



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Propuesta metodológica para facilitar procesos de intraemprendimiento en mipymes a través de la teoría de efectuación

Christian José Dueñas Torres

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Bogotá, Colombia
2023

Propuesta metodológica para facilitar procesos de intraemprendimiento en mipymes a través de la teoría de efectuación

Christian José Dueñas Torres

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración

Director

José Javier Aguilar Zambrano IQ, MSc, Ph.D.

Profesor titular

Línea de Investigación:

Línea: Gestión de capacidades para la innovación y el diseño

Grupo de Investigación:

ILLATIO - Interacción Diseño Innovación

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública

Bogotá, Colombia

2023

A mis padres.

Declaración de obra original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

Nombre: Christian José Dueñas Torres

Fecha 31/07/2023

Resumen

Propuesta metodológica para facilitar procesos de intraemprendimiento en mipymes a través de la teoría de efectuación.

Existen condiciones en las empresas que suponen una barrera para la implementación de actividades de intraemprendimiento. Estas actividades son de suma importancia porque persiguen la innovación, lo que facilita a las organizaciones ser más competitivas en el mercado actual. Estas barreras podrían ser superadas gracias al uso de la teoría de efectuación, teoría parte de la comprensión de las características de los emprendedores y las dinámicas del emprendimiento para explicar el proceso de toma de decisiones de personas exitosas en el emprendimiento. Sin embargo, no contempla escenarios de intraemprendimiento y se hace necesario realizar ajustes o complementos a partir de esta base teórica para hacerla más aprovechable en escenarios de emprendimiento al interior de las empresas.

El objetivo de esta tesis es proponer una herramienta metodológica que complemente la teoría de efectuación para orientarla a facilitar la superación de barreras afrontadas por las mipymes en procesos de implementación de actividades de intraemprendimiento. Para esto se propone una Estrategia Heurística que se compone de tres fases: Indagación, Ideación e Implementación. Cada fase contempla un conjunto de instrumentos que fueron utilizados en la empresa seleccionada como estudio de caso buscando determinar qué resultados se obtendrían al hacer uso de la propuesta. La estrategia heurística presentó resultados positivos en la identificación de las barreras y en la construcción de soluciones que facilitan su superación gracias al uso de los principios de efectuación durante la generación de ideas.

Palabras clave: Emprendimiento, Intraemprendimiento, Efectuación, Estrategia Heurística.

Abstract

Methodological proposal to facilitate intrapreneurship processes in SMEs through the theory of effectuation.

There are conditions in companies that pose a barrier to the implementation of intrapreneurship activities. These activities are of utmost importance because they pursue innovation, which makes it easier for organizations to be more competitive in today's market. These barriers could be overcome thanks to the use of effectuation theory, a theory that starts from the understanding of the characteristics of entrepreneurs and the dynamics of entrepreneurship to explain the decision-making process of successful entrepreneurs. However, it does not consider intra-entrepreneurship scenarios and it is necessary to make adjustments or complements from this theoretical basis to make it more usable in entrepreneurship scenarios within companies.

The objective of this thesis is to propose a methodological tool that complements the theory of effectuation to guide it to facilitate the overcoming of barriers faced by MSMEs in processes of implementation of intra-entrepreneurship activities. For this purpose, a Heuristic Strategy is proposed that is composed of three phases: Inquiry, Ideation and Implementation. Each phase contemplates a set of instruments that were used in the company selected as a case study in order to determine what results would be obtained by using the proposal. The heuristic strategy showed positive results in the identification of barriers and in the construction of solutions that facilitate their overcoming thanks to the use of the principles of effectuation during the generation of ideas.

Keywords: Entrepreneurship, Intrapreneurship, Effectuation, Causality, Heuristic strategy

Contenido

| | Pág. |
|---|-----------|
| Introducción..... | 1 |
| Justificación | 4 |
| Objetivos..... | 8 |
| Objetivo general..... | 8 |
| Objetivos específicos | 8 |
| Metodología | 9 |
| Recolección y análisis | 13 |
| Revisión de literatura | 13 |
| Emprendimiento | 15 |
| Efectuación | 17 |
| Intraemprendimiento | 23 |
| Intraemprendimiento e innovación..... | 29 |
| Intraemprendimiento y efectucción | 30 |
| Ejemplo práctico en IE: Causalidad vs efectucción | 32 |
| Barreras para el intraemprendimiento | 34 |
| Desarrollo de la propuesta metodológica: Estrategia Heurística | 41 |
| EH: Indagación | 44 |
| Identificación de intraemprendedores..... | 45 |
| Identificación de barreras para el IE | 47 |
| Evaluación de factores identificados como principales barreras | 51 |
| EH: Ideación | 52 |
| Actividad de ideación | 53 |
| EH: Implementación..... | 58 |
| Despliegue de la EH y revisión de los resultados obtenidos | 59 |
| Caracterización de la empresa para estudio de caso | 59 |
| Revisión de resultados EH: Indagación..... | 62 |
| Identificación de colaboradores con mayor orientación al IE | 62 |
| Entrevistas semiestructuradas..... | 63 |
| Evaluación de factores identificados como principales barreras | 65 |
| Revisión de resultados EH: Ideación | 66 |
| Actividad de ideación | 66 |
| Revisión de resultados EH: Implementación | 72 |

| | |
|--|-----------|
| Hallazgos y discusión..... | 75 |
| Conclusiones | 80 |
| Anexos..... | 83 |
| Anexo A: Encuesta de la Fase 1 - Indagación | 83 |
| Anexo B: Barreras para el IE en la literatura | 85 |
| Anexo C: Ayuda gráfica para Ideación..... | 90 |
| Anexo D: Procesamiento de encuesta..... | 92 |
| Anexo E: Procesamiento de entrevistas | 94 |
| Anexo F: Presentación de resultados – gerencia Nébula Consulting | 97 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Etapas de la metodología | 9 |
| Figura 2: Análisis de búsqueda Intraemprendimiento y Efectuación en Scopus | 14 |
| Figura 3: Resultados de la búsqueda de artículos relacionando intraemprendimiento y efectuación..... | 15 |
| Figura 4: Razonamiento efectual vs causal – Adaptado de The Society for Effectual Action (2018)..... | 18 |
| Figura 5: Ciclo efectual - Adaptado de The Society for Effectual Action (2018) | 19 |
| Figura 6: Intraemprendimiento para la innovación. Elaboración propia..... | 30 |
| Figura 7: Diagrama de Factores Influyentes en IE | 35 |
| Figura 8: Fases e instrumentos de la Estrategia Heurística | 43 |
| Figura 9: Ejemplo de tabla para procesamiento de entrevistas..... | 52 |
| Figura 10: Requerimientos para la actividad..... | 54 |
| Figura 11: Explicación de uso de tarjetas - ideación..... | 55 |
| Figura 12: Mapa de recursos. Tomado de (IDEA, 2010 p. 21)..... | 56 |
| Figura 13: Ayuda gráfica - Reflexión sobre recursos disponibles..... | 57 |
| Figura 14: Puntajes obtenidos en encuesta inicial - Empresa..... | 63 |
| Figura 15: Clasificación de comentarios en las entrevistas..... | 65 |
| Figura 16: Extracto de presentación - resultado de Factores Influyentes..... | 66 |
| Figura 17: Actividad de ideación en oficinas Nébula Consulting | 67 |
| Figura 18: Ayudas gráficas para la construcción del banco de recursos..... | 68 |
| Figura 19: Dificultad de comunicación en la explicación de las instrucciones | 69 |
| Figura 20: Barreras a trabajar en la actividad de ideación | 70 |
| Figura 21: Resultados actividad de ideación | 71 |
| Figura 22: Extractos de presentación a gerencia de Nébula Consulting | 72 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Definición de emprendedor, adaptado de Castro et al. (2015)..... | 17 |
| Tabla 2: Ciclo efectual - Adaptado de The Society for Effectual Action (2018) | 20 |
| Tabla 3: Factores Influyentes en la implementación de actividades de IE | 37 |
| Tabla 4: Detalle de factores influyentes para el IE | 38 |

Lista de anexos

| | Pág. |
|--|-------------|
| Anexo A: Encuesta de la fase 1 - Indagación | 84 |
| Anexo B: Barreras para el IE en la literatura..... | 86 |
| Anexo C: Ayuda gráfica para ideación..... | 91 |
| Anexo D: Procesamiento de encuestas | 93 |
| Anexo E: Procesamiento de entrevistas | 95 |
| Anexo F: Presentación de resultados - gerencia nébula consulting | 97 |

Introducción

La teoría de efectucción planteada por Sarasvathy (2001), documenta el modelo de pensamiento y de toma de decisiones que siguen los emprendedores expertos en escenarios de alta incertidumbre, donde articulan un proceso de creación de nuevos productos y empresas, entendiendo el futuro como algo impredecible pero controlable a través de la acción humana. La efectucción es definida como una forma de dirección estratégica que ejerce una influencia para controlar y modelar el ambiente externo de manera cocreativa entre algunos actores diferentes del entorno, lo que cambia el enfoque de predecir un futuro desconocido por la cocreación del futuro a través del control del contexto (Sarasvathy, 2001).

Gran parte de esta teoría se fundamenta en la contraposición de los modelos tradicionales guiados por la causalidad. La teoría tradicional del emprendimiento se basa en la idea de que los emprendedores comienzan planteando un objetivo específico, evalúan el riesgo en función del retorno esperado, analizan el alcance competitivo, buscan reducir las contingencias y predecir un futuro incierto (Sarasvathy, 2001). Sin embargo, los emprendedores desde la perspectiva de efectucción permiten que las metas surjan de manera orgánica a través de los recursos disponibles y las actividades sobre las cuales tienen control. Este enfoque da lugar a una exploración continua para detectar diferentes oportunidades e identificar nuevos medios, recursos, metas y mercados (Chamindika et al., 2019).

En palabras de Sarasvathy (2001, p.3) “Los procesos de causalidad toman un efecto particular ya dado y se concentran en seleccionar los medios para crear ese efecto. Los procesos de efectucción toman una serie de medios ya dados y se concentran en seleccionar los posibles efectos que se pueden crear con esa serie de medios”.

Así, la teoría de la efectuación explica que los emprendedores usan una lógica que les permite acelerar el desarrollo de nuevos productos y reducir costos de experimentación, aprovechando la información y contacto cercano con los socios y las partes interesadas (Wu et al., 2020).

El emprendimiento se ha entendido como el proceso de descubrir y desarrollar una oportunidad para crear valor a través de la innovación y aprovechar esa oportunidad sin importar los recursos o la ubicación del emprendedor, ya sea para la creación de una empresa nueva o dentro de una ya existente (Antoncic y Hisrich, 2003). De hecho, Pinchot (1985), como se citó en Seshadri y Tripathy (2006), acuñó el término intraemprendimiento para definir el desarrollo de una actividad emprendedora dentro de una organización existente, que permita replantear el modelo de negocio.

En diferentes escenarios se han confirmado los beneficios que trae el intraemprendimiento para las organizaciones en términos de creación de riqueza, productividad, rentabilidad y crecimiento (Manimala et al., 2006), e incluso algunos autores como Stopford y BadenFuller, citados por Seshadri y Tripathy (2006), describen el emprendimiento como un "rejuvenecimiento" dentro de una organización existente porque actúa como el enlace que armoniza a la organización en función de facilitar e impulsar la innovación intraemprendedora (Angulo Rangel et al., 2020) para generar novedad desde y para la organización misma.

Aunque el emprendimiento y el intraemprendimiento son semejantes en varios aspectos, existen otros aspectos en los que difieren de manera significativa. Por ejemplo, Luchsinger y Ray Bagby (1987) mencionan que aunque ambos se basan en el trabajo en equipo en función de la innovación, las condiciones del entorno del emprendedor son proporcionadas y moldeadas por él mismo, mientras que el intraemprendedor trabaja con las condiciones proporcionadas por la organización para la que labora, contando con sus ventajas y desventajas propias de la estructura y los procedimientos ya establecidos.

Este ejemplo, y varios más que se tratarán más adelante, dan cuenta de las barreras que afrontan las organizaciones al intentar implementar actividades de intraemprendimiento, pues a diferencia de emprender, intraemprender es un acto que involucra la cooperación

desde la perspectiva de la empresa y del intraemprendedor, por lo que resulta indispensable la conformación de este binomio (Angulo Rangel et al., 2020). Intraemprender no es posible sin un alineamiento general de la organización que facilite el acceso a recursos, provea de cierta autonomía al intraemprendedor, simplifique su estructura y procesos administrativos para acelerar la comunicación con las partes interesadas tanto internas como externas (Seshadri y Tripathy, 2006).

Esta tesis muestra que aunque la teoría de efectuación ha presentado muy buenos resultados en escenarios de emprendimiento, esta no se planteó a partir de ejercicios de intraemprendimiento y se hace necesario realizar ajustes o complementos a partir de esta base teórica para hacerla más aprovechable en escenarios de emprendimiento al interior de las empresas, por lo que se plantea la construcción de una propuesta metodológica para facilitar la superación de barreras para la implementación de actividades de intraemprendimiento en organizaciones pequeñas y medianas haciendo uso de la teoría de efectuación como base.

Esta tesis está organizada en 8 grandes capítulos iniciando con la Justificación, los Objetivos y la Metodología de la investigación. Esta última, el desarrollo de la Metodología de la investigación se presenta en los tres capítulos siguientes: *Recolección y análisis*, *Desarrollo de la propuesta metodológica: Estrategia Heurística*, donde se explica la construcción de la propuesta metodológica y cada una de sus tres fases, y por último, en el capítulo de *Despliegue de la Estrategia Heurística y revisión de los resultados obtenidos*, se realiza una revisión de los resultados obtenidos al poner en práctica la Estrategia Heurística en la empresa que funge como caso de estudio. Finalizando el documento se encuentran los capítulos de hallazgos y discusión, las conclusiones generales y los anexos.

Justificación

Si bien la teoría de efectuación no nace como una respuesta a las condiciones especiales del intraemprendimiento, es una teoría que ha demostrado beneficios para los emprendimientos y podría facilitar la superación de barreras afrontadas por las empresas, grandes y pequeñas, al intentar implementar actividades de intraemprendimiento. Estas empresas se verían fortalecidas al encaminarse hacia el desarrollo de propuestas innovadoras, puesto que las actividades de innovación generan elevados niveles de crecimiento (Lecerf, 2012). De hecho, según Confecámaras (2017), el que la empresa disponga de fondos para actividades de innovación y cuente con talento humano que permita la transformación de la empresa a partir de ideas innovadoras, “aumenta en promedio entre 1,35 y 1,32 puntos porcentuales la probabilidad estimada de crecer sostenidamente a más de dos dígitos” (Lemoine et al., 2017).

Esta probabilidad de crecimiento sostenido tiene mucha importancia en el escenario colombiano, donde el 96,4% de la estructura empresarial está compuesta por MiPymes que generan aproximadamente el 40% del PIB y el 81% de los empleos formales del país (Jiménez Hernández et al., 2018), pero que mantienen una tasa de supervivencia del 34.4% (Domínguez Rivera et al., 2018) y, según el indicador de *Global Entrepreneurship Monitor* (como se citó en Quintana Guerrero et al., 2018), solo el 6% de los empresarios que comienza un emprendimiento se afianza como innovador establecido. Marion, Friar y Simpson (como se citó en Antolín-López et al., 2016), mencionan que las empresas nuevas poseen capacidades claves para innovar como lo son la flexibilidad, la creatividad y la capacidad de identificar nuevas oportunidades, sin embargo, también se enfrentan a fuertes restricciones de recursos y capacidades que limitan sus acciones estratégicas y el desarrollo de capacidades.

Que las MiPymes colombianas establezcan actividades y estrategias para la innovación es importante no solo para su crecimiento individual o el de su sector correspondiente, sino también para el desarrollo como país. Según el informe del *Global Entrepreneurship Monitor* del 2017 (como se citó en Domínguez Rivera et al., 2018), los países desarrollados generalmente reportan niveles altos de emprendimiento impulsados por oportunidad y orientados hacia la innovación. Mientras en Estados Unidos la tasa de intensidad en innovación de los emprendimientos es del 39,6%, América Latina y el Caribe registran la tasa más baja de intensidad en innovación de los nuevos emprendimientos (22,9%), y una baja expectativa de creación de empleo (18%), los altos impuestos, el insuficiente capital de trabajo, la dificultad para acceder a créditos o diferentes fuentes de inversión, entre otros, son aspectos que en conjunto afectan profundamente la productividad de la región (Domínguez Rivera et al., 2018).

De otra parte, el centro de estudios económicos de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) presentó el informe de resultados del primer semestre del año 2020, donde muestra las principales dificultades que vivieron las MiPymes durante el cierre de los establecimientos como medida de contingencia ante la emergencia mundial por Covid-19. Uno de los aprendizajes que deja esta situación se destaca la importancia percibida de la diversificación de productos/servicios, calificándola como “muy relevante” en un 50% en el sector industria, un 36% en el sector comercio y un 30% en el sector de servicios. Así mismo se calificó la importancia percibida de la diversificación de productos/servicios como “muy relevante” en un 50% en el sector industria, un 36% en el sector comercio y un 30% en el sector de servicios. La diversificación de mercados fue calificada como “relevante” por el 40% del sector industria, así como un 49% del sector comercio y un 55% del sector de servicios (ANIF, 2020).

Estas cifras permiten entender cuán importante resulta hoy para organizaciones de diferentes escalas, la posibilidad de ampliar su portafolio de productos y de mercados para facilitar una rápida toma de decisiones en momentos de crisis, de manera que les permita reaccionar a los cambios en el entorno. Según Tarapuez et al. (2016, p.9), esta cualidad se encuentra en las empresas que reportan beneficios del proceso de innovación, pues

“se identifican con las estrategias proactiva y preactiva, lo que se relaciona directamente con el análisis del entorno y su preocupación por el futuro, con la introducción de cambios a través de la diversificación de productos y servicios y con el hecho de propiciar condiciones que estimulen los procesos de innovación”.

Desde un punto de vista académico resulta llamativo trabajar sobre las teorías de efectuación y de intraemprendimiento por el desarrollo que aún se puede lograr en estos campos de estudio. Aunque la teoría de efectuación fue planteada por Sarasvathy (2001) y desde entonces ha habido gran número de estudios evaluando la teoría, comparándola con otras semejantes y construyendo sobre lo propuesto, aún hoy existe debate sobre su validez y su aporte a la literatura del emprendimiento. (Dias et al., 2020)

El término intraemprendimiento fue acuñado por el investigador estadounidense Gifford Pinchot en 1985 para definir el desarrollo de una actividad emprendedora dentro de una organización existente, para facilitar iniciativas innovadoras que permitan replantear el modelo de negocio (Seshadri y Tripathy, 2006) y es un tema ampliamente trabajado en la literatura académica. Sin embargo, es un concepto que suele relacionarse con organizaciones de grandes dimensiones y no con mipymes, especialmente porque las organizaciones grandes son las que suelen sufrir por falta del dinamismo que se requiere para generar novedad con mayor velocidad. Adicionalmente, aunque la literatura ha estudiado a las empresas y a los intraemprendedores, tiende a sugerir cambios desde y para la organización, no tanto hacia el intraemprendedor como individuo. La teoría de efectuación nace del estudio de la manera en que el emprendedor cuenta con ciertas características que fortalecen su capacidad de superar barreras del entorno. En este orden de ideas, estudiar la teoría de efectuación y el intraemprendimiento resulta llamativo y valioso para la literatura académica, pero lo resulta aún más hacer un estudio donde se involucren los dos conceptos.

Como se ha mencionado anteriormente y como se verá más adelante en el capítulo de revisión de literatura, el intraemprendimiento fortalece sustancialmente a las

organizaciones que logran implementarlo, pero existe una serie de barreras que dificultan su implementación. Por otro lado, la teoría de efectuación orienta y facilita los procesos de emprendimiento para la formulación de nuevas organizaciones, y así mismo, cuenta con gran potencial para facilitar la superación de barreras al implementar actividades de intraemprendimiento, pero carece de un desarrollo teórico orientado a actividades emprendedoras al interior de las organizaciones. De esta manera se presenta un problema:

Si bien la teoría de efectuación facilita la superación de barreras en el emprendimiento, existen barreras que dificultan la implementación de actividades de intraemprendimiento en las mipymes cuya superación no es facilitada por la teoría de efectuación.

Facilitar los procesos de intraemprendimiento a través de la teoría de efectuación resulta especialmente llamativo cuando ambos conceptos fortalecerían a las organizaciones a través de la innovación, especialmente en el contexto de América Latina y el Caribe, donde se registra la tasa más baja de intensidad en innovación de los nuevos emprendimientos (22,9%), y una baja expectativa de creación de empleo (18%), aspectos que en conjunto afectan profundamente la productividad de la región (Domínguez Rivera et al., 2018).

De lo anteriormente explicado surge la pregunta de investigación:

¿Cómo complementar la teoría de efectuación para orientarla a facilitar la superación de barreras que afrontan las mipymes en procesos de implementación de actividades de intraemprendimiento?

La respuesta a esta pregunta permitiría hacer uso de la teoría de efectuación, que ha demostrado sus fortalezas en diferentes escenarios, para facilitar los procesos de intraemprendimiento en las mipymes, mejorando sus índices de supervivencia e innovación. Esta investigación presentaría una contribución a la literatura académica tanto a la teoría de efectuación como a la de intraemprendimiento, fortaleciendo la relación entre ellas y mejorando la comprensión de los efectos que tienen en las pequeñas y medianas empresas.

Objetivos

Teniendo en cuenta que la teoría de efectuación parte del estudio del emprendimiento y no de las actividades emprendedoras al interior de las organizaciones ya existentes, se requiere un desarrollo teórico y práctico para la adecuada implementación de los principios de efectuación en actividades de intraemprendimiento. Así, los objetivos de la investigación serán:

Objetivo general

Proponer una herramienta metodológica que complemente la teoría de efectuación para orientarla a facilitar la superación de barreras afrontadas por las mipymes en procesos de implementación de actividades de intraemprendimiento.

Objetivos específicos

- Analizar las variables más importantes asociadas a las barreras para la implementación de actividades de intraemprendimiento a partir de la información encontrada en la literatura.
- Desarrollar una propuesta metodológica para facilitar la superación de las barreras para la implementación de actividades de intraemprendimiento identificadas previamente en la literatura académica.
- Revisión de los efectos obtenidos al hacer uso de la metodología propuesta en la empresa que hará parte del estudio.

Metodología

Buscando dar cumplimiento al objetivo de la investigación resulta importante aclarar que se trabajará en un ejercicio de carácter analítico proyectual que permita determinar si se puede facilitar la superación de barreras para la implementación de actividades de intraemprendimiento a través de la propuesta metodológica basada en la teoría de efectuación. Las tres etapas que contempla la metodología que se sigue es presentada en la Figura 1:

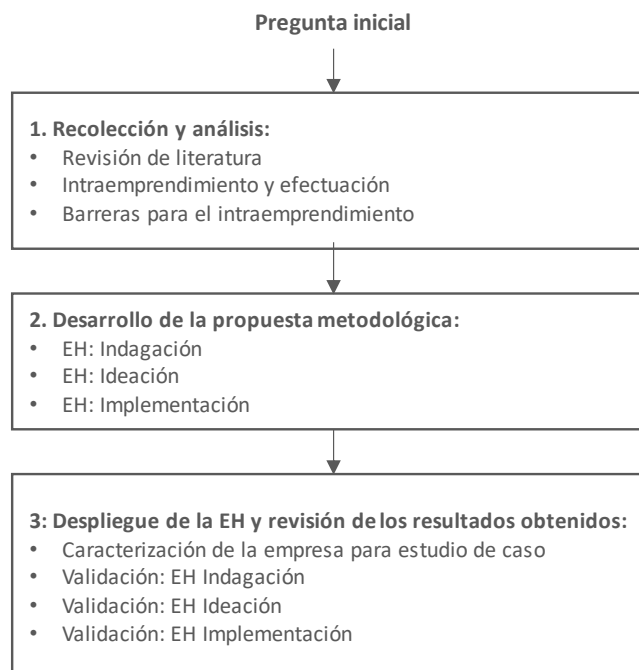


Figura 1: Etapas de la metodología

El objetivo de la primera etapa de la metodología consiste en obtener un panorama claro sobre las barreras para el intraemprendimiento que se han documentado en la literatura

académica, así como sobre el emprendimiento y la efectuación a manera de aproximación teórica base de esta investigación. Para esto se realizan revisiones de literatura asociadas a los conceptos de emprendimiento, efectuación e intraemprendimiento. Los resultados de estas revisiones serán presentados en el subcapítulo Revisión de literatura. Dentro del análisis de la información recolectada se desarrolla la idea del intraemprendimiento guiado por modelos causales y efectuales; también se definen las barreras para el intraemprendimiento que serán consideradas a lo largo de la investigación, construidas a partir de los diferentes autores consultados en la Revisión de literatura.

El objetivo de la segunda etapa de la metodología es desarrollar una propuesta metodológica que facilite la superación de barreras para el intraemprendimiento haciendo uso de la teoría de efectuación. Para esto se construye una serie de instrumentos que facilitan el proceso de superación de barreras, mismos que fueron diseñados a partir de la comprensión de las barreras para el intraemprendimiento identificadas en la literatura académica. Debido a su naturaleza, a dicha propuesta metodológica se le denominará “Estrategia Heurística”, un tema que se abordará con profundidad en el capítulo Desarrollo de la propuesta metodológica. La Estrategia Heurística (EH) se encuentra organizada en tres fases: *Indagación, Ideación e Implementación*. Estas fases y los instrumentos que contempla cada una también se explicarán a mayor profundidad en el capítulo Desarrollo de la propuesta metodológica.

El objetivo de la tercera etapa es revisar los resultados que se obtienen al hacer uso de la propuesta metodológica planteada. Para esto se plantea una prueba controlada en la empresa que funge como estudio de caso, esta prueba consiste en desplegar los instrumentos desarrollados para la segunda etapa de la metodología, despliegue explicado de manera detallada en los subcapítulos correspondientes:

- Revisión de resultados EH: Indagación
- Revisión de resultados EH: Ideación
- Revisión de resultados EH: Implementación

Es posible que durante la fase de indagación desplegada en la empresa estudio de caso se encuentren barreras que no se hayan identificado en la literatura como barreras para el intraemprendimiento. Dichas barreras no serán atendidas en este proceso debido a que

no se tiene claridad de que estén relacionadas con el intraemprendimiento, y determinar si lo están o no, se aleja de los alcances de esta investigación. Sólo serán tenidas en cuenta aquellas barreras encontradas en el caso de estudio que sean congruentes con las contempladas en la literatura académica.

Adicionalmente, es importante mencionar que los resultados de esta investigación no persiguen una generalización estadística, pues “los estudios de casos individuales deben seleccionarse como un investigador de laboratorio selecciona el tema de un nuevo experimento” (R. Yin, 2009b). Tal como se revisará en el capítulo de Despliegue y revisión de resultados, donde se revisa a fondo la selección de la organización como estudio de caso, se determinaron una serie de condiciones ideales por las cuales fue elegida dicha empresa como estudio de caso para esta investigación. Debido a esto, la generalización analítica se acerca más al objetivo de esta investigación que busca una expansión y generalización de contenido teórico y no una generalización estadística a partir de la enumeración de una alta frecuencia de casos con resultados semejantes (R. Yin, 2009a).

