



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Intraemprendimiento y su relación con la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje del Balanced Scorecard como dimensiones del desempeño organizacional**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Bachiller en Administración de Empresas

**Yun He Lee Vásquez  
Yun Mi Lee Vásquez**

**Asesor(es):  
Mgtr. José Luis Cortés Quiroz**

**Lima, diciembre de 2020**



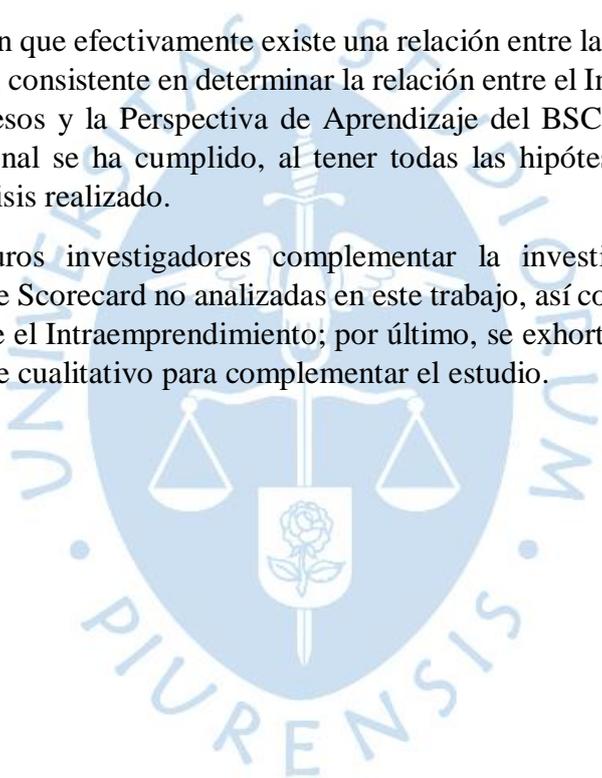
## Resumen

La innovación y el emprendimiento han tomado relevancia en los últimos años, las corporaciones deben aprovechar el poder creativo de sus empleados para adaptarse rápidamente al entorno, esto será necesario para mitigar el riesgo de volverse completamente obsoletos; por ello, el propósito de la siguiente investigación se basa en analizar la influencia del Intraemprendimiento en la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje del BSC como dimensiones del desempeño organizacional.

Mediante una encuesta en línea, el estudio recopila datos en Perú de 132 personas con experiencia laboral. Se realizaron pruebas de hipótesis mediante el uso de regresiones lineales múltiples y logísticas binarias en el programa SPSS de IBM para analizar las relaciones entre las variables.

Los resultados muestran que efectivamente existe una relación entre las variables. Concluimos que, el objetivo general, consistente en determinar la relación entre el Intraemprendimiento con la Perspectiva de Procesos y la Perspectiva de Aprendizaje del BSC como dimensiones del desempeño organizacional se ha cumplido, al tener todas las hipótesis con una correlación positiva dentro del análisis realizado.

Se recomienda a futuros investigadores complementar la investigación integrando las perspectivas del Balance Scorecard no analizadas en este trabajo, así como las variables que no se lograron añadir sobre el Intraemprendimiento; por último, se exhorta a otros investigadores que se añada un enfoque cualitativo para complementar el estudio.

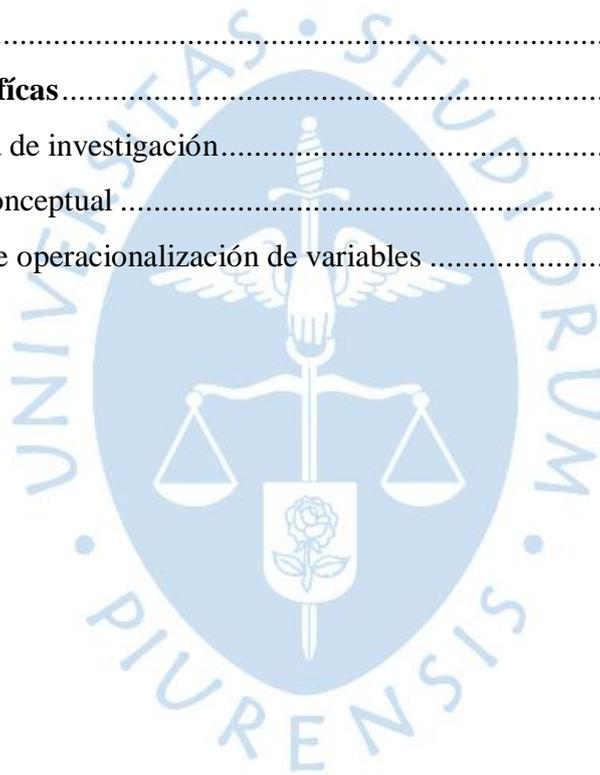




## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	11
<b>1. Marco Teórico</b> .....	13
1.1 Antecedentes .....	13
1.2 Emprendimiento .....	15
1.3 Dimensiones del emprendimiento .....	16
1.4 Emprendimiento Corporativo o Intraemprendimiento .....	17
1.4.1 Comportamiento emprendedor .....	18
1.4.2 Actividades de intraemprendimiento .....	19
1.4.3 Toma de riesgos .....	20
1.4.4 Proactividad .....	20
1.4.5 Innovación para el Emprendimiento .....	21
1.5 Mejoras internas en una organización vs Intraemprendimiento .....	22
1.6 Desempeño Organizacional .....	22
1.6.1 Perspectivas y objetivos estratégicos del Balanced Scorecard .....	23
1.6.2 Perspectiva financiera .....	24
1.6.3 Perspectiva del cliente .....	24
1.6.4 Perspectiva de procesos .....	25
1.6.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	26
1.7 Organizaciones de alto nivel .....	27
1.8 El intraemprendimiento y el rendimiento organizacional .....	28
1.9 Problema de investigación .....	29
1.10 Modelo de investigación .....	30
1.11 Hipótesis de investigación .....	32
<b>2. Metodología</b> .....	35
2.1 Tipo de investigación .....	35
2.2 Diseño de investigación .....	35
2.3 Población y muestra .....	36
2.4 Instrumentos de recolección de información .....	37
2.5 Técnica de análisis de datos .....	37

<b>3. Resultados</b> .....	39
3.1 Resultados Cuantitativos .....	39
3.1.1 Validez y confiabilidad del instrumento .....	39
3.1.2 Análisis descriptivo.....	41
3.1.3 Análisis inferencial .....	43
<b>4. Discusión</b> .....	53
<b>5. Aportes a la gerencia</b> .....	57
<b>Conclusiones</b> .....	59
<b>Limitaciones</b> .....	61
<b>Recomendaciones</b> .....	63
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	65
Anexo 1: Encuesta de investigación.....	75
Anexo 2: Mapa Conceptual .....	81
Anexo 3: Matriz de operacionalización de variables .....	83



## Lista de tablas

Tabla 1: Alfa de Cronbach para Comportamiento emprendedor .....	39
Tabla 2: Alfa de Cronbach para Innovación .....	39
Tabla 3: Alfa de Cronbach para Participación en actividades de intraemprendimiento .....	39
Tabla 4: Alfa de Cronbach para Creación de nuevos productos .....	40
Tabla 5: Alfa de Cronbach para Cambios en los procesos .....	40
Tabla 6: Alfa de Cronbach para Intercambio de conocimientos.....	40
Tabla 7: Sector empresarial en el que laboran los encuestados .....	41
Tabla 8: Tiempo de trabajo en la empresa de los encuestados .....	41
Tabla 9: Edad de los encuestados.....	42
Tabla 10: Tabla cruzada Edad y Participación en actividades de intraemprendimiento .....	42
Tabla 11: Tabla cruzada Edad e Interés en actividades de intraemprendimiento .....	42
Tabla 12: Tabla cruzada Sexo e Interés en actividades de intraemprendimiento .....	43
Tabla 13: Tabla cruzada Comportamiento emprendedor y Creación de nuevos productos .....	43
Tabla 14: Pruebas chi-cuadrado Comportamiento emprendedor y Creación de nuevos productos.....	43
Tabla 15: Correlaciones Comportamiento emprendedor y Creación de nuevos productos .....	43
Tabla 16: Tabla cruzada Comportamiento emprendedor y Cambios en los procesos .....	44
Tabla 17: Pruebas chi-cuadrado Comportamiento emprendedor y Cambios en los procesos....	44
Tabla 18: Cambios en los procesos Comportamiento emprendedor y Cambios en los procesos .....	44
Tabla 19: Tabla cruzada Innovación y Creación de nuevos productos. ....	45
Tabla 20: Pruebas chi-cuadrado Innovación y Creación de nuevos productos.....	45
Tabla 21: Correlaciones Innovación y Creación de nuevos productos. ....	46
Tabla 22: Tabla cruzada Innovación y Cambios en los procesos .....	46
Tabla 23: Pruebas chi-cuadrado Innovación y Cambios en los procesos.....	46
Tabla 24: Correlaciones Innovación y Cambios en los procesos internos .....	47
Tabla 25: Tabla cruzada Innovación e Intercambio de conocimientos .....	47
Tabla 26: Pruebas chi-cuadrado Innovación e Intercambio de conocimientos.....	48
Tabla 27: Correlaciones Innovación e Intercambio de conocimientos .....	48
Tabla 28: Tabla cruzada Participación en actividades de intraemprendimiento y Cambios en los procesos internos.....	48
Tabla 29: Pruebas chi-cuadrado Participación en actividades de intraemprendimiento y Cambios en los procesos internos .....	49
Tabla 30: Correlaciones Participación en actividades de intraemprendimiento y Cambios en los procesos internos.....	49
Tabla 31: Tabla cruzada Participación en actividades de intraemprendimiento e Intercambio de conocimientos.....	50
Tabla 32: Pruebas chi-cuadrado Participación en actividades de intraemprendimiento e Intercambio de conocimientos .....	50
Tabla 33: Correlaciones Participación en actividades de intraemprendimiento e Intercambio de conocimientos.....	50



## Lista de Figuras

Figura 1: Modelo de influencia del intraemprendimiento .....	28
Figura 2: Strategic Entrepreneurship Model.....	29
Figura 3: Modelo general de investigación.....	30
Figura 4: Modelo de investigación focalizada .....	31
Figura 5: Fórmula de delimitación de muestra poblacional infinita .....	37





## Introducción

Se ha demostrado que el intraemprendimiento o emprendimiento corporativo afecta en el comportamiento de los trabajadores de una empresa y su proactividad (Zehir et al., 2019). En esta era cambiante, las corporaciones necesitan mejorar su capacidad de innovación y las empresas deben aprovechar el poder creativo de sus empleados para adaptarse rápidamente (Lee & Pati, 2017). Una era de mercados cada vez más saturados y cada vez mayor competencia, las empresas están diversificando sus carteras de productos, explorando nuevas áreas de operación, estandarizando y, en general, mejorando la calidad de su organización (De Waal & Hanna, 2016) La necesidad de emprendimiento corporativo es obvia, existen distintas circunstancias que amenazan la productividad y el potencial de crecimiento de una corporación (Kuratko et al., 2015). Seguir estrategias innovadoras como el emprendimiento corporativo es importante, de lo contrario, se podría presentar una estanflación, la pérdida de personal y el riesgo de volverse completamente obsoleto (Tseng & Tseng, 2019)

En los últimos resultados relacionados al intraemprendimiento en el país, se obtuvo que 1.5 de cada 100 trabajadores dependientes ha participado en actividades que generen nuevas iniciativas dentro de sus empresas, es decir, casi un 0.02% ha participado en programas de intraemprendimiento (Guerrero et al., 2016). Perú ocupa el cuarto lugar con mayor intención para emprender de América Latina y el octavo en el mundo. Además, posee un índice de innovación de 21.9%, con el que se ubica en el puesto 33 entre 49 países a nivel mundial. (Guerrero et al., 2020).

Ante la relevancia que ha tomado la innovación y el emprendimiento en los últimos años, el propósito de la siguiente investigación se basa en analizar la influencia del Intraemprendimiento en la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje del BSC como dimensiones del desempeño organizacional. Ayudará a obtener información relevante sobre qué factores del Intraemprendimiento pueden tener mayor efecto en el rendimiento de las empresas. Se espera poder contribuir en la toma de decisiones de los distintos directivos y gerentes, para que ellos puedan impulsar los programas de Intraemprendimiento, entre otras tendencias de innovación y que esto, les permita ser más competitivos en el mercado.

Se encuentra que, si bien existe gran cantidad de información teórica relevante en los últimos años sobre el intraemprendimiento, no se ha realizado investigaciones con respecto a la relación que se quiere analizar. Sobre todo, en contexto de países latinoamericanos, donde la práctica o pruebas de este concepto dentro de empresas de servicio es reducida.

(Hernandez, 2019)

#### Objetivo de investigación

Determinar la relación entre el Intraemprendimiento con la Perspectiva de Procesos y la Perspectiva de Aprendizaje del BSC como dimensiones del desempeño organizacional.

#### Objetivos específicos

1. Determinar si existe una relación entre las variables de Intraemprendimiento y la perspectiva de procesos como dimensión del BSC.
2. Descubrir si existe una relación entre las variables de Intraemprendimiento y la perspectiva de aprendizaje como dimensión del BSC.
3. Estimar el grado de relación de cada variable del Intraemprendimiento sobre la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje como dimensiones del BSC.
4. Encontrar la variable de intraemprendimiento que más influye sobre la perspectiva procesos del BSC.

Definir la variable de intraemprendimiento que más influye sobre la perspectiva aprendizaje del BSC.

## 1. Marco Teórico

### 1.1 Antecedentes

El intraemprendimiento es un campo emergente en investigación y también está ganando cada vez más atención en la práctica organizacional (Cantner et al., 2020). Una comprensión profunda de los factores que influyen en el comportamiento intraemprendedor de los empleados es importante para los investigadores, pero también para las empresas que tienen como objetivo fomentar el intraemprendimiento (Blanka, 2019).

