con el intraemprendimiento (11 sí y 6 un poco), lo que sugiere que este grupo es el más expuesto o tiene más acceso a conceptos de intraemprendimiento.
- Maestría: Este grupo muestra una alta familiaridad en proporción a su tamaño, lo que indica una tendencia positiva hacia el conocimiento del intraemprendimiento.
- Doctorado: Aunque el tamaño de la muestra es pequeño (1 encuestado), este encuestado está familiarizado con el intraemprendimiento.
- Preparatoria o equivalente y técnico o diplomado: Estos niveles educativos muestran una menor familiaridad general con el intraemprendimiento, lo que puede indicar una necesidad de mayor formación o exposición en estos grupos.

- Existe un patrón claro donde los niveles educativos más altos (licenciatura y maestría) tienden a mostrar una mayor familiaridad con el intraemprendimiento en comparación con los niveles educativos más bajos (preparatoria y técnico).

8.8. Análisis por tamaño de organización y recursos

El siguiente modelado representa la relación entre el tamaño de la empresa (en términos de número de colaboradores) y la frecuencia con la que las organizaciones apoyan las iniciativas de intraemprendimiento.

Vista general

Propósito: Mostrar cómo el tamaño de la empresa (en términos de número de colaboradores) influye en la frecuencia del apoyo al intraemprendimiento.

Explicación: La tabla desglosa las respuestas por tamaño de la empresa (gran empresa, mediana empresa, microempresa, pequeña empresa) y la frecuencia con la que apoyan el intraemprendimiento (a menudo, a veces, nunca, raramente, siempre).

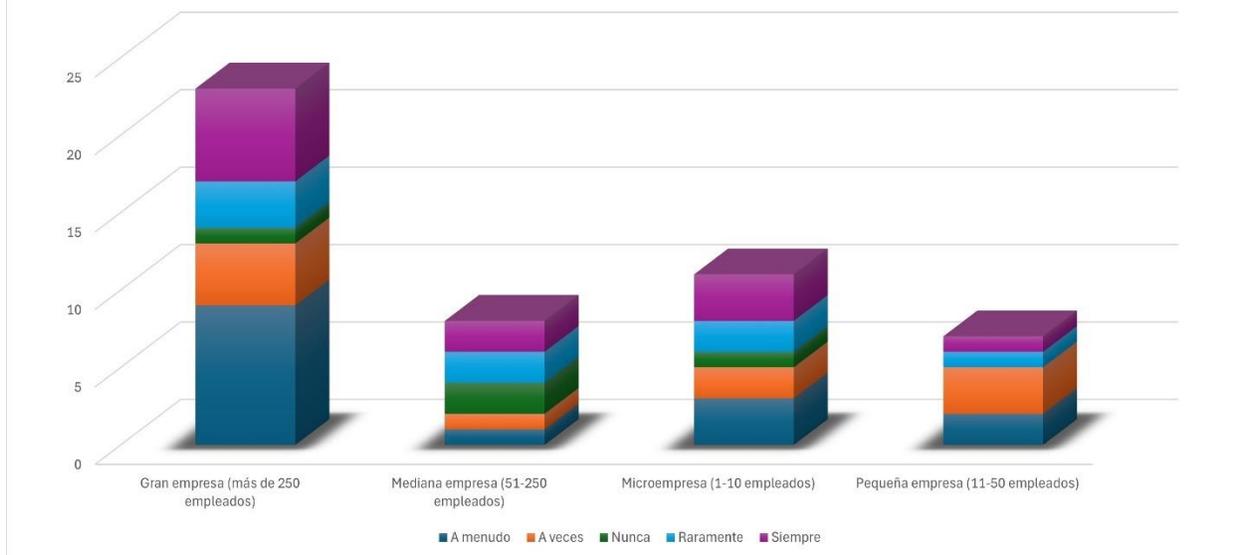
Tamaño (número de empleados)	A menudo	A veces	Nunca	Raramente	Siempre
Gran empresa (más de 250 empleados)	9	4	1	3	6
Mediana empresa (51-250 empleados)	1	1	2	2	2
Microempresa (1-10 empleados)	3	2	1	2	3
Pequeña empresa (11-50 empleados)	2	3	0	1	1

Gráfico de barras

Propósito: Mostrar cómo el tamaño de la empresa influye en la frecuencia del apoyo al intraemprendimiento.

Explicación: El gráfico ilustra la distribución de respuestas respecto a la frecuencia con la que las empresas de diferentes tamaños apoyan el intraemprendimiento (siempre, a menudo, a veces, raramente, nunca). Esto permite observar tendencias y diferencias en el apoyo según el tamaño de la empresa.

Relación tamaño empresa-recursos de intraemprendimiento



- Gran empresa (más de 250 empleados):
 - Las grandes empresas son las más propensas a apoyar a menudo las iniciativas de intraemprendimiento, con un 39.13% de respuestas indicando "A menudo" y un 26.09% indicando "Siempre".
 - La incidencia de apoyo "Nunca" es baja (4.35%), lo que sugiere que la mayoría de estas empresas brindan algún nivel de apoyo.
- Mediana empresa (51-250 empleados):
 - Las medianas empresas muestran una distribución más equilibrada entre las diferentes frecuencias de apoyo, con un 25% para "Nunca", "Raramente" y "Siempre".
 - Esto indica una variabilidad considerable en el apoyo al intraemprendimiento dentro de este grupo.
- Microempresa (1-10 empleados):

- Las microempresas tienen un 27.27% de apoyo "A menudo" y "Siempre", lo que sugiere que, aunque estas empresas son pequeñas, una parte significativa apoya el intraemprendimiento.
- Sin embargo, también hay un 9.09% que nunca apoya estas iniciativas, indicando limitaciones en recursos o cultura organizacional.
- Pequeña empresa (11-50 empleados):
 - Las pequeñas empresas tienen el mayor porcentaje de apoyo "A veces" (42.86%), lo que indica que el apoyo al intraemprendimiento puede ser inconsistente.
 - Un 28.57% apoyan "A menudo", y un 14.29% "Siempre", mostrando un compromiso moderado hacia el intraemprendimiento.

En otras palabras, las grandes empresas son las más propensas a apoyar estas iniciativas de manera consistente, mientras que las medianas, micro y pequeñas empresas muestran variaciones significativas en sus niveles de apoyo.

8.9. Análisis por relación industria – apoyo al intraemprendimiento

El siguiente modelo muestra la relación entre el sector o industria en el que operan las empresas y cómo los colaboradores evalúan el apoyo de sus organizaciones hacia las iniciativas de intraemprendimiento en una escala del 1 al 5.

Vista general

Propósito: Mostrar la relación entre el sector o industria y la evaluación del apoyo al intraemprendimiento según la percepción de los colaboradores.

Explicación: La tabla indica los diferentes sectores industriales y la evaluación promedio del apoyo al intraemprendimiento en una escala del 1 al 5.

Sector o industria	En una escala del 1 al 5, ¿cómo evaluaría el apoyo de su organización hacia las iniciativas de intraemprendimiento?
Servicios	3.5
Manufactura o producción	3.5
Gobierno o sector público	3.4
Construcción	2.7

Finanzas y seguros	3.5
Salud y bienestar	3.5
Hospitalidad y turismo	3.0
Retail o ventas al detalle	2.0
Energía y recursos naturales	4.3
Tecnología e informática	5.0

Gráfico de barras

Propósito: Visualizar cómo los diferentes sectores industriales evalúan el apoyo al intraemprendimiento.

Explicación: El gráfico de barras compara la evaluación del apoyo al intraemprendimiento entre diferentes sectores, permitiendo identificar cuáles sectores brindan más o menos apoyo según la percepción de los colaboradores.