Tanto en la investigación como en el proceso de diseño de la herramienta metodológica se hace uso de métodos cualitativos y cuantitativos, entendiendo que “...la investigación de estudios de casos puede incluir sólo datos cualitativos, sólo cuantitativos o ambos...” (Eisenhardt, 1989, p. 538), y que “El método de estudio de casos no se limita a un único tipo de pruebas o datos. Tanto los datos cualitativos como los cuantitativos pueden ser relevantes y deben formar parte del estudio de caso.” (Yin, 2009, p.6). Lo que resulta de gran importancia para converger y contrastar los resultados de los diferentes tipos de pruebas o datos, como lo menciona Yin (2009), al destacar la importancia de que el investigador trabaje con diferentes métodos de recogida de datos. Sin embargo, aunque la metodología y la propuesta metodológica puedan contar con algunos métodos cuantitativos, ambas tienen una naturaleza predominantemente cualitativa.

Creswell (2009a), en su libro “*Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*” consolida una gran cantidad de información sobre los métodos de recolección cualitativos, cuantitativos y mixtos, siendo estos últimos una combinación de las aproximaciones cualitativas y cuantitativas en el mismo estudio. Dentro de las estrategias cualitativas que plantea Creswell (2009a) se encuentran la etnografía, la teoría fundamentada, estudio de caso, investigación fenomenológica y la investigación narrativa.

Especialmente dos de estas, el estudio de caso y la investigación fenomenológica, tienen una gran relevancia para esta tesis.

La investigación fenomenológica, consiste en una estrategia de indagación que permite al investigador identificar “la esencia de las experiencias humanas sobre un fenómeno tal y como lo describen los participantes” (Creswell, 2009a, p. 30). Este procedimiento implica el estudio de un número reducido de sujetos y un componente de suma importancia para brindar mayor objetividad a la investigación: el *Bracketing*.

El *bracketing* en la investigación cualitativa consiste en un método que busca reducir los posibles efectos negativos que puedan darse durante la investigación debido a ideas preconcebidas por parte del investigador, esto se hace a través del uso de metodologías que generalmente consisten en la identificación de las ideas preconcebidas y tenerlas presentes durante la recolección o procesamiento de datos (Tufford y Newman, 2012). El nacimiento de este concepto tiene lugar en la filosofía, donde se busca la comprensión de los fenómenos a través de la observación directa. Es una parte importante de la investigación cualitativa porque puede facilitar que los resultados de la investigación sean lo más precisos e imparciales posibles, permitiendo al investigador concentrarse en los fenómenos en estudio y dejar de lado las ideas preconcebidas, fortaleciendo la objetividad de los resultados de la investigación (Tufford y Newman, 2012).

En esta investigación, la técnica de bracketing utilizada consiste en el examen y la reflexión sobre las ideas preconcebidas a cerca del proyecto y del objeto de estudio. Esto se realiza a través de notas a lo largo de la recopilación, no sólo sobre las respuestas y comentarios que hacen los entrevistados sino también sobre la interpretación que hace el investigador durante la recolección de los datos. Este enfoque permite explorar los sentimientos del investigador acerca del trabajo de investigación y promueve una mayor inmersión en los datos (Tufford y Newman, 2012). “Aunque pueda parecer paradójico, en lugar de reprimir las corazonadas y suposiciones en nombre de la objetividad, el investigador se libera de ellas y se compromete más con los datos en bruto” (Tufford y Newman, 2012, pg. 86). Esta técnica será fácilmente visible en los resultados de las entrevistas realizadas durante la Fase de Indagación, cuyos documentos se pueden revisar en el Anexo E: Procesamiento de entrevistas.

Recolección y análisis

Revisión de literatura

Durante esta fase se recolectó información asociada a los conceptos de emprendimiento, efectuación, intraemprendimiento y sus barreras asociadas. Para esto, se construyó una serie de ecuaciones de búsqueda alimentadas por una revisión de conceptos semejantes en tesauros como ERIC, ISOC y STW. Dichas ecuaciones fueron insertadas en bases de datos como Ebsco, Business Source Complete y Science Direct, utilizando operaciones booleanas para hacer más precisa la búsqueda.

Los criterios de selección de los artículos a revisar incluyen el año de publicación, el número de veces que ha sido citado el artículo, que las palabras clave incluyan los términos encontrados en los tesauros, y el lugar donde se realiza el estudio, priorizando especialmente aquellos estudios realizados en América Latina o contextos de países en vía de desarrollo. Una vez preseleccionados los artículos a revisar, se realizó una lectura rápida de los resúmenes y/o capítulos introductorios, excluyendo aquellos artículos que tienen un foco diferente al de la investigación. Para este proceso se contó con la ayuda del gestor bibliográfico Mendeley, que permite llevar de manera organizada las diferentes fuentes de información recolectadas para la investigación.

A medida que se realizó la lectura de los artículos se extrajo la información de mayor interés, siempre buscando el aporte a la construcción de un contexto amplio sobre los conceptos mencionados, planteando un terreno de conocimiento que permite una comprensión de los problemas asociados a los pros y contras del emprendimiento, las ventajas y desventajas asociadas a la teoría de efectuación, las principales barreras identificadas para las actividades de intraemprendimiento en las organizaciones grandes y

pequeñas, así como la importancia que tiene el desarrollo de las empresas con una orientación a la innovación en escenarios de alta competitividad como el actual.

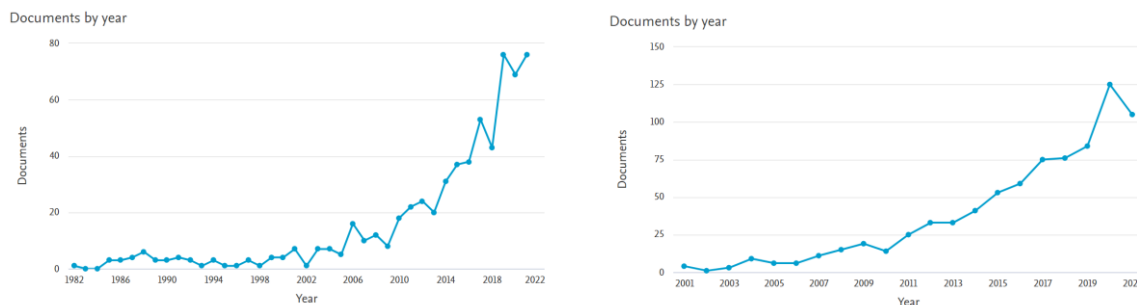


Figura 2: Análisis de búsqueda Intraemprendimiento y Efectuación en Scopus

Buscando ilustrar la relevancia de estos conceptos en la literatura académica a lo largo de los años, en la Figura 2 se puede observar el número de los resultados de búsqueda para los conceptos “Intrapreneurship” y “effectuation”, de izquierda a derecha, respectivamente. En la gráfica correspondiente al Intraemprendimiento se puede observar el año en que se acuñó el término por Gifford Pinchot en 1982 y que desde entonces ha venido ganando relevancia este tema en la literatura académica. De igual manera sucede con la gráfica correspondiente a la búsqueda de efectucción, donde se hace evidente que desde el 2001, año en que Sarasvathy postula su teoría, incrementa la presencia de este concepto en la literatura. Resulta interesante que, aunque ambos conceptos cuentan con una gran cantidad de artículos en la literatura académica, cuando se realiza la búsqueda de ambos conceptos en la misma ecuación, TITLE-ABS-KEY ((intrapreneurship OR corporate AND entrepreneurship) AND effectuation), se encuentran muchos menos documentos, haciendo evidente la importancia de generar conocimiento en función de la relación de estos dos grandes conceptos. La gráfica resultada de dicha ecuación puede encontrarse en la Figura 3.

Documents by year

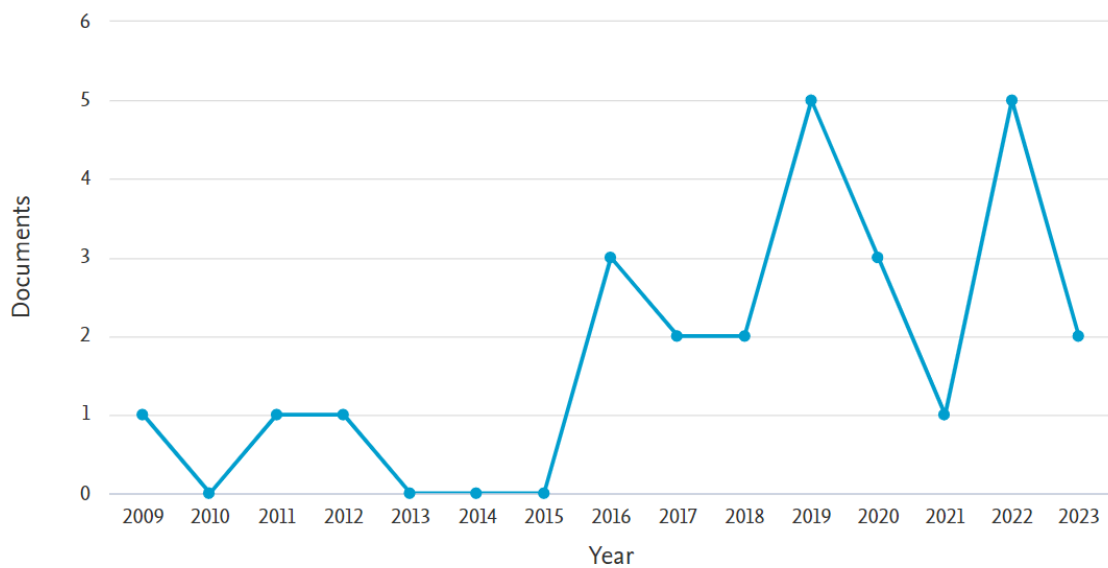


Figura 3: Resultados de la búsqueda de artículos relacionando intraemprendimiento y efectucción

Emprendimiento

En general, la literatura sobre emprendimiento provee varias perspectivas a cerca de las dinámicas de este fenómeno, ofreciendo herramientas a los emprendedores, académicos y creadores de políticas para su promoción y crecimiento. Ha sido un concepto difícil de definir debido a que varios académicos y emprendedores tenían diferentes comprensiones de él, como lo identificó Gartner (1990) en un estudio donde pedía a los participantes su definición de emprendimiento, las analizó y aunque no encontró un consenso, identificó 8 factores que los encuestados consideraron los más importantes en su definición: El emprendedor, la innovación, la creación de una organización, la creación de valor, actividades con o sin ánimo de lucro, crecimiento, singularidad y el gerente-propietario. Gartner (1990) reconoce que existen dos maneras de entender el emprendimiento en su grupo de estudio: Aquellos quienes lo relacionan con los resultados del emprendimiento y lo definen desde allí; y el otro grupo de personas que lo asocian mucho al emprendedor, el tipo de persona que es y sus atributos. Este segundo escenario ha guiado una rama de investigación del emprendimiento orientada al emprendedor, definiéndolo como “individuos

que trabajan solos por cuenta propia, desarrolladores de equipos, innovadores independientes” (Luchsinger y Ray Bagby, 1987, p. 10) pero también relacionado con características como la flexibilidad, la disposición a asumir riesgos, la búsqueda del cambio fundamental y el deseo de éxito (Cadar y Badulescu, 2015). Estas características del emprendedor resuenan a lo largo de la literatura académica, de hecho, Pereira (2003) comenta que la primera vez que apareció el término “entrepreneur” fue en un texto escrito por Richard Cantillon en 1755, titulado *Essai Sur la Nature du Commerce en Général*, y que “El término designaba una persona que se caracterizaba por comprar productos a precios conocidos para venderlos en el mercado a precios desconocidos. Esta concepción asoció al término emprendedor los elementos conceptuales de recursos y riesgo.” (Pereira, 2003, p. 12). Por su parte, Ferreira et al (2017) señalan que fue Schumpeter, uno de los principales académicos reconocidos por su aporte a este tema, el primero en relacionar al emprendedor como un ente generador de crecimiento económico, todo esto basado en su propuesta de la destrucción creativa.

A través de estos cuestionamientos se ha creado un constructo general en la mente de las personas que estudian el emprendimiento, apoyados también en los aportes de autores como Drucker, Baumol y Dess, como lo documentan Castro et al. (2015), quienes realizaron un estudio en donde reunieron las principales definiciones de emprendimiento o emprendedor de los autores más reconocidos por sus aportes a la administración y a este campo de conocimiento, contrastando la diferencia entre emprendedor y empresario, un par de conceptos que suelen confundirse.

| Autor | Definición |
|--------------------------|--|
| Richard Cantillon (1755) | Una persona que se caracteriza por comprar productos a precios conocidos para venderlos a precios desconocidos |
| Schumpeter (1934) | Ente generador de crecimiento económico. Destructor creativo (proceso de desarrollo caracterizado por la innovación constante) |
| Pereira (2003) | Es quien percibe la oportunidad y crea la organización para aprovecharla |
| De Vries (1977) | Concibe e implementa una idea a través de la innovación, administración y toma de riesgos |
| Drucker (1970) | Ejecuta las tareas de proyección, combinación, innovación y anticipación |
| Baumol (1968) | Es más que un organizador y que un innovador, debe conseguir nuevas fuentes de recursos y métodos de mercadeo y estructurar una nueva organización |

| | |
|-------------|--|
| Dees (1998) | Es capaz de destrucción creativa, creación de valor, identificación de oportunidades e ingenio |
|-------------|--|

Tabla 1: Definición de emprendedor, adaptado de Castro et al. (2015)

Castro et al. (2015) concluyen que “el emprendedor es el que usa el ingenio, la audacia, el entusiasmo, la ilusión y la insatisfacción laboral para realizar un cambio a través de las ideas, los productos o los procesos, sin que esto implique necesariamente la creación o dirección de empresas. (...) Los estudios sobre el emprendedor no llegan a un consenso a cerca de la definición del emprendedor, pero convergen en que está impulsado por la necesidad de innovar y tomar riesgo hacia lo desconocido” (Castro et al., 2015, p. 196).

Aunque el estudio resulta detallado y coherente, es evidente que hizo falta revisar autores más recientes que están abordando el concepto de emprendimiento de una manera diferente. Prueba de esto es que al final de los hallazgos comentan que “hay gran cantidad de estudios acerca de las características del emprendedor, pero ninguno ha logrado validar las características de un emprendedor de éxito.” (Castro et al., 2015, p. 196), cuando la profesora Sarasvathy (2001), 14 años antes de la publicación del artículo construido por Castro et al. (2015), presentaba sus avances sobre la efectuación, un concepto que ella apropia durante el estudio de emprendedores profesionales, que han constituido más de un emprendimiento de manera exitosa.

Efectuación

La teoría de efectuación, planteada por Sarasvathy (2001), documenta el modelo de pensamiento y de toma de decisiones seguido por emprendedores expertos en escenarios de alta incertidumbre. En este modelo se articula un proceso dinámico e iterativo de creación de nuevos productos y empresas, entendiendo el futuro como algo fundamentalmente impredecible, pero controlable a través de la acción humana. La efectuación es definida como una dirección estratégica que ejerce una influencia para controlar y modelar el ambiente externo de manera cocreativa, perspectiva que cambia el enfoque de predecir un futuro desconocido por cocrear el futuro a través del control del medio ambiente (Sarasvathy, 2001).

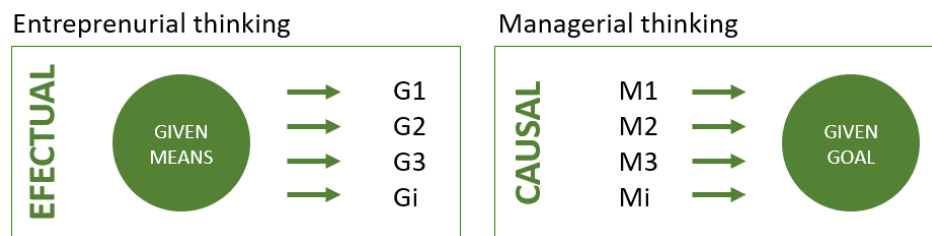


Figura 4: Razonamiento efectual vs causal – Adaptado de The Society for Effectual Action (2018)

Gran parte de la teoría de la efectucción se fundamenta en la contraposición de los modelos tradicionales, guiados por modelos causales. En este sentido, la teoría tradicional del emprendimiento se basa en la idea de que los emprendedores comienzan planteando un objetivo específico, evalúan el riesgo en función del retorno esperado, analizan el alcance competitivo, buscan reducir las contingencias y predecir un futuro incierto (Sarasvathy, 2001). Sin embargo, los emprendedores desde la perspectiva de efectucción permiten que las metas surjan de manera orgánica a través de los recursos disponibles y las actividades sobre las cuales tienen poder de decisión. Este enfoque da lugar a una exploración continua para detectar diferentes oportunidades e identificar nuevos medios, metas y mercados (Chamindika et al., 2019).

En la Figura 4 se hace evidente que el modelo efectual, asociado al modelo de pensamiento del emprendedor, da espacio a la generación de diferentes metas u objetivos partiendo de los recursos disponibles, mientras que el modelo causal, asociado al modelo de pensamiento gerencial, se presenta de manera inversa, donde se establece una meta u objetivo específico para después articular los recursos necesarios para cumplir dicho objetivo. En palabras de Sarasvathy (2001, p.3) “Los procesos de causalidad toman un efecto particular ya dado y se concentran en seleccionar los medios para crear ese efecto. Los procesos de efectucción toman una serie de medios ya dados y se concentran en seleccionar los posibles efectos que se pueden crear con esa serie de medios”.

Es importante resaltar que la efectuación y la causalidad no son mutuamente excluyentes, sino que se complementan dependiendo de las características de las empresas, del contexto en que éstas se desenvuelven y de su estado de desarrollo (Brettel et al., 2014), pues el modelo de pensamiento gerencial puede aún ser apropiado para organizaciones en etapas de desarrollo avanzadas. La efectuación resulta muy atractiva para la formulación de una nueva empresa, ya que proporciona un modelo de pensamiento ideal para la resolución de problemas en situaciones de incertidumbre, mientras que las estrategias basadas en causalidad requieren que el tomador de decisiones tenga acceso a información histórica o a estudios de situaciones análogas que le permitan anticipar un futuro probable, además de apostar a que el futuro por venir será lo suficientemente parecido al pasado para que las predicciones basadas en datos históricos den los resultados esperados. (Szambelan et al., 2020)

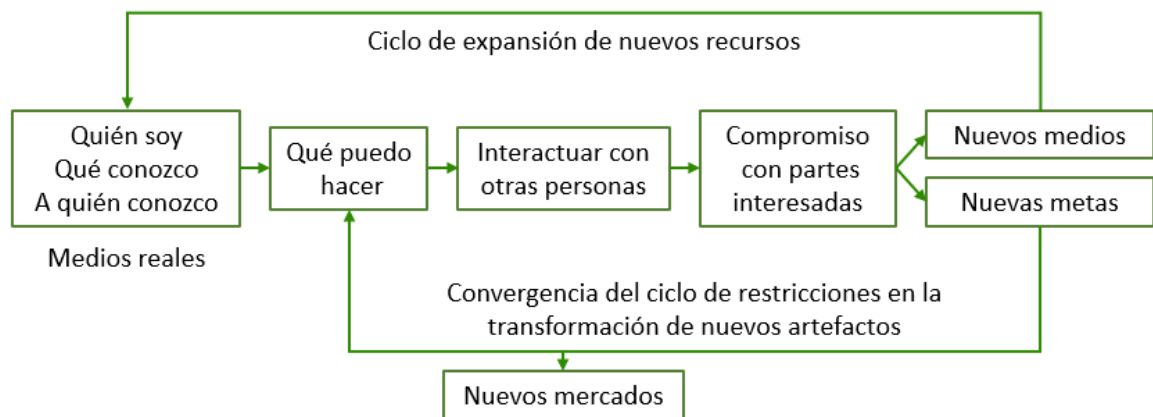


Figura 5: Ciclo efectivo - Adaptado de The Society for Effectual Action (2018)

Además del ciclo efectivo presentado en la Figura 5, donde se presenta un proceso iterativo que siguen los emprendedores para reducir el riesgo y encontrar nuevas oportunidades de mercado, Sarasvathy (2001) plantea cinco principios que son fundamentales para poner en práctica el modelo de pensamiento efectivo para la formulación de nuevos emprendimientos, estos se pueden revisar en la Tabla 2, donde se muestran las diferencias entre el modelo efectivo y el modelo causal.

Tabla 2: Ciclo efectual - Adaptado de The Society for Effectual Action (2018)

| # | Efectuación | Causalidad |
|---|--|---|
| 1 | Orientación al uso de los recursos disponibles: Cuando los emprendedores empiezan a crear una nueva empresa, lo hacen a través de sus propios medios, partiendo de quiénes son, qué saben y a quién conocen, para después plantearse una meta basados haciendo uso de los medios con los que cuentan. | Metas u oportunidades preestablecidas: El razonamiento por causalidad funciona a la inversa, al ensamblar los medios necesarios para llegar a una meta ya establecida. |
| 2 | Orientación al riesgo aceptable: Los emprendedores expertos limitan el riesgo al comprender lo que pueden permitirse perder en cada paso tomado, en lugar de buscar grandes oportunidades de todo o nada. Eligen metas y acciones donde hay ventajas incluso si las desventajas terminan presentándose. | Retorno esperado: El razonamiento por causalidad primero apunta a un retorno y luego trabaja para reducir el riesgo asociado. |
| 3 | Orientación a la contingencia: Los emprendedores expertos invitan al factor sorpresa. En lugar de plantear escenarios hipotéticos para hacer frente a las peores situaciones, los expertos interpretan las noticias y las sorpresas negativas como pistas potenciales para crear nuevos mercados. | Evitar las sorpresas: El razonamiento por causalidad trabaja para minimizar la probabilidad de resultados inesperados |
| 4 | Orientación a la asociación: Los emprendedores expertos crean asociaciones con las partes interesadas. Al obtener compromisos previos de estos socios clave al principio de la empresa, los expertos reducen la incertidumbre y co-crean el nuevo mercado con sus partes interesadas. | Análisis competitivo: El razonamiento por causalidad supone que los competidores son rivales con los que hay que enfrentarse. |
| 5 | Orientación al control: | Tendencias inevitables: |

| | |
|--|---|
| Al concentrarse en las actividades que están bajo su control, las acciones de los emprendedores expertos darán como resultado los resultados deseados. Una cosmovisión eficaz que se basa en la creencia de que el futuro no se encuentra ni se predice, sino que se crea. | El razonamiento por causalidad acepta que las fuerzas establecidas por el mercado harán que el futuro se desarrolle por sí mismo. |
|--|---|

Desde su introducción en 2001, la efectuación ha llamado la atención de los investigadores y han presentado varias contribuciones conceptuales y empíricas orientadas a su consolidación. Por ejemplo, en el estudio presentado por Brettel et al. (2014), se muestra cómo los investigadores en esta temática han dado forma al concepto de efectuación, han evaluado el papel del emprendedor en la empresa y su relación entre la efectividad y el exceso de confianza. De igual manera han indagado sobre la creación de oportunidades por parte de los emprendedores, así como sobre el impacto del comportamiento por efectuación en el desempeño de la empresa (Brettel et al., 2014). Aunque los resultados de las investigaciones son diversos, estos tienden a presentar los conceptos de efectuación como una herramienta que podría proporcionar, tanto a los gerentes como a los tomadores de decisiones en diferentes escenarios, estrategias para lidiar con la incertidumbre, mejorar la flexibilidad y permitir la adaptación al cambio (Nguyen et al., 2018).

Mansoori y Lackéus (2020) compararon la efectuación con otros cinco métodos para emprendimiento: *Discovery-driven planning*, *Prescriptive entrepreneurship*, *Design Thinking*, *The Lean Startup Methodology*, y *Business planning*; a través de nueve dimensiones conceptuales: manejo de la incertidumbre, manejo de los recursos, expansión de conocimiento, redirección de poder, aprendizaje continuo, procesos iterativos, interacción con las partes interesadas, colaboración en equipo y creación de valor. En su

estudio encontraron que las fortalezas de la efectuación a nivel teórico podrían usarse para desarrollar otros métodos de emprendimiento, y así mismo, las fortalezas de otros métodos de emprendimiento podrían usarse para subsanar las posibles debilidades de la efectuación, como lo es el estudio de tácticas de comportamiento y la aplicabilidad en etapas avanzadas del desarrollo de la empresa.

Es importante mencionar que, aunque Sarasvathy (2001) presenta su trabajo como “Teoría de efectuación”, en repetidas ocasiones menciona que la efectuación es un fenómeno que tiene lugar también en escenarios diferentes a la toma de decisiones en las organizaciones, y además, en su capítulo “Conexiones con teorías existentes y evidencia empírica” (Sarasvathy, 2001, pg. 254) reconoce que es una propuesta que requiere mayor desarrollo e incluso hace evidentes las semejanzas que tiene con conceptos presentados por Simon, Gigerenzer, Lindblom, entre otros. Por lo que el título de “teoría” podría no ser el apropiado, ya que es una propuesta en etapas tempranas de desarrollo. Sin embargo, este documento continuará refiriéndose a la “teoría de efectuación”, puesto que Sarasvathy (2001) la denomina de esta manera.

Así, la teoría de la efectuación sostiene que los emprendedores no solo comprenden ciertos fenómenos, tal como se explicarían en las ciencias naturales o en las ciencias sociales, sino que comprenden cómo se pueden diseñar estos fenómenos y cómo se pueden crear nuevos productos o empresas a partir de ellos (Szambelan et al., 2020), pues entienden que la lógica de toma de decisiones propuesta por la efectuación permite acelerar el desarrollo de nuevos productos y reducir costos de experimentación, aprovechando la información y contacto cercano con los socios y las partes interesadas (Wu et al., 2020).

Además de haber encontrado relaciones positivas entre el desempeño de nuevas empresas y los conceptos de efectuación (Read et al., 2009), se ha descubierto que las acciones por efectuación proporcionan diferentes niveles de apoyo para el desarrollo de capacidades (Tolstoy et al., 2021) y reducen las barreras para la innovación, que en última

instancia, permiten a una empresa crear nuevos productos o servicios innovadores e introducirlos con éxito en el mercado antes que la competencia (Szambelan et al., 2020), algo que resulta de gran importancia para las empresas nuevas, pues en múltiples ocasiones ha demostrado que la supervivencia y el crecimiento de las empresas en entornos comerciales dinámicos dependerían en gran medida de su capacidad para promover innovaciones dentro de sus organizaciones (Manimala et al., 2006). En el 2001, Sarasvathy llega a esta propuesta después de estudiar los procesos de decisión seguidos por 27 emprendedores expertos, todos con más de 15 años de experiencia y con múltiples empresas fundadas por ellos mismos, donde descubrió que el 65% de los encuestados usaban lógica de efectucción el 75% del tiempo cuando estaban resolviendo los problemas presentados durante la investigación (Sarasvathy, 2001). Sin embargo, estos resultados tienen fundamento en el emprendimiento como proceso formulador de nuevas empresas, pero las condiciones para emprender al interior de una organización ya existente, actividad conocida como intraemprendimiento, son sustancialmente diferentes.