Se ha comprobado las relaciones positivas entre la cultura, el medio ambiente, la organización y intraemprendimiento (Zehir et al., 2019). Las variables dentro del estudio del intraemprendimientos más influyentes parecen ser: Cultura, apoyo a la gestión, tecnología, estrategias y recursos (Ali Al Qudah, 2018). Algunos investigadores encontraron que la cultura organizacional es crucial para el intraemprendimiento, sin embargo, la cultura empresarial será una condición necesaria pero no suficiente. (Okun et al., 2020).

El papel del intraemprendedor se muestra mayormente como un ser proactivo, como un individuo que actúa no necesariamente como un agente de cambio para las intenciones de otra persona (Neessen et al., 2019), sino como la persona que inicia e impulsa el proceso de crear interpretaciones inequívocas de eventos equívocos (Brunåker & Kurvinen, 2006). Es así como ellos empiezan a desarrollar ideas innovadoras del proceso organizacional a partir de sus tareas diarias de operaciones, juntando sus habilidades creativas con los deseos que tienen de hacer crecer a su organización (Baruah & Ward, 2014).

Se confirman resultados sobre las relaciones positivas entre extraversión, auto-capital intraemprendedor y comportamiento innovador de los empleados (Duradoni & Di Fabio, 2019). El riesgo invertido juega un papel importante también, dentro de las prácticas de emprendimiento organizacionales (Çiçek, 2018). De esta forma, se da que el comportamiento innovador de los empleados está mediado por el capital propio intraemprendedor, así como por el riesgo que asume (Duradoni & Di Fabio, 2019).

Un intraemprendedor actúa dentro de las limitaciones de una organización (Yunis et al., 2017), limitaciones que podrían ser beneficiosas o perjudiciales para el comportamiento y actitudes del intraemprendedor (Neessen et al., 2019). Y es debido a que la cultura o el clima intraempresarial todavía dependen de los intraemprendedores, que intentan facilitar las actividades intraemprendedoras (Okun et al., 2020)

Existe una naturaleza multinivel del intraemprendimiento al enfatizar el vínculo entre el comportamiento intraemprendedor individual y los resultados organizacionales, lo que implica que los empleados tienen un impacto directo en la organización (Neessen et al., 2019). Otra investigación concluye que a través de un entorno de apoyo interno tanto económico como psicológico, sumado a un capital humano de alta calidad, se contribuirá al desarrollo de una innovación organizacional óptima para la empresa (Alpkan et al., 2010). Se ha descubierto que no es un emprendimiento forzado, sino voluntario, y un apoyo incondicional de la alta dirección como los aspectos más críticos (Bertels et al., 2020).

Resultados muestran que existe una influencia positiva de las iniciativas empresariales en la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones y empresas. (Ali Al Qudah, 2018). Publicaciones sobre intraemprendimiento ligadas a innovación o *performance* innovador muestran la importancia de la medición de este último, ya que, además de que se utiliza una gran cantidad de recursos, se ha comprobado su influencia en el desarrollo de una organización (Zizlavsky, 2014). Y es mostrado muchas veces como un tipo de innovación que presentan los empleados que reconocen los problemas con los procedimientos, servicios y productos existentes (Park et al., 2014).

Otros factores relacionados positivamente al intraemprendimiento son el comportamiento del capital humano *per sé* con su comportamiento innovador (Kuratko et al., 2015), el cual va evolucionando positivamente a través del intraemprendimiento, ya que, este brinda un soporte a los empleados a través de sus ideas (Åmo, 2010). El intraemprendimiento ha sido estudiado también, a través de una combinación de otras tres variables: la explotación de la tecnología actual, el cambio tecnológico sostenible y cambio tecnológico disruptivo, para la gestión de la innovación (Drejer et al., 2004).

Se recomienda hacer estudios futuros que examinen el impacto de las características de los empleados individuales en su intraemprendimiento y explorar comportamientos comunicativos, con el fin de generar un conocimiento aún más práctico y prescriptivo para la gestión humana en las organizaciones (Park et al., 2014). Es difícil anticipar o saber quién logrará identificar nuevas oportunidades o proponga nuevas iniciativas (Kuratko et al., 2015). Además, se deben analizar y medir las mejores prácticas de liderazgo organizacional, ya que, esto puede proporcionar información útil sobre la relación entre la orientación del emprendimiento con el rendimiento de la compañía (Krauss et al., 2005).

Las diferentes empresas, para lograr sus metas y objetivos, desarrollan estrategias para competir en mercados altamente competitivos y aumentar su desempeño (Jakobi, 2013). Para resolver esta complejidad, puede ser beneficioso desagregar la organización en elementos discretos que examinen el valor de cada elemento de forma independiente e interactiva (Carmeli & Tishler, 2004)

Un estudio relacionado a la innovación verifica empíricamente una relación positiva entre más aprendizaje, innovación y el desempeño organizacional. Demuestran que las competencias y recursos tecnológicos, además de las capacidades sustentan las fuentes para lograr ventajas competitivas sostenibles (García-Morales et al., 2012).

Se ha comprobado que los cambios en los sistemas y procesos de gestión podrían tener consecuencias en el rendimiento de la organización; sin embargo, un mayor efecto se puede obtener si se generan cambios en los productos o servicios directamente (Walker et al., 2011). Además, se ha comprobado que la capacidad para producir cambios en la estrategia, en la visión y en la cultura de la empresa, así como generar nuevas innovaciones en tecnologías y productos, puede lograr una mejor repercusión en el rendimiento organizacional que la motivación por medio de recompensas y castigos (İşcan, 2014). Los factores que más impacto tienen en el rendimiento organizacional son: La innovación; probar nuevas tecnologías, ya que, esto permite mejorar los productos y servicios existentes y esto es un factor necesario para las empresas; la gestión de calidad y; los sistemas de información integrados (Huang et al., 2016)

## 1.2 Emprendimiento

La palabra emprendimiento proviene originalmente de la palabra francesa "entreprendre" que significa "hacerse cargo, emprender, comprometerse, asumir, intentar" (Çiçek, 2018), lo que significa que, un emprendedor podría ser como una persona que asume la responsabilidad de negocio junto con la posibilidad de generar ganancias o pérdidas (Hecker, 2017). Además, el emprendimiento es definido como la explotación previa de conocimiento e ideas no comercializadas (Cantner et al., 2020).

Al comparar el intraemprendimiento con el emprendimiento en general, se define la idea de intraemprendimiento como la comercialización de una idea dentro de una empresa establecida, mientras al emprendimiento, la comercialización en el exterior mediante la creación de una

nueva empresa (Cantner et al., 2020). El intraemprendimiento comparte muchos de los aspectos característicos del emprendimiento tradicional; ambos se centran en la creación de bienes o servicios de valor, utilizan la innovación y realizan inversiones arriesgadas donde los emprendedores arriesgan sus propios recursos frente a los intraemprendedores que arriesgan los recursos de las empresas (Okun et al., 2020). La principal diferencia es que los intraemprendedores deciden no abandonar su organización o arriesgar su capital para llevar a cabo sus ideas de forma independiente, en su lugar utilizan los recursos de la organización para promover el cambio (Badoiu et al., 2020).

### 1.3 Dimensiones del emprendimiento

El emprendimiento implica la formulación de estrategias. Son impulsados por las percepciones de las oportunidades existentes para generar e implementar una idea y utilizar recursos que controlan, pero no están limitados por los recursos que tienen a mano (Kuratko et al., 2015). Existen variables importantes dentro del emprendimiento (Neessen et al., 2019). Estas dimensiones o variables del emprendimiento se definen al observar una variedad de comportamientos y se pueden dar tanto fuera como dentro de la práctica empresarial. Dentro de algunas dimensiones estudiadas, se encuentran los recursos, la tecnología, la estrategia, la cultura y el soporte de gestión. (Ali Al Qudah, 2018). De igual forma, el uso de recursos en varias etapas es otra característica del buen emprendimiento, dentro del espíritu empresarial se trata de identificar los recursos necesarios para lograr la identificación oportuna (Badoiu et al., 2020).

Sin embargo, la tecnología será el motor clave del emprendimiento. El emprendimiento impulsado por la tecnología es el motor de creación de empleo, crecimiento económico, crecimiento de la productividad y crecimiento económico (Ali Al Qudah, 2018). Por otro lado, se ha demostrado la importancia de desarrollar un sistema de refuerzo positivo, apoyar y fomentar un entorno empresarial en donde se logre facilitar el apoyo de la alta dirección, especialmente en actividades de emprendimiento (Tseng & Tseng, 2019). Por último, se ha comprobado las relaciones positivas entre la cultura y el emprendimiento, resultando para algunos investigadores, que la cultura organizacional es crucial para que se logre innovación y emprendimiento. (Okun et al., 2020).

#### 1.4 Emprendimiento Corporativo o Intraemprendimiento

Se dice que el intraemprendedor es una persona que actúa como emprendedor, pero dentro de su rol como empleado de una organización, esto quiere decir que el intraemprendimiento es un emprendimiento dentro de una organización que ya existe (Asiaei et al., 2020). Representa al emprendimiento de las grandes empresas existentes e incluye: la creación de nuevos trabajos y actividades, la transformación de la empresa cambiando áreas comerciales clave y en la innovación (Brigić & Umihanović, 2015). El intraemprendimiento es un predictor importante del crecimiento de una empresa, tanto en crecimiento de número de empleados como de ventas totales (Covin et al., 2006)

El término "Intraemprendimiento" fue introducido por primera vez por Gifford y Pinchot en 1978 y ha sido utilizado en diversos contextos como: emprendimiento corporativo, aventura corporativa y emprendimiento corporativo interno (Asiaei et al., 2020). El intraemprendimiento se puede dar en dos formas, por iniciativa de los empleados al explotar las oportunidades que se originan por conocimientos pasados por alto o descuidados por su organización; y segundo, por *spin-offs*, cuando nace de la compañía favorecer a sus equipos para explotar sus ideas y generar oportunidades. (Cantner et al., 2020). Desde otra perspectiva, el intraemprendimiento se refiere a las iniciativas de innovación dentro de una organización a través de las cuales se alienta activamente a los miembros de una empresa a ejercer nuevas prácticas comerciales (Baruah & Ward, 2015).

El emprendimiento corporativo se relaciona con cómo una organización puede llegar a ser más emprendedora utilizando mejor las distintas actividades empresariales de sus empleados, analizándose bajo diversas dimensiones, entre ellas, la toma de riesgos, la innovación de nuevos productos y la proactividad (Zehir et al., 2019; Adeoti & Yinusa, 2016). Se puede medir a través del nivel de innovación, los objetivos estratégicos y el potencial de crecimiento (Duobiene, 2017). Se ha demostrado la importancia de desarrollar un sistema de refuerzo positivo, apoyar y fomentar un entorno empresarial, proporcionar capital interno para empresarios corporativos, reducir los límites de la organización y facilitar el apoyo de la alta dirección (Tseng & Tseng, 2019)

Posee elementos cruciales a nivel individual como el reconocimiento de oportunidades, creación de oportunidades, proceso de toma de decisiones; a nivel empresarial, creación de nuevas empresas, entrada en nuevos mercados, innovación (Yunis et al., 2017). Se desarrolla como un proceso que maneja la interacción entre las personas y su entorno organizacional, es decir, se necesitan circunstancias propicias en el entorno organizacional, además de un individuo con cierta disposición y habilidades para que se reconozca una oportunidad intraemprendedora, se desarrolle la idea adecuada y para que se adquieran los recursos y apoyo necesario para su implementación (Hecker, 2017).

A través del intraemprendimiento los empleados reconocen y explotan las oportunidades siendo innovadores, proactivos y asumiendo riesgos, con el fin de crear nuevos procesos o iniciar autorrenovaciones para mejorar la competitividad y el rendimiento de la organización (Neessen et al., 2019; Hernandez, 2019). Un entorno apropiado que fomente la cercanía y la cooperación de la forma en la que el intraemprendimiento lo hace, facilita las relaciones personales, el intercambio de conocimientos y la creación de ideas conjuntas (Hernandez, 2019).

#### 1.4.1 Comportamiento emprendedor

El comportamiento emprendedor incluye un conjunto de acciones que promueven la innovación, la proactividad, y la toma de riesgos a nivel de empresa, debe involucrar la búsqueda de nuevas relaciones entre recursos y productos existentes, ampliando los recursos y capacidades de la empresa (Hernandez, 2019). Los intraemprendedores son empleados que trabajan para empresas innovando dentro de ellas, son los soñadores que buscan hacer posible todo lo que han ideado para la organización en donde trabajan, son como gerentes generales autodenominados de una nueva idea (Okun et al., 2020).

Al desarrollar comportamiento emprendedor, los colaboradores ayudan a que la organización cree nuevos productos, procesos, servicios aumentando su competitividad y rendimiento (Neessen et al., 2019). A su vez, puede conducir a varios resultados, como la renovación de negocios, reconocimiento de oportunidades, éxito individual, colaboradores superiores, productividad y mejor desempeño organizacional (Urban & Wood, 2017). Además de mejorar resultados de las empresas, especialmente aquellas que operan en ambientes dinámicos y turbulentos, permite que estas se renueven desde dentro logrando mejorar su competitividad en el mercado, provocan cambios y consideran a los empleados proactivos como impulsores de la innovación (Badoiu et al., 2020)

Poseer un comportamiento emprendedor implica que las personas se involucran sin recibir una instrucción explícita, se inicia sobre la base de objetivos auto establecidos, puede referirse a hacerse cargo de una idea o un proyecto que aún no se ha puesto en práctica, también puede coincidir con cambios en los procesos o procedimientos o con una modificación de tareas, aunque esta coincidencia no es un criterio (Gawke et al., 2017). Se demostró que el desempeño comercial se relacionaba positivamente con la iniciativa personal y que un aumento de la iniciativa personal coincidió con una mejora del comportamiento y el rendimiento empresarial (Krauss et al., 2005). Además, existe una relación positiva entre el capital (financiación) para el intraemprendimiento y el comportamiento innovador individual, esto se explica por el hecho de que es más probable que los individuos busquen innovación bajo incentivos (Duradoni & Di Fabio, 2019). El comportamiento emprendedor ayuda a la generación de nuevos productos, puesto que, los empleados emprendedores pueden reconocer problemas, generar ideas para resolverlas y entregarlos a los superiores y compañeros de trabajo, formando modelos para una mayor evaluación y adopción (de Jong et al., 2015).