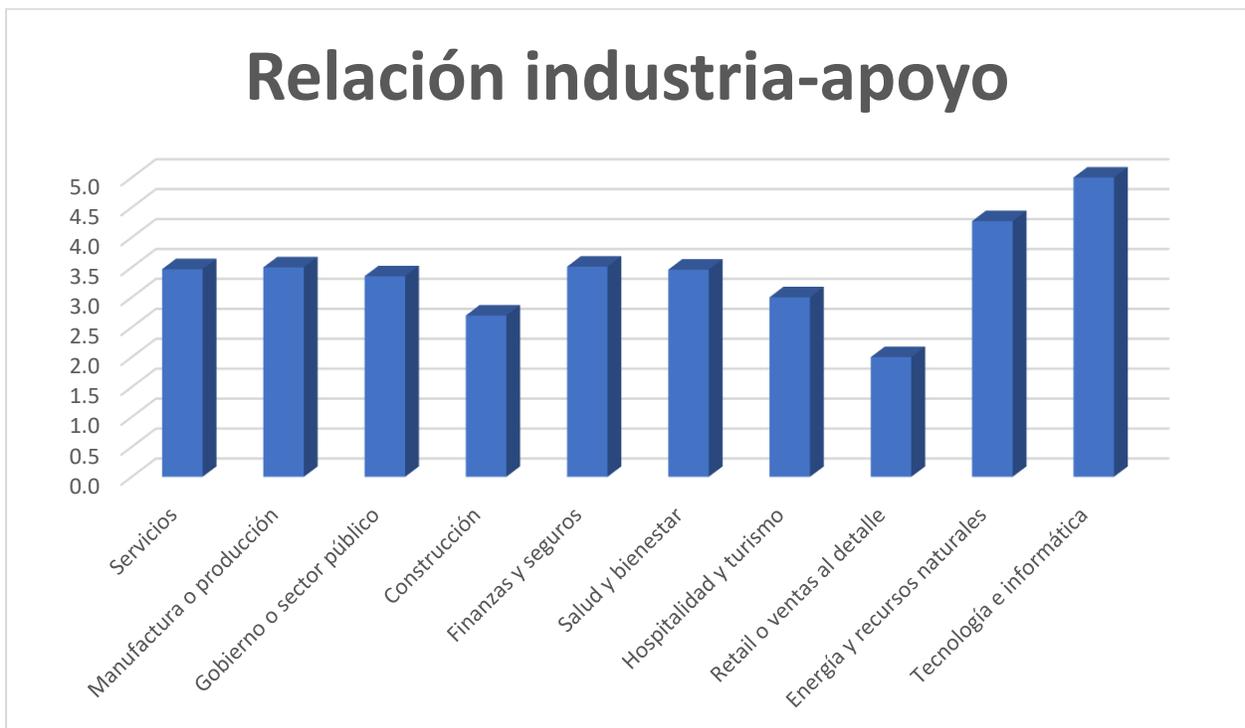
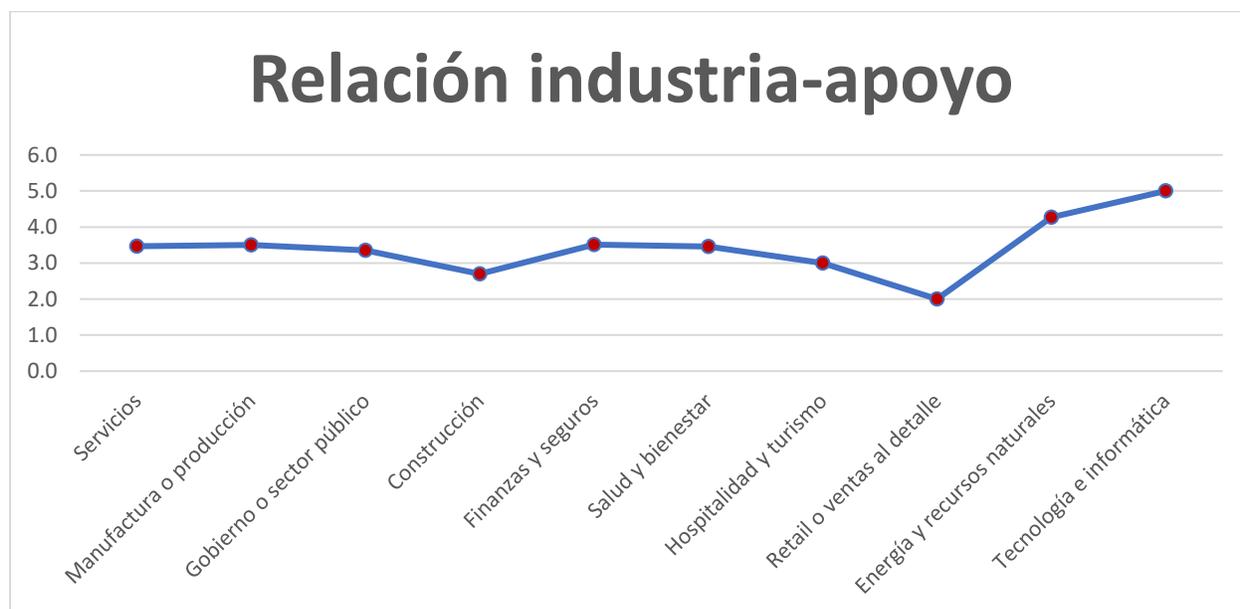


Gráfico lineal 2D

Propósito: Mostrar la relación entre el sector de servicios y la evaluación del apoyo al intraemprendimiento.

Explicación: El gráfico lineal ilustra cómo se distribuye el apoyo al intraemprendimiento dentro del sector de servicios y otros sectores, mostrando puntos que intersectan la línea según la percepción de los encuestados en la escala del 1 al 5.



- Sectores con mayor apoyo:
 - Tecnología e informática: Este sector tiene la puntuación más alta, con un 5.0, lo que indica un fuerte apoyo organizacional hacia las iniciativas de intraemprendimiento. (sólo hay un encuestado)
 - Energía y recursos naturales: Con dos encuestados y una puntuación promedio de 4.3, este sector también muestra un apoyo significativo al intraemprendimiento.
- Sectores con apoyo moderado:
 - Servicios, Manufactura o producción, Finanzas y seguros, Salud y bienestar: Tienen una puntuación de 3.5, indicando un nivel moderado de apoyo organizacional hacia las iniciativas de intraemprendimiento.
 - Gobierno o sector público: Con una puntuación de 3.4, este sector también se encuentra en el rango de apoyo moderado.

- Hospitalidad y turismo: Con una puntuación de 3.0, el sector muestra un apoyo moderado pero algo más bajo en comparación con otros sectores.
- Sectores con menor apoyo al intraemprendimiento:
 - Construcción: Este sector tiene una puntuación de 2.7, lo que indica un menor apoyo organizacional hacia las iniciativas de intraemprendimiento.
 - Retail o ventas al detalle: Con una puntuación de 2.0, este sector muestra el menor apoyo al intraemprendimiento entre los sectores evaluados.