Intraemprendimiento

Como lo referencian Antoncic y Hisrich (2003), para Churchil (1992) el emprendimiento se ha entendido como el proceso de descubrir y desarrollar una oportunidad para crear valor a través de la innovación y aprovechar esa oportunidad sin importar los recursos o la ubicación del emprendedor, ya sea para la creación de una empresa nueva o dentro de una ya existente. El investigador estadounidense Gifford Pinchot (1985) (como se citó en Seshadri y Tripathy, 2006) acuñó el término intraemprendimiento para definir el desarrollo de una actividad emprendedora dentro de una organización existente, para facilitar iniciativas innovadoras que permitan replantear el modelo de negocio (Seshadri y Tripathy, 2006), pues la globalización y las dinámicas del mercado obligan a las empresas a reinventarse y adaptarse con mayor velocidad, haciendo que las personas emprendedoras al interior de la organización se conviertan en un activo importante, haciendo que no sea necesario salir de la organización para convertirse en un emprendedor (Angulo Rangel et al., 2020). El *intraemprendimiento (IE)* no solo se refiere a la creación de nuevos emprendimientos comerciales, sino también a otras actividades innovadoras como el desarrollo de nuevos bienes, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias y posturas competitivas (Antoncic y Hisrich, 2003).

Al desarrollar una actividad emprendedora dentro de una organización existente se busca que esta sea más competitiva, logre mejorar los productos, genere un aumento de ingresos, monitoree más al consumidor y determine nuevos posibles clientes (Angulo Rangel et al., 2020). La innovación por intraemprendimiento sirve como motor de crecimiento para la empresa, pues ayuda a expandir o profundizar sus competencias básicas (Seshadri y Tripathy, 2006) y sus ventajas competitivas en términos de rentabilidad sostenida (Zahra y Covin, 1995, citado en Antoncic y Hisrich, 2003). Se entiende al modelo intraemprendedor como el enlace que armoniza a la organización en función de facilitar e impulsar la innovación intraemprendedora (Angulo Rangel et al., 2020) para generar novedad desde y para la organización misma. Se ha confirmado los beneficios que éste trae para las organizaciones en términos de creación de riqueza, productividad, rentabilidad y crecimiento (Manimala et al., 2006), e incluso algunos autores como Stopford y BadenFuller (1990) (Citados por Seshadri y Tripathy, 2006) describen el emprendimiento como un "rejuvenecimiento" dentro de una organización existente.

Luchsinger y Ray Bagby (1987) comentan que la primer área de atención en la investigación del emprendimiento al interior de las organizaciones es el intraemprendedor individual; en su trabajo mencionan los resultados de Ross y Unwalla en su estudio de 1986, donde describieron la personalidad intraemprendedora como: enfocada en los resultados y no en la actividad, cuestionando el status-quo, motivada por la resolución de problemas, realizando cambios e innovaciones, frustrada por los sistemas burocráticos, ambiciosa y competitiva. Por otro lado, Seshadri y Tripathy (2006) presentan que los intraemprendedores se pueden encontrar en diferentes niveles de la organización, a nivel técnico o administrativo, en producción o en servicio al cliente e incluso en niveles gerenciales senior, medio o junior.

Alineados con el estudio asociado al trabajador intraemprendedor, en el trabajo desarrollado por Gawke et al. (2019), se proponen tres tipos de conceptualizaciones encontradas en la literatura académica de trabajadores intraemprendedores:

1. Trabajadores orientados al emprendimiento: Se encontraron siete artículos donde los trabajadores orientados por intraemprendimiento son fácilmente identificables porque muestran iniciativa, toman riesgos calculados y traen novedad a las organizaciones.
2. Trabajadores motivados por el resultado de la actividad intraemprendedora: Se encontraron nueve artículos donde el factor común de diferenciación es el aporte que hacen los trabajadores a los programas y los esfuerzos adelantados por la organización por promover actividades de intraemprendimiento. Esto se hacía evidente al preguntar si tenían un rol de liderazgo en el desarrollo o la implementación de nuevos productos o servicios, si han iniciado actividades de emprendimiento para sus empleadores previamente, o preguntando cuántas nuevas ideas de emprendimiento han implementado en su organización en determinado tiempo.
3. Trabajadores basados en el comportamiento: Se encontraron seis artículos que se concentran en el comportamiento de los trabajadores que contribuyen a dinámicas de intraemprendimiento en un nivel de la empresa, que pueden ser actividades de innovación radical o incremental en procesos o productos, mercados o estrategias organizacionales. Para ofrecer mayor claridad y determinar cuáles comportamientos pueden ser considerados como de intraemprendimiento, proponen dos grupos:
 - a. Comportamiento estratégico del trabajador: actividades que apuntan a la creación, adición o inversión en nuevos negocios. Búsqueda de nuevos mercados.
 - b. Comportamiento de renovación estratégica: actividades que apuntan a la búsqueda de oportunidades renovando los productos o servicios prestados, los procesos internos y la estrategia organizacional.

Este último fue el seleccionado por Gawke et al., (2019) porque una conceptualización basada en el comportamiento permite estudiar mejor qué condiciones pueden perjudicar o fomentar el intraemprendimiento en etapas tempranas de los procesos de manera orgánica y facilita la construcción de una escala de medición de intraemprendimiento en los

trabajadores, especialmente por tener el mayor potencial para estudiar la actividad intraemprededora desde sus inicios y porque no se limita a la medición de contribuciones de los trabajadores al resultado final intraemprededor de la empresa (Gawke et al., 2019).

Una segunda área se ha enfocado más en la formación de nuevas empresas dentro de las organizaciones, tomando como ejemplo las corporaciones (Antoncic y Hisrich, 2003). De hecho existen otros términos que, si bien difieren en algunos aspectos entre sí, también son utilizados para referirse al emprendimiento dentro de organizaciones ya existentes. Como los citan Antoncic y Hisrich, (2003) algunos de ellos son la “Renovación Estratégica” propuesta por Guth y Ginsberg en 1990, la “Postura hacia el emprendimiento” por Covin y Slevin entre 1986 y 1991, la “Orientación al Emprendimiento” por Lumpkin y Dess en 1996, entre otros.

Estos últimos, Lumpkin y Dess (1996), plantearon el término de Orientación a Emprendimiento como un concepto con cinco dimensiones: Toma de riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad competitiva y la Autonomía. La toma de riesgos se asocia una aceptación de la incertidumbre y del riesgo, entendiendo que son inherentes a la actividad y que se caracterizan por el uso de recursos con resultados inciertos. La innovación se orienta hacia la adopción y el apoyo de la creatividad, de la experimentación y la novedad, así como la investigación y desarrollo de bienes, servicios y procesos. La proactividad se relaciona con una perspectiva de futuro en la que se busca anticipar oportunidades para desarrollar e introducir nuevos productos y obtener las ventajas de ser pioneros para dar forma a la dirección del entorno. La agresividad competitiva transmite la intensidad con la que una empresa elige competir y los esfuerzos por superar a los competidores, lo que refleja un sesgo hacia maniobrar y superar a sus rivales. La autonomía describe la autoridad y la independencia otorgadas a un individuo o a un equipo dentro de la empresa para desarrollar conceptos y visiones comerciales y llevarlos a cabo hasta su finalización.

La propuesta de Lumpkin y Dess (1996) resulta especialmente llamativa porque además de descomponer el intraemprendimiento en cinco dimensiones esenciales, concluyen que

no todas las dimensiones de la orientación a emprendimiento están presentes o son valiosas en cualquier organización, ya que depende del contexto específico de esta, y por lo tanto el carácter emprendedor de una organización es de orden gradual, no existen términos absolutos de total presencia o ausencia de carácter emprendedor en las organizaciones (Lumpkin y Dess, 1996). Esto resulta especialmente diferente a los demás autores que tienden a estudiar solo tres de esas dimensiones: toma de riesgos, innovación y proactividad. (Hughes y Morgan, 2007). En el estudio realizado por Antoncic y Hisrich (2003) se recopilaron y unificaron las dimensiones planteadas por diferentes autores al referirse al intraemprendimiento, presentando un listado de 8 dimensiones presentes en la literatura asociada:

Nuevos emprendimientos, Nuevos negocios, Innovación de bienes y servicios, Innovación de procesos, Autorrenovación, Asunción de riesgos, Proactividad, Agresividad competitiva.

Existe una serie de condiciones para la implementación de actividades de intraemprendimiento en las organizaciones que pueden resultar en barreras que imposibilitan el correcto desarrollo de la actividad emprendedora al interior de una organización. A diferencia de emprender, intraemprender es un acto que implica una acción de doble vía, involucra la cooperación desde la perspectiva de la empresa y del intraemprendedor, por lo que resulta indispensable la conformación de este binomio (Angulo Rangel et al., 2020).

Por un lado, se ha identificado que el intraemprendedor debe ser una persona con visión creativa, motivado por la necesidad de actuar en búsqueda del éxito, que cuenta con dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía, que goza de una destreza para organizar y trabajar en equipos, de una visión holística de las necesidades del mercado y especialmente con la cualidad de ser un líder proactivo y altamente tolerante al riesgo. “El intraemprendedor es aquel individuo que desempeña un rol relevante como agente de cambio, transformando el clima organizacional en ambientes que favorezcan la creatividad” (Angulo Rangel et al., 2020).

Pero por el otro lado, intraemprender no es posible sin un auténtico alineamiento general de la organización que facilite el acceso a recursos, provea de cierta autonomía al intraemprendedor, simplifique su estructura y procesos administrativos para acelerar la comunicación con las partes interesadas tanto internas, como los empleados de la empresa o los clientes mismos, como externas, como los proveedores o agentes del gobierno (Seshadri y Tripathy, 2006).

Algunos investigadores como Carrier (1994), Dougherty (1994) y Neilsen, et al. (1985) (como se citaron en Manimala et al., 2006) han descubierto que puede resultar más difícil implementar el intraemprendimiento en las grandes empresas porque no cuentan con la flexibilidad necesaria en sus sistemas para proporcionar la autonomía que los intraemprendedores necesitan (Manimala et al., 2006), además de que se vuelve extremadamente difícil obtener el apoyo de los supervisores para el desarrollo de innovaciones radicales en organizaciones donde la cultura interna favorece los proyectos incrementales de bajo riesgo con resultados a corto plazo (McDermott y O'Connor, 2002, citado en Manimala et al., 2006). La innovación, por lo tanto, se percibe como una desviación de las tareas habituales y los subordinados intraemprendedores a menudo son percibidos como una piedra en el zapato por sus respectivos supervisores, ya que son los primeros en alterar las rutinas regulares construidas en la organización durante mucho tiempo (Manimala et al., 2006).

En el trabajo de Antolín-López et al. (2016) se identificaron algunos de los principales obstáculos que enfrentan las empresas y limitan su capacidad innovadora. Allí comentan que la escasez de recursos es una de las principales barreras, asociada a recursos internos como el acceso a tecnología y a mano de obra experta, el acceso a capital y recursos financieros, o bien las habilidades de las directivas que fomenten el actuar emprendedor de los colaboradores. En esta misma línea se presenta el estudio de Seshadri y Tripathy (2006) donde explican que la inconsistencia, la intermitencia y la falta de entusiasmo y compromiso por parte de las altas directivas de la organización hace que los trabajadores pierdan el espíritu emprendedor. Adicionalmente, mencionan que no es la única razón por la que los trabajadores pueden ser reacios al emprendimiento. Las

condiciones de vida del intraemprendedor pueden incrementar la aversión al riesgo cuando se encuentra en situaciones difíciles de orden personal, familiar, financiero, de salud, etc. pues buscan mantener estabilidad laboral y arriesgar lo menos posible su carrera en la empresa.

Intraemprendimiento e innovación

La relación entre el intraemprendimiento y la innovación es estrecha, pero son dos conceptos con diferente significado. Para hacer claridad de la diferencia entre estos dos conceptos se utilizará la construcción de Fenómeno, Variable y Unidad de análisis, trabajados en Hernandez-Sampieri (2014), donde se presenta el Fenómeno como un acontecimiento o un hecho que se presenta en la realidad y que es susceptible de ser estudiado, mencionando que puede tratarse de un comportamiento humano o un proceso social como la globalización o la migración. Así, el concepto de innovación se relaciona como un fenómeno a estudiar, teniendo en cuenta su carácter social.

Se presenta también la Unidad de análisis como “quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (Hernandez-Sampieri, 2014, p.183). Para esta investigación, la unidad de análisis será la organización tomada como estudio de caso.

Por último, se presentan las Variables como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.” (Hernandez-Sampieri, 2014, p.105). Allí se presentan ejemplos de variables como la presión arterial, la resistencia de un material, la masa, la personalidad autoritaria, entre otras. Para esta investigación se consideran Variables aquellas características de las organizaciones que influyen en el éxito o fracaso de la implementación de actividades para el intraemprendimiento.

Hacer uso de estos conceptos permite trabajar desde las características de las organizaciones (Variables) para fortalecer a las organizaciones (Unidad de análisis) que buscan alcanzar la innovación (Fenómeno) a través de actividades de intraemprendimiento.

A lo largo de este documento se entiende el intraemprendimiento como un camino para llegar a la innovación. En la Figura 6 se puede ver cómo a lo largo del tiempo, las organizaciones pueden tener varios intentos de inserción de novedad (azul) y solo después

de un periodo de introducción y aceptación al mercado se considera una innovación (fenómeno).



Figura 6: Intraemprendimiento para la innovación. Elaboración propia

Intraemprendimiento y efectuación

Se podría pensar que los problemas que tiene el intraemprendimiento pueden solucionarse con ayuda de herramientas como la efectuación, que nacen desde y para el emprendimiento. Pero como se ha presentado previamente en este capítulo de revisión de la literatura, las condiciones de emprendimiento e intraemprendimiento son sustancialmente diferentes y afrontan dificultades que, aunque son semejantes en ciertos aspectos, difieren en mayor o menor medida. Haciendo uso de los principios de efectuación como hilo conductor se presentará la manera en que se relacionan con el emprendimiento y con el intraemprendimiento, destacando algunas diferencias entre ambos:

- Principio orientado al uso de los recursos disponibles:

Plantea que el emprendedor, aunque puede contar con escasos recursos, éste hace uso de ellos para experimentar y plantear posibles objetivos o metas, partiendo de las premisas de quién es, a quién conoce y qué sabe. Esto dota de autonomía al emprendedor, quien tiene mayor control sobre el ambiente interno de la empresa, pues la está construyendo de ceros (Luchsinger y Ray Bagby, 1987). El intraemprendedor deberá trabajar también con escasos recursos, pero éstos estarán asociados a los recursos y capacidades instaladas en la organización a la que pertenece. Dependerá también del apoyo administrativo y organizacional que brinde la empresa y su estructura, lo que genera

mayores restricciones para distintas actividades (Luchsinger y Ray Bagby, 1987) (Hughes y Morgan, 2007). El intraemprendedor puede practicar y mejorar sus habilidades al interior de la organización, lo que reduce el riesgo que asume el individuo (Maier y Pop Zenovia, 2011).

- Principio orientado al riesgo aceptable:

Propone que el emprendedor por efectuación logra reducir el riesgo al saber cuánto está dispuesto a perder y cuánto puede pagar en caso de tener un resultado negativo del proceso de decisión. Sin embargo, un error en la toma de decisiones de orden estratégico podría significar la quiebra para el emprendimiento, pues está exponiendo su capital y asumiendo el riesgo financiero. El intraemprendedor, por otro lado, se encuentra respaldado por el capital de la empresa a la que pertenece, por lo que los errores no serán de orden catastrófico (Luchsinger y Ray Bagby, 1987). El intraemprendedor afronta riesgos asociados al desarrollo de carrera al interior de la organización, lo que puede limitar su actuar al considerar las consecuencias que puede tener un error a los ojos de sus supervisores (Maier y Pop Zenovia, 2011). Otros riesgos que pueden asociarse al intraemprendimiento se refieren a la búsqueda rápida de oportunidades y la disposición rápida de los recursos (Lumpkin y Dess, 1996).

- Principio orientado a la contingencia de cambios en el entorno:

El emprendedor por efectuación entiende el error como una oportunidad para crear nuevos escenarios, productos o mercados (Sarasvathy, 2001). Tiene una fuerte influencia de fuerzas externas, además de que su actividad de ventas se desarrolla principalmente en el mercado externo. En el intraemprendimiento se entiende el error como un problema que entorpece el correcto desarrollo de las actividades, principalmente por las metas y resultados a corto plazo de la empresa (Maier y Pop Zenovia, 2011) y la alta influencia que tienen las fuerzas internas sobre el intraemprendedor, como las limitaciones por la estructura y procesos establecidos en la organización (Aguilar et al., 2019).

- Principio orientado a la asociación con partes interesadas:

Se plantea que el emprendedor por efectuación es capaz de generar alianzas con las partes interesadas, incluso con la competencia, para generar nuevos medios que permitan el planteamiento de nuevos productos y mercados (Silberzahn y Midler, 2008). Esto se hace posible al contar con mayor autonomía sobre la estructura de la empresa que esta en construcción y al mayor control sobre el ambiente interno. En el intraemprendimiento se tiene mayor cercanía con las partes interesadas al interior de la organización. A diferencia del emprendimiento, el intraemprendedor debe promocionar su idea a los tomadores de decisiones y superiores de área (Ashford et al., 1997, citados por Aguilar et al., 2019), lo que hace evidente las limitaciones por estructuras y procesos internos ya establecidos.

- Principio orientado al control o manejo de la incertidumbre:

Sarasvathy (2001) propone que el emprendedor por efectuación se concentra únicamente en aquellas variables sobre las que tiene control y delega aquellas sobre las que no. La incertidumbre en proyectos altamente innovadores es alta, por lo que estimar y limitar los riesgos a pérdidas asequibles es más apropiado que predecir los retornos esperados (Nguyen et al., 2018). El intraemprendedor debe reportar a sus superiores y dejar en ellos la toma de decisiones (Aguilar et al., 2019). Esto suele desmotivar los procesos de intraemprendimiento y la organización debe invertir en recompensas e incentivos para el individuo (Maier y Pop Zenovia, 2011).

Ejemplo práctico en IE: Causalidad vs efectuación

Se plantea un ejemplo de los resultados que se podrían tener al seguir una lógica causal en una empresa y se contrasta con los resultados que se podrían tener siguiendo al intraemprendimiento apoyado en la efectuación, presentando el escenario hipotético de una joyería:

Daniela dirige una joyería en un prestigioso sector de la ciudad y se ha encontrado con la dificultad de no tener suficiente inventario para la exhibición en el punto físico de venta. Ella entiende que le resulta muy difícil vender sin tener el producto para mostrarle al cliente,

especialmente cuando éste busca variedad. La causalidad dirigiría el proceso de solución hacia resolver el problema de insuficiencia de inventario para la exhibición a través del fortalecimiento de la producción, a través de la compra de productos a un tercero para revenderlo en su tienda o a través de la reorganización la tienda para que se perciba visualmente más inventario del que en verdad hay, por ejemplo. Como vemos, la causalidad se plantea un objetivo concreto: Solucionar la insuficiencia de inventario para la exhibición en punto físico de venta a través de una estrategia definida, así se empezará a buscar medios para llegar a dicho objetivo y se podrá trazar un plan con fechas e hitos importantes para el cumplimiento la meta.

Atender este mismo caso a través de la efectuación y el intraemprendimiento podría presentar resultados como la creación de un equipo que busque maneras de mejorar el proceso de producción. En este caso, aunque el equipo de I+D tendrá actividades más guiadas por la efectuación que por la causalidad, la toma de la decisión de crear el equipo en primera instancia nace de un modelo mental causal, donde se propone hacer una inversión para responder mejor a los cambios en el futuro. Este equipo liderado por Andrés, uno de los trabajadores del área de producción, haría experimentos y prototipos rápidos para encontrar una solución desde su área, quizás encontrando una manera de acelerar el proceso de fundición de los metales a través de nuevas aleaciones o ideando una herramienta que reduzca los tiempos de moldeado y ajuste de las joyas, etc. Esto requiere que la joyería tenga buenas prácticas de comunicación entre las diferentes áreas y jerarquías de la organización, que invierta en herramientas y tiempo para experimentación por parte de las personas de producción e incluso estar dispuesta a que esa inversión no dé frutos en un corto o mediano plazo.

El intraemprendimiento apoyado en la efectuación podría centrarse más en las actividades de Andrés, el intraemprendedor. Basado en el primer principio de efectuación, Andrés tendría presentes todos los recursos que tiene a su disposición, contando no solo con los de la empresa sino también con aquellos de su vida fuera del trabajo. Para este ejemplo, Andrés tendrá un hermano que trabaja vendiendo productos por catálogo, ha visto el gran número de ventas que tiene su hermano y considera que, al no tener suficiente producto

para exhibir en el punto físico de la joyería, sería interesante probar el canal de venta que maneja su hermano. Andrés le comparte esa idea a Daniela, la dueña y gerente de la joyería, quien tiene una buena relación con sus colaboradores y confía mucho en las capacidades de cada uno, les brinda autonomía y los involucra en la toma de decisiones en lugar de comunicar lo decidido, escucha atentamente la propuesta de Andrés reconociendo que esta oportunidad también solucionaría el problema de la insuficiencia de productos para exhibición en punto físico, pues reconoce que el mayor problema no estaba relacionado a la cantidad de productos sino al número de ventas a obtener a fin de mes.

Es posible que el resultado del ejercicio no sea el ideal para la joyería, pero tener en cuenta los recursos que el intraemprendedor está dispuesto a poner de su parte incrementa las posibilidades de solución e incluso presenta escenarios que no se tenían contemplados en el objetivo inicial propuesto desde la causalidad. Este ejercicio estaría propuesto desde una lógica efectual, pues parte del principio de uso de los recursos disponibles como el conocimiento de Andrés, el principio del riesgo aceptable al tener ejemplos cercanos de éxito y la experiencia de buenas y malas prácticas al usar ese canal de venta, el principio de la asociación con el hermano de Andrés para entrar en contacto con la empresa que facilita los catálogos, el principio de control sobre las variables en las que Daniela tiene poder de decisión como la producción o selección de productos a promocionar a través del nuevo canal, y por último el principio de la contingencia por tener la posibilidad de generar nuevos objetivos a partir de los cambios en el entorno.

Barreras para el intraemprendimiento

Como se puede ver en la revisión de literatura, existe una serie de características de las empresas que tienen una alta influencia en la implementación de actividades de IE, sea de una manera positiva o negativa. Por ejemplo, la presencia de colaboradores orientados al IE es un factor positivo para la implementación de estas actividades, mientras que la ausencia de estos colaboradores resulta en un factor negativo para la implementación de actividades de IE. Así, la cantidad de colaboradores orientados al IE puede ser un factor positivo o negativo y varía para cada organización, dependiendo de su configuración y sus características específicas. En la Figura 7 se presenta un ejemplo de la organización A,

una organización que cuenta con características que no tienen una influencia directa en la implementación de actividades de IE, como lo sería su ubicación geográfica, su actividad económica o el mercado objetivo al que se dirige, entre otros. Cuenta también con unas características que sí son Factores Influyentes para la implementación de actividades de IE, estas se pueden dividir en Puentes o en Barreras y es posible que, por diferentes motivos, un factor barrera pase a pertenecer al conjunto de factores puente o viceversa. Por ejemplo, si la organización A decide dejar de invertir en actividades de IE, el Factor Influyente “Inversión interna” dejará de ser un factor positivo (puente) a un factor negativo (barrera) para la implementación de actividades de IE, pues ahora la organización A carecerá de la inversión interna que antes promovía el IE.

Sólo se puede establecer que un *Factor Influyente* es positivo (*Puente*) o es negativo (*Barrera*) una vez se haya realizado una evaluación de la organización y se determine si dicho factor se presenta como algo en pro o en contra del IE para dicha empresa. A lo largo de esta investigación se tratarán los *Factores Influyentes positivos como Puentes* y los *Factores Influyentes negativos como Barreras*.



Figura 7: Diagrama de Factores Influyentes en IE

Para definir con mayor claridad los factores influyentes para el intraemprendimiento a considerar en esta investigación, además de contemplar los resultados de la revisión de literatura, se utiliza una combinación de los factores influyentes propuestos por

Schachtebeck et al. (2019) y por Natividade et al. (2021), combinación que permite agrupar los Factores Influyentes que más afectan, positiva o negativamente, la orientación al IE en las pequeñas y medianas empresas.

Schachtebeck et al. (2019) utilizan una división de factores desde la organización y desde el individuo que contribuyen al éxito de la orientación al IE. Se considera muy valiosa esta forma de organización ya que contrapone a los dos actores más importantes en las dinámicas de intraemprendimiento, sin embargo se hace necesario agregar algunos resultados de Natividade et al. (2021) porque también tienen en cuenta el “Ambiente externos” y “factores circunstanciales”.

Los resultados del trabajo realizado por Natividade et al. (2021), además de complementar dos factores influyentes a la lista propuesta por Schachtebeck et al. (2019), se consideran oportunas para esta investigación debido a que los autores proponen una herramienta para medir la orientación al intraemprendimiento que tienen las pequeñas y medianas empresas, lo que resulta coherente con uno de los objetivos específicos de esta investigación que consiste en determinar cuáles son los principales factores que generan barreras para el intraemprendimiento en la organización utilizada como estudio de caso.

Así, la combinación de los factores influyentes es presentada en la Tabla 3:

| Factores influyentes según Natividade et al. (2021) | Factores influyentes según Schachtebeck et al. (2019) | Factores Influyentes para esta investigación |
|--|--|---|
| Factores Psicosociales | Proactividad | Factores psicosociales |
| | Capacidad de innovación | |
| | Autoestima | Orientación al riesgo |
| | Orientación al riesgo | |
| Ambiente externo | - | Ambiente externo |
| Factores circunstanciales | - | Factores circunstanciales |
| Ambiente organizacional | Inversión interna | Inversión interna |
| | Metas | Metas |
| | Comunicación | Comunicación |
| | Libertad intraemprendedora | Libertad intraemprendedora |
| Motivación laboral | Fomento del intraemprendimiento | Fomento del intraemprendimiento |
| | Premios y sistemas de innovación | |
| | Orientación al logro | |

Tabla 3: Factores Influyentes en la implementación de actividades de IE

En la lista de factores influyentes se contemplan el “ambiente externo” y los “factores circunstanciales” porque se consideran importantes al afectar la orientación al IE que pueda tener la organización. El “Ambiente organizacional” propuesto por Natividade et al. (2021) se desagregó en cuatro factores influyentes utilizados por Schachtebeck et al. (2019): Inversión interna, metas, comunicación y libertad intraemprendedora.

Dentro de los “factores psicosociales” se comprenden la proactividad y la capacidad de innovación al encontrar que ambos factores propuestos por Schachtebeck et al. (2019) están directamente relacionados y es difícil encontrar una sin la otra. De igual manera se propone con la “orientación al riesgo”, donde el autoestima y la orientación al riesgo propuestos por Schachtebeck et al. (2019), se encuentran directamente relacionados entre sí y es difícil encontrar una sin la otra.

El fomento del intraemprendimiento recoge toda actividad presente para la promoción del intraemprendimiento, sean estas sobre la premiación, el reconocimiento público, las promociones de cargo, etc. Se vincula también un factor propuesto por Schachtebeck et al. (2019) como una característica del individuo, la Orientación al logro, que se refiere a cómo un colaborador se motiva, alegra y entusiasma cuando la organización da cumplimiento a las metas propuestas. Esto debido a que Natividade et al. (2021) lo propone

como un factor de motivación desde el trabajo en equipo, el triunfo colectivo, el buen ambiente laboral, la gratificación debido al cumplimiento de resultados y la celebración de grandes y pequeñas victorias, entre otras.