#### 1.4.2 Actividades de intraemprendimiento

Se puede definir como actividades que se centran en evaluar, enfocar y formular ideas iniciales para adaptarlas a las estrategias y capacidades internas de la organización, así como a las visiones y ambiciones personales (Brigić & Đonlagić, 2019). La implementación de actividades intraemprendedoras crea innovaciones de procesos en la empresa (Brigić & Đonlagić, 2019). Las empresas que nutren las estructuras organizacionales y los valores propicios para las actividades intraempresariales y tienen orientaciones intraempresariales tienen más probabilidades de crecer que las organizaciones que tienen bajas dichas características (Antončić & Hisrich, 2001).

La innovación y la autonomía de acción, así como los elementos de las actividades de intraemprendimiento aumentan los indicadores de crecimiento de la empresa: el valor de los activos, los ingresos y las ganancias (Brigić & Umihanović, 2015). Los gerentes tienden a filtrar propuestas estratégicamente distantes antes de invertir formalmente en alguna propuesta o proyecto interno, esto puede disminuir el potencial innovador de la organización (Bertels et al., 2020). La financiación interna es una medida que ayuda a centrarse en la voluntad corporativa de apoyar las propuestas internas de una organización (Bertels et al., 2020)

### 1.4.3 Toma de riesgos

La toma de riesgos implica una gran incertidumbre que se enfrenta cuando no se logra anticipar las consecuencias de las decisiones que se toman (Hernandez, 2019). La manera en la que se relaciona con el emprendimiento corporativo es porque se espera que las personas busquen activamente oportunidades y asumir riesgos para introducir cambios (de Jong et al., 2015). Más específicamente, están cada vez más obligados a adoptar una forma de trabajo más intraemprendedora para tratar o incluso iniciar estos requisitos cambiantes e impactar directamente en la empresa dirección estratégica (Neessen et al., 2019)

El comportamiento emprendedor implica tomar riesgos moderados a altos, los empleados pueden arriesgarse a sufrir problemas psicológicos, sociales y / o personales, arriesgando incluso su status quo en la organización (Blanka, 2019). El riesgo del empleado se refiere a asuntos relacionados con pérdidas potenciales, que pueden experimentar a partir de las nuevas actividades o formas de trabajo debido a cambios en los procesos y sistemas, daño a la reputación, molestia de compañeros de trabajo, o incluso perder el puesto (Hernandez, 2019). El proceso de desarrollo de la innovación es complejo y se caracteriza por altos riesgos. Si las empresas dedican recursos sustanciales al proceso de innovación, pero no pueden convertirlas en ofertas innovadoras, los recursos son malgastado y el rendimiento firme sufre (Urban & Wood, 2017)

### 1.4.4 Proactividad

Un comportamiento proactivo implica tomar la iniciativa en un intento de dar forma al entorno y obtener ventajas competitivas (Kollmann et al., 2017). Lo opuesto al comportamiento proactivo es el comportamiento pasivo y reactivo, es decir, simplemente responder a los cambios en el entorno (de Jong et al., 2015). La productividad de los empleados va de la mano con el intraemprendimiento, confiando en que el empleado sea flexible, proactivo e innovador, en lugar de ser receptores pasivos de trabajos y productos cambiantes, los empleados deben adoptar roles como "innovadores" y "diferenciadores" (Gawke et al., 2019)

La proactividad de los empleados se puede definir como una acción autoiniciada y orientada hacia el futuro, cuyo objetivo es cambiar y mejorar la situación o uno mismo (Mustafa et al., 2018). Estas acciones pueden tener la intención de mejorar el entorno organizacional interno o ajustar la empresa con su contexto, por ejemplo, identificar amenazas o comunicar problemas

estratégicos a la gerencia (Neessen et al., 2019). Además, los empleados materializan sus comportamientos proactivos pensando continuamente en lo que tienen que cambiar o mejorar en su trabajo dentro de la organización (Liu et al., 2019)

Los empleados son proactivos cuando proponen actividades formativas, capacitando a sus compañeros de trabajo y autoformando, buscando y proponiendo nuevas formas de hacer su trabajo y ser más productivos, participando en procesos de socialización a través de la organización de reuniones informales, buscando información para resolver un problema que pueda aparecer en sus tareas o en la organización, tratando de mezclarse con sus compañeros de trabajo para obtener ideas creativas, e incluso contribuir con un esfuerzo extra fuera del horario laboral para avanzar en su trabajo. (Hernandez, 2019)

#### 1.4.5 Innovación para el Emprendimiento

La innovación es un objetivo estratégico y una forma de crear una ventaja competitiva, esto puede lograrse a través de distintas iniciativas de colaboración que favorezcan la creación y el intercambio de conocimientos, cuando el objetivo no es solo aumentar las ganancias (Spano et al., 2016). La innovación organizacional toma la forma de una iniciativa autónoma, impulsada por empleados con inclinación intra-empresarial (Hecker, 2017).

La innovación se considera la capacidad de desarrollar nuevos procedimientos para mitigar los riesgos, reduciendo el posible impacto de eventos adversos. Además, está pensada como la capacidad de fomentar la elaboración de proyectos capaces de mejorar el grado de intercambio de conocimientos y el uso de materiales alternativos (Spano et al., 2016). El uso de la innovación abierta puede representar cambios fundamentales en la estrategia, en los productos, los mercados, la estructura organizativa, los procesos, las funciones o los modelos comerciales de una empresa y puede hacer que una empresa sea fundamentalmente diferente de sus competidores, además, actúa como mediador entre el intraemprendimiento y el desempeño organizacional (Zhang et al., 2018)

Uno de los mayores impactos en el crecimiento de la empresa se debe a la innovación y utilización de oportunidades, el uso de nuevos métodos y actividades, el aliento por parte de los directivos para que los empleados desarrollen nuevos productos, flexibilidad de los cambios y el riesgo de innovación (Brigić & Umihanović, 2015). El gerente, generalmente se considera

un individuo que supera las presiones sociales y políticas para impulsar la innovación a través de una organización resistente (Bertels et al., 2020)

### 1.5 Mejoras internas en una organización vs Intraemprendimiento

Una organización presenta mejoras internas cuando simplifica y alinea sus procesos. De igual forma será cuando innova sus productos y servicios, creando nuevas fuentes de ventaja competitiva para responder a los desarrollos del mercado y competir de manera par o mejor a sus principales contrincantes (De Waal & Hanna, 2016). Se demuestran estas mejoras internas cuando hayan superado los resultados, mejorado las experiencias de clientes y reducido los errores (Falk, 2017). Implicará mejorar los sistemas, procedimientos, herramientas existentes para brindar un mejor y más valorado producto o servicio como organización (De Waal & Hanna, 2016).

Se diferencia del intraemprendimiento principalmente en que, este no busca cambiar lo ya existente en la organización, sino introducir nuevas prácticas comerciales (Urban & Wood, 2017), reconociendo de esta manera, oportunidades y generando novedosas ideas, procesos y productos (Hernandez, 2019). Adicionalmente, el intraemprendimiento será un tipo de innovación que proviene en su mayoría, por parte de los empleados y no necesariamente de la organización (Neessen et al., 2019) como ocurre en la implementación de mejoras internas (De Waal & Hanna, 2016).

### 1.6 Desempeño Organizacional

La estrategia, la estructura de desempeño organizacional y los procesos comerciales deben transformarse para implementar una ventaja competitiva; el desempeño organizacional es la única fuente sostenible de ventaja, por ello, los directivos deben vincular su competencia central con diferentes tipos de estrategias (Huang et al., 2016). Se refiere a la capacidad de la organización para lograr sus objetivos a través del uso de los recursos disponibles en la empresa, de forma efectiva y eficiente (Abubakar et al., 2016). Distintas investigaciones han utilizado principalmente tres parámetros para evaluar el desempeño financiero de una empresa: el retorno sobre la inversión o la rentabilidad, la participación en el mercado y el crecimiento de las ventas (Anees-ur-Rehman et al., 2018).

Una forma de medir el desempeño es separándolo en dos categorías como el nivel de satisfacción, que engloba la satisfacción del empleado y satisfacción de cliente; y en resultados

comerciales, que engloba la productividad, el número de nuevos productos exitosos, rendimiento de costos y la rentabilidad (A et al., 2017). Además, se puede medir a través de los niveles de eficiencia en las operaciones, la productividad, el rendimiento versus la competencia, crecimiento de mercado y satisfacción de clientes (Yunis et al., 2017). Lin mide el desempeño a través de los entregables con alto niveles de calidad, una administración del tiempo de manera efectiva y entregas a tiempo (Huang et al., 2016).

Como sistema de medición del desempeño, se puede utilizar el balanced scorecard (Garengo et al., 2005; Bisbe & Malagueño, 2012), esta herramienta permite a las empresas traducir la estrategia en objetivos alcanzables, sirve como herramienta de retroalimentación, donde cada medida de desempeño es parte de una relación equilibrada de causa y efecto en la cual las medidas líderes impulsan medidas rezagadas (Malagueño et al., 2018)

#### 1.6.1 Perspectivas y objetivos estratégicos del Balanced Scorecard

El BSC proporciona una visión global del desempeño organizacional y favorecer la comprensión de los objetivos organizacionales, además, minimizan la sobrecarga de información al limitar el número de medidas utilizadas a través de cuatro perspectivas (Quesado et al., 2018). Se puede decir que el BSC como una herramienta útil para medir el desempeño de procesos innovadores y de colaboración, pero debe existir un intento adecuado de cambiar el modelo típico asegurando que las métricas de innovación estén contenidas en cada una de las perspectivas (Spano et al., 2016)

BSC representa un marco de múltiples perspectivas que se basa en un conjunto de métricas, ayuda en el seguimiento del progreso de una empresa con respecto a estas medidas, los gerentes y empleados pueden cumplir la misión de la empresa al identificar y corregir las perspectivas de bajo rendimiento (Malagueño et al., 2018). La matriz se divide en distintos objetivos: en la perspectiva financiera se tiene objetivos como el crecimiento en ventas o en el uso de activos; luego, la perspectiva de clientes, la mejora del servicio al cliente o el nivel de personalización; en la perspectiva de procesos, la mejora del proceso de diseño y el incremento de eficiencia; y por último, en la perspectiva de aprendizaje, el incremento de conocimiento y capacidades, y en conocimiento avanzado de softwares (Cheng et al., 2018).

La medición del desempeño se utiliza principalmente en algunas áreas fundamentales en las diversas organizaciones, para la planificación estratégica, la formulación del presupuesto, el

logro de objetivos, entre otros (Abubakar et al., 2016). Un balanced scorecard sostenible ayudará a los gerentes a lograr la eficiencia operativa y financiera, además podrá ayudarlos con la propia sostenibilidad de la organización (Agrawal et al., 2016). Existe un hilo común que proporciona un vínculo lógico entre todas las perspectivas del BSC, si se invierte en aprendizaje y crecimiento para mejorar las habilidades, la experiencia y el conocimiento de sus empleados, estos resultados se traducirán en una mejora de los procesos internos al aprovechar las mejores prácticas o programas de cambio, esto dará como resultado productos y servicios de mayor calidad para los consumidores, que por otro lado conducirán a una mejora en las ventas y ganancias (Spano et al., 2016).

### 1.6.2 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera resume el "resultado" de todo el funcionamiento, generalmente integra varias medidas como el crecimiento, la utilización de activos y una distinción entre resultados a corto y largo plazo (Sainaghi et al., 2019). Se afirma que esta perspectiva es la perspectiva más importante, ya que financia las otras tres perspectivas (Stephen et al., 2017). Sin embargo, se sabe que no se debería enfocar demasiado en esta perspectiva, ya que, tiene una naturaleza retrospectiva, y solo trae beneficios a corto plazo y no puede reflejar las actividades actuales de creación de valor (Dahiru, n.d.). Ejemplos de medidas estratégicas son el ingreso operativo neto, el retorno del capital empleado, el crecimiento de los ingresos, el retorno de la inversión (ROI), el flujo de caja, etc (Hasan, 2017).

### 1.6.3 Perspectiva del cliente

Se centra en los indicadores principales relacionadas a la satisfacción y lealtad del cliente, la retención y la participación en el mercado, además, algunos indicadores se basan en la imagen y la marca y, más en general, en los aspectos de la estrategia de marketing (Sainaghi et al., 2019). Está enfocada hacia la creación de valor basada en la relación de la organización con los stakeholders internos y externos (Wyatt & Garrido, 2017).

Perspectiva del cliente mide la capacidad de la empresa para atender a los clientes con servicios y productos de calidad, incluyendo la eficiencia de la entrega y la satisfacción del cliente (Kairu et al., 2013).

Además, se sabe que la orientación al cliente se refiere al grado de una organización para usar la información generada por los clientes en el desarrollo de estrategias que satisfagan las

necesidades y deseos de ellos mismos (Stephen et al., 2017). Esta perspectiva generalmente se enfoca en cuatro categorías: calidad, tiempo, servicio y desempeño, y entre otros indicadores se encuentran: la tasa de entregas a tiempo, el porcentaje del mercado participación, rechazo y retención de clientes (Putri et al., 2017).

#### 1.6.4 Perspectiva de procesos

Se centra en las operaciones, con una relevancia particular en el producto y su concepto (Sainaghi et al., 2019). El tema central del proceso interno es lograr objetivos financieros y la satisfacción del cliente (Hasan, 2017). La perspectiva de los procesos internos es crítico para lograr las dos perspectivas mencionadas anteriormente, ya que ayuda a identificar los procesos comerciales clave en los que deben sobresalir (Kairu et al., 2013).

##### Creación de nuevos productos

Una forma de medir el desempeño es separándolo en dos categorías como el nivel de satisfacción, que engloba la satisfacción del empleado y satisfacción de cliente; y en resultados comerciales, que engloba la productividad, el número de nuevos productos exitosos, rendimiento de costos y la rentabilidad (A et al., 2017). Además, se puede medir a través de los niveles de eficiencia en las operaciones, la productividad, el rendimiento versus la competencia, crecimiento de mercado y satisfacción de clientes (Yunis et al., 2017).