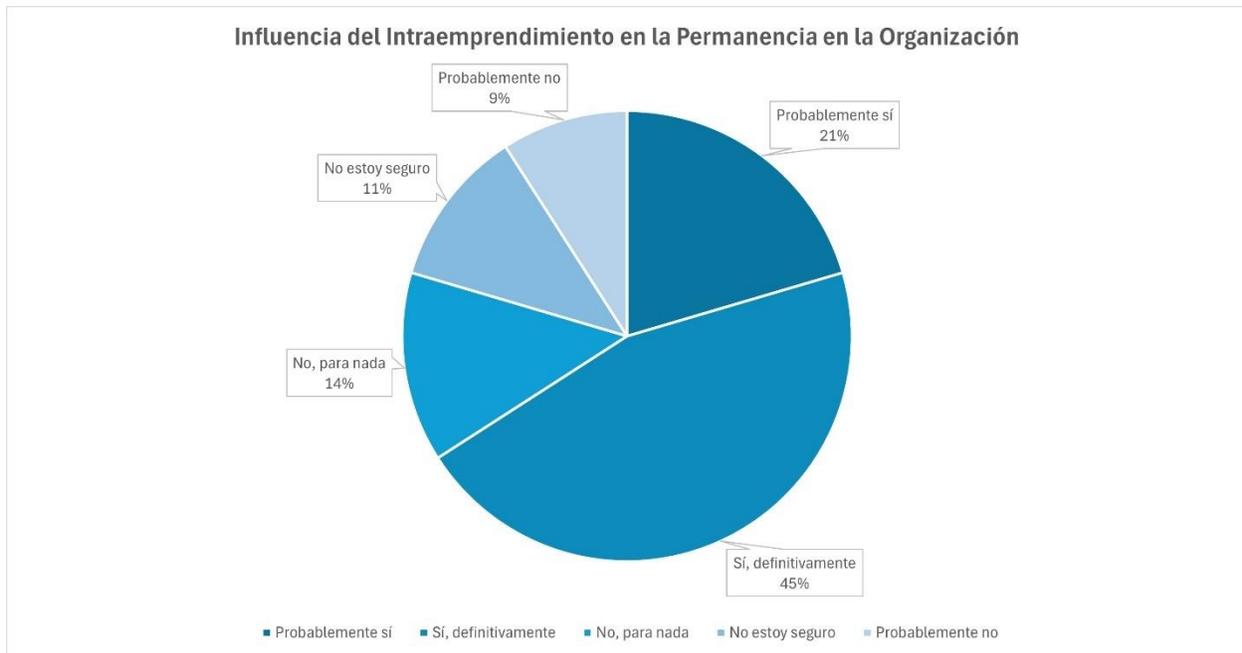
8.10. Análisis de la influencia del intraemprendimiento en la permanencia en la organización

El siguiente análisis examina cómo el intraemprendimiento ha influido en la decisión de los colaboradores de permanecer en sus organizaciones.

Gráfica circular

Propósito: Determinar cómo el intraemprendimiento afecta la retención de colaboradores dentro de una organización, basado en sus percepciones y experiencias.

Explicación: La tabla y el gráfico asociados presentan las respuestas a la pregunta "¿Cree que el intraemprendimiento ha influido en su decisión de permanecer en la organización?" Los participantes respondieron utilizando opciones como "Sí, definitivamente," "Probablemente sí," "No estoy seguro," "Probablemente no," y "No, para nada."



- **Influencia positiva fuerte:**
 - **Sí, definitivamente:** Con 20 respuestas afirmativas, esta categoría representa la opinión más común, sugiriendo que el intraemprendimiento es un factor crucial en la retención de colaboradores para muchas personas.
 - **Probablemente sí:** Con 9 respuestas, esta categoría indica que hay una percepción significativa de que el intraemprendimiento puede influir positivamente en la decisión de permanecer.
- **Influencia moderada:**
 - **No estoy seguro:** 5 participantes seleccionaron esta opción, lo que indica incertidumbre sobre el impacto del intraemprendimiento en su decisión de permanecer. Esto sugiere que, aunque algunos colaboradores no lo perciben directamente, el intraemprendimiento podría tener un impacto sutil.
- **Influencia negativa o nula:**
 - **Probablemente no:** Con 4 respuestas, esta opción indica que para algunos colaboradores, el intraemprendimiento tiene poco o ningún efecto en su decisión de permanecer.

- No, para nada: 6 personas creen que el intraemprendimiento no ha influido en absoluto en su decisión de permanecer, lo que podría reflejar un grupo que no se beneficia de estas iniciativas o no está expuesto a ellas.

El intraemprendimiento es un componente esencial para la innovación y el crecimiento dentro de las organizaciones. Los datos revelan que el nivel de apoyo al intraemprendimiento varía significativamente según el nivel educativo, el tamaño de la empresa y el sector o industria.

9. Pertinencia de la fase de entrevistas

El propósito de esta transición es explorar con mayor detalle las percepciones, experiencias y desafíos asociados con el intraemprendimiento dentro de las organizaciones.

9.1. Hilo conductor para la segunda fase

Resultados de las encuestas

Los resultados de las encuestas proporcionaron una visión cuantitativa sobre varios aspectos del intraemprendimiento, incluyendo:

1. Familiaridad con el Intraemprendimiento: Los niveles educativos superiores (licenciatura y maestría) tienen una mayor familiaridad con el concepto.
2. Apoyo Organizacional: Se observó que las grandes empresas muestran un mayor apoyo a las iniciativas de intraemprendimiento en comparación con las microempresas y pequeñas empresas.
3. Sector Industrial: Sectores como tecnología e informática y energía y recursos naturales tienen una evaluación alta de apoyo al intraemprendimiento, mientras que sectores como construcción y retail muestran un menor apoyo.

9.2. Fase de entrevistas

La segunda fase del estudio, que consiste en entrevistas en profundidad, se diseñó para explorar y entender mejor los resultados de las encuestas. Las entrevistas permitirán lo siguiente:

Entrevistas a nivel operativo

- Pregunta 1: ¿Qué tan familiarizado estás con el concepto de intraemprendimiento?
 - Relación con encuesta: Los resultados de la encuesta indicaron que los niveles educativos superiores (licenciatura y maestría) tienen una mayor familiaridad con el concepto de intraemprendimiento. Esta pregunta permitirá validar y explorar si esta tendencia se mantiene en el nivel operativo y entender las razones detrás de la familiaridad o falta de ella.

- Pregunta 2: ¿Has observado o participado en alguna iniciativa de intraemprendimiento en tu departamento o en la empresa?
 - Relación con encuesta: En la encuesta, se observó que las grandes empresas muestran un mayor apoyo a las iniciativas de intraemprendimiento. Esta pregunta ayudará a verificar si los colaboradores en el nivel operativo de grandes empresas han tenido más oportunidades de participar en iniciativas intraempresariales en comparación con aquellos en empresas más pequeñas.

- Pregunta 3: ¿Qué recursos crees que serían útiles para que personas en tu posición puedan proponer o implementar nuevas ideas?
 - Relación con encuesta: La encuesta reveló variaciones significativas en los niveles de apoyo organizacional entre diferentes tamaños de empresas. Esta pregunta busca identificar los recursos específicos que los colaboradores en el nivel operativo consideran necesarios para fomentar el intraemprendimiento, complementando los datos cuantitativos con percepciones cualitativas.

- Pregunta 4: ¿Qué tipo de apoyo crees que sería más beneficioso de parte de los líderes o gerentes?
 - Relación con encuesta: Dado que las grandes empresas mostraron un mayor apoyo a las iniciativas de intraemprendimiento en la encuesta, esta pregunta explorará si los colaboradores sienten que el apoyo de los líderes y gerentes en estas empresas es suficiente y qué formas de apoyo adicional podrían ser útiles.

- Pregunta 5: ¿Te sientes cómodo compartiendo nuevas ideas o sugerencias para mejorar procesos?
 - Relación con encuesta: La familiaridad con el intraemprendimiento y el nivel de apoyo organizacional pueden influir en la comodidad de los

colaboradores para compartir ideas. Esta pregunta examinará cómo estos factores afectan la disposición de los colaboradores en el nivel operativo para contribuir con ideas innovadoras.