Para dar mayor claridad a cada uno de los factores influyentes identificados en la literatura, se comparte la Tabla 4 en donde se desarrolla cada uno de ellos y se relacionan los autores que referencian también dichos factores.

Tabla 4: Detalle de factores influyentes para el IE

| Factores influyentes | Autores de referencia |
|---|--|
| <p>Factores psicosociales: Individuos con habilidades y conocimientos asociados a la creatividad y a la investigación. Actitud y proactividad de los colaboradores</p> | <p>(De Jong and Wennekers, 2008; Menzel, Aaltio and Ulijn, 2007; Pinchot, 1984; Braunerhjelm, Ding and Thulin, 2017; Drejer, Christensen and Ulhoi, 2004, como se citaron en Reuther et al., 2018) (Fry, F.L., 1993 como se citó en Salarzahi y Forouharfar, 2011). (Dissanayake et al., 2019)</p> |
| <p>Orientación al riesgo: Situaciones en la vida personal del intraemprendedor, asociadas a situaciones familiares o financieras, hacen que esté más o menos dispuesto a tomar riesgos</p> | <p>(Seshadri y Tripathy, 2006) (Fry, F.L., 1993, Herbert, T. y Brazeal, D. 1997, como se citaron en Salarzahi y Forouharfar, 2011).</p> |
| <p>Ambiente externo: Factores externos como regulaciones gubernamentales, factores políticos, el nivel de desarrollo de infraestructura vial, fuerzas del mercado que afecten el acceso a recursos clave o a clientes potenciales.</p> | <p>(Barth, J. R., Yago G., y Zeidman B, 2006, Martin, M. J. C., 1984, como se citaron en Salarzahi y Forouharfar, 2011) (Collins J.C., Locke A.E., yShane S, 2003, como se citaron en Dissanayake et al., 2019)</p> |

| | |
|--|---|
| | (Reitz, 1998; Skarmeas, Lisboa and Saridakis, 2016, como se citaron en Reuther et al., 2018) |
| <p>Factores circunstanciales:</p> <p>Reestructuración de la organización, mayor o menor relación entre el sector público y las pequeñas y medianas empresas. Facilidad o dificultad de acceso a capital o inversiones, la descentralización de relaciones humanas, la falta de cooperación con otras organizaciones, etc.</p> | (Natividade et al., 2021) |
| <p>Inversión interna:</p> <p>La inversión en investigación y exploración de nuevos mercados</p> <p>Inversión en conocimiento y/o entrenamiento sobre intraemprendimiento.</p> <p>Inversión en herramientas, estar o no al tanto de avances tecnológicos, desarrollo del sector, etc.</p> | (Dissanayake et al., 2019) (Salarzahi y Forouharfar, 2011) |
| <p>Metas:</p> <p>Nivel de consistencia por parte de la alta gerencia en el soporte a la innovación o entusiasmo esporádico en el crecimiento de la organización.</p> <p>Nivel de presencia o control por parte de la alta gerencia de la organización.</p> | (Seshadri y Tripathy, 2006) (Aguilar et al., 2019) (Manimala et al., 2006) (Reuther et al., 2018) (Meng y Roberts, 1996) Roberts, E. B. (1968) |
| <p>Comunicación:</p> <p>Nivel de conocimiento de la estructura o procesos de la organización</p> <p>Comunicación oportuna y eficiente.</p> <p>Nivel de complejidad en los procesos de comunicación.</p> | (Drebin, 2020) (Antoncic and Hisrich, 2001, como se citaron en Reuther et al., 2018) |

| | |
|--|--|
| <p>Libertad intraemprendedora:</p> <p>Nivel de flexibilidad en los procesos y/o en la estructura de la organización, así como de autonomía para el intraemprendedor.</p> <p>Agilidad de la organización y tolerancia a la ruptura o cambio de reglas previamente establecidas.</p> <p>Nivel de resistencia al cambio.</p> <p>Complejidad de la estructura burocrática, políticas organizacionales limitantes clásicas de las grandes organizaciones.</p> | <p>(Manimala et al., 2006)</p> <p>(Antoncic, 2003; De Jong and Wennekers, 2008, como se citaron en Reuther et al., 2018)</p> <p>Devarajan T. P., Ramachandran K., y Ray S., 2006; Fry, F.L., 1993; Birkinshaw, J., 1999; Feldmann, H., 2006; Hisrich, R. D., y Peters, M. P., 1992; Morris, M.H. y Kuratko, D.F., 2002; Boksjo, L., y Delin G., 1991; Rappa, M. A., 1993; como se citaron en Salarzahi y Forouharfar, 2011)</p> <p>(Meng y Roberts, 1996)</p> <p>(Salarzahi y Forouharfar, 2011)</p> |
| <p>Fomento del intraemprendimiento:</p> <p>Presencia o ausencia del reconocimiento a las personas que participan en actividades de intraemprendimiento.</p> <p>Percepción de oportunidades de intervención o desarrollo.</p> <p>Empoderamiento de individuos en diferentes niveles de la organización</p> <p>Métodos de compensación apropiados, inapropiados o inexistentes.</p> <p>Sistemas de evaluación que están relacionados únicamente con el cumplimiento de objetivos concretos y preestablecidos.</p> | <p>(Manimala et al., 2006)</p> <p>(Divakara et al., 2019)</p> <p>(Meng y Roberts, 1996)</p> <p>(Herbert, T. y Brazeal, D., 1997; Fry, F.L., 1993; como se citaron en Salarzahi y Forouharfar, 2011)</p> |

El ejercicio de definición de factores influyentes a trabajar en esta tesis responde a la falta de un criterio unificado en la literatura académica. Surge a partir de la revisión de la literatura realizada durante la investigación y a partir de la unificación de conceptos planteados en diferentes revisiones sistemáticas de literatura de los autores mencionados, método que permitió congregar los conceptos de varios autores en una sola tabla a trabajar

a lo largo de esta investigación. Resulta de gran importancia plantear esta unificación de factores influyentes para el IE, pues no solo acota los alcances de esta investigación, sino que también establece categorías de factores que permitirán su evaluación y abordaje de manera independiente.

Desarrollo de la propuesta metodológica: Estrategia Heurística

La superación de barreras para el intraemprendimiento se abordará a partir de una propuesta metodológica, una secuencia de pasos que guiará el planteamiento de soluciones para cada barrera identificada en la organización. Se considera que el término *Estrategia Heurística* es más apropiado para denominar a esta propuesta, puesto que una Heurística es una manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos (Real academia española, s.f.) que permite a las personas tomar decisiones o hacer juicios con rapidez gracias a un proceso mental que permite la simplificación de la tarea cognitiva (Tversky y Kahneman, 1974). Las heurísticas se utilizan a menudo en situaciones en las que el tiempo o los recursos son limitados, y pueden ser muy eficaces para ayudar a las personas a tomar decisiones de forma rápida y eficiente, sin embargo también pueden dar lugar a errores o sesgos si se aplican de forma inadecuada (Kahneman et al., 2002).

Dado que la palabra “Heurística” pertenece a más de una categoría gramatical y se puede utilizar como sustantivo: refiriéndose a la ciencia o arte del descubrimiento, o como adjetivo: refiriéndose a los principios, las reglas y las estrategias idóneas para encontrar la solución al problema (McDonoug, n.d.), la propuesta metodológica planteada en esta tesis se denomina “Estrategia Heurística”, para hacer uso de la palabra “heurística” como un adjetivo de la estrategia propuesta. Esto se hace buscando dar mayor precisión y claridad a la terminología utilizada en esta tesis. Entonces, la Estrategia Heurística se define en

esta tesis como una estrategia que contempla unos principios y reglas para encontrar la solución a un problema.

Como se verá más adelante, la solución propuesta en esta investigación para la superación de barreras para el intraemprendimiento se acerca bastante a la lógica de una estrategia heurística, puesto que opera en condiciones de incertidumbre y produce rápidamente una decisión, solución, predicción o inferencia generalmente adecuada. Adicionalmente, las heurísticas “se suelen contraponer a los algoritmos, que son procesos completos paso a paso que terminan de forma fiable con una solución correcta para situaciones específicas. Por ejemplo, al hornear una tarta, seguir una receta al pie de la letra se consideraría un enfoque algorítmico, mientras que utilizar el método de ensayo y error para determinar los ingredientes adecuados o el tiempo de horneado implicaría el uso de una o más heurísticas” (McDonoug, n.d.).

Como se puede ver en la Figura 8, el diseño de esta propuesta metodológica de ahora en adelante denominada Estrategia Heurística (EH), será abordado en tres fases: *Indagación*, *ideación* y *experimentación*, cada una de ellas con una serie de instrumentos que guían el cumplimiento su objetivo.

Fases e instrumentos de la Estrategia Heurística

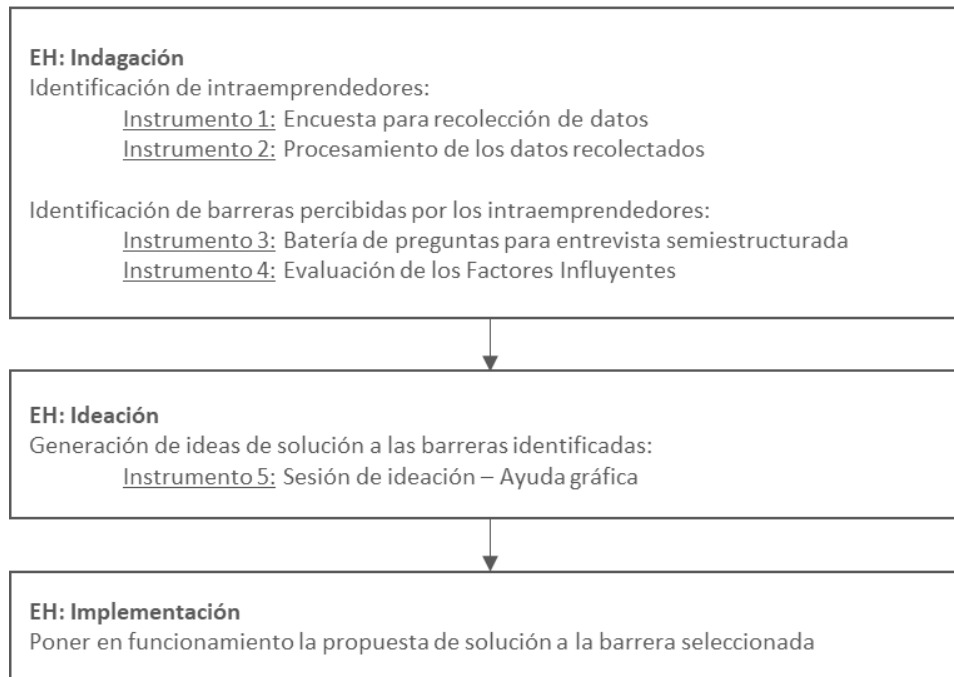


Figura 8: Fases e instrumentos de la Estrategia Heurística

En la fase de *indagación* se busca determinar el estado actual de IE de la organización, identificar a las personas con mayor orientación al IE en la empresa y determinar cuáles son las principales barreras a las que se enfrentan con mayor frecuencia. Contar con personal orientado al IE es esencial para el éxito de la implementación de actividades de IE en la organización. Una vez se tienen identificadas a estas personas, se investiga con ellas las principales barreras a las que se pueden afrontar en su día a día.

Durante la fase de *ideación* se generan propuestas de solución a las barreras identificadas en la fase anterior. Para esto resulta muy importante tratar estas barreras con los colaboradores y buscar soluciones de manera co-creativa, pues son quienes más de cerca han vivido las barreras y mayor conocimiento tienen sobre las mismas. En esta fase, la segunda, es donde mayor predominancia tiene la *teoría de efectucción*, guiando el proceso creativo a través de las bondades demostradas en la teoría ya previamente comentadas en los primeros capítulos de esta tesis. Especialmente se busca hacer uso de los principios de la efectucción que utilizan los emprendedores para la toma de decisiones y superación

de barreras en el emprendimiento para utilizarlos como guía en la formulación de ideas de solución para la superación de las barreras que tengan los intraemprendedores.

En la fase de *implementación* se busca utilizar la propuesta de solución construida con el equipo de intraemprendedores, buscando resultados positivos de manera rápida que permitan a la gerencia hacer evidentes los beneficios de este tipo de actividades, lo que podría fortalecer la promoción de IE y encontrar soluciones a más barreras en el mediano y largo plazo.

En los siguientes subcapítulos, EH: Indagación, EH: Ideación y EH: Implementación, se presentará a mayor detalle los instrumentos y las estrategias planteadas para cada fase de la Estrategia Heurística (EH) y la manera en que se construyeron. Más adelante, en el tercer capítulo de la metodología: Despliegue de la EH y revisión de los resultados obtenidos, se encontrará el detalle de la aplicación de los instrumentos en la empresa utilizada como estudio de caso para esta investigación.

EH: Indagación

El objetivo de esta fase es determinar las barreras para el intraemprendimiento presentes en la empresa. Para ello se proponen dos etapas: La identificación de intraemprendedores al interior de la organización y la caracterización de las barreras percibidas por estos colaboradores. Para la identificación de los intraemprendedores se propone un instrumento con el que se evalúa el nivel de orientación al intraemprendimiento de los colaboradores, de manera que se puedan seleccionar aquellas personas con mejor desempeño para continuar con las siguientes fases. La identificación de estas personas da paso a la segunda etapa: la caracterización de las barreras percibidas por los colaboradores, cosa que se llevará a cabo a través de entrevistas semiestructuradas que buscan encontrar las barreras con las que se enfrentan al momento de iniciar actividades de intraemprendimiento. Las preguntas que guían la entrevista semiestructurada y el proceso mediante el cual se construyeron, así como más detalles sobre este instrumento se presentan en el subcapítulo Identificación de barreras para el IE.

Identificación de intraemprendedores

Para la construcción de la encuesta se tuvo en cuenta los aportes de Vallejo (2011) en su guía para la construcción de cuestionarios y escalas de actitudes, en donde menciona características importantes a tener en cuenta. Estas son algunas de las que se siguieron durante la redacción de los ítems y la organización de la encuesta:

- Es recomendable incluir más de una pregunta para validar una actitud, puesto que “varios indicadores describen mejor un constructo, rasgo o actitud que uno solo” (Vallejo, 2011, p.26). Además comenta que una pregunta puede sufrir de mala interpretación por parte del lector y que “Una razón de peso para sumar varios indicadores del mismo rasgo es que las diferencias entre los sujetos van a quedar más claras; va ser más fácil ordenar o diferenciar a unos sujetos de otros” (Vallejo, 2011, p.27)
- “Para que las preguntas (ítems) sean claras hay que tener en cuenta al menos estas tres precauciones relacionadas con expresiones 1) negativas, 2) universales y 3) que incluyan más de una idea.” (Vallejo, 2011, p.34)
- Se sugiere que se incluyan ítems en dirección positiva y negativa, “que el estar de acuerdo con un ítem unas veces manifieste una actitud favorable y otras veces manifieste una actitud desfavorable” (Vallejo, 2011, p.35), puesto que trae como ventajas el exigir mayor atención del que responde y además permite validar la coherencia de las respuestas, contrastando los resultados de las positivas con las negativas
- Se hace referencia al componente conativo de las afirmaciones, puesto que el componente conductual “se refiere más a la intención y al deseo o a lo que uno haría... que a la conducta misma” (Vallejo, 2011, p.39), queriendo decir que se debe contemplar la intención de hacer algo y no solo el actuar: hacerlo o haberlo hecho.

La encuesta evalúa la actitud cognitiva y afectiva, con una escala ordinal de tipo descriptivo para valorar 20 afirmaciones a través de una escala Likert de 1 a 5, donde 1 significa estar totalmente en desacuerdo y 5 significa estar totalmente de acuerdo con la afirmación. Así, 10 de las afirmaciones son orientadas a medir el nivel de intraemprendimiento de la persona y las otras 10 para medir el nivel de orientación al emprendimiento de la empresa.

Los ítems que pretenden evaluar el nivel de intraemprendimiento de los trabajadores parten de los estudios realizados por Gawke et al., (2019), en donde se establece un instrumento de medición del comportamiento orientado al emprendimiento a través de una IES (Intrapreneurship Employee Scale), y los ítems que evalúan a la empresa parten de los estudios realizados por Gálvez Albarracín (2011) para determinar el nivel de cultura emprendedora en las empresas y cómo este se relaciona con el desempeño en innovación de las organizaciones. Dado que el objetivo es realizar una evaluación rápida que obtenga la mayor cantidad de respuestas posibles por parte de los colaboradores, resulta contraproducente hacer uso de todas las preguntas planteadas en los estudios comentados, pues daría como resultado una encuesta de más de 30 ítems, algunos de los cuales pueden ser redundantes con los otros. Esto motivó que las preguntas planteadas por ambos estudios fueran intervenidas, depuradas y organizadas en función de los 5 principios de efectuación propuestos por la profesora Sarasvathy (2001), logrando evaluar cada principio con 4 preguntas, 2 orientadas a la evaluación del colaborador y 2 orientadas a la evaluación de la empresa. La organización propuesta y las preguntas vinculadas en la encuesta se presentan como

Anexo A: Encuesta de la Fase 1 - Indagación.

Una vez realizada la encuesta se procesan los resultados para generar una calificación en cada uno de los principios de efectuación, tanto de los trabajadores como de la empresa. Para consolidar la calificación obtenida por cada uno de los trabajadores sumará el total de los puntos otorgados a las preguntas orientadas a la medición del nivel de intraemprendimiento de las personas, teniendo un puntaje máximo de 50 puntos en caso de que a las 10 preguntas se haya asignado un valor de 5.

Antes de realizar esta evaluación es importante realizar el ajuste de la calificación otorgada a los ítems que expresan una actitud negativa, ya que en estos la puntuación más alta corresponde al mayor desacuerdo con la opinión expresada en esa afirmación.

Realizar el ejercicio de calificación total debe entregar un listado de colaboradores con los puntajes obtenidos, se organizan de mayor a menor y se iniciarán las entrevistas con las personas que hayan tenido mayores puntajes.

Para conocer la evaluación de la empresa también se debe realizar el ajuste a los ítems que expresan una actitud negativa y se realiza la suma de todos los puntos otorgados a cada principio de efectuación, identificando así los principios más promovidos o facilitados por la organización. Estos resultados servirán para guiar las entrevistas a los colaboradores que adquirieron mayor puntaje de emprendimiento y servirán también como diagnóstico de la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente en que se desenvuelven durante su actividad laboral.

Identificación de barreras para el IE

Esto se logra a través de entrevistas semiestructuradas que buscan identificar cuáles son las barreras a las que se enfrentan los intraemprendedores de la organización. Lo ideal es entrevistar a las personas que mejor calificación tuvieron durante la encuesta de orientación al IE, ya que son estas personas quienes tienen mayor probabilidad de haberse topado con dichas barreras e incluso haberlas superado, por lo que su experiencia resulta de alto valor para realizar un diagnóstico rápido y sensato sobre las principales barreras a solucionar para superar para la implementación de actividades de IE.

Para el correcto desarrollo de las entrevistas semiestructuradas se tuvo en cuenta las recomendaciones planteadas por Creswell (2009), donde explica que el protocolo de entrevistas debe contemplar título e instrucciones para el entrevistador, las preguntas guía escritas y un espacio prudente para tomar nota de las respuestas del entrevistado.

Se tendrá un documento con el protocolo de entrevistas para cada persona entrevistada, contará con las preguntas que guían la conversación y se irá tomando apunte de las respuestas y comentarios que hagan los entrevistados en contestación a cada pregunta. Adicionalmente, se contará con una grabación de audio para cada entrevista, esto se hará con un ánimo preventivo en caso de ser necesario revisar alguna información que se haya escapado de los apuntes del entrevistador. No se contempla la transcripción palabra a palabra de las entrevistas realizadas, debido a que tal precisión no se considera necesaria para el análisis de los datos recolectados en esta etapa de esta investigación. Las entrevistas se realizan de manera virtual haciendo uso de videollamadas para facilitar el acceso a los entrevistados en términos de tiempo y desplazamiento.

Para la construcción de las preguntas se partió de los resultados de la revisión de la literatura, se redactaron buscando una sencilla comprensión que facilite la conversación durante la entrevista semiestructurada sin dejar de indagar por indicadores que permitan determinar si los factores influyentes son puentes o barreras para la organización en la implementación de actividades de IE. Este ejercicio se materializa en una matriz que relaciona las barreras identificadas en la revisión de literatura, las referencias bibliográficas de cada una, el factor influyente al que corresponde cada barrera, qué se requiere conocer sobre cada factor influyente y cómo se debe preguntar para acceder a la información requerida a través de un modelo de pregunta de sencilla comprensión. La tabla resultante del ejercicio se puede encontrar en el Anexo B: Barreras para el IE en la literatura.

A continuación, y sin un orden específico, se presenta la batería de preguntas que a utilizar durante la entrevista semiestructurada categorizadas por factor influyente:

Factores psicosociales:

- ¿Qué alternativas de solución ha propuesto frente a alguna dificultad que se le haya presentado en sus tareas del día a día?
- ¿Qué tan fácil es anticiparse a los problemas? ¿Ha tenido problemas que lo tomen 100% por sorpresa? ¿En qué casos ha sentido que está preparado para un problema no esperado?
- Buscando mejorar alguna situación o dificultad, ¿Ha realizado experimentos para poner a prueba una solución?
- ¿Has tenido nuevos aprendizajes? ¿Ha fortalecido o ha adquirido habilidades?

Orientación al riesgo:

- En su empresa ¿Las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?
- ¿Cómo ha sido la recepción de nuevas ideas? En caso de ser aceptadas y salir mal, ¿Ha habido repercusiones negativas para usted?
- Cuando tiene una idea o una propuesta ¿Resulta fácil comunicarla a los líderes o tomadores de decisiones para llevarla a cabo?

Ambiente externo:

- ¿Hay factores del entorno que afecten el desempeño de la empresa?
- ¿Alguno de estos factores ha afectado, positiva o negativamente, la salida de nuevos productos o proyectos? Nuevas leyes, alza en los precios de insumos, baja demanda, etc.
- ¿El desarrollo del país ha afectado, positiva o negativamente, la experimentación o la innovación en la empresa? Falta de vías, acceso a internet o energía eléctrica, inseguridad en el sector, etc.

Factores circunstanciales:

- ¿Existen épocas o temporadas del año que demanden más esfuerzo para usted, para su equipo o para la organización?
- ¿Cómo afecta la carga laboral las actividades de experimentación o innovación?
- ¿Cómo se ven afectadas las actividades de innovación debido la alta carga de trabajo?
- En el tiempo que ha estado en la empresa ¿Ha habido alguna reestructuración o cambios en el organigrama? ¿Han cambiado de sistema de herramientas digitales? ¿Han migrado de una suite a otra?

Inversión interna:

- ¿Ha habido inversiones al interior de la organización en pro de la innovación? Herramientas, insumos, cursos, investigación, ingeniería inversa, etc.
- ¿Qué tanto se involucra la gerencia/ jefes en la toma de decisiones? ¿En cuáles temas se meten y en cuáles no?
- ¿Qué tan probable es que se dedique una semana entera a realizar actividades con una mirada más proactiva que reactiva? Detener la operación normal y trabajar en nuevas ideas o mejoras. ¿Cuánto tiempo cree que se podría invertir en eso?
- Para su empresa ¿Es importante invertir en innovación de productos y de procesos? ¿Les han comunicado esa importancia?
- ¿Qué haría si usted o su área recibiera hoy 10 millones de pesos extra de presupuesto para el mes? ¿Qué haría con ese dinero?

Metas:

- ¿Conoce las metas que tiene la empresa? A corto, mediano o largo plazo. ¿Considera que el actuar de la empresa aporta al cumplimiento de esas metas?

- ¿Las metas de la organización se alinean con las tuyas personales?
- En la empresa o en su área, ¿suelen esperar a la crisis para hacer cambios o normalmente están trabajando en mejoras? ¿Hace cuánto no inventan/prueban algo nuevo?

Comunicación:

- ¿Cómo es la comunicación con los jefes, líderes o tomadores de decisiones? ¿Cómo es esa interacción?
- Para usted, ¿Los procesos de comunicación en la empresa son una fortaleza o una barrera?
- ¿Qué tan fácil es hablar con las personas de otras áreas? Crear equipos para solucionar problemas

Libertad intraemprendedora:

- ¿Cómo miden el éxito en la empresa? ¿Qué indicadores tienen?
- ¿Cómo se trata a las personas que no cumplen sus metas de trabajo por buscar mejorar en sus procesos? Por ejemplo, personas que invierten tiempo en nuevos procesos que no lograron el resultado esperado, afectando negativamente su desempeño y cumplimiento de metas.
- ¿Considera que hay una resistencia al cambio? Puede que haya propuestas de mejora que no se implementen debido a no querer cambiar o a querer seguir haciendo todo como lo venían haciendo.
- ¿Hay alguna propuesta de mejora que no se pueda implementar debido a que las políticas de la organización no lo permitan?
- ¿Es fácil poner a prueba una idea? ¿Qué tan fácil es saltarse pasos de los procesos para probar cosas rápido?

Fomento del intraemprendimiento:

- ¿Se suele premiar a las personas que proponen mejoras en procesos o productos? ¿Hay reconocimientos públicos? Empleados del mes o algo por el estilo
- ¿Se siente motivado a innovar? ¿Considera que su crecimiento profesional en la empresa tiene relación con su esfuerzo por la innovación? La proactividad, probar cosas nuevas, ¿Existe un plan carrera y una manera de avanzar en él?

Evaluación de factores identificados como principales barreras

Una vez realizadas las entrevistas semiestructuradas, se inicia el procesamiento de la información recogida. Se evalúan los comentarios realizados por los participantes y se les otorga una calificación positiva, neutra o negativa, dependiendo de si representan un aporte o una barrera para la implementación de actividades de IE. Esta calificación se debe realizar partiendo de los resultados de la revisión de literatura que da sustento académico e investigativo al ejercicio.

Para realizar esta calificación se propone un instrumento que permite identificar fácilmente cuáles *Factores Influyentes* son *punte* o *barrera* a través de un código de color para cada respuesta: Verde para los positivos (o puentes), amarillo para los neutrales y rojo para los negativos (o barreras). De esta manera se decide qué barrera abordar primero dependiendo de qué tanto afectan a los intraemprendedores. Un ejemplo de dicho instrumento se puede ver en la Figura 9 a continuación.

| Factores Influyentes | Entrevista 1 | Entrevista 2 | Entrevista 3 | Entrevista n |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Factores psicosociales | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Orientación al riesgo | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Ambiente externo | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Factores circunstanciales | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Inversión interna | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Metas | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Comunicación | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Libertad intraemprendedora | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Fomento del intraemprendimiento | ■ | ■ | ■ | ■ |

Puente
 Neutro
 Barrera

Figura 9: Ejemplo de tabla para procesamiento de entrevistas

EH: Ideación

El objetivo de esta fase es contar con la participación de los intraemprendedores para la generación de ideas de solución para la superación de las barreras identificadas, haciendo uso de gran parte de las definiciones presentes en la teoría de efectuación. Para esto se propone una actividad que reúne a los participantes de las entrevistas, ya que son las personas que cuentan con mayor orientación al IE y deben resultarles más sencillos los procesos propuestos en el ciclo efectual.