Para crear una nueva invención, como un nuevo producto, una persona debe ser capaz de reconocer oportunidades y usar recursos y conocimiento para explotarlas activamente (Baczyńska et al., 2016). Para lograr introducir nuevos productos o procesos en la organización, se debe ser capaz de reconocer oportunidades a través del uso de estos recursos y conocimientos para explotar activamente las nuevas oportunidades (Baczyńska et al., 2016).

##### Cambio en los procesos

El proceso interno garantiza que las expectativas de desempeño se cumplan desarrollando un fuerte control interno dentro de la organización (Al-Najjar & Kalaf, 2012), además, se identificaron pocas cadenas de valor del proceso, entre ellas, la innovación, la operación y proceso de servicio post venta, también se puede medir a través de una serie de nuevos productos, tiempos de producción reducidos, unidades de producción, tiempo promedio de espera del cliente y otros factores que engloban una mejora en los procesos (Hasan, 2017). Estos

cambios en los procesos o sistemas también pueden generar consecuencias para los empleados y organización, dentro del contexto de riesgo al que se enfrentan una vez iniciado el proyecto (Afsar et al., 2017)

Se ha comprobado que los cambios en los sistemas y procesos de gestión podrían tener consecuencias en el rendimiento de la organización; sin embargo, un mayor efecto se puede obtener si se generan cambios en los productos o servicios directamente (Walker et al., 2011). Además, se ha comprobado que la capacidad para producir cambios en la estrategia, en la visión y en la cultura de la empresa, así como generar nuevas innovaciones en tecnologías y productos, puede lograr una mejor repercusión en el rendimiento organizacional que la motivación por medio de recompensas y castigos (İşcan, 2014). Para lograr introducir nuevos productos o procesos en la organización, se debe ser capaz de reconocer oportunidades a través del uso de estos recursos y conocimientos para explotar activamente las nuevas oportunidades (Baczyńska et al., 2016). El conocimiento derivado de experiencias previas mejora el reconocimiento de oportunidades (Neessen et al., 2019).

#### 1.6.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Implica los cambios y mejoras que toda organización debe adoptar e incorporar su visión, donde la capacidad de crear "alineación" y gestionar la "desalineación" es crítica, mientras que la gestión y manejo de las capacidades son el motor, reforzado por la evaluación comparativa y la tecnología de la información (Sainaghi et al., 2019). Esta perspectiva debe permitir crear un clima de cambio en la innovación y crecimiento de la propia organización, ya que, es el primer recurso activo de la empresa, del que parte la motivación, el obtener el máximo rendimiento de los integrantes de una organización que permitirá el cumplimiento de la misión marcada (Wyatt & Garrido, 2017).

Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento se centran en cómo los empleados pueden mejorarse a sí mismos y en cómo crear mayor valor para la organización (Pourmoradi et al., 2016). Junto a la efectividad de los procesos, la capacidad de los empleados y el grado de alineación de la empresa juegan un papel importante en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Gonzalez-Sanchez et al., 2018). Sin duda, esta perspectiva está ligada con la sostenibilidad de la organización, que se puede medir con respecto a la motivación, el empoderamiento, la retención y la rotación de los empleados, además de las capacidades del sistema de información (Al-Najjar & Kalaf, 2012).

## Intercambio de conocimientos

En un estudio se utilizó el BSC para evaluar las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, a través de la utilización intensiva de conocimiento (Hasan, 2017). Las medidas relacionadas con el intercambio de información y la cooperación proporcionan valor para el crecimiento organizacional y conduce a un aumento del capital organizacional (Anjomshoae et al., 2017).

Un entorno apropiado que fomente la cercanía y la cooperación de la forma en la que el intraemprendimiento lo hace, facilita las relaciones personales, el intercambio de conocimientos y la creación de ideas conjuntas (Hernandez, 2019). Para lograr introducir nuevos productos o procesos en la organización, se debe ser capaz de reconocer oportunidades a través del uso de estos recursos y conocimientos para explotar activamente las nuevas oportunidades (Baczyńska et al., 2016). El conocimiento derivado de experiencias previas mejora el reconocimiento de oportunidades (Neessen et al., 2019). Las medidas relacionadas con el intercambio de información y la cooperación también son importantes para ser consideradas en esta perspectiva, ya que proporcionan valor para el crecimiento organizacional y conduce a un aumento del capital organizacional (Anjomshoae et al., 2017).

### 1.7 Organizaciones de alto nivel

En las organizaciones de alto rendimiento, la energía de todos se centra no solo en un resultado final, sino los líderes reconocen que todo depende de su cliente, su gente y sus inversores, donde la combinación triple es el objetivo correcto y puede hacer la diferencia entre mediocridad y grandeza (Blanchard, 2007) Existe una relación directa y positiva entre cada uno de los cinco factores de una organización de alto rendimiento y el rendimiento competitivo, donde los factores son: la calidad de gestión, apertura y orientación a la acción, orientación a largo plazo, mejora continua y renovación y calidad de los empleados (De Waal & Hanna, 2016) Dentro de una empresa, los altos niveles de colaboración son otro indicador de alto rendimiento, en entornos colaborativos no existen las barreras para poder operar de forma exitosa, por ello, las personas, los equipos y las divisiones son capaces de comunicarse entre sí y de hacer lo mejor para la organización (Sawa & Swift, 2013).

Gracias a la flexibilidad, agilidad y sistemas receptivos, las organizaciones de alto rendimiento siguen siendo exitosas hoy en día y están preparadas para tener éxito en el futuro, ya que demuestran resultados consistentemente a lo largo del tiempo (Blanchard, 2007) La evolución, el enfoque en sistemas, la responsabilidad de ventas, el enfoque en el pasado, foco en la

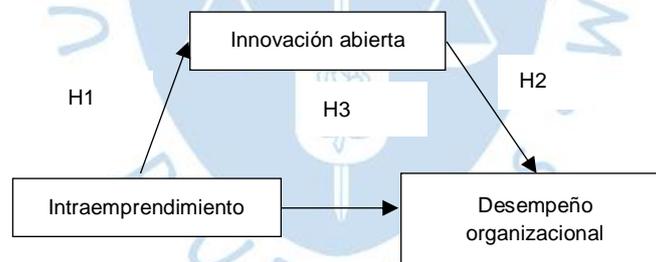
información y la tolerancia parecen ser importantes para el éxito futuro de las organizaciones, sobre todo, para aquellas que operan en un entorno evolutivo, donde la definición de éxito cambia constantemente y se vuelve más difícil de lograr (Larson et al., 2012). Una manera de puntuar a las organizaciones de alto rendimiento, es decir, aquello que les permitirá alcanzar el objetivo de manera consistente se debe a la fuerza en cada uno de estos seis elementos: Información y comunicación compartidas, visión convincente, aprendizaje continuo, enfoque implacable en los resultados del cliente, los sistemas y estructuras energizantes y, por último, el poder compartido y alta implicación (Blanchard, 2007).

### 1.8 El intraemprendimiento y el rendimiento organizacional

Luego de analizar cada modelo se encuentra que, sobre intraemprendimiento y rendimiento organizacional, existen algunas investigaciones que prueban y demuestran la relación positiva que existe entre ambas variables a nivel macro.

En el primer modelo se puede identificar que se ha estudiado la relación positiva entre intraemprendimiento, innovación abierta y rendimiento organizacional (Zhang et al., 2018)

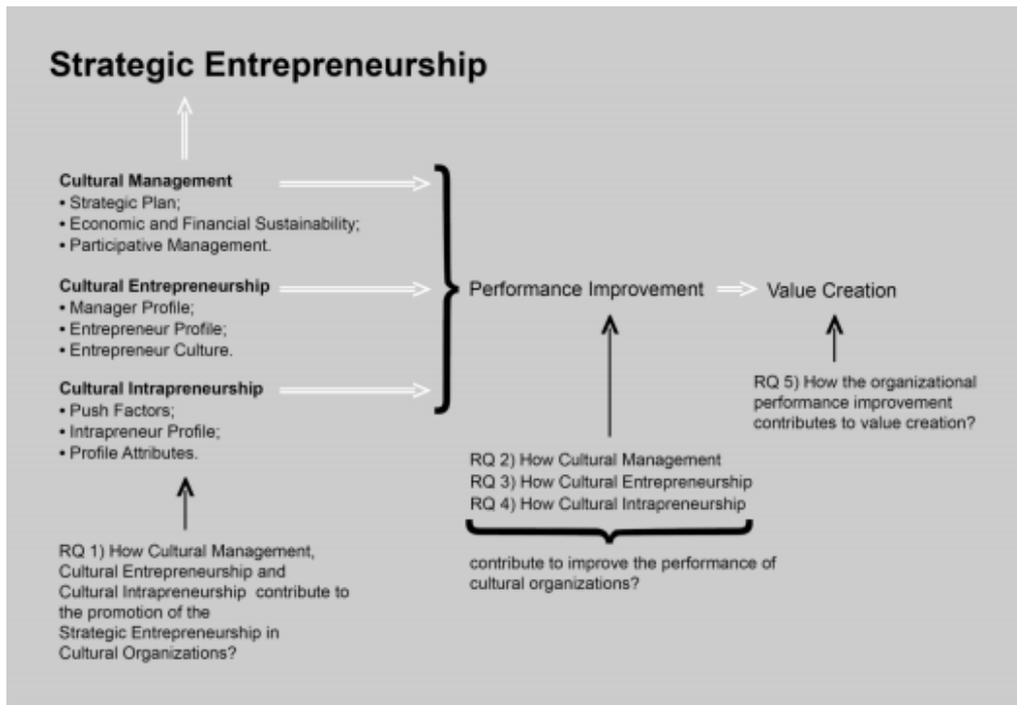
*Figura 1: Modelo de influencia del intraemprendimiento*



Fuente: (Zhang et al., 2018)

De igual forma, en el siguiente modelo se ve cómo se relaciona la gestión cultural, el emprendimiento cultural y el intraemprendimiento cultural a un buen desempeño organizacional y, por lo tanto, a una creación de valor (Pinho, 2016).

Figura 2: Strategic Entrepreneurship Model



Fuente: (Pinho, 2016).

## 1.9 Problema de investigación

Según lo estudiado a lo largo del marco teórico, se sabe que el uso del Intraemprendimiento en las organizaciones en los últimos años se ha vuelto una herramienta de innovación interna que nace por iniciativa de los empleados al explotar oportunidades; o de la compañía, para favorecer a sus equipos y lograr que exploten nuevas ideas y generen oportunidades (Cantner et al., 2020), comprobando su influencia en el desarrollo de una organización (Zizlavsky, 2014).

Como ha sido estudiado en las distintas investigaciones que se han mencionado anteriormente, se sabe que la práctica del intraemprendimiento y sus distintos factores han conseguido una serie de beneficios dentro de las organizaciones. Entre los resultados favorables, partiendo del modelo del Balance Scorecard, se pueden obtener beneficios en el aspecto financiero, en los procesos, en el cliente y en el aprendizaje (Cheng et al., 2018). Sin embargo, para fines prácticos de la investigación, nos centraremos en dos de las cuatro perspectivas, eligiendo subvariables representativas, aquellas que tuvieron mayor validación de relación con variables del intraprendimiento por diversos autores.

Sabiendo que el desempeño organizacional es la única fuente sostenible de ventaja dentro de las empresas (Huang et al., 2016). El problema de investigación será: ¿De qué manera el

emprendimiento corporativo o intraemprendimiento se relaciona con la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje del BSC como dimensiones del desempeño organizacional?

### 1.10 Modelo de investigación

Se ha elaborado un modelo general relacionando los factores de ambas variables según lo estudiado y validado por los diversos autores tal como se menciona dentro del marco teórico para poder tener un panorama general del estudio que se quiere llevar a cabo. Sin embargo, para fines prácticos de la investigación, más adelante se mostrará el modelo reducido y focalizado.

Cabe recalcar que en el caso del rendimiento organizacional, la investigación se basa en el modelo del Balanced Scorecard, ya que se ha demostrado que esta herramienta proporciona una visión global del desempeño organizacional y favorece la comprensión de los objetivos organizacionales, además, minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de medidas utilizadas a través de cuatro perspectivas (Quesado et al., 2018). Dentro de estas perspectivas, se eligió subvariables representativas, de forma que puedan ser medibles y cuantificables; además de que se ha validado la relación que tienen con los distintos factores del intraemprendimiento dentro del marco teórico.

Figura 3: Modelo general de investigación



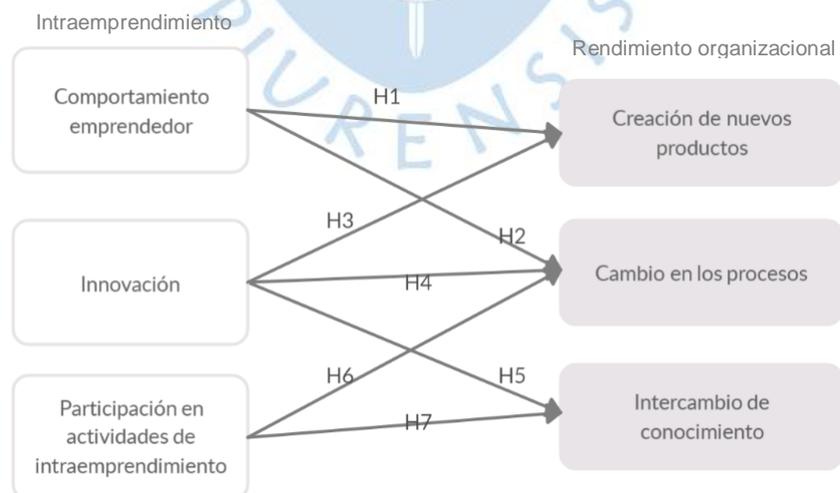
Fuente: elaboración propia, 2020

A través de las investigaciones, se sabe que las variables “proactividad, toma de riesgos e innovación” son factores propiamente del intraemprendimiento (Adeoti & Yinusa, 2016), sin embargo, también han sido estudiadas como dimensiones dentro del comportamiento emprendedor directamente (Neessen et al., 2019); por lo que, en el modelo reducido, se incluirá la variable proactividad y toma de riesgo dentro de comportamiento emprendedor.