Entrevistas a nivel gerencial

- Pregunta 1: ¿Cómo promueves la innovación y el intraemprendimiento dentro de tu equipo?
 - Relación con encuesta: La encuesta mostró que las grandes empresas tienden a apoyar más las iniciativas de intraemprendimiento. Esta pregunta permitirá entender las estrategias específicas que los gerentes en grandes empresas utilizan para fomentar la innovación y el intraemprendimiento, y compararlas con las de empresas más pequeñas.
- Pregunta 2: ¿Has apoyado o liderado algún proyecto intraemprendedor recientemente?
 - Relación con encuesta: Los resultados de la encuesta indicaron un mayor apoyo organizacional en sectores específicos como tecnología e informática y energía y recursos naturales. Esta pregunta busca confirmar si los gerentes en estos sectores han liderado proyectos intraemprendedores y entender los detalles de esos proyectos.
- Pregunta 3: ¿Cuáles consideras que son los mayores desafíos para implementar nuevas ideas dentro de tu equipo o departamento?
 - Relación con encuesta: La encuesta identificó variaciones en el apoyo organizacional entre diferentes tamaños de empresas. Esta pregunta permitirá explorar los desafíos específicos que enfrentan los gerentes en la implementación de nuevas ideas, proporcionando contexto a las barreras señaladas en la encuesta.
- Pregunta 4: ¿Cómo te aseguras de que las ideas de los miembros de tu equipo sean escuchadas y evaluadas?
 - Relación con encuesta: El apoyo organizacional es crucial para que las ideas sean escuchadas y evaluadas. Esta pregunta examinará las prácticas y mecanismos que los gerentes utilizan para asegurar que las

ideas del equipo sean consideradas, ofreciendo una visión complementaria a los datos cuantitativos.

- Pregunta 5: ¿Qué tipo de apoyo o recursos consideras que serían útiles a nivel organizacional para promover el intraemprendimiento?
 - Relación con encuesta: La encuesta mostró que los recursos proporcionados para el intraemprendimiento varían según el tamaño de la empresa. Esta pregunta permitirá identificar los tipos específicos de apoyo y recursos que los gerentes creen necesarios para fomentar el intraemprendimiento, enriqueciendo la comprensión de las necesidades organizacionales.

Establecer una relación clara entre los resultados de las encuestas y las preguntas formuladas para las entrevistas permite una exploración más profunda de los hallazgos iniciales. Al conectar los datos cuantitativos con percepciones y experiencias cualitativas, se obtiene una visión más completa y matizada del intraemprendimiento en las organizaciones.

9.3. Criterios de selección

El tipo de selección de la muestra para la fase de entrevistas corresponde a un muestreo por criterio (muestreo intencional o muestreo de juicio). Este tipo de muestreo se basa en la selección deliberada de participantes que se considera que tienen las características, experiencias o perspectivas relevantes para el estudio.

La selección de los participantes para las entrevistas en profundidad se basará específicamente en los siguientes criterios:

- Representatividad de los sectores:
 - Descripción: Se seleccionarán representantes de sectores que mostraron tanto altos como bajos niveles de apoyo al intraemprendimiento en las encuestas (tecnología e informática, energía y recursos naturales, construcción y retail).
 - Justificación: Esto permitirá comparar y contrastar las prácticas y percepciones en diferentes contextos industriales.
- Diversidad de tamaño de empresa:

Descripción: Incluir participantes de grandes empresas, medianas empresas, microempresas y pequeñas empresas.

Justificación: Esto asegurará una comprensión amplia de cómo el tamaño de la empresa influye en las prácticas de intraemprendimiento.

- Niveles educativos:

Descripción: Seleccionar individuos con diferentes niveles educativos, enfocándose en aquellos con licenciatura, maestría y doctorado.

Justificación: Se busca profundizar en cómo el nivel educativo impacta la familiaridad y la participación en iniciativas de intraemprendimiento.

- Posición jerárquica:

Descripción: Incluir colaboradores de diferentes niveles jerárquicos, desde operativos hasta gerentes y directores.

Justificación: Esto permitirá entender cómo la posición dentro de la organización afecta la percepción y el apoyo al intraemprendimiento.

La transición de los resultados cuantitativos de las encuestas a la fase cualitativa de entrevistas en profundidad está diseñada para proporcionar una comprensión más completa y detallada del intraemprendimiento en las organizaciones.

9.4. Levantamiento de datos de entrevistas

Las entrevistas se comenzaron a realizar a partir de mayo de 2024 hasta el mes de julio de 2024. A continuación, se detallan los aspectos clave del periodo de recolección de datos:

Fechas de Recolección:

- Inicio: Mayo de 2024
- Inactividad: Junio de 2024
- Continuación: Julio de 2024
- Finalización: Julio de 2024

Duración:

Duración total: Aproximadamente 3 meses, con un periodo de inactividad en junio.

Método de realización de las entrevistas:

- Videollamada: Algunas entrevistas se realizaron mediante videollamada para facilitar la participación de los encuestados que no podían asistir en persona.
- Presencial: Otras entrevistas se realizaron de manera presencial, permitiendo una interacción más directa y detallada.

Número de entrevistas planeadas:

- Entrevistas gerenciales: 10 entrevistas
- Entrevistas operativas: 10 entrevistas

9.5. Estadística de entrevistas

Para analizar los datos obtenidos de las entrevistas, se emplearon diversas técnicas de análisis cualitativo:

- Análisis temático:
 - Descripción: El análisis temático se utilizó para identificar, analizar y reportar patrones (temas) dentro de los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas.
 - Propósito: Esta técnica permitió comprender las experiencias y percepciones de los participantes en mayor profundidad.
- Codificación:
 - Descripción: Las respuestas de las entrevistas fueron codificadas y categorizadas para identificar temas recurrentes y emergentes.
 - Propósito: La codificación ayudó a estructurar los datos cualitativos de manera sistemática y coherente, facilitando la identificación de patrones y tendencias comunes entre los participantes.
- Triangulación:
 - Descripción: La triangulación se utilizó para validar los hallazgos, combinando diferentes fuentes de datos y métodos de análisis.

- Propósito: Esta técnica ayudó a garantizar la fiabilidad y validez de los resultados al comparar y contrastar las perspectivas de diferentes participantes y métodos.

El periodo de levantamiento de datos para las entrevistas abarcó de mayo a julio de 2024, con un periodo de inactividad en junio. Las entrevistas se realizaron tanto por videollamada como de manera presencial, seleccionando a los participantes con base en las respuestas de la encuesta inicial. El análisis de los datos recolectados de las entrevistas se centró en técnicas cualitativas, utilizando análisis temático, codificación y triangulación.

10. Análisis de entrevistas

El objetivo principal es explorar y comprender en profundidad las percepciones, experiencias y desafíos relacionados con el intraemprendimiento desde estas dos perspectivas.

Utilizando las técnicas cualitativas anteriormente abordadas, se busca identificar patrones y tendencias que ofrezcan una visión integral y matizada del fenómeno del intraemprendimiento en el contexto organizacional.

10.1. Análisis de resultados de las entrevistas gerenciales

Las entrevistas a nivel gerencial se enfocaron en explorar cómo los líderes de equipos promueven la innovación y el intraemprendimiento dentro de sus organizaciones, así como los desafíos y recursos necesarios para implementar estas iniciativas. Los gerentes entrevistados ofrecieron una variedad de perspectivas y experiencias que nos permiten comprender mejor las dinámicas del intraemprendimiento desde una posición de liderazgo así como los posibles motivos de no implementar esta dinámica intraemprendedora en las organizaciones donde laboran.