El instrumento propuesto para esta fase consiste en una actividad guiada por un moderador a través de dos grandes pasos: La construcción del Banco de recursos y la Ideación en grupo. El Banco de recursos es un concepto que se propone a partir de la comprensión del principio #1: Orientación al uso de recursos disponibles, y pretende

establecer un conjunto de recursos con los que cuentan los intraemprendedores antes de iniciar la Ideación en grupo. Esta última, la ideación en grupo, es una actividad que parte del principio #4: Orientación a la asociación, donde se pretende que los participantes se reúnan, compartan los recursos con los que cuentan y construyan juntos para encontrar soluciones que faciliten la superación de las barreras. Ambos pasos serán acompañados de una ayuda gráfica que facilite la explicación de las instrucciones a seguir para lograr el objetivo propuesto.

Actividad de ideación

Esta actividad orienta el ejercicio de ideación a través de la teoría de efectuación. Se inicia con una explicación de los materiales que se van a utilizar durante la actividad, principalmente se requiere una sala que permita concentración y un conjunto de tarjetas y marcadores para escribir en ellas.

Una vez se ha explicado el uso que se le dará a los materiales y se hayan resuelto las dudas que pudieran surgir al respecto, se da inicio a un ejercicio rompehielos con el que se busca facilitar la comunicación entre los participantes y familiarizarlos con la metodología a utilizar en el ejercicio de propuestas de solución a las barreras identificadas en la organización. Todo esto se realiza haciendo uso de una presentación en donde se proyecta la ayuda gráfica para el moderador a lo largo de la sesión. Se puede ver un ejemplo de las diapositivas a utilizar en la Figura 10 y en la Figura 11, el resto de la presentación se puede consultar en el Anexo C: Ayuda gráfica para Ideación.

Posteriormente se inicia con la construcción del Banco de Recursos donde se pone en práctica el principio #1: Orientación al uso de recursos disponibles y el principio #5: Orientación al control propuestos en la teoría de efectuación, a través de un ejercicio de reflexión para identificar los recursos con los que cuenta cada participante y la asignación de una valoración que permite visualizar la cantidad de ese recurso que puede controlar y poner a disposición de la solución. En la dinámica se solicita que se escriba un recurso por tarjeta y, en la esquina superior derecha, se escriba un estimado de la cantidad de ese recurso con la que se puede contar, sobre la que se tiene control. Acompañado de la Figura 11, se presenta un ejemplo a compartir con los participantes de la actividad para facilitar la comprensión de la dinámica:



Figura 10: Requerimientos para la actividad

“Yo tengo una motocicleta que puedo prestar para la solución, sin embargo, yo la necesito para mi desplazamiento diario al trabajo, por lo que está ocupada 8 horas del día. Al final de mi jornada laboral podría dedicar dos horas a realizar entregas a domicilio o alguna otra actividad haciendo uso de la motocicleta. Lo que querrá decir que, del total de horas que tengo disponible la motocicleta (10) solo puedo destinar un 20% a otra actividad y tener control de ese recurso. Así, la calificación que otorgo al recurso “motocicleta” será 2/10.”

Este ejercicio de asignación del recurso disponible sobre el que se tiene control busca semejar la inversión que puede hacer una organización al dedicar una parte de sus recursos, por ejemplo, el recurso humano, a actividades de IE, donde puede que una empresa dedique 2 de 10 de sus empleados para estas actividades, mientras otras logren ocupar 5 de 10 en ellas. Así, un recurso que tenga una calificación 10/10 estará 100% disponible y se tiene total control sobre este, uno que tenga calificación 2/10 sólo estará disponible en un 20%, pues el 80% restante estará ocupado en otra actividad y no se tiene control sobre este.



Figura 11: Explicación de uso de tarjetas - ideación

Para facilitar la reflexión sobre todos los recursos con los que cuenta cada persona, se presentó a los participantes una ayuda gráfica (Figura 13) que enumera una lista de preguntas de posibles recursos con los que podrían contar. Esta lista de preguntas sobre los recursos se construye a partir de la propuesta de un enfoque de crecimiento basado en los recursos de una comunidad planteada por IDEA (2010), en cuyo documento plantean un mapa de recursos que fue procesado y depurado buscando facilitar la comprensión de las preguntas a los participantes de la actividad de ideación. El mapa que se puede ver en la Figura 12 hace referencia a los bienes materiales, intelectuales y humanos con los que cuenta una comunidad, incluyendo espacios de trabajo, habilidades duras y blandas.

Asset mapping

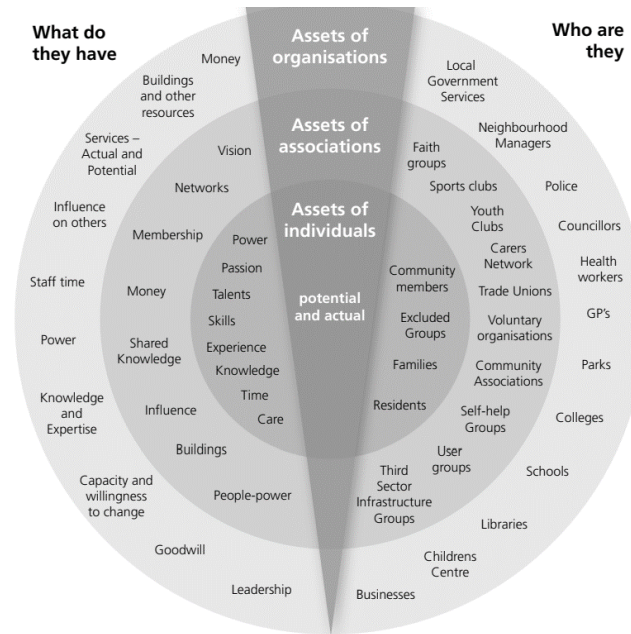


Figura 12: Mapa de recursos. Tomado de (IDEA, 2010 p. 21)

Una vez se cuenta con todos los recursos escritos y valorados según el control que se tiene de su disponibilidad, se hace una presentación de las barreras identificadas durante las entrevistas y se les comunica a los participantes que el objetivo de la sesión será proponer soluciones a dichas barreras. Con esta presentación en el marco de la actividad de ideación se hace uso del principio #3: Contingencia, pues se plantea a los intraemprendedores una situación de dificultad y el reto de utilizarla como insumo para llegar a una solución.



Figura 13: Ayuda gráfica - Reflexión sobre recursos disponibles

Se inicia la actividad de Ideación en grupo, donde se pone en práctica el principio #4: Orientación a la asociación, dividiendo el conjunto de participantes en dos equipos de dos o más personas y se les solicita que generen propuestas de solución teniendo en cuenta los recursos que suman entre todos los participantes del equipo durante un lapso específico. Durante ese tiempo los participantes deberán conversar, plantear ideas de solución a través del diálogo o del dibujo. Una vez terminado ese plazo se les solicitará que seleccionen una idea y la comuniquen al resto de los participantes.

EH: Implementación

El objetivo de esta fase es poner en funcionamiento la propuesta de solución a la barrera seleccionada. Para esto se proponen dos actividades principalmente, la primera es la definición de tareas a realizar y la asignación de responsables para cada una de ellas.

En este proceso se haría uso de varios principios de efectuación, el principio #2: Orientación al riesgo aceptable, el principio #4: orientación a la asociación y el principio #5: Orientación al control.

La implementación se logra de diferentes maneras dependiendo de la barrera a solucionar, el equipo intraemprendedor, la propuesta de solución e incluso el nivel de involucramiento que tenga la gerencia con actividades de IE. Debido a la gran cantidad de variables que pueden afectar la manera en que se ponga en marcha la solución, no se propondrá un instrumento específico para esta fase de la EH, sino un conjunto de actividades que se deberán cumplir siempre que se busque implementar una propuesta de solución. Las actividades para cumplir son las siguientes:

1. Definir las tareas necesarias para implementar la solución.
2. Asignar responsables de cada tarea.
3. Hacer partícipe a la gerencia o los tomadores de decisiones de las acciones necesarias.

Durante la definición de las tareas a desarrollar para la correcta implementación de la solución propuesta se debe contar con el grupo de intraemprendedores que la plantean. Esto permitirá nuevamente poner en práctica la efectuación en el principio #4: Orientación a la asociación, pues abre el espacio al diálogo y la construcción de ideas para la implementación, llegando a definir mejor las tareas a desarrollar e incluso simplificarlas.

En la asignación de responsables se hará uso del principio #2: Orientación al riesgo aceptable y el principio #5: Orientación al control, pues cada participante asume responsabilidades y alcances dependiendo del nivel de control y autonomía que pueda ejercer en los recursos que tiene disponibles para dar cumplimiento a las tareas definidas. Para el tercer punto donde se hace partícipe a la gerencia o a los tomadores de decisiones es importante mencionar que, aunque la efectuación en el principio #5: Orientación al control plantea que el emprendedor cuenta con amplio control de su tiempo y de los recursos que tiene, en el IE es preciso contar con el apoyo de la gerencia y los tomadores

de decisiones, por lo que es necesario incluir a estos actores en caso de que no hayan estado presentes en las anteriores fases.

Despliegue de la EH y revisión de los resultados obtenidos

Una vez contruidos los instrumentos para cada fase de la Estrategia Heurística propuesta, se someten a una prueba en escenarios reales pero controlados con la empresa utilizada como estudio de caso. Este ejercicio consiste en escoger una de las barreras identificadas para construir una solución en conjunto con el grupo de intraemprendedores. A continuación, se presenta la empresa propuesta como estudio de caso y las razones por las que se considera oportuno realizar la prueba con ella.

Caracterización de la empresa para estudio de caso

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se trabajará con una empresa como estudio de caso, decisión respaldada por el trabajo de Eisenhardt (1989) donde concluye que el trabajo teórico desarrollado a partir de la investigación de casos tiene especial fortaleza en la novedad, pues argumenta que “los intentos de reconciliar la evidencia entre los casos, los tipos de datos y los diferentes investigadores, y entre los casos y la literatura, aumentan la probabilidad de un reencuadre creativo en una nueva visión teórica.” (Eisenhardt, 1989, p.546). Además, entendiendo que la naturaleza de la investigación nace desde y para la novedad, resulta especialmente oportuno trabajar con estos escenarios para la creación de una herramienta que facilite la superación de barreras del intraemprendimiento, tal como se menciona en el objetivo general de esta investigación.

Yin (2009) explica que, para la correcta elección de un estudio de caso, es necesario tener en cuenta las consideraciones sustanciales y las consideraciones prácticas. Comenta que las consideraciones sustanciales deben contemplar la búsqueda de un caso con

especiales condiciones que lo hagan significativo e interesante para la investigación, orientado a aportar un valor por contar con un evento o una condición distintiva a cualquier otro caso. Dentro de las consideraciones prácticas se debe evitar aquellos casos donde exista una gran posibilidad de tener limitaciones de acceso a personas clave o a evidencia documental de alto valor para la investigación.

Teniendo en cuenta estas dos consideraciones, se plantea a *Nébula Consulting* como la organización ideal para el estudio de caso. Esta empresa hace parte de uno de los grupos empresariales más tradicionales del país y se consolidó a principios del año 2021 como una consultora especializada en transformación digital. Presta servicios de consultoría en diseño de productos digitales, mercadeo, servicio al cliente y análisis de datos para todas las empresas del grupo empresarial.

Aunque recientemente ha tenido complicaciones en la retención de personal y resulta difícil establecer el número de trabajadores con certeza, actualmente cuenta con cerca de 110 personas distribuidas en 5 áreas:

- Área de experiencia del cliente
- Área de infraestructura, arquitectura y desarrollo
- Área de mercadeo
- Área de centro de contacto
- Área de liderazgo de proyectos

Se dispone de un equipo de trabajo de cada área para atender cada proyecto con las empresas del grupo, haciendo uso de metodologías ágiles para la gestión del proyecto. La mayoría de las actividades administrativas como los procesos de ingreso y salida de personal, actividades de retención y bienestar de los colaboradores, contabilidad, etc. Son atendidos por la USC (Unidad de Servicios Compartidos), una organización que se encarga de centralizar estas actividades para todas las empresas que pertenecen al grupo empresarial.

Teniendo en cuenta el trabajo de Yin (2009) presentado anteriormente para una correcta selección del estudio de caso, se presentan a continuación las consideraciones sustanciales:

- Aunque Nébula Consulting es una empresa joven, varios de sus procesos se encuentran limitados por pertenecer a un grupo empresarial tan tradicional, naturalmente organizado por procesos ortodoxos altamente guiados por modelos mentales causales y no efectuales. Esto se presenta como una característica especial para la investigación pues aporta un mayor reto en el diseño de la herramienta metodológica, porque además de contar con las limitaciones propias de una organización ya establecida, cuenta con las limitaciones asociadas al grupo empresarial. Esto hace más rígida la estructura y los procesos ya establecidos, por lo que es un ambiente especialmente adverso para la promoción de actividades de intraemprendimiento.
- Es una organización que nace con el objetivo de traer novedad a las demás empresas del grupo, acompañando y liderando los procesos de transformación digital a través de los diferentes proyectos contratados, manteniendo el dinamismo y la agilidad necesaria para cultivar y promover la novedad desde sus actividades y procesos internos, permaneciendo en las dinámicas, muchas veces limitantes, de un holding empresarial.

A continuación, se presentan también las consideraciones prácticas:

- Es una empresa interesada en las dinámicas de emprendimiento e innovación, en mantenerse vigente y continuar los ejercicios de exploración mientras fortalece su estructura para la explotación. Esto resulta de gran importancia pues, como se mencionó previamente, toda dinámica de intraemprendimiento requiere de un compromiso importante por parte de la empresa para facilitar y promover estas actividades al interior de la organización; en Nébula Consulting se hace evidente en su constante experimentación en búsqueda de la mejora gradual de sus actividades y procesos internos que aportan valor a su cliente final, diversificando su portafolio y adaptando ligeramente los servicios prestados a las necesidades de cada cliente, sin dejar de preocuparse por la reducción de tiempos y costos para entregar resultados de la manera más eficiente.
- Es una empresa que nace con el objetivo de llevar novedad a cada una de las empresas del grupo a través de servicios de consultoría, por lo que constantemente

está asumiendo retos de diferentes índoles dependiendo de la organización a la que estén asesorando. Esto es un espacio ideal para la construcción de una propuesta metodológica para la superación de barreras de intraemprendimiento porque se cuenta con información de casos diversos, aportando más posibles escenarios de estudio e intervención con cada reto nuevo que se asume al iniciar un proyecto con un cliente nuevo.

- El estudiante que lleva a cabo esta investigación se encuentra trabajando actualmente en esta organización. Esto es especialmente relevante porque, tal como lo menciona Yin (2009), facilita el acceso a entrevistas “de élite” con personas clave de la organización y a información sensible que resultaría de difícil consecución en otras organizaciones con las que no se tiene una relación directa, especialmente para el diseño de la propuesta metodológica.

Revisión de resultados EH: Indagación

A lo largo de este subcapítulo se detalla lo sucedido durante el proceso de revisión de resultados obtenidos en la fase de Indagación de la Estrategia Heurística. Se mencionan los resultados obtenidos al finalizar el uso de cada instrumento propuesto y se da a conocer las situaciones que se presentaron en el despliegue de cada actividad.

Identificación de colaboradores con mayor orientación al IE

Se compartió la encuesta a través de un canal de comunicación informal al que tiene acceso la totalidad de los colaboradores de la organización. Con apoyo de la gerencia se compartió un mensaje invitando a todos los colaboradores a responder la encuesta, una convocatoria que obtuvo una participación de cerca del 60% de los integrantes de la organización, reuniendo información de casi todas las áreas y de diferentes niveles de jerarquía en el organigrama. Ninguna de las personas del área de Centro de Contacto respondió la encuesta, esto pudo darse debido a que es un área con poco relacionamiento con las demás y suele percibirse distante en términos generales. El número de personas que respondieron la encuesta se considera un buen resultado, pues se obtuvo una participación de cerca del 60%.

Al hacer uso de la herramienta para el procesamiento de la información, que se puede revisar a mayor detalle en el Anexo D: Procesamiento de encuesta, se encontró que más del 50% de los encuestados cuenta con un nivel de orientación al IE superior a 4.0 sobre 5.0, lo cual resulta positivo para la organización pues cuenta con un talento orientado al IE en general. Gracias a la categorización de las preguntas en función de los principios de efectucción, se determinó que Nébula Consulting es una organización con fortalezas en las preguntas relacionadas con el principio #2: Orientación al riesgo aceptable y con el principio #5: Orientación al control, mientras que refleja debilidades en las preguntas relacionadas con los otros tres principios de la efectucción, como se puede observar en la Figura 14.

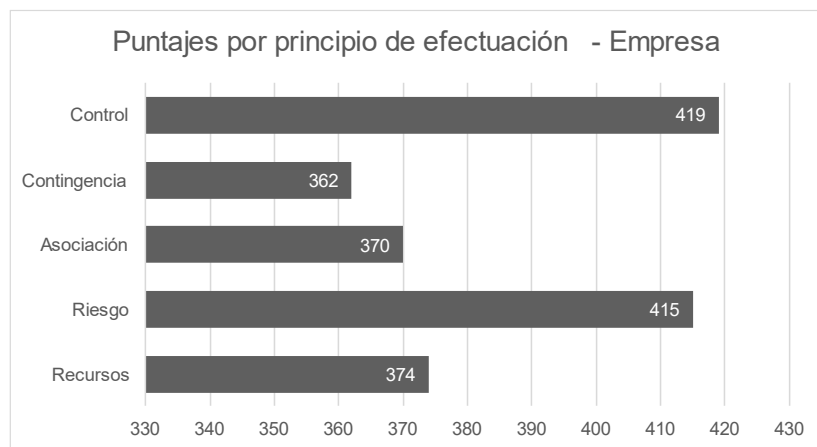


Figura 14: Puntajes obtenidos en encuesta inicial - Empresa

Entrevistas semiestructuradas

Se concretaron entrevistas de 60 minutos con 10 de las personas con mejor calificación en la encuesta. Aunque se buscó este espacio con más participantes no fue posible concretarlos debido a dificultades de agendamiento o compromisos previos que imposibilitaban la apertura de agenda, sin embargo, a medida que se avanzaba en las entrevistas se evidenciaba una saturación de la información en donde los participantes concordaban en varios de los puntos tratados, por lo que no se consideró necesario insistir

en la apertura de agenda para entrevistas con más personas. Al momento de realizar las entrevistas, dos personas tuvieron que cancelar en el último momento, por lo que se realizaron en total 8 entrevistas. Para la selección de las personas a entrevistar se tuvo en cuenta dos factores: El nivel de orientación de intraemprendimiento resultado de la encuesta enviada y el tiempo de duración que llevan trabajando en la organización. Esto último resulta especialmente importante debido a que las personas que más tiempo llevan trabajando en la empresa son quienes más se han enfrentado a las barreras para el IE.

Solo una de las entrevistas se tuvo que realizar de manera presencial debido a dificultades de conexión, las 7 entrevistas restantes se realizaron a través de videollamada y se obtuvo registro de audio, además de las notas que tomaba el entrevistador durante la actividad. Al iniciar la entrevista se le recordó a los entrevistados que esa actividad hacía parte de un ejercicio académico y que todo lo mencionado allí sería utilizado únicamente con fines investigativos y académicos, buscando que tuvieran absoluta libertad sobre las respuestas que dieran. Uno de los resultados que se obtuvo durante la entrevista fue que Nébula Consulting es una organización muy reactiva, que cuenta con pocos espacios de planeación estratégica y la carga laboral cotidiana no le permite a los colaboradores tomar acciones proactivas, algo que todos consideran importante para generar novedad en procesos y productos.

Se identificó también que la mayoría de los participantes consideran que los procesos de comunicación de sus respectivas áreas son una fortaleza y una debilidad en diferentes momentos, los únicos que consideran que sus procesos de comunicación están muy bien establecidos y son una fortaleza si se cumplen, fueron los participantes que pertenecen al área de Infraestructura, Arquitectura y Desarrollo.

Es de resaltar que todos los participantes tuvieron mucha disposición al responder, siempre compartieron la información de manera tranquila y transparente, encontraron la entrevista entretenida, llevadera a pesar de su larga duración y algunos agradecieron el hacerlos parte del estudio, pues ofreció un escenario reflexivo que no suelen tener en el día a día. Es especialmente llamativo que todas las personas entrevistadas demostraron un alto nivel de orientación al IE, lo que refleja que el método de selección permitió la identificación de personas con altos niveles de orientación al IE de manera exitosa.

Evaluación de factores identificados como principales barreras

El instrumento utilizado para el procesamiento de la información obtenida en las entrevistas permitió visualizar fácilmente aquellos factores puente y factores barrera que más influencia tienen en actividades de IE para Nébula Consulting, esto se puede evidenciar rápidamente en la Figura 15 y se puede consultar la tabla con mayor detalle en el Anexo E: Procesamiento de entrevistas.

| Categoría | Comentario | Factor | Comentario | Factor | Comentario | Factor | Comentario | Factor |
|-----------------------|---------------------------------------|---|---------------------------------------|---|---------------------------------------|---|---------------------------------------|---|
| Comentarios positivos | Me gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Me gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Me gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Me gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| Comentarios negativos | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| Comentarios neutros | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |
| | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad | Le gusta mucho por ser un profesional | El ser un profesional me da confianza y seguridad |

Figura 15: Clasificación de comentarios en las entrevistas

Una vez se calificaron los comentarios como positivos, negativos o neutros, se generó una gráfica análoga que representa los resultados haciendo uso de una combinación de color, como se puede ver en la Figura 16. Los resultados muestran que existen tres Factores Influyentes positivos como lo son el #1, #2 y #8, que existen cuatro factores influyentes negativos como lo son el #5, #6, #7 y #9, dejando únicamente los factores #3 y #4 como neutros.

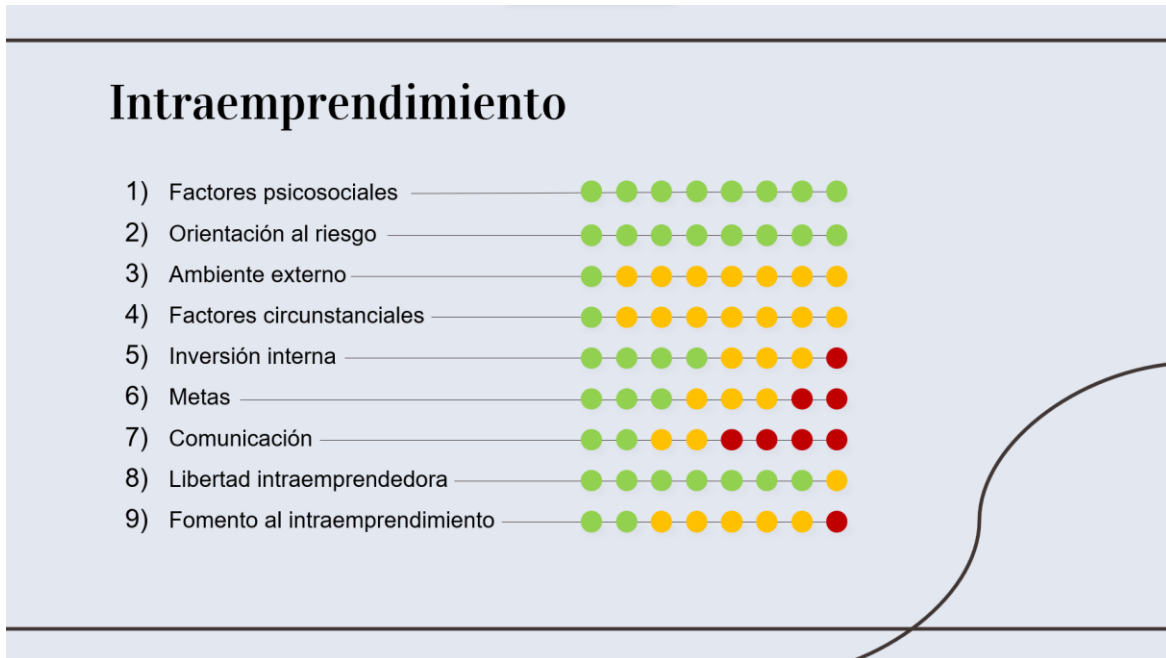


Figura 16: Extracto de presentación - resultado de Factores Influyentes

Revisión de resultados EH: Ideación

Este ejercicio se propone revisar los resultados obtenidos al hacer uso de la propuesta de actividad de ideación orientada por los principios de efectuación para encontrar soluciones a las barreras identificadas en la fase de Indagación.

Actividad de ideación

Esta actividad de ideación se realizó presencialmente en las oficinas de Nébula Consulting (Figura 17), se contó con la presencia de 6 de las 8 personas entrevistadas, pues a dos de ellas no les fue posible asistir de manera presencial debido a dificultades de salud. Sin embargo, la actividad se llevó a cabo con los participantes disponibles de manera exitosa, se organizaron dos equipos de tres personas cada uno y se inició el ejercicio.

El primer paso de esta actividad es un ejercicio rompehielos con el que se busca facilitar la comunicación entre los participantes y familiarizarlos con la metodología a utilizar más adelante. Para esto se utilizó un caso de ejemplo: Un escenario donde se abriría una nueva

pizzería en conjunto con todas las personas presentes y se les solicitó que escribieran en las tarjetas entregadas aquellos recursos con los que cuentan y que podrían ser útiles para iniciar ese proyecto. De igual manera se les solicitó indicaran qué cantidad de dichos recursos tienen disponibles, tal como se plantea en la explicación de la EH. Este ejercicio permitió resolver cualquier duda sobre la dinámica que utilizaríamos durante la sesión, además se incentivó la conversación y cocreación entre los participantes con ayuda de bocadillos que fueron consumiendo a lo largo de la sesión.



Figura 17: Actividad de ideación en oficinas Nébula Consulting

Una vez finalizado el ejercicio rompehielos y se solucionaron las dudas sobre la metodología, se da paso a la construcción del Banco de Recursos, un ejercicio de reflexión para identificar los recursos con los que cuenta cada participante y asignar una valoración que permite visualizar la cantidad de ese recurso que puede controlar y poner a disposición de la solución. Es importante recordar al lector que, hasta el momento, no se ha comunicado el factor barrera a solucionar en la sesión de ideación, esto se hace de manera intencional para no sesgar los recursos que puede poner a disposición cada participante y ampliar el Banco de Recursos lo máximo posible. Así mismo, durante esta actividad se compartió una lista de preguntas que facilitaría pensar en la gran variedad de recursos con los que cuenta una persona. Esta serie de preguntas logró situar a los participantes en diferentes escenarios de su vida y consultarse, de manera muy reflexiva, todos aquellos

recursos con los que cuentan. Para facilidad del lector de este documento, se presenta nuevamente, en la Figura 18, la lista de preguntas sobre recursos disponibles utilizada.



Figura 18: Ayudas gráficas para la construcción del banco de recursos

Todo el paso a paso se completó según lo planeado en el instrumento, únicamente se presentó una dificultad de comunicación en el llenado de las tarjetas con los recursos que pondrían a disposición, pues en lugar de escribir únicamente una palabra por tarjeta, escribieron varias. En la Figura 19, de izquierda a derecha, se puede ver la manera en que uno de los participantes completó la tarea vs la expectativa.