Se medirá la variable innovación por separado, ya que, según los diversos autores en el acápite 1.2.5, tiene efecto positivo en más de una sub - variable del rendimiento organizacional y se considera que será de mayor relevancia para esta investigación.

Además, sabiendo que el objetivo central de los procesos internos es lograr objetivos financieros (Hasan, 2017) y que la perspectiva de los procesos internos ayuda a lograr la perspectiva financiera y la perspectiva de clientes, ya que, ayuda a identificar los procesos comerciales clave en los que deben sobresalir (Kairu et al., 2013); y por fines prácticos de la investigación, se colocará dentro del modelo solamente las sub-variables correspondientes a las perspectivas de procesos (Creación de nuevos productos y cambio en los procesos) y aprendizaje (Intercambio de conocimientos), aquellas que tuvieron mayor validación de relación con variables del intraprendimiento por diversos autores.

Figura 4: Modelo de investigación focalizada



Fuente: elaboración propia, 2020

Se resalta la importancia del comportamiento emprendedor en el modelo, ya que, al desarrollar dicho comportamiento, los colaboradores ayudan a que la organización cree nuevos productos, procesos, servicios aumentando su competitividad y desempeño (Neessen et al., 2019).

En cuanto a las actividades de Intraemprendimiento, estas aumentan los indicadores de crecimiento de la empresa (Brigić & Umihanović, 2015), sobre todo, las oportunidades de innovación a nivel de los empleados permitirá la iniciación e intencionalidad de la introducción de ideas, procesos o procedimientos nuevos y útiles, que pueden tener lugar dentro de un rol de trabajo, grupo u organización (Hernandez, 2019)

En términos generales, a través de los factores del Intraemprendimiento, los empleados reconocen y explotan las oportunidades con el fin de crear nuevos procesos o iniciar autorrenovaciones para mejorar la competitividad y el desempeño de la organización (Neessen et al., 2019). Para crear una nueva invención, ya sea un nuevo producto, proceso, se debe ser capaz de reconocer oportunidades y usar recursos y conocimiento para explotar activamente estas oportunidades (Baczyńska et al., 2016)

#### 1.11 Hipótesis de investigación

H1: El comportamiento emprendedor tiene una relación positiva con la creación de nuevos productos.

Esta hipótesis busca demostrar que a mayor nivel de comportamiento emprendedor en los colaboradores se logrará una mayor creación de nuevos productos. Al desarrollar dicho comportamiento, los colaboradores ayudan a que la organización cree nuevos productos, procesos y servicios (Neessen et al., 2019) Los empleados son proactivos cuando proponen actividades formativas, capacitando a sus compañeros de trabajo y autoformando, buscando y proponiendo nuevas formas de hacer su trabajo y ser más productivos (Hernandez, 2019)

H2: El comportamiento emprendedor tiene una relación positiva con el cambio en los procesos internos.

Esta hipótesis busca demostrar que a mayor nivel de comportamiento emprendedor en los colaboradores se logrará mayores cambios en los procesos internos. Este comportamiento puede coincidir con cambios en los procesos o procedimientos o con una modificación de tareas (Gawke et al., 2017) Los empleados son proactivos cuando proponen actividades formativas,

capacitando a sus compañeros de trabajo y autoformando, buscando y proponiendo nuevas formas de hacer su trabajo y ser más productivos (Hernandez, 2019)

H3: La innovación tiene una relación positiva con la creación de nuevos productos.

Esta hipótesis busca demostrar que, a mayor nivel de innovación, se logrará una mayor creación de nuevos productos. La innovación abierta, puede representar cambios fundamentales en la estrategia, los productos y los mercados (Zhang et al., 2018). La innovación; probar nuevas tecnologías, ya que, esto permite mejorar los productos y servicios existentes y esto es un factor necesario para las empresas; la gestión de calidad y; los sistemas de información integrados (Huang et al., 2016)

H4: La innovación tiene una relación positiva con el cambio en los procesos internos.

Esta hipótesis busca demostrar que, a mayor nivel de innovación, se logrará mayores cambios en los procesos internos. La innovación abierta, puede representar cambios fundamentales en los procesos, las funciones o los modelos comerciales de una empresa (Zhang et al., 2018) La innovación; probar nuevas tecnologías, ya que, esto permite mejorar los productos y servicios existentes y esto es un factor necesario para las empresas; la gestión de calidad y; los sistemas de información integrados (Huang et al., 2016)

H5: La innovación tiene una relación positiva con el intercambio de conocimientos.

Esta hipótesis busca demostrar que, a mayor nivel de innovación, se logrará un mayor intercambio de conocimiento entre los colaboradores. La innovación está pensada como la capacidad de fomentar la elaboración de proyectos capaces de mejorar el grado de intercambio de conocimientos y el uso de materiales alternativos (Spano et al., 2016)

H6: La participación en actividades de Intraemprendimiento tiene una relación positiva con el cambio en los procesos internos.

Esta hipótesis busca demostrar que a mayor nivel de participación en actividades de Intraemprendimiento, se logrará mayores cambios en los procesos internos. La implementación de actividades intraempresariales crea innovaciones de procesos en la empresa (Brigić & Donlagic, 2019)

H7: La participación en actividades de Intraemprendimiento tiene una relación positiva con el intercambio de conocimientos.

Esta hipótesis busca demostrar que a mayor nivel de participación en actividades de Intraemprendimiento, se logrará un mayor intercambio de conocimientos entre los colaboradores. Un entorno apropiado que fomente la cercanía y la cooperación de la forma en la que el Intraemprendimiento lo hace, facilita las relaciones personales, el intercambio de conocimientos y la creación de ideas conjuntas.



## 2. Metodología

### 2.1 Tipo de investigación

Los estudios causales se utilizan para medir la causalidad en las relaciones, es una condición en la que una o más variables afectan a una o más variables, en donde las declaraciones del "si-entonces" se convierten en una forma de manipular variables de interés (Burns et al., 2017)

Por ello, la presente investigación tendrá un modelo correlacional en su mayoría, pues se desarrollará una descripción de las variables y factores que acontecen dentro de las dimensiones del Intraemprendimiento, pero más que todo se buscará analizar la interacción y asociación entre estas variables con la creación de nuevos productos, cambio en los procesos y el intercambio de conocimientos (variables correspondientes a la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje como dimensiones del BSC).

Además, esta investigación es de metodología cuantitativa, pues esta se caracteriza por centrarse en los aspectos observables susceptibles de cuantificación, y utiliza la estadística para el análisis de los datos (Burns et al., 2017). Para ello, los investigadores siguen un conjunto similar de pasos para el análisis de datos, explorando y analizando los datos, representando e interpretando el análisis y validando los datos e interpretaciones de los resultados (Creswell & Plano, 2018)

Para dar un mayor detalle a la investigación se iniciará con un enfoque descriptivo de las variables, así como de los enfoques que atañen a cada dimensión dentro del Intraemprendimiento; luego, se explicará bajo el modelo correlacional la asociación y diferencias entre las variables del Intraemprendimiento con las variables de la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje del BSC.

### 2.2 Diseño de investigación

Para esta investigación, primero se identificó palabras clave para usar en la búsqueda de literatura: intraemprendimiento, emprendimiento corporativo e Innovación. En segundo lugar, se identificó las bases de datos; se utilizaron todas las bases de datos electrónicas disponibles, incluidas las fuentes de revistas y libros, así como Google Scholar.

El diseño es la construcción de una estructura o plan para su investigación y este dependerá de consideraciones que incluyen tema y propósito (Leavy, 2017). Esta investigación es de diseño

transversal, pues estos miden unidades de una muestra de la población de interés en un solo punto en el tiempo, son mediciones únicas, pueden describirse como "instantáneas" de la población (Burns et al., 2017).

El diseño y tipo de investigación escogido se centrará en el estudio de las variables del intraemprendimiento, comprendidas en indicadores de comportamiento emprendedor, nivel de innovación y nivel de participación en actividades de intraemprendimiento; y la creación de nuevos productos, cambio en los procesos e intercambio de conocimientos. Las variables e indicadores escogidos serán analizados en base al contexto actual de Lima metropolitana enfocados a un público objetivo definido como personas con experiencia laboral. Asimismo, la valoración descriptiva de las variables independientes permitirá conocer su implicación con las dimensiones estudiadas, para luego ser valoradas en conjunto y determinar su posición y relación con las variables de creación de nuevos productos, cambio en los procesos y el intercambio de conocimientos.

### 2.3 Población y muestra

Para determinar la población del presente estudio se escogió como público a colaboradores que tengan experiencia laboral. La zona geográfica por usar es Lima Metropolitana con una variable demográfica de hombres y mujeres de 25 a 60 años. Para delimitar la muestra se utilizó un modelo probabilístico, específicamente, un muestreo aleatorio, que se caracteriza por ser una estrategia de muestreo en la que cada elemento de la población de estudio tiene las mismas posibilidades de ser seleccionado (Leavy, 2017). En el caso de la presente investigación, se utilizará la fórmula de población infinita, debido a que, no se puede calcular el tamaño acumulado de población de personas con experiencia laboral.

El modelo delimitación de muestra es el siguiente:

$n$ = tamaño muestra

$z$ = nivel de confianza (95%= 1.96)

$p$ = variabilidad negativa (50%)

$q$ = variabilidad positiva (50%)

$e$ = error (0.05)

Figura 5: Fórmula de delimitación de muestra poblacional infinita

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2} = 384$$

Fuente: elaboración propia

De tal manera, la recolección de data cuantitativa debería tener un alcance de 384 personas para delimitar el nivel de valoración de los objetivos específicos.

#### 2.4 Instrumentos de recolección de información

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, por lo cual, se dio en base a encuestas virtuales hacia el público objetivo: colaboradores que hayan trabajado previa o estén trabajando actualmente. Se realizaron encuestas validadas que fueron analizadas para obtener las medidas de tendencia según lo investigado. Los colaboradores encuestados se ubican en Lima Metropolitana y la variable demográfica son hombres y mujeres de 25 a 60 años.

Se tomó en consideración consideraciones éticas al garantizar el anonimato a los encuestados y se respetará su privacidad en todo momento (Leavy, 2017).

Esta encuesta se dividió por variables, teniendo cinco preguntas aproximadamente por cada variable. Se utilizó Escala de Likert para la medición, dividiéndose en cinco puntos: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

En la última sección de la encuesta se relizaron preguntas personales que permitirán ver al encuestador aspectos de la personalidad del colaborador, con el fin de realizar un análisis más completo de los resultados.

#### 2.5 Técnica de análisis de datos

Con el fin de analizar la data recaudada, se utilizaron técnicas de análisis de datos para la información cuantitativa. Cabe resaltar que el tipo de observación es no participante.

Se realizaron pruebas de hipótesis mediante el uso de Pruebas chi-cuadrado y Correlaciones en el programa SPSS de IBM, utilizando la información recaudada por las encuestas. Con estas, se conocerá si las variables independientes tienen un grado de asociación significativo sobre la dependiente, así como también la magnitud de su participación.



### 3. Resultados

#### 3.1 Resultados Cuantitativos

##### 3.1.1 Validez y confiabilidad del instrumento

Se validó la confiabilidad del instrumento utilizado mediante el Alfa de Cronbach por cada variable: Comportamiento emprendedor, Innovación, Participación en actividades de intraemprendimiento, Creación de nuevos productos, Cambios en los procesos e Intercambio de conocimientos.

Tabla 1: Alfa de Cronbach para Comportamiento emprendedor

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,836	5

Fuente: Elaboración propia, 2020

El coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach otorga un valor de 0,836 (ver tabla 1) lo que indica una adecuada escala para medir la variable Comportamiento emprendedor.

Tabla 2: Alfa de Cronbach para Innovación

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,887	10

Fuente: Elaboración propia, 2020

El coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach otorga un valor de 0,887 (ver tabla 2) lo que indica una adecuada escala para medir la variable Innovación.

Tabla 3: Alfa de Cronbach para Participación en actividades de intraemprendimiento

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,826	6

Fuente: Elaboración propia, 2020

El coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach otorga un valor de 0,826 (*ver tabla 3*) lo que indica una adecuada escala para medir la dimensión Participación en actividades de intraemprendimiento.

*Tabla 4: Alfa de Cronbach para Creación de nuevos productos*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	3

Fuente: Elaboración propia, 2020

El coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach otorga un valor de 0,816 (*ver tabla 4*) lo que indica una adecuada escala para medir la dimensión Creación de nuevos productos.

*Tabla 5: Alfa de Cronbach para Cambios en los procesos*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,821	4

Fuente: Elaboración propia, 2020

El coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach otorga un valor de 0,821 (*ver tabla 5*) lo que indica una adecuada escala para medir la dimensión Cambio en los procesos.

*Tabla 6: Alfa de Cronbach para Intercambio de conocimientos*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,922	5

Fuente: Elaboración propia, 2020

El coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach otorga un valor de 0,922 (*ver tabla 6*) lo que indica una adecuada escala para medir la dimensión Intercambio de conocimientos.

### 3.1.2 Análisis descriptivo

Se alcanzó un total de 132 encuestas válidas en las que participaron personas de Lima Metropolitana, que hayan trabajado o estén trabajando en empresas de distintos sectores. Del total de la muestra aproximadamente el 31.8% pertenece a empresas de Transporte y Comunicación y el 16% a empresas de Tecnología (*ver tabla 7*).

*Tabla 7: Sector empresarial en el que laboran los encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
Banca y Finanzas	10	7,6
Comercio	5	3,8
Consultoría	4	3,0
Educación	7	5,3
Industrial	8	6,1
Otros	29	21,9
Marketing y publicidad	5	3,8
Tecnología	22	16,7
Transporte y Comunicación	42	31,8
Total	132	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

En relación con el tiempo de trabajo en la empresa, dentro de la encuesta realizada, destacan las personas que llevan de 0 a 1 años laborando con un 44,7% (*ver tabla 8*). Con esto, podemos decir que los resultados obtenidos, en su mayoría serán analizados en base a personas que no llevan una gran cantidad de tiempo en una organización.