Promoción de la innovación e intraemprendimiento

- Apoyo directo y estrategias diversas: Algunos gerentes indicaron que apoyan directamente la innovación y el intraemprendimiento. Un ejemplo es "Apoyar" y "Manteniendo espacios de colaboración, reconocimientos y recompensas." Estos enfoques enfatizan la importancia de crear un ambiente que fomente la innovación a través del reconocimiento y la colaboración.
- Barreras de conocimiento y tiempo: Otros gerentes mencionaron la falta de tiempo y conocimiento como barreras significativas. Por ejemplo, "No estoy enfocado en esa actividad. Falta de tiempo y conocimiento de la actividad." y "No lo he hecho." Esto indica la necesidad de formación específica y gestión del tiempo para poder enfocarse en actividades intraemprendedoras.
- Innovación a través de la resolución de problemas: Algunos gerentes promueven la innovación abordando problemas de clientes de manera innovadora. Por

ejemplo, "Al buscar resolver los problemas de los clientes de la manera más óptima, en muchas ocasiones implica el hacer las cosas de una manera innovadora, durante la ejecución del proyecto. Descubriendo nuevas formas de hacer las cosas y resolver problemas que suelen ser comunes en las organizaciones."

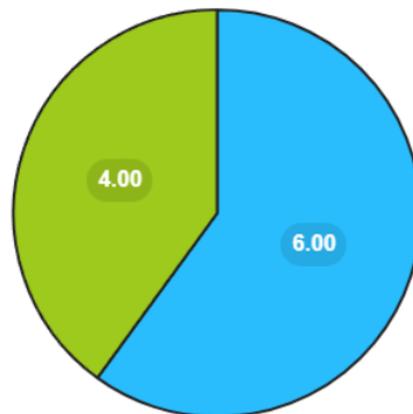
- Digitalización y eficiencia: Otros están enfocados en digitalizar y efficientar el trabajo. "Buscando la manera de digitalizar y efficientar el trabajo para materializar." Esto refleja un enfoque en la mejora continua de los procesos internos para fomentar la innovación.

Participación en proyectos intraemprendedores

- Variabilidad en la Participación: Las respuestas varían considerablemente en cuanto a la participación en proyectos intraemprendedores. Mientras algunos gerentes han apoyado o liderado proyectos ("Sí"), otros no han estado involucrados ("No"). Esta variabilidad puede estar influenciada por factores organizacionales y la cultura de apoyo al intraemprendimiento dentro de cada empresa, como se ha mencionado anteriormente.



¿Has apoyado o liderado algún proyecto
intraemprendedor recientemente?



Desafíos para implementar nuevas ideas

- Resistencia al cambio y conocimiento: La resistencia al cambio y la falta de conocimiento se destacan como desafíos críticos. "La resistencia natural al cambio hace que las personas no busquen nuevas formas de hacer las cosas, o se resistan ante nuevas ideas. El hecho de que un cambio al inicio implique energía adicional, hace que las personas prefieran continuar con lo ya conocido." y "Falta de conocimiento."
- Desafíos presupuestales y jurídicos: Las limitaciones presupuestales y jurídicas también se mencionan como obstáculos importantes. "Limitaciones presupuestales y jurídicas." Esto sugiere la necesidad de una planificación financiera y legal adecuada para apoyar las iniciativas intraemprendedoras. Alineación y visión: La necesidad de alinear al equipo con la visión de la empresa y fomentar una cultura de innovación abierta es crucial. "Que el equipo esté alineado con la visión de la empresa y que la empresa esté abierta a innovar, que esté dispuesta a equivocarse y escuchar."

Evaluación de ideas

- Diversidad de métodos: Los métodos para asegurar que las ideas sean escuchadas y evaluadas varían desde reuniones uno a uno y canales de comunicación abiertos hasta la implementación de sistemas de seguimiento y monitoreo constante. Por ejemplo, "Preguntando", "Evaluaciones o juntas one to one.", y "Con canales de comunicación abiertos."
- Evaluación y propuestas de valor: Algunos gerentes mencionaron la necesidad de promover más propuestas de valor y realizar evaluaciones periódicas. "Lamentablemente el equipo solo está ejecutando, proponen poco. Hay que promover las propuestas de valor."

Apoyo y recursos necesarios

- Capacitación y participación: La capacitación constante y la participación activa se destacan como recursos clave. "Capacitación de esta actividad de intraemprendimiento." y "Capacitación constante y participación."
- Recursos económicos y materiales: Los gerentes también identificaron la necesidad de recursos económicos y materiales. "Recursos económicos y materiales así como capacitaciones."
- Plataformas para compartir Ideas: La creación de plataformas para compartir y votar ideas es vista como una herramienta útil. "Alguna página web donde se puedan subir las ideas, que estas ideas se vuelvan públicas y que todas las personas dentro de la organización voten por la que les haga más sentido para buscar su implementación."
- Mejoras en la comunicación: Mejorar los canales de comunicación y proporcionar mentoría y financiamiento para proyectos son también mencionados. "Mejorar los canales de comunicación." y "Mentoría, capacitación, financiamiento para proyectos."

El análisis de las entrevistas gerenciales muestra que aunque hay una variedad de estrategias y enfoques para promover el intraemprendimiento, existen barreras

significativas que deben ser abordadas. La falta de tiempo y conocimiento, la resistencia al cambio, y las limitaciones presupuestales son desafíos comunes. Sin embargo, la capacitación constante, el apoyo económico y la creación de plataformas de comunicación y votación de ideas pueden ayudar a superar estos obstáculos.

10.2. Análisis de resultados de las entrevistas operativas

El objetivo principal es comprender su familiaridad con el concepto de intraemprendimiento, su participación en iniciativas y propuestas relacionadas y los recursos y apoyos que consideran necesarios para implementar nuevas ideas.

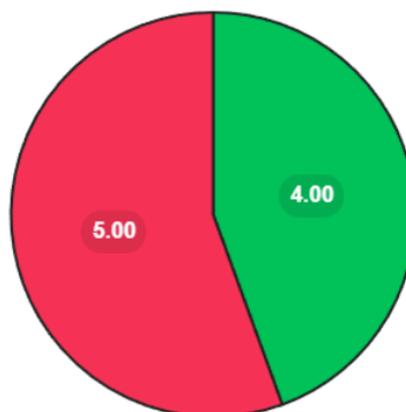
Familiaridad con el intraemprendimiento

- Variedad en el Conocimiento: La familiaridad con el concepto de intraemprendimiento varía entre los colaboradores operativos. Algunos no están familiarizados en absoluto ("Nada"), mientras que otros tienen un conocimiento parcial ("Poco"). Esto indica la necesidad de mejorar la comunicación y la capacitación sobre el intraemprendimiento en todos los niveles de la organización.