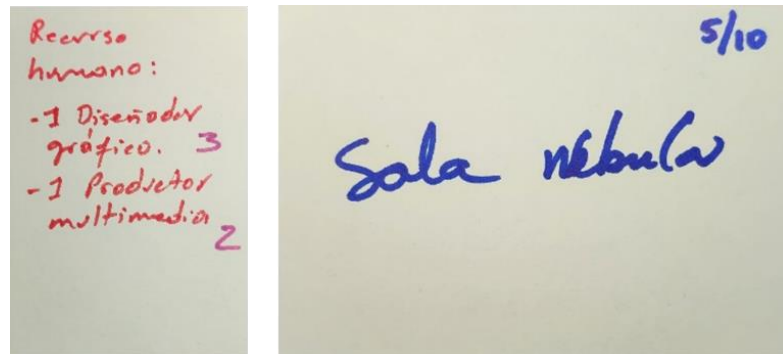


Figura 19: Dificultad de comunicación en la explicación de las instrucciones

Una vez contaron con todos los recursos, haciendo uso de la Figura 20 se les compartió la definición de las dos barreras más importantes identificadas durante las entrevistas: Comunicación y Metas. Se organizaron los dos equipos y comenzaron a trabajar en la construcción de una propuesta que diera solución a una de las dos barreras presentadas, tal como se puede ver en las imágenes de la Figura 21. Al finalizar la actividad, cada equipo compartió sus ideas y los recursos que podría disponer para implementar la solución.

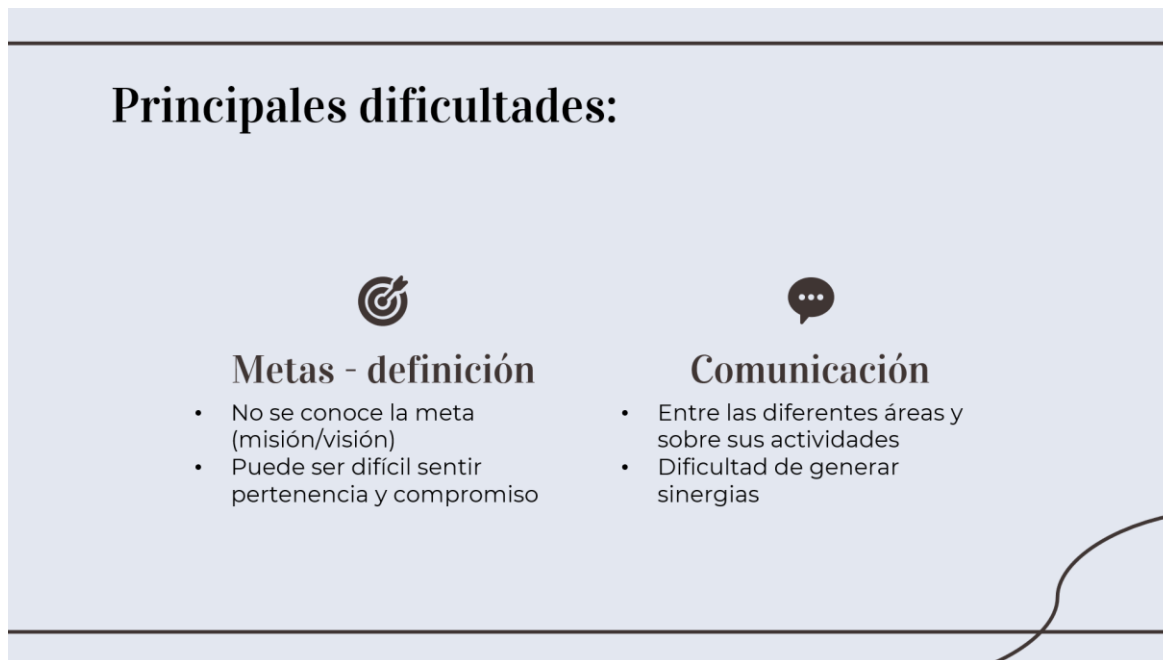


Figura 20: Barreras a trabajar en la actividad de ideación

La idea resultante de la sesión consiste en realizar una actividad de integración con todos los colaboradores de Nébula Consulting, una reunión que tendría como objetivo construir y dar a conocer la misión y visión de la organización, así como tener un espacio de conversación con los integrantes de las demás áreas y aprender sobre sus roles en la empresa. Existe una serie de ejercicios que se llevarían a cabo haciendo uso de los recursos que cada uno de los intraemprendedores hizo disponibles durante la actividad de ideación:

- Se propone hacer ejercicios de cocina o de danza para conocer mejor a las personas, los intraemprendedores se postulan como moderadores de esos ejercicios poniendo a disposición su conocimiento y capacidad de enseñanza.
- Se plantea la posibilidad de realizar esta reunión en un espacio disponible en uno de los conjuntos residenciales de los participantes. También se planteó que, de ser necesario, uno de los participantes podría poner a disposición su carro particular para transportar a las personas que lo requieran para asistir a la reunión, propiciando un espacio de comunicación ideal durante el transporte y fuera del contexto laboral que permitiría llegar a conocer mejor a las personas de otras áreas.

- Uno de los recursos puestos a disposición de la actividad fueron un conjunto de consolas y videojuegos para compartir con aquellas personas que más gusten de estas actividades. Resultó muy llamativa la manera en que juntaron los recursos de la empresa, como espacios de trabajo y herramientas como proyectores o televisores en la sala de juntas, con sus recursos propios como consolas y videojuegos, con tal de llevar a cabo la actividad de la mejor manera.

El reto que se asumiría en la siguiente fase de implementación es la planeación de estas actividades para orientarlas a crear la misión y la visión de Nébula Consulting desde el punto de vista de todos los colaboradores, atendiendo dos barreras en un mismo ejercicio en donde, a través de la comunicación y la unión de los colaboradores y sus diferentes áreas, se trabaja en la construcción de una meta conjunta, lo que genera mayor compromiso, cercanía y fidelidad con la empresa. Aunque hubo una serie de recursos que no se utilizaron en estas propuestas de solución, el ejercicio permitió que los participantes se conocieran de mejor manera y se llevaran la idea de todos los recursos con los que cuentan sus compañeros de trabajo, facilitó espacios de sinergia y creó lazos que antes no existían.

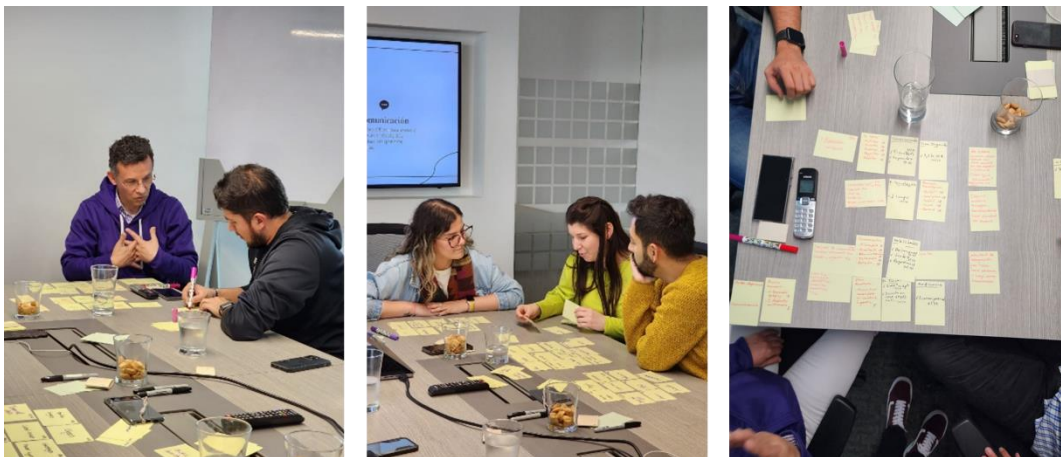


Figura 21: Resultados actividad de ideación

Vale la pena resaltar la gran disposición que tuvieron los participantes, dedicaron el 100% de su atención a la actividad, aunque tuvieran otras tareas por realizar de su jornada laboral, lo que demuestra el interés que tienen por estos temas y la investigación en curso. Adicionalmente, buscando aprovechar la presencia de los participantes y ahorrar esfuerzos logísticos, se completaron dos de las tres actividades de la fase de Implementación que serán comentadas en el siguiente subcapítulo.

Revisión de resultados EH: Implementación

Gracias a que se tenían reunidos los participantes en la actividad de ideación y para simplificar esfuerzos de logística y agendamiento, se hizo posible la definición y asignación de tareas en esa misma sesión para la puesta en marcha de la propuesta de solución planteada. Esto redujo considerablemente los tiempos de espera para contar con la presencia de todos los involucrados y resultó beneficioso, pues la idea estaba muy reciente en la memoria. Cada uno de los participantes asumió la responsabilidad de gestionar los recursos que puso a disposición, haciendo falta la definición de una fecha y la logística para el desarrollo del evento de integración planteado.

Para definir las fechas y los recursos con los que se dispondría, se presentó el resultado al gerente de Nébula Consulting haciendo uso de una presentación como ayuda gráfica de la que se pueden ver extractos en la Figura 22 y se puede revisar más a detalle en el Anexo F: Presentación de resultados – gerencia Nébula Consulting, mostrando todo el proceso adelantado y las ideas obtenidas. La gerencia se mostró gratamente sorprendida con el resultado, la participación de los colaboradores, la identificación de las barreras y las propuestas de solución a las barreras de comunicación y definición de metas, principalmente el hecho de que los colaboradores involucraran recursos propios ajenos a los de la empresa, especialmente los relacionados con las habilidades y conocimientos de los intraemprendedores.



Figura 22: Extractos de presentación a gerencia de Nébula Consulting

Teniendo en cuenta que la empresa ya tiene establecidas algunas fechas y recursos destinados a este tipo de actividades, se llegó al acuerdo de poner en práctica la solución durante la próxima integración, a realizarse a finales del mes de octubre. Esto debido a que resulta especialmente complejo reunir a todas las áreas en un solo momento y lugar para hacerlas partícipes de los ejercicios propuestos con el objetivo de reducir brechas entre ellas y mejorar la comunicación, el conocimiento sobre las funciones de las demás áreas y la construcción y comunicación de metas para Nébula Consulting.

La gerencia reconoció que, aunque hoy en día hacen un esfuerzo y una inversión en generar este tipo de espacios, no son guiadas por ejercicios con un objetivo concreto, sino que se espera que la integración entre áreas se dé autónoma y orgánicamente. Se encontró muy valioso otorgarle un objetivo más definido a estas actividades que contribuya no solo a los objetivos de la organización sino también al fortalecimiento de las relaciones y el clima laboral, algo que Nébula Consulting salvaguarda como uno de sus valores más importantes. Teniendo en cuenta lo anterior, se llegó al acuerdo de que se incorporará al itinerario el despliegue de la solución propuesta en la actividad de ideación en las próximas actividades de integración. Esto imposibilita la inclusión de los resultados de la solución propuesta en los alcances de esta tesis debido a la fecha en que se implementaría la idea de solución. Sin embargo, es importante mencionar la importancia que le dio la gerencia a este proceso, a los resultados obtenidos y el manifiesto de total apoyo a esta y otras soluciones que se puedan obtener a través de la EH propuesta en esta investigación, llegando a proponer la inversión de más recursos económicos y la participación de más personas en la planeación y ejecución para la puesta en marcha de la solución propuesta.

Hallazgos y discusión

Aunque los instrumentos propuestos cumplen con su objetivo, son una primera versión que se beneficiaría de mejoras en el diseño desde diferentes aspectos. Por ejemplo, el instrumento para la evaluación de nivel de orientación al emprendimiento de los colaboradores cumplió su objetivo y entregó resultados con los que se logró avanzar en las siguientes fases de la EH, pero puede mejorar en términos de precisión y exigencia, haciendo uso del conocimiento de profesionales en psicología que orienten las preguntas hacia la evaluación de aspectos comportamentales, llegando incluso a generar un instrumento que no consista únicamente de una encuesta sino de una serie de actividades que permitan evaluar de una manera más amplia todos los aspectos psicométricos que permiten evaluar la orientación al emprendimiento de una persona.

El fortalecimiento de este instrumento para la evaluación de nivel de orientación al emprendimiento de los colaboradores no sólo enriquecería la EH propuesta, sino que facilitaría a los empresarios identificar a las personas que mayor aporte pueden hacer en actividades de IE y búsqueda del espíritu innovador de las organizaciones, enfocando sus esfuerzos de retención en aquellas personas que consideran más valiosas en un futuro a corto y mediano plazo, cambiando una lógica reactiva por una proactiva por lo menos desde la inversión en retención de capital humano y un uso más eficiente de los recursos dedicados a este fin. Este fue uno de los comentarios que hizo el gerente de Nébula Consulting al presentar los resultados de la investigación y la EH propuesta, en sus palabras “esa herramienta nos puede decir en dónde abonar más, pensando en cuáles son las personas que más pueden aportar soluciones y más vale la pena retener”.

A pesar de que todos los instrumentos tienen oportunidades de mejora, se puede considerar que la identificación de las barreras a través de instrumentos basados en investigación cualitativa son los más oportunos para levantar y procesar esa información.

Esto porque las barreras son vividas por las personas que trabajan diariamente en la organización y se hace uso de ese componente humano para reconocer aquellas que más les afectan, teniendo en cuenta componentes emocionales evidentes al momento de contestar las preguntas que guían la entrevista semiestructurada.

La Estrategia Heurística propuesta da cumplimiento al objetivo general de la investigación, facilita la superación de las barreras afrontadas durante la implementación de actividades de intraemprendimiento:

- Gracias a las estrategias de indagación, primero identifica a las personas que más sufren las barreras para la implementación de actividades de IE, se recolecta información sobre cómo las viven y qué es lo que más dificultades les generan en su día a día, para luego priorizarlas y seleccionar aquellas más urgentes.
- Durante la fase de ideación reúne a los principales dolientes de las barreras y les guía a través de un proceso creativo que los separa de su cotidianidad, ampliando el abanico de posibles soluciones a las barreras para el intraemprendimiento gracias a la lógica divergente del ejercicio guiado por los principios de la Efectuación. Que esta fase se encuentre orientada por los principios de efectuación permite reducir el riesgo al partir del uso de los recursos disponibles, algo que llama mucho a las directivas de la organización por no requerir recursos adicionales, fomenta la formación de equipos cuyo objetivo es la solución de problemas y distribuye las cargas de las nuevas tareas que surgen para la implementación de soluciones.
- Hace uso de una de las grandes ventajas que tiene el IE al poner al intraemprendedor en un escenario de toma de decisiones, lo que fortalece la comunicación y favorece la retención, además de facilitar la implementación de la solución a la que se llegue gracias al involucramiento de los colaboradores desde el inicio del proceso. Esto los hace partícipes y principales promotores de la solución a implementar.
- La implementación aborda una serie de tareas adicionales que se distribuyen en los equipos involucrados, sin recargar todas las tareas en una sola persona/área. Esto es especialmente llamativo para las directivas de la organización, ya que no requiere de gran cantidad de recursos dedicados a estas actividades, haciendo del proceso algo ágil al que se le puede inyectar más recursos a medida que va evolucionando con el tiempo.

Resulta especialmente llamativo que, aunque la teoría de efectuación está enfocada en el emprendedor, fue posible utilizarla a favor de la superación de barreras afrontadas por una organización, no solo por un individuo. La EH hace uso de la experiencia de los intraemprendedores para identificar aquellos Factores Influyentes de la organización que requieren mayor atención, pero no se enfoca únicamente en el individuo que vive las barreras sino en cómo fortalecer la organización para superar dichas barreras. Esto aporta mucho valor a la organización porque empieza a construir una cultura de IE y de proactividad en los colaboradores que puede reducir el rechazo al cambio que suelen tener las organizaciones porque ya se empieza a realizar actividades de bajos niveles de inversión para la empresa que pueden tener un alto impacto en su desempeño a corto y largo plazo.

Contar con Nébula Consulting como la organización para el estudio de caso y poner en práctica la EH propuesta trajo grandes ventajas y algunas desventajas para la investigación. Al ser una organización con un fuerte interés por la innovación, el emprendimiento y las nuevas ideas, fue sencillo implementar los instrumentos propuestos debido al alto nivel de orientación al emprendimiento que tienen los colaboradores, fortaleciendo los resultados de la EH y permitiendo que se llevaran a cabo la totalidad de las fases propuestas. Habría sido un escenario de mucha mayor complejidad trabajar con una organización con menor interés en el intraemprendimiento y la innovación en general, puesto que la EH se apoya fuertemente en la presencia de colaboradores con algún nivel de orientación al emprendimiento. En caso de no contar estas personas habría sido posible no completar la totalidad de las fases propuestas. Sin embargo, que la empresa haya estado orientada al IE también generó un par de desventajas, la primera asociada al nivel de dificultad con el que se evalúa la EH propuesta, pues desarrollarla en un ambiente más hostil genera un mayor reto para el diseño de los instrumentos e incrementa la posibilidad de errores. La segunda dificultad se relaciona con el impacto que puede tener los resultados obtenidos gracias a la EH, pues una organización con muchas barreras puede tener un impacto positivo mucho mayor al encontrar soluciones a las barreras más profundas, mientras que una organización que se desempeña relativamente bien y cuenta con menos barreras no encuentra tanto impacto en las soluciones.

Aunque la Estrategia heurística (EH) propuesta plantea una única sesión para la actividad de ideación, es importante realizar más de una para obtener mayor variedad y creatividad a la mesa. Incluso se podría vincular actividades rompehielos más orientadas al fomento de la creatividad y no tanto orientadas a facilitar la comprensión de la dinámica a utilizar. Esto relacionando la realidad que viven los emprendedores según la teoría de efectuación, donde éstos se enfrentan a diferentes escenarios de asociación y negociación de sus ideas con las de sus potenciales socios. Las actividades relacionadas en esta sesión de ideación podrían acercarse más a dichos escenarios para fortalecer el ejercicio del debate y argumentación para llegar a acuerdos.

Estos espacios de negociación más exigentes favorecen la generación de ideas y el diálogo entre los participantes, especialmente cuando la mayoría de los participantes identificados con una mayor orientación al IE son líderes de equipos, como sucedió en el caso de Nébula Consulting. Que la mayoría de los participantes identificados con una mayor orientación al IE son líderes de equipos demuestra que la organización, de manera tácita y orgánica, premia a las personas que más demuestran características propias del intraemprendimiento a través de una rápida promoción o un crecimiento profesional acelerado. Esto es uno de los factores influyentes para la implementación de actividades de IE identificados en la literatura y es coherente con los resultados arrojados por los demás instrumentos utilizados en la EH. Así mismo, el hecho de que los líderes de equipos desconozcan las metas de la organización y tengan dificultades de comunicación con las demás áreas, permite suponer que las personas de sus equipos pueden sufrir aún más las barreras identificadas al estar más distantes de los altos cargos. Sin embargo, esta es una hipótesis no validada que vale la pena estudiar más adelante, pero que continúa fortaleciendo la idea de que la Comunicación como una barrera que dificulta la implementación de actividades de IE en la organización.

Esto también se hace evidente en la etapa de Despliegue y revisión de los resultados obtenidos, porque aunque se contó con la participación de 4 de las 5 áreas de la organización, lo que permite hablar de una intervención con un 80% de la empresa, hizo falta el área del Centro de Contacto. Se considera que una de las razones por las que esta área decidió no vincularse con esta investigación es debido a la falta de comunicación que

tiene con las demás áreas de la empresa, lo que puede hacer que se auto perciban distantes y no pertenecientes a la empresa. De igual manera, es recomendable realizar la primera fase de la EH: Indagación con el personal perteneciente a esta área para incluir los hallazgos en el proceso. Aunque es altamente probable que las barreras a identificar sean las mismas halladas en las demás áreas, resulta importante vincular a la mayor cantidad de colaboradores posible en las etapas de la EH.

Por último, es importante mencionar que las encuestas arrojan resultados similares con los de las entrevistas a excepción del principio de la contingencia. Se esperaría que la empresa al ser tan reactiva tenga mayor puntaje en las preguntas asociadas con el principio #4: Orientación a la contingencia. Este puede ser un indicador de que el primer instrumento de la fase de indagación requiera ajustes para mejorar la precisión y fiabilidad de los resultados.

Como resultado final, la EH contribuyó al acercamiento de intraemprendedores a las barreras que han enfrentado ellos mismos, lo que los sitúa en una posición más estratégica y les permite involucrarse en la construcción de la solución y la implementación de esta, fortaleciendo su relación con la empresa al encontrar que sus propuestas son tenidas en cuenta incluso en escenarios de toma de decisiones que afectan la estrategia de la empresa. La EH también facilitó la interacción de los intraemprendedores con otras áreas, creó puentes y ofreció un espacio de reflexión sobre la gran cantidad de recursos con los que cuenta cada uno, además de los recursos con los que puede contar al asociarse con personas de otras áreas que antes no conocían, logrando un impacto importante en la empresa incluso antes de poner en práctica la solución resultante de la actividad de ideación.

Conclusiones

- Hacer uso de la teoría de efectuación para el fortalecimiento de las actividades de intraemprendimiento en las organizaciones trae una gran ventaja al desagregar el modelo mental que siguen los emprendedores en 5 principios, permitiendo que se construyan mecanismos que los promuevan de manera individual y focalizada, lo que genera un mayor impacto a diferencia de una estrategia que busque fortalecer el intraemprendimiento en general.
- Los principios de efectuación no solo orientan las actividades de los emprendedores. En esta tesis se logró hacer uso de dichos principios para generar una evaluación del nivel de orientación al emprendimiento de la organización misma. Esto se logró al relacionar los principios de efectuación con una serie de preguntas que evaluaban la percepción que tienen los colaboradores sobre la organización. Esta herramienta permite hacer un diagnóstico rápido sobre las dificultades que pueda tener la organización, aterrizando un aspecto teórico en un instrumento de fácil uso. De esta manera se puede evidenciar si la organización tiene debilidades en alguno de los 5 principios de efectuación generando evaluaciones sobre, por ejemplo, el principio de orientación a la asociación, puesto que contar con bajos niveles de asociación de los colaboradores al interior de la organización limita la implementación de actividades de intraemprendimiento.
- Tanto el primer objetivo específico: “analizar las variables más importantes asociadas a las barreras para la implementación de actividades de intraemprendimiento a partir de la información encontrada en la literatura”, como el segundo: “Desarrollar una propuesta metodológica para facilitar la superación de las barreras para la implementación de actividades de intraemprendimiento identificadas previamente en la literatura académica” se cumplieron a cabalidad al completar exitosamente el uso de los instrumentos propuestos para tales fines. El tercer objetivo: “Revisión de los efectos obtenidos la hacer uso de la metodología propuesta en la empresa que hará parte del estudio” no se logró cumplir en su totalidad. Si bien se hizo uso de la Estrategia Heurística y se completaron las tres fases que esta contempla y se obtuvieron excelentes comentarios tanto de la gerencia como de los colaboradores involucrados, no fue posible medir el impacto de la solución resultante de la última fase de la EH.

- En la fase de Indagación, durante el procesamiento de la información de las entrevistas, se hizo difícil determinar si los comentarios asociados a “Ambiente externo” y “Factores circunstanciales” resultaban positivos o negativos para el IE, puesto que podría ser negativo que la organización se vea afectada por muchos factores externos, pero resultaba positivo que los colaboradores tuvieran conciencia de los factores externos más influyentes puesto que indica un nivel de involucramiento mayor al estrictamente necesario. De igual manera, que los colaboradores supongan que la organización es 100% libre de la influencia de factores externos permite suponer que no tienen claro lo que afecta o no el desempeño de la empresa. Esto que puede indicar una mala comunicación al interior de la organización o incluso un desinterés por parte de los colaboradores.
- Gracias a la EH se logra acercar mucho al intraemprendedor a la toma de decisiones, conoce problemáticas estratégicas y aporta desde su conocimiento y sus recursos, amplía el abanico de posibles soluciones y revisa el problema desde una perspectiva distinta, aportando mucho valor a la empresa a muy bajos niveles de inversión y de riesgo, lo que facilita la superación del rechazo al cambio que suelen tener las organizaciones más tradicionales.
- Aunque dentro de la investigación que se hizo para comprender mejor a Nébula Consulting como estudio de caso no demostró que los procesos de selección y retención de personal estuvieran parametrizados, la empresa ha logrado construir un equipo de personas con altos niveles de orientación al IE. Resultaría valioso investigar la manera en que han conformado este equipo, cómo filtran y qué estrategias utilizan para identificar a las personas que más se alinean con las características relacionadas con el intraemprendimiento.
- De manera no intencionada y gracias a la relación que tienen las barreras seleccionadas a trabajar en la actividad de ideación, los intraemprendedores hicieron uso del principio #3: orientación a la contingencia al utilizar una de las dificultades como insumo en el planteamiento de soluciones para la otra. Esto valida una vez más el uso de la efectuación como mecanismo para la superación de barreras para la implementación de actividades de IE.
- Se debe garantizar que todos en la organización tengan acceso a la encuesta inicial, si un área entera no participa se vería excluida de toda la EH de allí en adelante. Se debe evaluar la posibilidad de que siempre exista por lo menos un

representante de cada área de la organización, velando por la participación y representación de todas las áreas de la empresa a lo largo de la EH.

- La incorporación de términos como “factores influyentes”, “barreras” y “puentes” fue útil para facilitar la comprensión del intraemprendimiento. Usar estos términos facilitó la explicación y se espera que haga más fácil la comprensión para los lectores de esta tesis.
- Es importante retomar que, aunque Sarasvathy (2001) presenta su trabajo como “Teoría de efectuación”, en repetidas ocasiones menciona que la efectuación es un fenómeno que tiene lugar también en escenarios diferentes a la toma de decisiones en las organizaciones, y además, en su capítulo “Conexiones con teorías existentes y evidencia empírica” (Sarasvathy, 2001, pg. 254) reconoce que es una propuesta que requiere mayor desarrollo e incluso hace evidentes las semejanzas que tiene con conceptos presentados por Simon, Gigerenzer, Lindblom, entre otros. Por lo que el título de “teoría” podría no ser el apropiado.