*Tabla 8: Tiempo de trabajo en la empresa de los encuestados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	0 a 1 años	59	44,7	45,0
	1 a 2 años	24	18,2	63,4
	3 a 6 años	16	12,1	75,6
	7 a 48 años	32	24,2	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

Asimismo, las edades de nuestros encuestado fueron en su mayoría (35,2%) de 18 a 22 años, siguiéndolos los de 38 a 69 años con 23,5% (*ver tabla 9*).

Tabla 9: Edad de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	18 a 22 años	47	35,6	35,6
	23 a 27 años	25	18,9	54,5
	28 a 37 años	29	22,0	76,5
	38 a 69 años	31	23,5	100,0
	Total	132	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Teniendo como base las edades, se decidió diferenciar las respuestas sobre la participación y el interés en actividades de intraemprendimiento. Como se logra ver en la *tabla 10* y *tabla 11*, las personas con mayor interés en las actividades de intraemprendimiento son las que tienen edades entre 38 a 69 años. De la misma forma, las personas que más participan de estas, son de la misma edad. Sin embargo, como se logra apreciar, comparando ambas variables, existe mucho menos porcentaje de participación que de interés en las actividades de intraemprendimiento.

Tabla 10: Tabla cruzada Edad y Participación en actividades de intraemprendimiento

		Participación					Total
		1	2	3	4	5	
Edad	18 a 22 años	1	8	13	18	7	47
	23 a 27 años	1	0	8	9	7	25
	28 a 37 años	0	7	7	11	4	29
	38 a 69 años	0	2	8	17	4	31
	Total	2	17	36	55	22	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 11: Tabla cruzada Edad e Interés en actividades de intraemprendimiento

		Interés					Total
		1	2	3	4	5	
Edad	18 a 22 años	0	1	9	27	10	47
	23 a 27 años	1	0	4	11	9	25
	28 a 37 años	0	1	5	17	6	29
	38 a 69 años	0	0	6	15	10	31
	Total	1	2	24	70	35	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

De la misma forma, se diferenció la respuesta sobre interés en actividades de intraemprendimiento según el sexo de la persona. Tal y como se logra ver, el género que más destaca en el interés en actividades de intraemprendimiento es el género masculino. Lo cual quiere decir que, de empezar a realizar este tipo de actividades, el aforo estará llenado, en su mayoría, por este género.

Tabla 12: Tabla cruzada Sexo e Interés en actividades de intraemprendimiento

		1	2	3	4	5	
Sexo	Hombre	0	0	7	25	17	49
	Mujer	1	2	17	45	18	83
	Total	1	2	24	70	35	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 3.1.3 Análisis inferencial

Se realizaron tablas cruzadas, pruebas de Chi-cuadrado y de Correlación entre las variables del presente trabajo de investigación con el fin de identificar si existe o no una relación significativa entre estas.

Tabla 13: Tabla cruzada Comportamiento emprendedor y Creación de nuevos productos

		CP_				Total
		Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto	
CE_	Muy bajo	16	13	6	2	37
	Bajo	2	8	14	6	30
	Alto	4	6	17	6	33
	Muy alto	2	9	15	6	32
Total		24	36	52	20	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 14: Pruebas chi-cuadrado Comportamiento emprendedor y Creación de nuevos productos

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,385 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	30,495	9	,000
Asociación lineal por lineal	15,915	1	,000
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 15: Correlaciones Comportamiento emprendedor y Creación de nuevos productos

Correlaciones			
		CE_	CP_
CE_	Correlación de Pearson	1	,349**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	132	132
CP_	Correlación de Pearson	,349**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	132	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Respuesta 1: Para la variable comportamiento emprendedor el nivel de significancia es menor de 0.05 (0.000) (ver tabla 14), por esa razón se puede afirmar que existe una relación entre las variables. Para la hipótesis de la variable comportamiento emprendedor se presenta:

H0: No existe una relación positiva entre el comportamiento emprendedor y la creación de nuevos productos.

H1: Existe una relación positiva entre el comportamiento emprendedor y la creación de nuevos productos.

Asimismo, los resultados nos muestran una correlación positiva (0,349) (ver tabla 15) o directa y significativa entre ambas variables. Esto evidencia que, a mayor percepción en la Comportamiento emprendedor, mayor será la Creación de nuevos productos.

Tabla 16: Tabla cruzada Comportamiento emprendedor y Cambios en los procesos

		Tabla cruzada CE_*CM_				Total
		CM_				
		Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto	
CE_	Muy bajo	13	18	3	3	37
	Bajo	3	20	4	3	30
	Alto	0	10	15	8	33
	Muy alto	4	13	5	10	32
Total		20	61	27	24	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 17: Pruebas chi-cuadrado Comportamiento emprendedor y Cambios en los procesos

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41,004 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	41,843	9	,000
Asociación lineal por lineal	17,278	1	,000
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 18: Cambios en los procesos Comportamiento emprendedor y Cambios en los procesos

Correlaciones			
		CE_	CM_
CE_	Correlación de Pearson	1	,363**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	132	132
CM_	Correlación de Pearson	,363**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	132	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Respuesta 2: Para la variable comportamiento emprendedor el nivel de significancia es menor de 0.05 (0.000) (ver tabla 17), por esa razón se puede afirmar que existe una relación entre las variables de Comportamiento emprendedor y el Cambio en los procesos internos.

Para la hipótesis de la variable comportamiento emprendedor se presenta:

H0: No existe una relación positiva entre el comportamiento emprendedor y el cambio en los procesos internos.

H2: Existe una relación positiva entre el comportamiento emprendedor y el cambio en los procesos internos.

Asimismo, los resultados nos muestran una correlación positiva (0,363) (ver tabla 18) o directa y significativa entre ambas variables. Esto evidencia que, a mayor percepción en la Comportamiento emprendedor, mayores serán los Cambios en los procesos internos.

Tabla 19: Tabla cruzada Innovación y Creación de nuevos productos.

		<b>Tabla cruzada IN_*CP_</b>				Total
		CP_				
		Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto	
IN_	Muy bajo	18	8	7	1	34
	Bajo	5	14	12	3	34
	Alto	0	11	19	4	34
	Muy alto	1	3	14	12	30
Total		24	36	52	20	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 20: Pruebas chi-cuadrado Innovación y Creación de nuevos productos.

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	61,501 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	60,932	9	,000
Asociación lineal por lineal	42,146	1	,000
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 21: Correlaciones Innovación y Creación de nuevos productos.

Correlaciones			
		IN_	CP_
IN_	Correlación de Pearson	1	,567**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	132	132
CP_	Correlación de Pearson	,567**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	132	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Respuesta 3: Para la variable innovación el nivel de significancia es menor de 0.05 (0.000) (ver tabla 20), por esa razón se puede afirmar que existe una relación entre las variables de Innovación y la Creación de nuevos productos.

Para la hipótesis de la variable innovación se presenta:

H0: No existe una relación positiva entre la innovación y la creación de nuevos productos.

H3: Existe una relación positiva entre la innovación y la creación de nuevos productos

Asimismo, los resultados nos muestran una correlación positiva (0,567) (ver tabla 21) o directa y significativa entre ambas variables. Esto evidencia que, a mayor percepción en la Innovación, mayor será la Creación de nuevos productos.

Tabla 22: Tabla cruzada Innovación y Cambios en los procesos

Tabla cruzada IN_*CM_						
		CM_				Total
		Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto	
IN_	Muy bajo	12	16	5	1	34
	Bajo	4	17	9	4	34
	Alto	2	20	3	9	34
	Muy alto	2	8	10	10	30
Total		20	61	27	24	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 23: Pruebas chi-cuadrado Innovación y Cambios en los procesos

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,495 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	33,138	9	,000
Asociación lineal por lineal	20,532	1	,000
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 24: Correlaciones Innovación y Cambios en los procesos internos

Correlaciones			
		IN_	CM_
IN_	Correlación de Pearson	1	,396**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	132	132
CM_	Correlación de Pearson	,396**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	132	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Respuesta 4: Para la variable innovación nivel de significancia es menor de 0.05 (0.000) (ver tabla 23), por esa razón se puede afirmar que existe una relación entre las variables de Innovación y el Cambio en los procesos internos.

Para la hipótesis de la variable innovación se presenta:

H0: No existe una relación positiva entre la innovación y el cambio en los procesos internos.

H4: Existe una relación positiva entre la innovación y el cambio en los procesos internos.

Asimismo, los resultados nos muestran una correlación positiva (0,396) (ver tabla 24) o directa y significativa entre ambas variables. Esto evidencia que, a mayor percepción en la Innovación, mayores serán los Cambios en los procesos internos.

Tabla 25: Tabla cruzada Innovación e Intercambio de conocimientos

Tabla cruzada IN_*IC_						
		IC_				Total
		Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto	
IN_	Muy bajo	20	7	4	3	34
	Bajo	7	13	7	7	34
	Alto	4	13	11	6	34
	Muy alto	1	5	4	20	30
Total		32	38	26	36	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 26: Pruebas chi-cuadrado Innovación e Intercambio de conocimientos

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	56,494 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	52,131	9	,000
Asociación lineal por lineal	34,844	1	,000
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 27: Correlaciones Innovación e Intercambio de conocimientos

<b>Correlaciones</b>			
		IN_	IC_
IN_	Correlación de Pearson	1	,516**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	132	132
IC_	Correlación de Pearson	,516**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	132	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Respuesta 5: Para la variable innovación el nivel de significancia es menor de 0.05 (0.000) (*ver tabla 26*), por esa razón se puede afirmar que existe una relación entre las variables de Innovación y el Intercambio de conocimientos.

Para la hipótesis de la variable innovación se presenta:

H0: No existe una relación positiva entre la innovación y el intercambio de conocimientos.

H5: Existe una relación positiva entre la innovación y el intercambio de conocimientos.

Asimismo, los resultados nos muestran una correlación positiva (0,516) (*ver tabla 27*) o directa y significativa entre ambas variables. Esto evidencia que, a mayor percepción en la Innovación, mayor será el Intercambio de conocimientos.

Tabla 28: Tabla cruzada Participación en actividades de intraemprendimiento y Cambios en los procesos internos

<b>Tabla cruzada PA_*CM_</b>						
		Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto	
PA_	Muy bajo	10	17	9	5	41
	Bajo	7	13	7	3	30
	Alto	1	21	5	3	30
	Muy alto	2	10	6	13	31
Total		20	61	27	24	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 29: Pruebas chi-cuadrado Participación en actividades de intraemprendimiento y Cambios en los procesos internos

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,215 <sup>a</sup>	9	,002
Razón de verosimilitud	24,980	9	,003
Asociación lineal por lineal	9,833	1	,002
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 30: Correlaciones Participación en actividades de intraemprendimiento y Cambios en los procesos internos

<b>Correlaciones</b>			
		PA_	CM_
PA_	Correlación de Pearson	1	,274**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	132	132
CM_	Correlación de Pearson	,274**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	132	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Respuesta 6: Para la variable participación en actividades de intraemprendimiento el nivel de significancia es menor de 0.05 (0.002) (ver tabla 29), por esa razón se puede afirmar que existe una relación entre las variables de Participación en actividades de intraemprendimiento y el Cambio en los procesos internos.

Para la hipótesis de la variable participación en actividades se presenta:

H0: No existe una relación positiva entre la participación en actividades de intraemprendimiento y el cambio en los procesos internos.

H6: Existe una relación positiva entre la participación en actividades de intraemprendimiento y el cambio en los procesos internos.

Asimismo, los resultados nos muestran una correlación positiva (0,274) (ver tabla 30) o directa y significativa entre ambas variables. Esto evidencia que, a mayor percepción en la Participación en actividades de intraemprendimiento, mayor será el Cambio en los procesos internos.

Tabla 31: Tabla cruzada Participación en actividades de intraemprendimiento e Intercambio de conocimientos

<b>Tabla cruzada PA_*IC_</b>						
		IC_				Total
		Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto	
PA_	Muy bajo	19	13	4	5	41
	Bajo	9	7	6	8	30
	Alto	2	11	9	8	30
	Muy alto	2	7	7	15	31
Total		32	38	26	36	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 32: Pruebas chi-cuadrado Participación en actividades de intraemprendimiento e Intercambio de conocimientos

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,332 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	31,972	9	,000
Asociación lineal por lineal	23,243	1	,000
N de casos válidos	132		

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 33: Correlaciones Participación en actividades de intraemprendimiento e Intercambio de conocimientos

<b>Correlaciones</b>			
		PA_	IC_
PA_	Correlación de Pearson	1	,421**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	132	132
IC_	Correlación de Pearson	,421**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	132	132

Fuente: Elaboración propia, 2020

Respuesta 7: Para la variable participación en actividades de intraemprendimiento el nivel de significancia es menor de 0.05 (0.000) (ver tabla 32), por esa razón se puede afirmar que existe una relación entre las variables de Participación en actividades de intraemprendimiento y el Intercambio de conocimientos.

Para la hipótesis de la variable participación en actividades de intraemprendimiento se presenta:

H0: No existe una relación positiva entre la participación en actividades de intraemprendimiento y el intercambio de conocimientos.

H7: Existe una relación positiva entre la participación en actividades de intraemprendimiento y el intercambio de conocimientos.

Asimismo, los resultados nos muestran una correlación positiva (0,421) (ver tabla 33) o directa y significativa entre ambas variables. Esto evidencia que, a mayor percepción en la Participación en actividades de intraemprendimiento, mayor será el Intercambio de conocimientos.





#### 4. Discusión

En base al marco teórico desarrollado, el objetivo principal de esta investigación ha sido comprobar la relación entre el Intraemprendimiento con la Perspectiva de Procesos y la Perspectiva de Aprendizaje del BSC como dimensiones del desempeño organizacional. Dentro del Intraemprendimiento, se han medido las variables de Comportamiento emprendedor, innovación y la participación en actividades de intraemprendimiento; dentro de la Perspectiva Procesos, se han medido las variables de Creación de nuevos productos y Cambios en los procesos; mientras que, dentro de la Perspectiva de Aprendizaje se ha medido la variable de Intercambio de conocimientos.

El presente trabajo de investigación se realizó en Lima Metropolitana en el año 2020, se procederá a contrastar la información obtenida con los resultados cuantitativos obtenidos. A través de la técnica de encuesta que permitió evaluar a los encuestados, en este caso personas con experiencia laboral.