 **Nada**

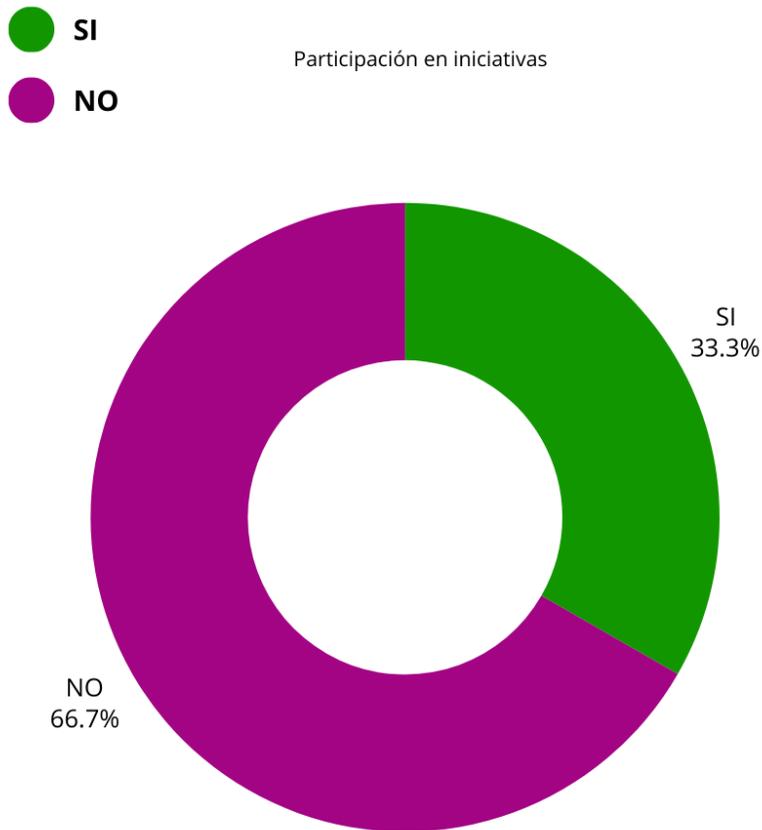
 **Poco**

Familiaridad con el intraemprendimiento



Participación en iniciativas

- Baja Participación observada: La mayoría de los colaboradores entrevistados no han observado ni participado en ninguna iniciativa de intraemprendimiento en su departamento o empresa. Este hallazgo resalta la falta de oportunidades o de visibilidad de tales iniciativas a nivel operativo.



Recursos útiles para implementar nuevas ideas

- Diversidad de necesidades: Los colaboradores identificaron varios recursos que consideran útiles para proponer o implementar nuevas ideas. Estos incluyen la administración del tiempo, delegación de actividades, capacitación, canales de comunicación internos, asesoría sobre desarrollo de ideas y uso de tecnologías,

y mejora de medios digitales y hardware. Esta diversidad de necesidades refleja las diferentes áreas donde los colaboradores sienten que requieren apoyo para ser más innovadores. “Administración del tiempo, delegar actividades”

Tipo de apoyo necesario de líderes o gerentes

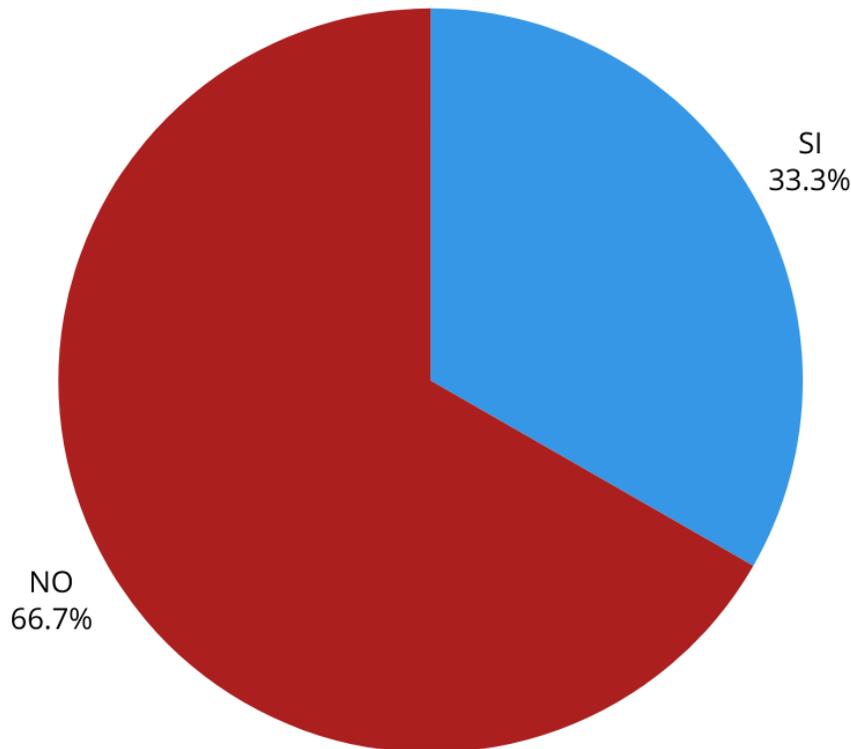
- Empoderamiento y asesoría: Los colaboradores mencionaron la necesidad de empoderamiento para la toma de decisiones, asesoría y financiamiento, sistemas que incentiven la generación de ideas, y respaldo a nuevas ideas e implementaciones. Estos tipos de apoyo son cruciales para crear un ambiente donde los colaboradores se sientan capacitados y motivados para contribuir con ideas innovadoras.

Comodidad al compartir ideas

- Puntos de vista: La mayoría de los colaboradores se sienten cómodos compartiendo nuevas ideas o sugerencias para mejorar procesos ("Sí"). Sin embargo, hay excepciones donde algunos colaboradores no se sienten cómodos, lo que indica la necesidad de mejorar la cultura de comunicación abierta y apoyo dentro de la organización.



Comodidad al compartir ideas



El análisis de las entrevistas operativas muestra que hay una falta general de familiaridad y participación en iniciativas de intraemprendimiento a nivel operativo. Sin embargo, los colaboradores identifican claramente los recursos y el tipo de apoyo que necesitan para poder ser más innovadores. La capacitación, la mejora en la comunicación interna, el empoderamiento para la toma de decisiones y el respaldo financiero y de recursos son aspectos clave que pueden fomentar una cultura de intraemprendimiento más robusta y efectiva. Crear un ambiente donde los colaboradores operativos se sientan cómodos y motivados para compartir sus ideas es fundamental para el éxito del intraemprendimiento en cualquier organización.

11. Conclusiones

11.1. Resumen de hallazgos principales

Contexto y objetivos

Propósito y objetivos de la investigación:

El propósito principal de esta investigación fue abordar la carencia de estudios que analicen cómo las características específicas del intraemprendimiento influyen en el rendimiento organizacional. Aunque la innovación ha sido ampliamente estudiada, el intraemprendimiento, con sus particularidades, requiere una exploración más profunda para comprender su impacto en diferentes contextos organizacionales e industriales.

Importancia del intraemprendimiento:

El intraemprendimiento es vital en el contexto empresarial actual debido a su capacidad para impulsar la innovación interna, mejorar la competitividad y fomentar la adaptabilidad y sostenibilidad de las empresas en un entorno económico volátil y cambiante. Este enfoque permite a las organizaciones desarrollar nuevas ideas y productos, fortaleciendo su posición en el mercado y asegurando su crecimiento a largo plazo.

11.2. Resultados de la encuesta y entrevistas

El análisis de las encuestas y entrevistas ha proporcionado una visión integral del estado del intraemprendimiento en las organizaciones contemporáneas en México. Los resultados destacan la importancia de fomentar una cultura de innovación interna, el apoyo organizacional y la necesidad de recursos adecuados para superar los desafíos.

El análisis de las encuestas y entrevistas ha proporcionado una visión integral del estado del intraemprendimiento en las organizaciones contemporáneas en México. Los resultados destacan la importancia de fomentar una cultura de innovación interna, el apoyo organizacional y la necesidad de recursos adecuados para superar los desafíos.

Este estudio ofrece una base sólida para desarrollar estrategias y políticas efectivas que promuevan el intraemprendimiento y contribuyan al éxito y sostenibilidad de las empresas en un entorno competitivo y en constante cambio.

11.3. Interpretación y análisis

Análisis de encuestas

El intraemprendimiento emerge como un componente esencial para la innovación y el crecimiento dentro de las organizaciones. Los datos recopilados revelan que el nivel de apoyo al intraemprendimiento varía significativamente según varios factores; por otro lado, para maximizar los beneficios del intraemprendimiento, las organizaciones deben enfocarse en proporcionar los recursos necesarios, fomentar una cultura de innovación y adaptar sus estrategias a las necesidades específicas de sus colaboradores y su sector. Este análisis proporciona una visión integral del estado del intraemprendimiento en las organizaciones de la alcaldía de Azcapotzalco, CDMX, y puede servir de base para la implementación de políticas y estrategias que fomenten la innovación dentro de las empresas mexicanas.