Anexos

Anexo A: Encuesta de la Fase 1 - Indagación

| Pr. Efectual | Evaluated | # | Aseveración |
|-----------------------------|-----------|----|--|
| Uso de recursos disponibles | Empresa | 1 | Si la empresa me diera la oportunidad de usar todas las herramientas que tenemos a nuestra disposición, me inventaría nuevos productos o nuevos negocios |
| | | 2 | Mi empresa facilita los recursos disponibles, como el tiempo laboral y las herramientas de trabajo, para experimentar cosas nuevas y generar innovación |
| | Persona | 3 | Soy una persona recursiva, suelo solucionar problemas con las cosas que tengo disponibles |
| | | 4 | Aprovecho el conocimiento de amigos, familiares y expertos que conocí fuera de mi vida laboral para mejorar procesos en mi organización |
| Reducción del riesgo | Empresa | 5 | Mis líderes suelen rechazar nuevas ideas planteadas por el equipo por considerarlas muy arriesgadas |
| | | 6 | Mi empresa me permite dedicar tiempo de trabajo para aprender cosas nuevas, siempre y cuando cumpla con los cronogramas propuestos para el proyecto |
| | Persona | 7 | Suelo tomar riesgos controlados para promover el avance exitoso de un proyecto |
| | | 8 | Cuando tengo la oportunidad, dedico tiempo laboral a experimentar nuevas formas de hacer las cosas, para hacerlas mejor o para facilitar mis actividades diarias |
| Asociación | Empresa | 9 | La empresa promueve que nos reunamos con otros compañeros para generar nuevas ideas de proyectos y/o mejoras en los procesos actuales |
| | | 10 | En mi empresa está bien vista la generación espontánea de equipos para atender asuntos laborales |
| | Persona | 11 | Es raro que establezca colaboraciones con compañeros de otras áreas para evolucionar nuevas ideas |
| | | 12 | Establezco activamente nuevas colaboraciones con expertos ajenos a mi profesión |

| | | | |
|--------------|---------|----|--|
| Contingencia | Empresa | 13 | En la empresa nos preocupamos tanto por cumplir los objetivos a corto plazo que hemos perdido la oportunidad de aprendizaje y de rápida adaptabilidad |
| | | 14 | En la empresa, cuando nos encontramos con un problema o un error, lo estudiamos juiciosamente y aprendemos de él, adoptando mejores prácticas para el futuro |
| | Persona | 15 | Los errores y las dificultades son pistas sobre qué caminos escoger y qué otros no |
| | | 16 | Con cada inconveniente que me encuentro, dedico tiempo para aprender y experimentar maneras de usar esa experiencia como una ventaja en escenarios futuros |
| Control | Empresa | 17 | Mi empresa se identifica con la idea: "equivocarse pronto es mejor que no intentar" |
| | | 18 | Mis líderes promueven la autonomía en cada uno de los integrantes del equipo |
| | Persona | 19 | Me preocupo por las cosas en que tengo poder de decisión y las demás se las confío a mi equipo |
| | | 20 | Me preocupo por las tareas de los demás porque desconfío en la calidad entregada por otros equipos |

Anexo A: Encuesta de la fase 1 – Indagación

Anexo B: Barreras para el IE en la literatura

| Barrera | Autores | Texto | Factores influyentes | ¿Qué se quiere saber? | ¿Para qué es necesario saberlo? | ¿Por qué se debe preguntar? (Indicadores, indicios, pruebas...) |
|--|--|--|--------------------------------|--|--|---|
| market situation | (Reitz, 1998; Skarneas, Lisboa and Saridakis, 2016) | Identifying barriers to intrapreneurship | Ambiente externo | Cómo ha influenciado una situación del mercado, qué tan sensible es la organización al cambio externo. ¿Los colaboradores saben de esto? | Para saber qué tan concientes son del impacto que tiene el ambiente externo en su organización | Cambios en el mercado que hayan afectado el desempeño, ventas, competencia, precio de insumos... |
| the attitude of employees | (Reuther et al., 2017) | Identifying barriers to intrapreneurship | Psicosocial | cuál es la actitud de los trabajadores frente al intraemprendimiento | Qué tan probable es que emprendan? Se sienten cómodos haciéndolo? | Actividades de IE que hayan hecho, les interesa? Los motiva? |
| their skills and creativity | (de Jong and Wennekers, 2008; Menzel, Aaltio and Ulijn, 2007; Pinchot, 1984) | Identifying barriers to intrapreneurship | Psicosocial | Los trabajadores tienen habilidades para el intraemprendimiento? | *no hay razón para preguntar, se debe trabajar con los colaboradores identificados sin importar su nivel de "creatividad" | - |
| values and goals of the organization | (Baruah and Ward, 2014) | Identifying barriers to intrapreneurship | Metas | Cuáles son los objetivos de la organización? Valores de marca, principios que guían su actuar | Para validar si a la organización le interesa el IE o están solo orientados a la explotación | Les han compartido los principios/valores? Considera que se perciben fácilmente? Son coherentes con el actuar y la toma de decisiones? |
| working environment | (Antoncic and Hisrich, 2003; Antoncic and Antoncic, 2011) | Identifying barriers to intrapreneurship | Libertad intraemprendedora | El ambiente es propicio para emprender? | Qué cosas del ambiente pueden limitar el IE | comunicación, respeto, cercanía entre trabajadores, confianza |
| agility and rule breaking tolerance | (Antoncic, 2003; de Jong and Wennekers, 2008) | Identifying barriers to intrapreneurship | Libertad intraemprendedora | Qué tan tolerantes son a la ruptura de reglas en pro de mejoras? | Para saber si permiten la experimentación, si le dan importancia o si solo les interesa medir el resultado por explotación | Qué pasa si no se llega a una meta pero se logran mejoras en otros aspectos? Podemos romper algunas reglas con el actuar de buscar la mejora? |
| managerial processes or management support | (Alpkan et al., 2010) | Identifying barriers to intrapreneurship | Fomento al intraemprendimiento | Se tiene soporte de la gerencia para el intraemprendimiento? | identificar barreras puestas desde la gerencia o sus procesos, ¿por qué existen? | Requerimientos, reprocesos, cuánto tiempo invierte en esos procesos? Es mucho? Cómo lo perciben |
| communication processes | (Antoncic and Hisrich, 2001) | Identifying barriers to intrapreneurship | Comunicación | Cómo son los procesos de comunicación? ¿Son una barrera o una fortaleza? | satisfacen las necesidades? Limitan o solucionan? Acceso a los decisores/aprobadores? | Qué tan fácil es comunicarse con los tomadores de decisiones? |
| knowledge | (Brauerhjelml, Ding and Thulin, 2017; Drejer, Christensen and Ulhøi, 2004) | Identifying barriers to intrapreneurship | Psicosocial | - | - | - |
| intangible assets | (Morse, 1986) | Identifying barriers to intrapreneurship | - | - | - | - |
| Lack of opportunity perception | Salarzahi, Habibollah Forouharfar, Amir | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Fomento al intraemprendimiento | Si existe una percepción de oportunidad desde los intraemprendedores | Saber si para ellos es evidente que existen oportunidades de intraemprender, mejorar, innovar | - |
| Insufficient intrapreneurs | Salarzahi, Habibollah Forouharfar, Amir | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Psicosocial | Son suficientes los intraemprendedores que hay para lograr un impacto? | Qué tanto impacta el número de intraemprendedores en esa organización? Solo los hay en un área? | A las diferentes personas, si ven a alguien más proactivo, que re salte por proponer cambios, mejoras, herramientas nuevas |
| Organizational obstacles | Salarzahi, Habibollah Forouharfar, Amir | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Libertad intraemprendedora | - | - | - |
| Resistance to change | Salarzahi, Habibollah Forouharfar, Amir | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Libertad intraemprendedora | Qué tanta resistencia al cambio hay en la organización | Para saber a qué se resisten y por qué | Cosas nuevas que se hayan intentado implementar y no se haya podido |
| Tension between intrapreneurs: | Salarzahi, Habibollah Forouharfar, Amir | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Metas | Si los valores de la organización son acordes a los del intraemprendedor | Para saber qué tan alineados están, eso facilita entender la relación que tienen, ¿per siguen el mismo objetivo? | Qué busca en la vida, cuáles son sus objetivos y cuáles los de la empresa, qué percibe, qué le han dicho |

| | | | | | | |
|--|---|--|--------------------------------|--|--|--|
| fear of chaos and loss of efficiency | Meg J.C.S.; & Roberts E.B. (1996) | Understanding Barriers to Innovation and Intrapreneurship in an R&D Organization | Libertad intraemprendedora | - | - | - |
| No urgency | Meg J.C.S.; & Roberts E.B. (1996) | Understanding Barriers to Innovation and Intrapreneurship in an R&D Organization | Metas | ¿Sólo se invierte en IE cuando hay urgencia? ¿Qué consideran urgente? | Qué detona el sentido de urgencia? Saber el nivel de tolerancia a la estabilidad, ¿Qué tan propensos están a invertir en IE? | Hace cuánto no inventan algo? Prueban algo nuevo? |
| cumber some management control | Meg J.C.S.; & Roberts E.B. (1996) | Understanding Barriers to Innovation and Intrapreneurship in an R&D Organization | Libertad intraemprendedora | Qué tanta libertad tienen los colaboradores para probar cosas nuevas, | qué tan fácil es para ellos decidir invertir tiempo en otras actividades distintas a la explotación, qué tanto poder de decisión tienen, qué tanto confía la gerencia en sus colaboradores | Cuales son los indicadores con que miden su desempeño? Existen repercusiones negativas si se salen del proceso estandar? |
| remote decision maker | Meg J.C.S.; & Roberts E.B. (1996) | Understanding Barriers to Innovation and Intrapreneurship in an R&D Organization | Inversión interna | Qué tan involucrada está la gerencia en decisiones del día a día | Saber si existe la idea de equipo, de construcción en conjunto | Hacen equipo para solucionar problemas? Es fácil levantar la mano y preguntar? Qué tanto se involucra la gerencia? |
| cost too high | Meg J.C.S.; & Roberts E.B. (1996) | Understanding Barriers to Innovation and Intrapreneurship in an R&D Organization | Inversión interna | Qué representa un gasto elevado en IE para la organización | Para saber qué valor le da la empresa a esas actividades, que tan dispuesta está a invertir | sería capaz de invertir un día, semana, mes entero en IE? |
| Overcoming resistance of overcoming management | Herbert, T. & Brazeal, D. (1997) | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Orientación al riesgo | Qué tan dispuestos están los colaboradores a asumir consecuencias por romper las reglas. Resiliencia? Tolerancia? | qué tanta confianza tienen en sus ideas, motivación, las consecuencias son lo suficientemente fuertes como para que dejen de intentarlo? | ha habido problemas por tratar de mejorar un proceso y haya salido mal? |
| Empowerment of individuals at different levels of the organization | Herbert, T. & Brazeal, D. (1997) | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Fomento al intraemprendimiento | - | - | - |
| Resistance to change | Devarajan T. P., Ramachandran K., & Ray S. (2006). Fry, F.L. (1993). | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Libertad intraemprendedora | - | - | - |
| Lack of training about Corporate Entrepreneurship | Zimmerman J.(2010) | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Inversión interna | Si la empresa invierte en capacitar a sus colaboradores en actividades de IE, novedad, exploración | Qué tanta importancia le dan a compartir eso con los colaboradores, pensamiento de equipo | Enseñanza sobre la importancia de IE, la innovación, probar cosas nuevas, cómo hacerlo |
| Organizational structure, Traditional bureaucratic structure | Birkshaw, J. (1999) Feldmann, H. (2006). Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1992). Morris, M.H. & Kuratko, D.F. (2002) Boksjö, L., & Delin G. (1991) Meg J.C.S.; & Roberts E.B. (1996) Rappa, M.A. (1993) | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Libertad intraemprendedora | Cómo moverse entre los actores de la organización, contactarlos y trabajar con ellos, presentar y aprobar ideas | barreras políticas, humanas, sensibles, jerarquias, egos... | qué tan fácil es hablar con líderes/personas de otras áreas? Qué tan complejo es armar equipos multidisciplinares? |
| Low sponsorship | Roberts, E. B. (1968) | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Fomento al intraemprendimiento | Qué nivel de inversión o representación perciben los colaboradores que dedica la dirección hacia actividades de IE | Saber si los colaboradores lo perciben suficiente o se necesita más, si ellos invertirían más, si creen más en esas ideas de mejora | Ha habido ideas que no hayan seguido? Oportunidades de mejora que no se hayan realizado por falta de interés - dinero - tiempo |
| Lack of entrepreneurial talent | Fry, F.L. (1993). | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Psicosocial | Si hay intraemprendedores que promuevan esa orientación al interior de la organización | Hay personas interesadas en la innovación que hayan identificado barreras y estén dispuestos a superarlas | actividades de IE, experimentos, iniciativas, propuestas de cambios de procesos |

| | | | | | | |
|---|---|--|--------------------------------|---|---|---|
| Inappropriate compensation methods | Fry, F.L. (1993). | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Fomento al intraemprendimiento | ¿Qué métodos de compensación hay? | ¿Qué tipo de compensación le gustaría? ¿Qué promovería más las actividades de IE? | - |
| Governmental regulations | Barth, J. R., Yago G., & Zeidman B. (2006). Martin, M. J. C. (1984). | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Ambiente externo | ¿Cómo perciben los IEs que los factores externos afectan a esa organización? | ¿Cómo los limitan y por qué se relacionan con regulaciones gubernamentales? | Procesos con evidencias que no hayan podido continuar debido a alguna regulación. |
| Political factors Market forces Resources | Collins J.C., Locke A.E., & Shane S. (2003) | Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) | Factores circunstanciales | ¿Cómo perciben los IEs que los factores externos afectan a esa organización? | ¿cómo los limitan, en qué sentido, cómo solucionarían los problemas que eso les trae? | Casos donde no hayan podido llevar a cabo una idea por alguna limitación externa. |
| 1 Lack of vision | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Metas | - | - | - |
| 2 Lack of standardization or systemization | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | | ¿Hay procesos estandarizados? ¿Qué tan flexibles son? | ¿La estandarización acelera los procesos operativos y da paso a la experimentación? | ¿Qué cosas limitan la estandarización? Casos donde no se haya podido seguir la norma. |
| 3 Lack of network | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Comunicación | ¿Posibilidad de armar equipos de diferentes áreas, facilidad de una visión múltiple de un problema? | ¿Qué tan fácil es construir un equipo? ¿Cocreación, comunicación entre equipos? | ¿qué tan fácil es hablar con líderes/personas de otras áreas? ¿Qué tan complejo es armar equipos multidisciplinares? |
| 4 Lack of proactiveness | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Psicosocial | ¿Si hay personas que hagan más de lo obligatorio, y si no, por qué? | ¿Determinar si hay o ha habido intenciones de proactividad, cómo recibe la empresa esas iniciativas? | ¿Qué ha pasado con iniciativas de los trabajadores? ¿Son escuchadas? ¿Son promovidas? ¿No hay? ¿Por qué? |
| 5 Lack of operational excellence | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Factores circunstanciales | ¿si son buenos en lo que hacen, si tienen buenos indicadores y les queda tiempo libre? | ¿tener malos indicadores de desempeño limita el tiempo que puedan dedicar a IE? | ¿cómo te va en el día a día? ¿Muchas tareas? ¿Sientes que no tienes tiempo? |
| 6 Lack of promotional flat form | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Fomento al intraemprendimiento | ¿Existe un crecimiento profesional claro y establecido? | ¿Para saber si hay un camino propuesto y comunicado a los colaboradores que puedan tener como aspiración? | ¿Les han comunicado plan carrera? ¿Qué promociones siguen? ¿Qué crecimiento pueden tener y les han preguntado si les interesa? ¿Pueden crecer de una manera distinta? |
| 7 Lack of management skills | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Metas | - | - | - |
| 8 Lack of skill labour and skill development | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Psicosocial | ¿Si hay espacios de desarrollo, crecimiento y aprendizaje en las tareas diarias? | ¿mejorar esto da paso a la experimentación por tener recursos disponibles y ganas? | ¿has aprendido algo nuevo en los últimos días? ¿Cómo aprendes? ¿Has mejorado en algo? |
| 9 Lack of knowledge and knowledge upgrading and development | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Inversión interna | ¿Si hay espacios de desarrollo, crecimiento y aprendizaje en las tareas diarias? | ¿mejorar esto da paso a la experimentación por tener recursos disponibles y ganas? | ¿has aprendido algo nuevo en los últimos días? ¿Cómo aprendes? ¿Has mejorado en algo? |

| | | | | | | | |
|----|---|---|---|------------------------------|---|--|---|
| 10 | Influences of global economy | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Factores circunstanciales | Cómo perciben los IEs que los factores externos afectan a esa organización | cómo los limitan, en qué sentido, cómo solucionarían los problemas que eso les trae | Casos donde no hayan podido llevar a cabo una idea por alguna limitación externa |
| 11 | Lack of competitive advantage | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Factores circunstanciales | - | - | - |
| 12 | Lack of strategic decision making | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Metas | - | - | - |
| 13 | Lack of research | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Inversión interna | Si la organización invierte algo en investigación y si los IE lo toman como insumo para sus iniciativas | La relación que existe entre la investigación y las propuestas de los IE | La argumentación de las iniciativas de basan en resultados de investigación? Es motivada por la empresa o personal? |
| 14 | Lack of innovation | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Inversión interna | - | - | - |
| 15 | Lack of creativity | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Psicosocial | Existe esa curiosidad que promueva la creatividad, si existe ese interés en los colaboradores | Para saber si existe esa incomodidad con lo establecido, la búsqueda de una mejora y de cosas nuevas | Búsqueda de nuevas herramientas, propuestas de cambio de procesos, nuevos productos, |
| 16 | Lack of technological update | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Inversión interna | Importancia que le dan a mantenerse a la vanguardia | Niveles de inversión que hace la organización en lo novedoso, en herramientas y nuevas posibilidades | Nuevos insumos? Materiales, herrajes, pinturas, herramientas, software, etc |
| 17 | Lack of market information research | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Inversión interna | Cómo la falta de info del mercado e inv. han afectado las actividades de IE | Qué tan relacionadas están las ideas con el mercado y con los resultados de laguna investigación. Toma de decisiones | Cuántas ideas han salido de conclusiones de investigación o información del mercado |
| 18 | Lack of internationalization | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Inversión interna | - | - | - |
| 19 | Lack of financial support and investments | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Inversión interna | Si la falta de soporte financiero a limitado las actividades de IE | cómo han manejado la falta de presupuesto o inversiones | ¿Qué harían con una inversión de X dinero? ¿han recibido inversión? ¿qué hicieron con ella? |
| 20 | Influence of government policies | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Factores circunstanciales | Cómo perciben los IEs que los factores externos afectan a esa organización | Cómo los limitan y porqué los relacionan con regulaciones gubernamentales | Procesos con evidencias que no hayan podido continuar debido a alguna regulación |
| 21 | Limitation of regulatory framework | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Ambiente externo | Cómo perciben los IEs que los factores externos afectan a esa organización | Cómo los limitan y porqué los relacionan con regulaciones gubernamentales | Procesos con evidencias que no hayan podido continuar debido a alguna regulación |
| 22 | Lack of infrastructural development | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Ambiente externo | El contexto y el desarrollo del país o la ciudad ha afectado algún proceso de IE | Qué tan dependientes son del desarrollo, qué tanto se nutren las ideas del contexto nacional | Limitaciones de proyectos por dificultades de infraestructura (tecnológica, movilidad, etc) wifi, señal celular... |
| 23 | Lack of institutional support | Divakara, Sanath Dissanayake, Semasinghe Surangi, H.A.K.N.S. | A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES | Ambiente externo | Qué cosas del estado (impuestos, normativas, reglas...) han afectado negativamente al IE en la organización | Si el apoyo del estado podría reducir esas barreras o contribuir de alguna manera a la superación de otras | Han recibido apoyo del estado (económico, educativo...) Qué actividades, normas, impuestos consideran barreras para IE? Porqué, cómo los afectan? |

Anexo C: Ayuda gráfica para Ideación

Soluciones nēbula

- Resultados del equipo innovador -

Para hoy:

| | |
|---|--|
| <p>01 Calentamiento Compromisos Instrumentos Ejemplo</p> | <p>02 nēbula Recursos Riesgo Problema</p> |
| <p>03 Solución Equipos Ideas División de tareas</p> | <p>04 Presentación Premiación</p> |

01 Calentamiento

- Compromisos / Instrumentos / Ejemplo -



Compromisos:

- Nos desconectamos
- Nos divertimos
- Respetamos las ideas de todos

Instrumentos



Tarjetas




Marcadores

¿Qué necesitamos para iniciar una pizzería?

Pensemos en 3 cosas que necesitamos para abrir una pizzería

- ¿Qué necesitamos?
- 2 minutos para dibujarlas
- Compartir las ideas




02 nēbula

- Recursos / Riesgo / Problema -

¿Qué recursos tengo disponibles?

| | | | |
|---|---|--|--|
|  ¿Con qué espacio físico cuento? |  ¿Qué recursos tecnológicos? |  ¿Cuánto tengo disponible? |  ¿Qué maquinaria y equipo tengo? |
|  ¿Qué se hacer? ¿Qué habilidades tengo? |  ¿Qué conocimientos tengo? |  ¿Con qué recurso humano cuento? |  ¿Con qué otros recursos cuento? |

Escribir los recursos




Recursos
1 palabra por tarjeta

2/10

Motocicleta


Disponibilidad
¿Qué tanto puedo utilizarlo?

Principales dificultades:



Metas - definición

- No conocemos la meta (misión/visión)
- Puede ser difícil sentir pertenencia y compromiso



Comunicación

- Entre las diferentes áreas y sobre sus actividades
- Dificultad de generar sinergias

03


Solución

- Equipos / Ideas / División de tareas -



¡Equipos!

- Multidisciplinares
- Reunir recursos de todos
- Pensar en soluciones con los recursos disponibles



| | | |
|---------|---------|---------|
| Recurso | Recurso | Recurso |
| Recurso | Recurso | Recurso |
| Recurso | Recurso | Recurso |
| Idea 1 | Idea 2 | Idea 3 |

04

Presentación

- Premiación -

Anexo D: Procesamiento de encuesta

| Área en que trabaja | Rol - Cargo | ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? | Nombre | Soy una persona recursiva, suelo solucionar problemas con las cosas que tengo disponibles | Aprovecho el conocimiento de amigos, familiares y expertos que conozco fuera de mi vida laboral para mejorar procesos en mi organización | Suelo tomar riesgos controlados para promover el avance exitoso de un proyecto | Cuando tengo la oportunidad, dedico tiempo laboral a experimentar nuevas formas de hacer las cosas, para hacerlas mejor o para facilitar mis actividades diarias | Es raro que establezca colaboraciones con compañeros de otras áreas para evolucionar nuevas ideas |
|----------------------------|---------------------------|--|--------|---|--|--|--|---|
| | | | | Uso de recursos disponibles | Uso de recursos disponibles | Reducción del riesgo | Reducción del riesgo | Asociación |
| Marketing | Líder Senior de marketing | 5 años o más | 5 A | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Marketing - Desarrollo | Gerente | 5 años o más | 5 B | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Administración | Analista Help Desk | 5 años o más | 5 C | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Desarrollo | Front end | 5 años o más | 5 D | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| IAD | Jefe de Tecnología | 2 a 5 años | 4 E | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| Comunidades (Fidelización) | Líder Comunidades | 2 a 5 años | 4 F | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Marketing | Líder de contenidos | 2 a 5 años | 4 G | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| IAD | Líder de desarrollo | 2 a 5 años | 4 H | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| Digital | Líder de Desarrollo | 2 a 5 años | 4 I | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| marketing | líder de planning digital | 2 a 5 años | 4 J | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| cx | Diseñadora UI | 2 a 5 años | 4 K | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 |
| Marketing | Líder de contenidos | 2 a 5 años | 4 L | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Digital IAD | Desarrollador Web | 2 a 5 años | 4 M | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| Marketing | Líder de marketing y p | 2 a 5 años | 4 N | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| Tecnología | Desarrollador Semi-Sen | 2 a 5 años | 4 O | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| IAD | desarrollador soluciones | 1 a 2 años | 3 P | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| CX | Diseñador de experiencia | 1 a 2 años | 3 Q | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| CX | UX Lead | 1 a 2 años | 3 R | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| IAD | Líder de Desarrollo | 1 a 2 años | 3 S | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| tecnología | desarrollador semi senior | 1 a 2 años | 3 T | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| Digital | Analista digital planning | 1 a 2 años | 3 U | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| Marketing | Diseñador | 1 a 2 años | 3 V | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Oficina de proyectos | Líder de producto digital | 6 a 12 meses | 2 W | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Operaciones - marketing | Analista digital | 6 a 12 meses | 2 X | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 |
| CX | Diseñador de experiencia | 6 a 12 meses | 2 Y | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| CX | UI Designer | 6 a 12 meses | 2 Z | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| CX | Diseñador ux | 6 a 12 meses | 2 AA | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| CX | Diseñador UX | 6 a 12 meses | 2 AB | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| CX | Diseñadora UI | 6 a 12 meses | 2 AC | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| Marketing | Analista Digital | 6 a 12 meses | 2 AD | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Cotenido | Community Manager | 6 a 12 meses | 2 AE | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Customer Experience | Diseñad UI | 6 a 12 meses | 2 AF | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| Customer Experience | UX Writer | 6 a 12 meses | 2 AG | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Digital | Community Manager | 6 a 12 meses | 2 AH | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Centro digital | Desarrollador Frontend | 0 a 6 meses | 1 AI | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| Cx | UX Writer | 0 a 6 meses | 1 AJ | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Desarrollo | Desarrollador frontend | 0 a 6 meses | 1 AK | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| Analítica | Analista de datos | 0 a 6 meses | 1 AL | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| Tecnología | Desarrollador Frontend | 0 a 6 meses | 1 AM | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Transformación digital | Líder de producto digital | 0 a 6 meses | 1 AN | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 |
| Centro Digital | Desarrollador backend | 0 a 6 meses | 1 AO | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| desarrollo | desarrollador backend | 0 a 6 meses | 1 AP | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| Desarrollo backend | Desarrollador backend | 0 a 6 meses | 1 AQ | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| Digital | Líder de operaciones | 0 a 6 meses | 1 AR | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| IAD | Ingeniera QA | 0 a 6 meses | 1 AS | 4 | 5 | 3 | 5 | 1 |
| Marketing Digital | Community Manager | 0 a 6 meses | 1 AT | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| Cx | Diseñador de experiencia | 0 a 6 meses | 1 AU | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| Marketing | Analista digital | 0 a 6 meses | 1 AV | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| | | | | 216 | 211 | 175 | 195 | 181 |
| | | | | Total recursos | 427 | Total riesgo | 370 | Total asociación |

| Área en que trabaja | Rol - Cargo | ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? | Nombre | Establezco activamente nuevas colaboraciones con expertos ajenos a mi profesión | Los errores y las dificultades son pistas sobre qué caminos escoger y qué otros no | Con cada inconveniente que me encuentro, dedico tiempo para aprender y probar maneras de usar esa experiencia como una ventaja en escenarios | Me preocupo por las cosas en que tengo poder de decisión y las demás se las confío a mi equipo | Me preocupo por las tareas de los demás porque desconfío de la calidad entregada por otros equipos | Suma puntos intraemp |
|------------------------|---------------------------|--|--------|---|--|--|--|--|----------------------|
| Marketing | Líder Senior de marke | 5 años o más | 5 A | Asociación | Contingencia | Contingencia | Control | Control | 5 |
| Marketing - Desarrollo | Gerente | 5 años o más | 5 B | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| Administración | Analista Help Desk | 5 años o más | 5 C | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 48 |
| Desarrollo | Front end | 5 años o más | 5 D | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 48 |
| IAD | Jefe de Tecnología | 2 a 5 años | 4 E | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 47 |
| Comunidades (Fideliza | Líder Comunidades | 2 a 5 años | 4 F | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 47 |
| Marketing | Líder de contenidos | 2 a 5 años | 4 G | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 46 |
| IAD | Líder de desarrollo | 2 a 5 años | 4 H | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 46 |
| Digital | Líder de Desarrollo | 2 a 5 años | 4 I | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 46 |
| marketing | líder de planning digital | 2 a 5 años | 4 J | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 45 |
| CX | Diseñadora UI | 2 a 5 años | 4 K | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| Marketing | Líder de contenidos | 2 a 5 años | 4 L | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 44 |
| Digital IAD | Desarrollador Web | 2 a 5 años | 4 M | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 44 |
| Marketing | Líder de marketing y p | 2 a 5 años | 4 N | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 44 |
| Tecnología | Desarrollador Semi-Sea | 2 a 5 años | 4 O | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 44 |
| IAD | desarrollador soluciones | 1 a 2 años | 3 P | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 43 |
| CX | Diseñador de experien | 1 a 2 años | 3 Q | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 43 |
| CX | UX Lead | 1 a 2 años | 3 R | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 43 |
| IAD | Líder de Desarrollo | 1 a 2 años | 3 S | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 43 |
| tecnología | desarrollador semi sen | 1 a 2 años | 3 T | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 42 |
| Digital | Analista digital planning | 1 a 2 años | 3 U | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 42 |
| Marketing | Diseñador | 1 a 2 años | 3 V | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 42 |
| Oficina de proyectos | Líder de producto digit | 6 a 12 meses | 2 W | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 42 |
| Operaciones - marketi | Analista digital | 6 a 12 meses | 2 X | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 42 |
| CX | Diseñador de experien | 6 a 12 meses | 2 Y | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 41 |
| CX | UI Designer | 6 a 12 meses | 2 Z | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| CX | Diseñador ux | 6 a 12 meses | 2 AA | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 40 |
| CX | Diseñador UX | 6 a 12 meses | 2 AB | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 40 |
| CX | Diseñadora UI | 6 a 12 meses | 2 AC | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 39 |
| Marketing | Analista Digital | 6 a 12 meses | 2 AD | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 39 |
| Contenido | Community Manager | 6 a 12 meses | 2 AE | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 39 |
| Customer Experience | Diseñad UI | 6 a 12 meses | 2 AF | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 38 |
| Customer Experience | UX Writer | 6 a 12 meses | 2 AG | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 38 |
| Digital | Community Manager | 6 a 12 meses | 2 AH | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| Centro digital | Desarrollador Frontend | 0 a 6 meses | 1 AI | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| Cx | UX Writer | 0 a 6 meses | 1 AJ | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 37 |
| Desarrollo | Desarrollador frontend | 0 a 6 meses | 1 AK | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 37 |
| Analítica | Analista de datos | 0 a 6 meses | 1 AL | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 36 |
| Tecnología | Desarrollador Frontend | 0 a 6 meses | 1 AM | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 36 |
| Transformación digital | Líder de producto digit | 0 a 6 meses | 1 AN | 2 | 3 | 5 | 1 | 5 | 36 |
| Centro Digital | Desarrollador backend | 0 a 6 meses | 1 AO | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| desarrollo | desarrollador backend | 0 a 6 meses | 1 AP | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 35 |
| Desarrollo backend | Desarrollador backend | 0 a 6 meses | 1 AQ | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 35 |
| Digital | Líder de operaciones | 0 a 6 meses | 1 AR | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 35 |
| IAD | Ingeniera QA | 0 a 6 meses | 1 AS | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 | 34 |
| Marketing Digital | Community Manager | 0 a 6 meses | 1 AT | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 34 |
| Cx | Diseñador de experien | 0 a 6 meses | 1 AU | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 32 |
| Marketing | Analista digital | 0 a 6 meses | 1 AV | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 25 |
| | | | | 167 | 206 | 212 | 190 | 193 | |
| | | | | 348 | Total contingencia | 418 | Total control | 288 | |