Análisis de entrevistas gerenciales

Las entrevistas gerenciales revelan que, aunque hay una variedad de estrategias y enfoques para promover el intraemprendimiento, existen barreras significativas que deben ser abordadas como la falta de tiempo, resistencia al cambio o las limitaciones presupuestales. A pesar de estos desafíos, la capacitación constante, el apoyo económico y la creación de plataformas de comunicación y votación de ideas pueden ayudar a superarlos. Fomentar una cultura de innovación abierta y alineada con la visión de la empresa es crucial para el éxito del intraemprendimiento en el nivel gerencial.

Análisis de entrevistas operativas

Las entrevistas operativas muestran una falta general de familiaridad y participación en iniciativas de intraemprendimiento a nivel operativo. Sin embargo, los colaboradores identifican claramente los recursos y el tipo de apoyo que necesitan para poder ser más innovadores. Crear un ambiente donde los colaboradores operativos se sientan cómodos y motivados para compartir sus ideas es fundamental para el éxito del intraemprendimiento en cualquier organización.

Reconocer las limitaciones de la presente es crucial para interpretar los resultados del estudio con una perspectiva crítica y equilibrada. Futuras investigaciones deben

considerar abordar estas limitaciones para mejorar la comprensión y aplicación del intraemprendimiento en diferentes contextos organizacionales y geográficos.

12. Reflexión final

Este estudio ha proporcionado una comprensión más profunda del impacto del intraemprendimiento en la capacidad de adaptación y competitividad de las empresas, especialmente en el contexto específico de la alcaldía de Azcapotzalco, Ciudad de México. Más allá de los datos y estadísticas, esta investigación ha permitido vislumbrar las dinámicas internas de algunas organizaciones y el papel crucial que juegan los intraemprendedores en ellas.

Desde la recolección de datos hasta el análisis y la interpretación de los resultados, cada etapa del proceso ha confirmado la importancia del intraemprendimiento como un motor de innovación y crecimiento. Las entrevistas y encuestas realizadas no solo han aportado cifras y tendencias, sino también voces y perspectivas que reflejan la realidad cotidiana de los colaboradores y gerentes que intentan navegar y promover la innovación dentro de sus organizaciones.

12.1. Comprobación de hipótesis

En relación con la hipótesis 1, que proponía que las organizaciones que fomentan el intraemprendimiento muestran mayor adaptación y resiliencia, los datos obtenidos indican un apoyo significativo. Las grandes empresas son las más propensas a apoyar estas iniciativas, con un 39.13% de respuestas indicando "A menudo" y un 26.09% indicando "Siempre". Las microempresas, a pesar de la diferencia de tamaño, también muestran un apoyo considerable al intraemprendimiento, sugiriendo que estas prácticas efectivamente contribuyen a su adaptabilidad.

Para la hipótesis 2, que planteaba que el intraemprendimiento conduce a una mayor retención de talento, los resultados también son favorables. Un 45% de los encuestados respondió "Sí, definitivamente", y el 21% de los encuestados respondió "Probablemente sí", afirmando que el intraemprendimiento es un factor crucial en la retención de colaboradores. Estos hallazgos corroboran que el fomento de la innovación interna no solo mejora la competitividad organizacional, sino también la satisfacción y lealtad de los colaboradores.

12.2. Cumplimiento de objetivos

El objetivo principal de entender cómo el intraemprendimiento contribuye a la competitividad y adaptabilidad de las empresas fue alcanzado exitosamente. Esta investigación ha confirmado la relevancia del intraemprendimiento en el contexto estudiado, proporcionando datos clave valiosos sobre cómo estas prácticas pueden ser efectivamente implementadas para lograr ventajas competitivas sostenibles.

12.3. Implicaciones prácticas

Se recomienda que las empresas interesadas en fomentar el intraemprendimiento desarrollen un entorno que valore la innovación y el emprendimiento interno. Proporcionar los recursos y el reconocimiento adecuados puede aumentar significativamente la retención de talento y mejorar la competitividad de la empresa.

12.4. Contribuciones al conocimiento académico

Esta investigación contribuye al cuerpo académico existente sobre intraemprendimiento al ofrecer una perspectiva específica del contexto mexicano en la Ciudad de México y puede ser tomado como punto de partida.

12.5. Reflexiones personales

A nivel personal, este estudio ha sido una oportunidad para profundizar en un tema que, aunque conocido, sigue revelando nuevas facetas y desafíos. La interacción con los participantes ha sido particularmente enriquecedora, proporcionando una visión más humana del impacto del intraemprendimiento.

Esta tesis no solo busca enriquecer el conocimiento académico, sino también proporcionar herramientas prácticas a las organizaciones que desean fomentar el intraemprendimiento. La esperanza es que los resultados y recomendaciones presentados aquí actúen como un catalizador para el cambio, motivando a más empresas a adoptar y respaldar prácticas intraempreendedoras. Al hacerlo, las empresas pueden no solo mejorar su competitividad y capacidad de adaptación, sino también crear un entorno de trabajo más dinámico y gratificante para todos sus miembros.

Esta investigación representa un primer paso en un camino continuo de descubrimiento y mejora. A medida que las organizaciones y el entorno económico siguen evolucionando, la investigación sobre el intraemprendimiento debe continuar avanzando, adaptándose y profundizando para ofrecer datos clave y soluciones relevantes y aplicables.

13. Bibliografía

- Amazon Staff. (2021, 17 de Marzo). The deceptively simple origins of AWS. About Amazon. <https://www.aboutamazon.com/news/aws/the-deceptively-simple-origins-of-aws>
- Bloomberg. (2003, 13 de Enero). Ken Kutaragi Sony Computer Entertainment. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2003-01-12/ken-kutaragi>
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Catmull, E. (2014). *Creatividad, S.A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá. Conecta Más.*
- Cuofano. G. (2024, 24 de Abril). Teoría del comportamiento planificado. Four Week MBA. <https://fourweekmba.com/es/Teor%C3%ADa-del-comportamiento-planificado/>
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship.* Harper & Row.
- Pot-it. (s.f.). For over 40 years, the Post-it® Brand has helped people be more productive, communicate better and express themselves in a number of creative ways. Post-it. https://post-it.3m.co.uk/3M/en_GB/post-it-notes/contact-us/about-us/
- Atlassian. (s.f.). Shiplt. <https://www.atlassian.com/company/shipit>
- Blog el Mrtineau. (s.f.). <https://www.blogelmartineau.com/post/c%C3%B3mo-trata-google-a-sus-empleados>
- L.I. (2022, 11 de Junio). El método 80/20 de Google para que sus empleados sean creativos en el trabajo. *La Información Económica.* <https://www.20minutos.es/lainformacion/management/20-google-para-que-sus-empleados-sean-creativos-trabajo-5258574/>
- IBM. (2023, 20 de Julio). IBM Watson to watsonx. IBM. <https://www.ibm.com/watson>
- Institute of Next. (2009 , 22 de Enero). Las claves de la innovación en 3M. Institute of Next. <https://www.instituteofnext.com/las-claves-de-la-innovacin-en-3m/>
- Kanter, R. M. (1985). Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. *Journal of Business Venturing.*
- Moore. C. (2016, 28 de Julio). Albert Bandura: Self-Efficacy & Agentic. *Positive Psychology.* <https://positivepsychology.com/bandura-self-efficacy/>

- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper & Row.
- Procter & Gamble. (2023, 20 de Junio). P&G Myth-Busting Series: The Innovation Behind the New Swiffer PowerMop. P&G Blogs. <https://us.pg.com/blogs/innovation-behind-the-swiffer-powermop/>
- Santander. (s.f.). Apple la eterna innovación. Santander. Recuperado 05 de junio de 2024. <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/casos-de-exito/apple-la-eterna-innovacion>
- Steimer, S. (2024, 28 de Octubre). Mihaly Csikszentmihalyi, pioneering psychologist and 'father of flow,' 1934–2021. University of Chicago News. <https://news.uchicago.edu/story/mihaly-csikszentmihalyi-pioneering-psychologist-and-father-flow-1934-2021>
- Tsuruoka, D. (2013, 25 de Junio). Amazon Secret Weapon Is Its Experimental Culture. Investor's Business Daily. <https://www.investors.com/news/technology/amzn-experiments-learns-from-its-mistakes/>
- Vidal, H. (2021, 14 de Enero). Intraemprendimiento: ¿Una solución económica para México?. The Markethink. <https://www.themarkethink.com/negocios/que-es-intraemprendimiento/>
- Wayra Telefónica. (s.f.). We deliver impactful innovation. Wayra Telefónica. Recuperado 05 de junio de 2024. <https://www.wayra.com/>
- Xstrategy digital . (2018, 22 de Octubre). INTRA-ENTREPRENEURSHIP. WHAT IS IT AND HOW TO ENCOURAGE IT?. Xstrategy Digital. <https://www.xstrategy.digital/intra-entrepreneurship-what-is-it-and-how-to-encourage-it/>
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225-247.
- Post-it. (2013, 04 de Abril). Durante más de 40 años, la marca Post-it® ha ayudado a la gente a aumentar su productividad, comunicarse mejor y expresarse de un gran número de formas creativas. Post-it-3m. https://post-it.3m.com/es/3M/es_ES/post-it-notes/contact-us/about-us/
- McCracken. H. (2014, 01 de Abril). How Gmail Happened: The Inside Story of Its Launch 10 Years Ago. Time. <https://time.com/43263/gmail-10th-anniversary/>

- Lockheed Martin. (2016, 07 de Abril). Missions Impossible: The Skunk Works Story. Lockheed Martin. <https://www.lockheedmartin.com/en-us/news/features/history/skunk-works.html>
- Peiró. R. (2022, 01 de Enero). Teoría de McClelland. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-mcclelland.html>
- Kenton, W. (2022, 07 de Julio). Intrapreneurship: Definition, Duties, and Responsibilities. Business Leaders. <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneurship.asp>
- Santander Universidades . (2022, 07 de Julio). Intraemprendimientos: en qué consisten y qué beneficios aportan a la empresa. Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/intraemprendimientos.html>
- Mary K. Pratt. (2023, Octubre). skunkworks project (Skunk Works). Tech Target. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/skunkworks>
- Mimenza. O. (2024, 02 de Abril). La teoría de la autodeterminación: qué es y qué propone. Psicología y Mente. <https://psicologiymente.com/psicologia/teoria-autodeterminacion>
- Unilever. (2021 28, Junio). Gender equality and women's empowerment. Unilever Sustainability. <https://www.unilever.com/sustainability/equity-diversity-and-inclusion/gender-equality-and-womens-empowerment/>
- Baines, R. (2023, 25 de Septiembre). Google's 20% Time: Fostering Innovation and Employee Empowerment. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/googles-20-time-fostering-innovation-employee-robert-baines/>

14. Apéndices o anexos

Instrumentos de investigación.

Como parte integral de la presente investigación en un contexto laboral mexicano, se ha desarrollado una encuesta dirigida a un amplio espectro de profesionales de distintos sectores y niveles jerárquicos. El principal objetivo de la presente encuesta es cuantificar las percepciones, actitudes y experiencias relacionadas con el intraemprendimiento, arrojando así una base sólida de datos para analizar con respecto a la presente investigación.

En complemento a los datos cuantitativos recolectados a través de la encuesta, se diseñaron entrevistas estructuradas para proporcionar una comprensión más profunda del intraemprendimiento desde una perspectiva cualitativa. Estas entrevistas buscan explorar las experiencias individuales, opiniones y comportamientos de los empleados de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, ofreciendo un panorama más detallado de cómo el intraemprendimiento es vivido y percibido en el día a día empresarial.

El enfoque de estas entrevistas es triple: en primer lugar, capturar las narrativas personales y profesionales que ilustran la cultura de intraemprendimiento en acción; en segundo lugar, identificar los factores facilitadores y los obstáculos que enfrentan los empleados en el desarrollo y la implementación de iniciativas innovadoras; y en tercer lugar, evaluar el impacto que estas actividades tienen en el compromiso y la retención de los empleados, así como en la evolución general de la organización.

Juntas, estas herramientas permitirán una evaluación exhaustiva y multidimensional del intraemprendimiento, combinando análisis cualitativo y cuantitativo para capturar la complejidad del fenómeno y sus variaciones entre diferentes sectores y niveles jerárquicos, enriqueciendo significativamente la comprensión del papel del intraemprendimiento en la retención del talento y la innovación dentro de las organizaciones mexicanas.

Encuesta

Intraemprendimiento se refiere a la iniciativa y acción de los empleados dentro de una organización para desarrollar e implementar nuevas ideas, procesos o productos, sin necesidad de ser asignados por la administración. Es, esencialmente, el espíritu emprendedor aplicado dentro de una empresa existente.

1. Edad
2. Género
3. Nivel educativo
4. Puesto o rol en la organización
5. Tamaño (número de empleados)
6. Sector o industria
7. Años de operación de la empresa
8. ¿Está familiarizado con el concepto de intraemprendimiento?
9. ¿Su organización promueve activamente el intraemprendimiento?
10. ¿Considera que su organización proporciona los recursos (tiempo, financiamiento, formación) necesarios para explorar nuevas ideas y proyectos?
11. En una escala del 1 al 5, ¿cómo evaluaría el apoyo de su organización hacia las iniciativas de intraemprendimiento?
12. ¿Ha sido parte o ha liderado un proyecto intraemprendedor en su organización?
13. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿considera que el proyecto tuvo un impacto positivo en la organización?
14. ¿Cree que el intraemprendimiento ha influido en su decisión de permanecer en la organización?
15. ¿Qué desafíos ha enfrentado (o cree que podría enfrentar) al intentar implementar o proponer iniciativas de intraemprendimiento? (Esta puede ser una pregunta abierta, pero si prefieres opciones cerradas podrían ser:)
16. ¿Considera que hay una resistencia cultural o estructural al intraemprendimiento en su organización?

Entrevistas

Nivel operativo

Este grupo se enfoca en la ejecución diaria y puede tener una visión práctica del intraemprendimiento.

¿Qué tan familiarizado estás con el concepto de intraemprendimiento?

¿Has observado o participado en alguna iniciativa de intraemprendimiento en tu departamento o en la empresa?

¿Qué recursos crees que serían útiles para que personas en tu posición puedan proponer o implementar nuevas ideas?

¿Qué tipo de apoyo crees que sería más beneficioso de parte de los líderes o gerentes?

¿Te sientes cómodo compartiendo nuevas ideas o sugerencias para mejorar procesos?

Nivel gerencial

Como líderes de equipos, tienen la tarea de gestionar recursos y alinear los esfuerzos del equipo con los objetivos estratégicos.

¿Cómo promueves la innovación y el intraemprendimiento dentro de tu equipo?

¿Has apoyado o liderado algún proyecto intraemprendedor recientemente?

¿Cuáles consideras que son los mayores desafíos para implementar nuevas ideas dentro de tu equipo o departamento?

¿Cómo te aseguras de que las ideas de los miembros de tu equipo sean escuchadas y evaluadas?

¿Qué tipo de apoyo o recursos consideras que serían útiles a nivel organizacional para promover el intraemprendimiento?