Anexo D: Procesamiento de encuestas

Anexo E: Procesamiento de entrevistas

| Factores psicológicos | Entrevista 1 | Entrevista 2 | Entrevista 3 | Entrevista 4 | Entrevista 5 | Entrevista 6 | Entrevista 7 | Entrevista 8 |
|----------------------------------|---|--|--|---|--|---|---|---|
| | Dedica tiempo al aprendizaje de nuevas habilidades, no siempre tienen relación con sus funciones actuales. | Hace uso de su conocimiento del sector automatizá para acelerar sus procesos. | Análisis de datos rare de una lista de marketing – tomar decisiones a partir de los datos (tableros como informes) algo que queda mucho por innovar | Encuentra soluciones rápidas a problemas técnicos – recursividad | El y su equipo son proactivos, buscan solucionar las dificultades por sus propios medios, así competen más a otras áreas | Comenta sobre dificultades respecto al trabajo solo y cómo buscaba soluciones al comunicarse más con otros miembros del equipo – solución de problemas con los recursos disponibles | Aprendizajes por youtube, cosas que han implementado – aprendí vídeo y sacaron un proyecto con eso | Fronte a la falta de definición de responsabilidades, debe ser mucho más proactivo |
| | Es una persona proactiva, ha puesto a prueba varias ideas propias y han sido implementadas exitosamente | Es proactivo: implementación de nuevos canales de comunicación y aplicaciones de gestión de proyectos | Nébula antes tenía la filosofía de ser "escuela" – traer gente que se acaba degradar y traer conocimientos frescos – aprender de esa persona | Cursos, tiempo, desarrollo web, tutoriales, vídeo, Curso de PCB pagado por nebula | Ha implementado soluciones a sus problemas con gran facilidad, teniendo alto impacto | Es una persona proactiva y tiene aprendizaje autónomo | Promueve mucho el aprendizaje autónomo en su equipo | Busca mantenerse aprendiendo, le gusta mucho aprender y le parece muy importante |
| | | Tras conocimiento de otras áreas de su vida, especialmente sobre ingeniería | Las personas que han llegado tienen vocación de enseñanza – cursos, líneas de formación que se inventaban desde él líder – es más cultural – tienen mucha curiosidad de cosas nuevas, saber y aprender | | Desde que está en la organización ha tomado varios cursos: líneas para emprendimientos, capacitación para mejorar la planificación está alógicas – cuentas ... lo he podido implementar en las actividades diarias | Ha tomado varios cursos, sobre tests y masterclass, esos recursos los ha utilizado También ha mejorado sus habilidades blandas, no solo técnicas. La forma de comunicar el proyecto | | Para sus nuevos cargos ha tenido que aprender diferentes cosas que ha podido utilizar en sus nuevos roles |
| | | Proactivamente ha tomado cursos relacionados con su labor para desempañar su rol y abrir más el campo de acción que puede abordar | | | | | | "Necesitamos personas integradas, a él le gusta saber de todo un poco. Hay personas que solo se enfocan en habilidades duras" |
| Orientación al riesgo | | | | | | | | |
| | "A mí me tienen que atajar, no arjar" | "es muy chévere arriesgarse así" | Intenta incentivar a las personas a tomar los riesgos – que las personas propongan y sean proactivas es muy bien visto, es más como un requerimiento | "a pesar de que no fuimos un laboratorio, pudimos sacar el mínima error" Se lo tomaron con una buena posición, activos de tanta plata pero lo igual | En general, la organización promueve una orientación al riesgo, excepto cuando se trata del manejo del dinero | En nebula se ven bien que comenten el error, pero que se aprenda | Si uno se equivocó le dan una segunda oportunidad, pero no hay una tercera. | Buscando mejorar la cosa se empezó o se generaron otras dificultades – se entienden como aprendizajes |
| | No regañan por equivocarse, regañan por quedarse quietos y no probar | Existe una retroalimentación para mejorar, siempre permiten el error en pro del aprendizaje | Ha visto muchos casos de riesgos que salen mal, por lo general la enseñanza, documental y hablado al equipo | | Hay cosas que si se puede y otras que no, normalmente las cosas que afectan a otras áreas toma más tiempo, pero las cosas de nuestro área salen rápido" | Contrata personas que están dispuestas a aprender, no juzgan por haber hecho eso, lo permiten y que uno se de cuenta por sí mismo | No hay consecuencias muy grandes sobre los errores, especialmente en su equipo – lo sé muy buenos resultados | Existe la complejidad de tener la aprobación de los clientes, algunos son más orientados al riesgo que otros. Cuenta una historia donde uno de los clientes difíciles se arrojó y logró muy buenos resultados |
| | Es fácil vender la idea pero tiene que ir preparado para argumentar | Perdibe mucha libertad de hacer pruebas, experimentos y propuestas. Si no funciona bien en su área es posible que alguien más lo sea útil" | Embarra rápido para aprender y que no vuelva a suceder "es mejor pedir perdón que pedir permiso" | | | | | "Es un punto positivo, a partir del riesgo uno determina si hay cosas que sí van y otras que no – ahí es cuando uno sueña" |
| | | "el espacio físico ayuda mucho a compartir con los otros equipos" | | | | | | "El riesgo es una palabra que hace parte del ADN" |
| Ambiente externo | | | | | | | | |
| | El bienestar de nuestros clientes es nuestro bienestar | Que a nuestros clientes les vaya bien" | El principal factor externo está en el cliente, si el cliente está afectado por el entorno pues eso afecta a lo que nosotros hacemos – con esas caídas le bajan el fee a nebula | No conoce muy bien nebula, conoce mucho su área pero no la demás, no tiene claro si hay algo aparte de la economía global que afecte a nebula | La situación económica, hace que la gente compre más | A pesar de la situación crearía que no, si a los clientes pero nebula mantiene su nivel de consultoría | Como todo está más caro, descuento para cada uno – todo está más caro – Inestabilidad Distracción, demotivación | Mercado, la economía en general porque nos mide por Leads |
| | Hay políticas del grupo empresarial que si limitan las actividades de nebula | No sabe de más factores que afecten la operación o los resultados de nebula | Formalización de las propuestas muchos de los servicios han sido proactivos pero otros reactivos – El equipo de datos fue un resultado de ser reactivos – reaccionar de forma rápida | Enfocado en su cargo, las guerras en oferta encarecen mucho los insumos, es muy focalizado en su situación, no tanto de nebula en general | | Puede haber dificultades entre los clientes, si un grupo empresarial es fácil que esos conflictos afecten las dinámicas de la nebula | | El usuario se vende más, Llegada de productos sustitutos, Cambios en el comportamiento de consumo Cambiar la forma en que las personas se transportan – altas tasas de crédito – el plato y placa puede ser positivo – es la forma positiva de ver las cosas |
| | Como los clientes son empresas del grupo, no tenemos tanto problema con cosas que | | | | | | | |
| Factores organizacionales | | | | | | | | |
| | No suele haber fechas o épocas de mayor carga laboral, todos suelen estar ocupados con muchas cosas. La carga laboral al uniforme | En proceso de selección se le solicitó hacer parte de las pruebas técnicas, donde hizo uso de conocimientos adquiridos en cursos externos | Hay en día lo consume lo reactivo – tiene que ver con el contexto – estamos en un mercado supremamente complicado para los carros – caen las ventas y los traspaos | La carga actual le permite innovar – es así lo que fue contratado para experimentar, así que es el "departamento de +D en hardware" | Comtura económica exige rapidez en la reacción, afecta mucho la carga laboral en su caso, las tasas de interés suben mucho, la reacción tiene que ser igual en las tarjetas | Normalmente hay mucha estabilidad, depende mucho del cliente y del proyecto | Situaciones difíciles de cada persona – gestión del dinero, emociones | "La carga se incrementa por falta de organización del cliente – falta de comunicación o hacen que haya cosas de ya para ya |
| | El cambio de plataforma Google a Microsoft fue un cambio importante que él dirigió y se quedó bastante. Bajó mucho esfuerzo | | | | El volumen de trabajo hace que seamos muy reactivos | No suele haber etapas de poca carga laboral | Se hacen estimaciones y suele pasar que cambian los tiempos de entrega, acaban muchos los procesos. Genera mucho desgaste | Toca correr con las cosas, no hay espacio para la impresión |
| Inversión interna | | | | | | | | |
| | Inversión en cursos en platy, quieren más pero la economía no lo ha permitido | Se podría hacer más, se hacen cosas pero le gustaría que invirtieran más | Mínimos stables, pilotoar, innovador pero con impacto – Incluso impacto sin innovación "no es innovar por innovar" | En general si invierten, el propósito con que fue contratado fue para eso, esta es a desarrollar dispositivos físicos | Cursos de coaching | Hay pero no tanto "señales simples, un pin de nebula, los carnets con la Correa, aprobación – brindarle a la misma empresa soluciones e ideas" | En su área tiene las cosas vivas que tiene nebula, poco a poco han venido transformando eso viejo a nuevo, ponen herramientas nuevas y actualizadas | "No tanto como se quisiera, tiene al personal capacitado es difícil, no porque no haya dinero sino porque no hay tiempo" |
| | Inversión en cursos y diplomado | Le parece importante hacer más actividades de interacción con los demás equipos, generar interdisciplinariedad | Normalmente si alguien se demora 5 horas, que haya algo que lo motive más efectiva y lo hace a él | No hubo mucho problema con el alto costo de construcción de prototipos. Era el objetivo | Participación activa en el respaldo y la aprobación – confianza en las decisiones que él toma | Invertiría para el crecimiento del equipo, plataformas para algo que el mismo equipo quiera, dividida para una bonificación de los esfuerzos que han hecho | Darle la oportunidad a sus desarrolladores de crear un poco más profesionalmente | Nebula está entrenando coworking, es chévere interactuar con el equipo y demás |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | Freelance, se hace corto y se logra calidad, aliviaría la carga del equipo. Plataformas que le ayudan con la operación – plataformas de métricas con informes mensuales para tener más tiempo para trabajar integrados. Es muy positivo, es una forma de limitar y de salir del día a día, conocer a las personas con las que trabajes – trabajar con un humano |

Anexo F: Presentación de resultados – gerencia Nébula Consulting

Soluciones nēbula

- Resultados del equipo innovador -


Para hoy:


| | |
|---|---|
| <p>01 Recuento Objetivo de la investigación Teoría</p> | <p>02 Resultados Participación Intraemprendedores Fortalezas y debilidades</p> |
| <p>03 nēbula Barreras seleccionadas Propuestas de solución</p> | <p>04 Aplicación Solución Inversión</p> |

01 Recuento

- Objetivo de la investigación/ Teoría -

Principales dificultades:


Objetivo


Teoría

Proponer una herramienta metodológica para facilitar la superación de barreras en actividades de intraemprendimiento


- Emprendimiento/ intraemprendimiento
- Barreras

02 Resultados

- Participación/ Intraemprendedores/ Fortalezas y debilidades -

Participación

- Cerca del **60%** contestó la encuesta inicial
- Se tuvo entrevista semiestructurada con **8 personas**
- De los entrevistados, **6** participaron en la sesión de ideación



Intraemprendimiento

| | |
|-----------------------------------|----------|
| 1) Factores psicosociales | ●●●●●●●● |
| 2) Orientación al riesgo | ●●●●●●●● |
| 3) Ambiente externo | ●●●●●●●● |
| 4) Factores circunstanciales | ●●●●●●●● |
| 5) Inversión interna | ●●●●●●●● |
| 6) Metas | ●●●●●●●● |
| 7) Comunicación | ●●●●●●●● |
| 8) Libertad intraemprendedora | ●●●●●●●● |
| 9) Fomento al intraemprendimiento | ●●●●●●●● |

03 nēbula

- Barreras seleccionadas/ Sesión de ideación -

Principales dificultades:



Metas - definición

- No se conoce la meta (misión/visión)
- Puede ser difícil sentir pertenencia y compromiso



Comunicación

- Entre las diferentes áreas y sobre sus actividades
- Dificultad de generar sinergias

Ideación de soluciones

- 🏠 Espacio físico
- 💻 Recursos tecnológicos
- 💰 Dinero - tiempo
- 🛠️ Maquinaria y equipos
- 👤 Habilidades
- 📚 Conocimientos
- 👥 Recurso humano
- ❓ Otros recursos



Soluciones



- Integración para todos
- Conocer/construir el propósito general
- Entendernos como personas y luego como profesionales
 - Habilidades
 - Conocimientos
 - Carros - transporte
 - Habitación
 - Qué hacer,
 - Tiempo de todos
 - Pc, ipad, sonido

Soluciones



- Reunirse en un lugar
- Conocerse, chismear
 - Cocinar, videojuegos
 - Batería, curso fotografía
 - Bailar
- Construir la meta y definir para donde vamos
 - Tomar del pelo
 - Salir de la oficina, un bar
 - Estrategias de qué hacer

04

Aplicación

- Solución/Inversión -

Solución

Solución propuesta:

- Actividad de integración
- Planeada, pensada en la construcción o la comunicación de las metas de reunión
- Reunión de áreas, actividades variadas
- Recursos que no tienen que ver con sus trabajos, como personas

Key insights

- La oficina y las integraciones **funcionan** pero las podemos usar mejor
- Hay un interés gigante de los colaboradores.
- Dispuestos a construir, no esperar respuestas
- Ponen sus conocimientos a disposición

Bibliografía

- Aguilar, S., Vengrouskie, E. F., & Lloyd, R. A. (2019). Driving Organizational Innovation as a form of Intrapreneurship within the Context of Small Businesses. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 14(3), 25–28.
<https://doi.org/10.33423/jsis.v14i3.2103>
- Angulo Rangel, F. A., Bracho Navarro, I. E., & Rodríguez Márquez, R. L. (2020). Intraemprendimiento como elemento fundamental en las organizaciones del siglo XXI. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.org.5>
- ANIF. (2020, October). *Gran Encuesta Pyme Nacional - ANIF*.
<https://www.anif.com.co/encuesta-mipyme-de-anif/gran-encuesta-pyme-nacional/>
- Antolín-López, R., Martínez-del-Río, J., & Céspedes-Lorente, J. (2016). Fomentando la innovación de producto en las empresas nuevas: ¿Qué instrumentos públicos son más efectivos? *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 38–46. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.05.002>
- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
<https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Brettel, M., Bendig, D., Keller, M., Friederichsen, N., & Rosenberg, M. (2014). Effectuation in manufacturing: How entrepreneurial decision-making techniques can be used to deal with uncertainty in manufacturing. *Procedia CIRP*, 17, 611–616.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.03.119>
- Cadar, O., & Badulescu, D. (2015). ENTREPRENEUR, ENTREPRENEURSHIP AND INTRAPRENEURSHIP. A LITERATURE REVIEW. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series.*, 24(2), 658–664.
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.unal.edu.co/ehost/detail/detail?vid=0&sid=33fa8bbe-48ff-4dae-af4d-09e8fff32fc0%40pdc-v->

sessmgr02&bdata=JmxhbmC9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=117725782&db=b
th

- Castro, M. A. A. B., García, M. L. S., & Adame, M. E. C. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de Negocios*, 6(13), 98–107. <https://doi.org/10.1016/J.SUMNEG.2015.08.009>
- Chamindika, W., Byron, G., & J., M. A. (2019). Embracing entrepreneurial action through effectuation in social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 15(2), 195–214. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2018-0053>
- Creswell, J. W. (2009). Research Design, Qualitatif, Quantitative, and Mixing Approaches (3rd ed.). In *Sage Publications*. (3rd ed.). Sage Publications.
- Dias, S. E. F., Sadao Iizuka, E., & Vilas Boas, E. P. (2020). Effectuation theoretical debate: systematic review and research agenda. *Innovation and Management Review*, 17(1), 41–57. <https://doi.org/10.1108/INMR-12-2018-0094/FULL/PDF>
- Dissanayake, S., Divakara, S., & Surangi, H. A. K. N. s. (2019). A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES. *International Journal of Current Research*, 11(11), 8540–8547. https://www.researchgate.net/publication/338187906_A_LITERATURE_REVIEW_ON_INTRAPRENEURIAL_CONSTRAINTS_IN_THE_DEVELOPMENT_OF_SMALL_AND_MEDIUM_SCALE_ENTERPRISES
- Divakara, S., Dissanayake, S., & Surangi, H. A. K. N. S. (2019). A LITERATURE REVIEW ON INTRAPRENEURIAL CONSTRAINTS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES. *International Journal of Current Research*, 11(11), 8540–8547. https://www.researchgate.net/publication/338187906_A_LITERATURE_REVIEW_ON_INTRAPRENEURIAL_CONSTRAINTS_IN_THE_DEVELOPMENT_OF_SMALL_AND_MEDIUM_SCALE_ENTERPRISES
- Domínguez Rivera, J., Ramírez Barbosa, C., Murillo Lozano, M., Restrepo Sánchez, L. M., & Leal Valero, C. P. (2018). *NUEVOS HALLAZGOS DE LA SUPERVIVENCIA Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA*. https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_Análisis_Económico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf
- Drebin, C. (2020). Q&A: A frugal innovation expert explains why intrapreneurship is a

- mission-...: EBSCOhost. *Rotman Management*, 110–112.
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.unal.edu.co/ehost/detail/detail?vid=0&sid=e4734967-2384-46a8-8b55-87205258f410%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#db=bth&AN=14028522>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Ferreira, M. P., Reis, N. R., & Pinto, C. S. F. (2017). Schumpeter's (1934) Influence on Entrepreneurship (and Management) Research. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(1), 04–39.
<https://doi.org/10.14211/REGPE.V6I1.483>
- Gálvez Albarracín, E. J. (2011). *Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las MIPYME turísticas colombianas*.
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a08.pdf>
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15–28. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90023-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90023-M)
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806–817.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>
- Hernandez-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación (6a edición)* (6th ed.).
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- IDEA. (2010). *A glass half-full: how an asset approach can improve community health and well-being*. <https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/glass-half-full-how-asset-3db.pdf>
- Jiménez Hernández, W., Palencia Hernández, C., González, D., Daniela, Q., & Parada, G. (2018). *Supervivencia de las MiPyme: un problema por resolver*.

- http://anif.co/sites/default/files/publicaciones/gepnacional_ii-17.pdf
- Kahneman, D., Griffin, D., & Gilovich, T. (2002). Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment. In Cambridge University Press (Ed.), *Heuristics and Biases*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098>
- Lecerf, M.-A. (2012). Internationalization and Innovation: The Effects of a Strategy Mix on the Economic Performance of French SMEs. *Www.Ccsenet.Org/Ibr International Business Research*, 5(6), 1–12. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n6p2>
- Lemoine, C., Lemoine, P., Castro, J., Yaya, J., Ruíz, A., Domínguez Rivera, J., Ramírez Barbosa, C., Murillo Lozano, M., Restrepo Sánchez, L. M., & Guevara, J. S. (2017). *DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO ACELERADO DE LAS EMPRESAS*. https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Analisis_Economico_N_13.pdf
- Luchsinger, V., & Ray Bagby, D. (1987). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 10–13. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.unal.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0d7afaab-d8e2-42c4-80cd-f832726e6fa2%40pdc-v-sessmgr02>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161568>
- Maier, V., & Pop Zenovia, C. (2011). Entrepreneurship versus Intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, 12(5), 971–976. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.unal.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=bea3d267-9d14-4b5e-874a-c4a331390ecf%40pdc-v-sessmgr02>
- Manimala, M. J., Jose, P. D., & Thomas, K. R. (2006). Organizational constraints on innovation and intrapreneurship: Insights from public sector. *Vikalpa*, 31(1), 49–60. <https://doi.org/10.1177/0256090920060104>
- Mansoori, Y., & Lackéus, M. (2020). Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. *Small Business Economics*, 54(3), 791–818. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00153-w>
- McDonoug, M. (n.d.). *Heuristic | Definition, Examples, Daniel Kahneman, Amos Tversky, & Facts | Britannica*. Retrieved June 15, 2023, from

- <https://www.britannica.com/topic/heuristic-reasoning>
- Meng, J. C. S., & Roberts, E. B. (1996). Understanding Barriers to Innovation and Intrapreneurship in an R&D Organization. In *The International Center for Research on the Management of Technology* .
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2616/SWP-3895-35650578.pdf?sequence=1>
- Natividade, J. D. C. B. S., Ferreira, F. A. F., Zopounidis, C., Pereira, L. F., Çipi, A., & Ferreira, J. J. M. (2021). Developing a composite index for intrapreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: A comprehensive dual methodology. *Journal of the Operational Research Society*, 72(7), 1674–1687.
<https://doi.org/10.1080/01605682.2020.1730715>
- Nguyen, N. M., Killen, C. P., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2018). The use of effectuation in projects: The influence of business case control, portfolio monitoring intensity and project innovativeness. *International Journal of Project Management*, 36(8), 1054–1067. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.08.005>
- Pereira, F. (2003). Reflexión Sobre Algunas Características Del Espíritu Emprendedor colombiano. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 9–26.
<https://ideas.repec.org/p/col/000097/003422.html>
- Quintana Guerrero, B., Alba Sibоче, N. V., & Melo Argüello, J. S. (2018). La praxis del diseño industrial ¿Factor para el desarrollo económico colombiano? *MasD Revista Digital de Diseño*, 11(20), 28–49. <https://doi.org/10.18270/masd.v11i20.2365>
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 573–587.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.005>
- Real academia española. (n.d.). *heurístico, heurística | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. Retrieved April 23, 2023, from <https://dle.rae.es/heurístico#KHdGTfC>
- Reuther, K. ; Borodzicz, E. P., & Schumann, C.-A. (2018). Identifying barriers to intrapreneurship: a systems theory approach. *IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*, 1–10.
<https://doi.org/10.1109/ICE.2018.8436373>

- Salarzahi, H., & Forouharfar, A. (2011). Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (a Case Study in Iran). *SSRN Electronic Journal*, 2(12). <https://doi.org/10.2139/SSRN.2339673>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>
- Schachtebeck, C., Groenewald, D., & Nieuwenhuizen, C. (2019). Intrapreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: An exploration at the employee level. *Acta Commercii*, 19(2). <https://doi.org/10.4102/AC.V19I2.638>
- Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17–29. <https://doi.org/10.1177/0256090920060102>
- Silberzahn, P., & Midler, C. (2008). Creating products in the absence of markets: A robust design approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(3), 407–420. <https://doi.org/10.1108/17410380810853812>
- Szambelan, S., Jiang, Y., & Mauer, R. (2020). Breaking through innovation barriers: Linking effectuation orientation to innovation performance. *European Management Journal*, 38(3), 425–434. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.11.001>
- Tarapuez, E., Guzmán, B. E., & Hernández, R. P. (2016). Strategy and innovation in Colombian MSMEs winning the Innova award 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170–180. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002>
- Tolstoy, D., Nordman, E. R., Hånell, S. M., & Özbek, N. (2021). The development of international e-commerce in retail SMEs: An effectuation perspective. *Journal of World Business*, 56(3), 101165. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101165>
- Tufford, L., & Newman, P. (2012). *Qualitative Social Work Bracketing in Qualitative Research*. 11(1), 80–96. <https://doi.org/10.1177/1473325010368316>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *New Series*, 185(4157), 1124–1131. <https://www2.psych.ubc.ca/~schaller/Psyc590Readings/TverskyKahneman1974.pdf>
- Vallejo, P. M. (2011). Guía para construir cuestionarios y escalas de actitudes. In *Universidad Pontificia de Comillas, España*. <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/Construcción-de-cuestionarios-y-escalas-Morales-V.-Pedro-2011.pdf.pdf>
- Wu, L., Liu, H., & Su, K. (2020). Exploring the dual effect of effectuation on new product

- development speed and quality. *Journal of Business Research*, 106, 82–93.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.016>
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Applied social research methods series. In *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed., Vol. 5). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009). How to do Better Case Studies: (With Illustrations from 20 Exemplary Case Studies). In *SAGE Reference The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (pp. 254–282). SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781483348858.n8>