Análisis de la relación entre el Comportamiento emprendedor y la Creación de nuevos productos:

Dentro de esta investigación se pudo comprobar que el comportamiento emprendedor tiene una relación positiva con la creación de nuevos productos. Además de comprobarse su relación positiva con el cambio en los procesos internos también. Esto valida lo demostrado por otros autores, quienes han estudiado el comportamiento emprendedor y comentan que, al desarrollar dicho comportamiento, los colaboradores ayudan a que la organización cree nuevos productos, procesos y servicios en general (Neessen et al., 2019). Y que los empleados son proactivos cuando proponen actividades formativas, capacitando a sus compañeros de trabajo y autoformando, buscando y proponiendo nuevas formas de hacer su trabajo y ser más productivos (Hernandez, 2019) También describen que este comportamiento además de coincidir con cambios en los procesos o procedimientos, también puede realizar modificaciones dentro de las tareas (Gawke et al., 2017)

Análisis de la relación entre la Innovación y la Creación de nuevos productos:

La hipótesis con mayor índice de correlación fue el que relaciona a la innovación con la creación de nuevos productos, al igual que nuestra investigación, otros autores han estudiado la relación entre ambas variables, el primer autor afirma que la innovación, específicamente la innovación abierta, puede representar cambios fundamentales en la estrategia, en los productos y los

mercados (Zhang et al., 2018). Por otro lado, el segundo autor nos dice que las nuevas tecnologías permiten mejorar los productos y servicios existentes y esto es un factor necesario para las empresas; la gestión de calidad y; los sistemas de información integrados (Huang et al., 2016). Estos autores comprobaron la relación de la innovación con un cambio en los productos, sin embargo, dentro de nuestra investigación quisimos ser más específicos en la medición de la variable, comprobando no solo el cambio o mejora en los productos sino en la creación de estos.

Análisis de la relación entre la Innovación y los Cambios en los procesos:

Dentro de nuestro capítulo de resultados también se demostró que la innovación tiene una relación positiva con el cambio en los procesos internos. Esta relación también ha sido estudiada por los mismos autores que afirman la relación positiva entre la innovación y la creación de nuevos productos. Se ha comprobado que la innovación abierta puede representar cambios fundamentales en los procesos, las funciones o los modelos comerciales de una empresa (Zhang et al., 2018) y que permite mejorar los productos y servicios existentes (Huang et al., 2016)

Análisis de la relación entre la Innovación y el Intercambio de conocimientos:

La según hipótesis con mayor índice de correlación fue el que relaciona a la innovación con el intercambio de conocimientos. Este resultado va de la mano con una investigación sobre la innovación y el rendimiento organizacional, donde afirman que la innovación está pensada como la capacidad de fomentar la elaboración de proyectos capaces de mejorar el grado de intercambio de conocimientos y el uso de materiales alternativos (Spano et al., 2016)

Análisis de la relación entre la Participación en actividades de intraemprendimiento y el Cambio en los procesos internos:

Además, se comprobó que la participación en actividades de Intraemprendimiento tiene una relación positiva con el cambio en los procesos internos, siendo la tercera hipótesis con mayor índice de correlación. Esto concuerda con una investigación sobre el impacto del intraemprendimiento en el crecimiento de empresas productiva, donde demuestra que la implementación de actividades intraempreendedoras crea innovaciones de procesos en la empresa (Brigić & Donlagić, 2019)

Análisis de la relación entre la Participación en actividades de intraemprendimiento y el Intercambio de conocimientos:

Por último, se validó la última hipótesis que afirma que la participación en actividades de Intraemprendimiento tiene una relación positiva con el intercambio de conocimientos. Esta relación fue estudiada anteriormente por otro autor quien estudió el comportamiento empresarial de los empleados y explica que un entorno apropiado que fomente la cercanía y la cooperación de la forma en la que el Intraemprendimiento lo hace, se logra facilitar las relaciones personales, el intercambio de conocimientos y la creación de ideas conjuntas (Hernandez, 2019)





## 5. Aportes a la gerencia

De la investigación, se obtienen los siguientes aportes:

Incrementar la cantidad de actividades de intraemprendimiento:

Se considera importante recomendar a la gerencia de las distintas empresas en nuestro país, organizar una mayor cantidad de actividades de intraemprendimiento ya que, según los resultados obtenidos en las *Tabla 11* y *Tabla 12* las personas encuestadas buscan y están interesadas en realizar prácticas relacionadas a emprendimientos corporativos, mientras que, en realidad, las empresas no les ofrecen estas oportunidades. Mediante esta introducción de mayor cantidad de actividades de emprendimiento corporativo, no solo se logrará una satisfacción de sus necesidades, sino que se incentivará y fomentará la innovación dentro de sus organizaciones.

Dirigir las actividades de intraemprendimiento al público objetivo:

Una vez planteadas estas nuevas actividades en las empresas, será importante dirigir las a personas de sexo masculino, entre las edades de 38 a 69 años, ya que, según la *tabla 12* y *tabla 13* son los que encuentran un mayor interés en su pronta ejecución. Será importante tener en cuenta esta información, ya que, al ser las personas que muestran un mayor interés, serán quienes ejecuten las actividades de mejor forma y destaquen en los resultados, trayendo mayores beneficios tanto para la organización como para ellos mismos.

Apostar por la innovación como práctica generalizada:

Se exhorta a la gerencia de empresas que busquen incrementar el desempeño organizacional a través de nuevos productos o procesos, a apostar por la innovación como práctica generalizada dentro de sus organizaciones. Ya que, como se logra ver en los resultados obtenidos (*tabla 22*), existe una relación directamente proporcional para el logro de estos resultados. Esto en la práctica del día a día se logrará ver si y solo si, la empresa empieza a realizar actividades que fomenten la innovación en sus empleados.

Fomentar prácticas de innovación en los procesos:

Se recomienda a la gerencia de empresas que busquen fomentar el intercambio de aprendizajes dentro de su organización que motiven primero a sus colaboradores a través de la innovación

en sus procesos. Ya que, como se logra ver en los resultados obtenidos (*tabla 28*), existe una relación directamente proporcional para el logro de estos resultados. Ergo, si se logra evidenciar un aumento en la innovación empresarial, se visualizará también los resultados que se esperan en el compartir de conocimientos por el lado de los trabajadores.



## Conclusiones

El objetivo general, el cual es determinar la relación entre el Intraemprendimiento con la Perspectiva de Procesos y la Perspectiva de Aprendizaje del BSC como dimensiones del desempeño organizacional se ha cumplido, al tener todos los objetivos con una correlación positiva dentro del análisis realizado.

Objetivo Específico 1: Según el análisis de correlaciones; existe una relación positiva entre las variables de Intraemprendimiento y la perspectiva de procesos como dimensión del BSC. Esto debido a que se comprobó que todas las variables de Intraemprendimiento (Comportamiento emprendedor, Innovación y Participación en actividades de intraemprendimiento) tuvieron una correlación positiva tanto con la variable Cambios en los procesos como con la variable Creación de nuevos productos.

Objetivo Específico 2: Según el análisis de correlaciones; existe una relación positiva entre las variables de Intraemprendimiento y la perspectiva de aprendizaje como dimensión del BSC. Esto debido a que se comprobó que todas las variables de Intraemprendimiento (Comportamiento emprendedor, Innovación y Participación en actividades de intraemprendimiento) tuvieron una correlación positiva con la variable Intercambio de conocimientos.

Objetivo Específico 3: Se logró estimar el grado de relación de cada variable del Intraemprendimiento sobre la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje como dimensiones del BSC. El detalle de estas relaciones se encuentra en la tabla 16, tabla 19, tabla 22, tabla 25, tabla 28, tabla 31 y tabla 34.

Objetivo Específico 4: Dentro del análisis de correlaciones entre las variables de Intraemprendimiento y la perspectiva de procesos como dimensión del BSC, la que más impacta a esta última es la Innovación en la creación de nuevos productos con 0.567, lo que representa una alta influencia en la variable dependiente analizada y mayor a las otras relaciones existentes.

Objetivo Específico 5: Dentro del análisis de correlaciones entre las variables de Intraemprendimiento y la perspectiva de aprendizaje como dimensión del BSC, la que más impacta a esta última es la Innovación en el Intercambio de conocimientos con 0.516, lo que

representa una alta influencia en la variable dependiente analizada y mayor a las otras relaciones existentes.



## **Limitaciones**

Las limitaciones encontradas durante esta investigación se dieron debido a la falta de desarrollo de programas de intraemprendimiento en las organizaciones de nuestro país, lo que generó que se obtengan menos posibilidades de hacer un análisis más profundo sobre esta variable. Con esto se refiere a que las respuestas positivas de las encuestas sobre la participación en actividades de intraemprendimiento son limitadas y no se pudo extraer información adicional sobre dicha subvariable.





## Recomendaciones

Sobre el instrumento de recolección de datos:

En base a las limitaciones encontradas, se recomienda a futuros investigadores utilizar instrumentos de recolección de datos no solo en el país, sino también, buscar la manera de realizar una recolección de información externa, para poder adicionar data valiosa que fortalezca el análisis y se obtengan resultados más precisos.

Sobre las perspectivas del Balance Scorecard:

Se recomienda, también, complementar la investigación integrando las perspectivas del Balance Scorecard no analizadas en este trabajo, las cuales son: Perspectiva de clientes y Perspectiva financiera, ya que, estas pueden llevar a un mayor análisis y nuevos resultados que fortalezcan lo estudiado en relación al desempeño organizacional. Es importante recordar que en esta presente investigación solo se hicieron presentes la Perspectiva de aprendizaje y la Perspectiva de procesos.

Sobre las subvariables de la investigación:

Lo que se recomienda para futuras investigaciones también es estudiar distintas variables a las planteadas en esta investigación y que no se lograron añadir sobre el Intraemprendimiento, tales como, Riesgo de emprender o Motivación del intraemprendedor, que puedan añadir a este estudio una visión diferente y valiosa. Esto no solo complementará la investigación, sino que también permitirá ver los resultados desde otros enfoques.

Sobre el enfoque de la investigación:

Esta investigación se realizó solo desde un enfoque cuantitativo, por lo que se exhorta a otros investigadores interesados en el tema, que se añada un enfoque cualitativo también para complementar el estudio y, para que, de esta manera se tenga la apreciación y resultados de ambos enfoques, dando así un análisis más completo. El enfoque cualitativo será importante debido a que se obtendrá el input de distintos actores dentro de las prácticas de intraemprendimiento y son ellos quienes tendrán un conocimiento más objetivo y valioso para complementar la investigación.



## Referencias Bibliográficas

- A, F. K., Anil, A. P., & P, S. K. (2017). Effect of TQM Practices on Financial Performance through Innovation Performance-In Indian Manufacturing Context. *International Research Journal of Engineering and Technology*. [www.irjet.net](http://www.irjet.net)
- Abubakar, A., Saidin, S. Z., & Ahmi, A. (2016). Performance Management Antecedents and Public Sector Organizational Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *Undefined*.
- Adeoti, J. O., & Yinusa, O. (2016). View of Impact of Intrapreneurship on the Corporate Goal Achievement of Selected Food and Beverage Firms in Lagos State, Nigeria. *KIU Journal of Social Sciences*, 2(2), 193–210. <http://www.ijhumas.com/ojs/index.php/kiujoss/article/view/89/87>
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. Bin, & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307–332. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244893>
- Agrawal, S., Singh, R. K., & Murtaza, Q. (2016). Outsourcing decisions in reverse logistics: Sustainable balanced scorecard and graph theoretic approach. *Resources, Conservation and Recycling*, 108, 41–53. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.01.004>
- Al-Najjar, S. M., & Kalaf, K. H. (2012). Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study. *International Journal of Business Administration*, 3(4), 44. <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n4p44>
- Ali Al Qudah, M. (2018). The Impact of Entrepreneurship Initiatives in Enhancing Creativity and Innovation. *International Journal of Business and Management*, 13(7), 157. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n7p157>
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732–755. <https://doi.org/10.1108/00251741011043902>
- Åmo, B. W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation

- behaviour among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(2), 144–158. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2010.034819>
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., Sultan, P., & Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(3), 303–315. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0237>
- Anjomshoae, A., Hassan, A., Kunz, N., Wong, K. Y., & de Leeuw, S. (2017). Toward a dynamic balanced scorecard model for humanitarian relief organizations' performance management. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 7(2), 194–218. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-01-2017-0001>
- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Asiaei, K., Barani, O., Bontis, N., & Arabahmadi, M. (2020). Unpacking the black box: How intrapreneurship intervenes in the intellectual capital-performance relationship? *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2019-0147>
- Baczyńska, A. K., Rowiński, T., & Cybis, N. (2016). Proposed Core Competencies and Empirical Validation Procedure in Competency Modeling: Confirmation and Classification. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00273>
- Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (2020). Understanding employees' intrapreneurial behavior: a case study. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201>
- Baruah, B., & Ward, A. (2014). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811–822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>
- Bertels, H. M. J., Mithani, M., Zhu, S., & Koen, P. A. (2020). Corporate champions of early - stage project proposals and the institutionalisation of organisational inertia. *International Journal of Innovation Management*, 24(3). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500280>
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High*

... - Ken Blanchard - Google Libros: Vol. 29 (3) (C. Lauer & M. Ward (eds.)).

- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. In *Review of Managerial Science* (Vol. 13, Issue 5, pp. 919–961). Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>
- Brigić, M., & Đonlagić, S. (2019). Development of innovations under the impact of intrapreneurship activities in production enterprises. *Ekonomski Vjesnik/Econviews :Eview of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 32(2), 321–334. <https://doi.org/10.1057/9780230289857>
- Brigić, M., & Umihanović, B. (2015). Intrapreneurship impact on growth of production companies in Bosnia and Herzegovina. *Ekonomski Vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 28(2), 393–408. <https://hrcak.srce.hr/150378>
- Brunåker, S., & Kurvinen, J. (2006). Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(2), 118–132. <https://doi.org/10.1108/01437730610646624>
- Burns, A. C., Bush, R. F., & Veeck, A. (2017). *Marketing Research* (Eighth). Pearson. [https://onedrive.live.com/view.aspx?cid=546FC1042CF9627E&authKey=%21AAo17Bg h3lf\\_s6s&resid=546FC1042CF9627E%2128970&ithint=.pdf&open=true&app=WordPdf](https://onedrive.live.com/view.aspx?cid=546FC1042CF9627E&authKey=%21AAo17Bg h3lf_s6s&resid=546FC1042CF9627E%2128970&ithint=.pdf&open=true&app=WordPdf)
- Cantner, U., Cunningham, J. A., Lehmann, E. E., & Menter, M. (2020). Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model. *Small Business Economics*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00316-0>
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257–1278. <https://doi.org/10.1002/smj.428>
- Cheng, M. M., Humphreys, K. A., & Zhang, Y. Y. (2018). The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 70, 92–105. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.009>

- Çiçek, B. (2018). Social Media Entrepreneurship (Sosyal Medya Girişimciliği). *İçtimaiyat*, 2(1), 10–17. <https://doi.org/10.33709/ictimaiyat.417271>
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x>
- Creswell, J., & Plano, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (Third). Sage Publications, Inc. [https://onedrive.live.com/view.aspx?cid=546FC1042CF9627E&authKey=%21AAo17Bg h3lf\\_s6s&resid=546FC1042CF9627E%2128966&ithint=.pdf&open=true&app=WordPdf](https://onedrive.live.com/view.aspx?cid=546FC1042CF9627E&authKey=%21AAo17Bg h3lf_s6s&resid=546FC1042CF9627E%2128966&ithint=.pdf&open=true&app=WordPdf)
- Dahiru, H. (n.d.). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review Dr A A Malgwi &. In *IOSR Journal of Economics and Finance* (Vol. 4, Issue 6). Retrieved May 27, 2020, from [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
- de Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(4), 981–995. <https://doi.org/10.1111/etap.12084>
- De Waal, A., & Hanna, D. (2016). HPO Model+HPO Framework = Organizational Improvement for a European Multinational. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(5), 30–43. <https://doi.org/10.1002/joe.21696>
- Drejer, A., Christensen, K. S., & Ulhøi, J. P. (2004). Understanding intrapreneurship by means of state-of-the-art knowledge management and organisational learning theory. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 1(2), 102–119. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2004.004387>
- Duobiene, J. (2017). Corporate entrepreneurship in Lithuanian mature organisations: Is it really working? *Engineering Economics*, 28(1), 56–67. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.1.10297>
- Duradoni, M., & Di Fabio, A. (2019). Intrapreneurial Self-Capital and Sustainable Innovative Behavior within Organizations. *Sustainability*, 11(2), 322. <https://doi.org/10.3390/su11020322>

- Falk, L. H. (2017). *ScholarWorks Organizational Improvement Readiness Assessment (OIRA) Tool Evaluation*.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88–100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- 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>
- Gonzalez-Sanchez, M. B., Broccardo, L., & Martins Pires, A. M. (2018). The use and design of the BSC in the health care sector: A systematic literature review for Italy, Spain, and Portugal. In *International Journal of Health Planning and Management* (Vol. 33, Issue 1, pp. 6–30). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/hpm.2415>
- Hasan, R. (2017). Practical application of balanced scorecard a literature review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 5(3), 87–103. <https://doi.org/10.1002/hpm.2415>
- Hecker, A. (2017). The Intrapreneurial Nature of Organizational Innovation: Toward a New Process Model. *International Journal of Innovation*, 5(3), 375–398. <https://doi.org/10.5585/iji.v5i3.208>
- Hernandez. (2019). Unveiling International New Ventures' Success: Employee's Entrepreneurial Behavior. *Administrative Sciences*, 9(3), 56. <https://doi.org/10.3390/admsci9030056>
- Huang, K. E., Wu, J. H., Lu, S. Y., & Lin, Y. C. (2016). Innovation and technology creation

- effects on organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(6), 2187–2192.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.028>
- İşcan, Ö. F. (2014). Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership-An Applic... ScienceDirect. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 881–889. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.097>
- Jakobi, A. (2013). Space and virtuality: new characteristics of inequalities in the information society and economy. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 4–14.
- Kairu, E. W., Wafula, M. O., Okaka, O., Odera, O., & Akerele, E. K. (2013). Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector. In *European Journal of Business and Management* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN (Vol. 5, Issue 9). [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Meves, Y., & Kensbock, J. M. (2017). When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics*, 48(4), 843–859.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9818-6>
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315–344.  
<https://doi.org/10.1080/13594320500170227>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245–253.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-015-9630-8>
- Larson, M. D., Latham, J. R., Appleby, C. A., & Harshman, C. L. (2012). CEO Attitudes and Motivations: Are They Different for High-Performing Organizations? *Quality Management Journal*, 19(4), 55–69. <https://doi.org/10.1080/10686967.2012.11918083>
- Leavy, P. (2017). *Research Design Quantitative, Qualitative, Mixed Methods*. The Guilford Press.  
[https://onedrive.live.com/view.aspx?cid=546FC1042CF9627E&authKey=%21AAo17Bg h3lf\\_s6s&resid=546FC1042CF9627E%2128964&ithint=.pdf&open=true&app=WordPd](https://onedrive.live.com/view.aspx?cid=546FC1042CF9627E&authKey=%21AAo17Bg h3lf_s6s&resid=546FC1042CF9627E%2128964&ithint=.pdf&open=true&app=WordPd)

- Lee, J., & Pati, N. (2017). A study of the effect of corporate diversification strategy on technological innovation and strength in technology-oriented multinational corporations across countries. *International Journal of Business Innovation and Research*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijbir.2017.10003882>
- Liu, F., Chow, I. H. S., Gong, Y., & Wang, H. (2019). Mediating links between HRM bundle and individual innovative behavior. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 157–172. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.47>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Mustafa, M., Gavin, F., & Hughes, M. (2018). Contextual Determinants of Employee Entrepreneurial Behavior in Support of Corporate Entrepreneurship: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Enterprising Culture*, 26(03), 285–326. <https://doi.org/10.1142/s0218495818500115>
- Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & de Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545–571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Okun, O., Arun, K., & Begec, S. (2020). Intrapreneurship and expectations restrictions. *Dimensión Empresarial*, 18(2). <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2181>
- Park, S. H., Kim, J. N., & Krishna, A. (2014). Bottom-Up Building of an Innovative Organization: Motivating Employee Intrapreneurship and Scouting and Their Strategic Value. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 531–560. <https://doi.org/10.1177/0893318914541667>
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Sainaghi, R., Phillips, P., & d'Angella, F. (2019). The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms. *International Journal of Hospitality*

*Management*, 76, 216–230. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.011>

Sawa, B., & Swift, S. (2013). Developing high-performing organizations: Keys to recruiting, retaining, and developing people who make the difference. *Leadership and Management in Engineering*, 13(2), 96–100. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000218](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000218)

Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2016). Global Entrepreneurship Monitor: Peru. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 110, Issue 9).

Spano, R., Sarto, F., Caldarelli, A., & Vigano, R. (2016). Innovation & Performance Measurement: An Adapted Balanced Scorecard. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 194. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n6p194>

Stephen, C., Kezzie, M., & Rabiya, H. (2017). An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawis polytechnic. *African Journal of Business Management*, 11(4), 84–93. <https://doi.org/10.5897/ajbm2016.8201>

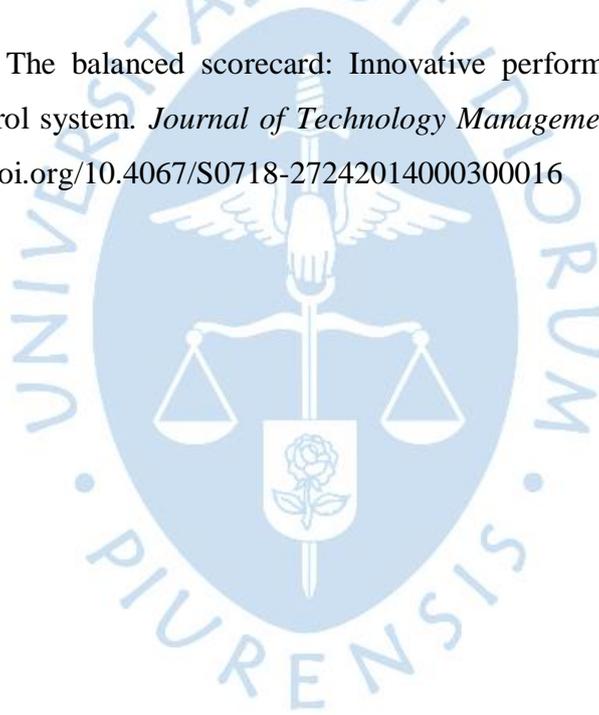
Tseng, C., & Tseng, C.-C. (2019). Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 108–120. <https://doi.org/10.1108/apjie-08-2018-0047>

Urban, B., & Wood, E. (2017). The innovating firm as corporate entrepreneurship. *European Journal of Innovation Management*, 20(4), 534–556. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2016-0100>

Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367–386. <https://doi.org/10.2307/2092683>

Wyatt, P., & Garrido, F. (2017). Balanced Scorecard Aplicado a las Comunicaciones. *UCLA Anderson Business Review*. [https://www.researchgate.net/publication/333039762\\_Balanced\\_Scorecard\\_Aplicado\\_a\\_las\\_Comunicaciones](https://www.researchgate.net/publication/333039762_Balanced_Scorecard_Aplicado_a_las_Comunicaciones)

- Yunis, M., El-Kassar, A. N., & Tarhini, A. (2017). Impact of ICT-based innovations on organizational performance: The role of corporate entrepreneurship. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 122–141. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0040>
- Zehir, C., Karakadılar, İ. S., Göğüş, G., & Başar, D. (2019). How the Managerial Environment Effects on Corporate Entrepreneurship: Evidence from Turkey. *Turkish Journal of Business Ethics*, 12(1), 1–26. <https://doi.org/10.12711/tjbe.2019.12.1.0119>
- Zhang, H.-P., Kim, J.-K., Wang, H.-H., & Lee, Y.-K. (2018). The Effect of Intrapreneurship on the Organizational Performance: Focused on the Mediating Effects of Open Innovation - Focused on small and medium enterprises in Busan-. *Journal of Digital Convergence*, 16(3), 101–111. <https://doi.org/10.14400/JDC.2018.16.3.101>
- Zizlavsky, O. (2014). The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system. *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(3), 210–222. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000300016>





## *Anexo 1: Encuesta de investigación*

### **LA INFLUENCIA DEL INTRAEMPRENDIMIENTO EN EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE SERVICIO TI**

Esta encuesta está dirigida para los colaboradores de empresas de servicios TI, con el fin de levantar información sobre el intraemprendimiento y rendimiento organizacional en la empresa.

#### **DATOS INICIALES**

Edad: \_\_\_\_\_ años

Sexo: Femenino/Masculino

Grado de estudios: (Secundaria completa/ Bachiller /Técnico / Licenciado /Magister / Doctor)

Cargo en la empresa: (Asistente/Analista/Jefe/Coordinador/Gerente)

Área organizacional: (Área de Operación, Área de Soporte)

Años de servicio en la empresa: \_\_\_\_\_ años

#### **INDICACIONES**

Debe marcar con una X dependiendo de su posición según la siguiente escala:

TD: totalmente en desacuerdo, D: en desacuerdo, N: neutral, A: de acuerdo, TA: totalmente de acuerdo

#### **ENCUESTA**

##### **Comportamiento emprendedor**

**TD D N A TA**

Soy inconformista y me esfuerzo por mejorar todo lo que me rodea siempre

Constantemente asumo la responsabilidad de hacer que los proyectos y objetivos sucedan

Considero que el nivel de riesgo que estoy dispuesto a asumir es alto

Continuamente busco nuevas oportunidades de negocio para la empresa

Soy impulsor de la innovación en la empresa

### **Innovación de la empresa**

**TD D N A TA**

Considero que en mi empresa se invierte suficiente dinero en innovación

Los jefes en mi empresa promueven la innovación en la empresa

Cuento con recursos tecnológicos de calidad y de última generación en mi empresa

Recibo capacitaciones/información sobre innovación por parte de la empresa

Reconozco que en mi empresa se practican nuevas metodologías, como por ejemplo, metodologías ágiles

### **Innovación Personal**

**TD D N A TA**

Estoy dispuesto a cambiar mi forma de pensar ante buenos argumentos

Siempre tengo la razón y creo que los demás están equivocados

Me considero muy creativo

Busco siempre formas distintas de resolver los problemas

Realizo mi trabajo de forma estructurada, siempre siguiendo paso por paso lo que tengo que hacer

**Participación en actividades de intraemprendimiento****TD D N A TA**

En mi empresa se realizan proyectos innovadores destinados a generar nuevas líneas de negocio

Siempre participo en actividades o proyectos innovadores destinados a generar nuevas líneas de negocio en mi empresa o estoy dispuesto a hacerlo si se realizaran

Califique su nivel de participación

- Muy bajo
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy alto

Califique su nivel de interés

- Muy bajo
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy alto

Califique su nivel de involucramiento

- Muy bajo
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy alto



Califique su nivel de satisfacción

- Muy bajo
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy alto

**Creación de nuevos productos**

**TD D N A TA**

He participado en la creación de nuevos productos en mi empresa o he visto que en otras áreas han creado nuevos productos

Mi empresa busca y averigua continuamente sobre formas de crear nuevos productos

Se crean nuevos productos constantemente en mi empresa

**Cambio en los procesos**

**TD D N A TA**

He experimentado cambios en los procesos de mi trabajo diario desde que ingresé a mi empresa

Mi trabajo se ha vuelto más eficiente en el último año

He participado en algún proyecto que busque eficientar procesos o he visto que en otras áreas han realizado cambios en sus procesos

Me gustaría participar de algún cambio en los procesos de mi operación diaria

**Intercambio de conocimientos****TD D N A TA**

Mi empresa fomenta el aprendizaje de cosas nuevas

Ha incrementado mi nivel de conocimientos en el último año

Considero que aprendo cosas nuevas en mi empresa

Constantemente aplico nuevos conocimientos a mi trabajo diario

Cuando he conseguido nuevos conocimientos, los he compartido con mi equipo

**Preguntas extra****TD D N A TA**

Practico constantemente deportes colectivos

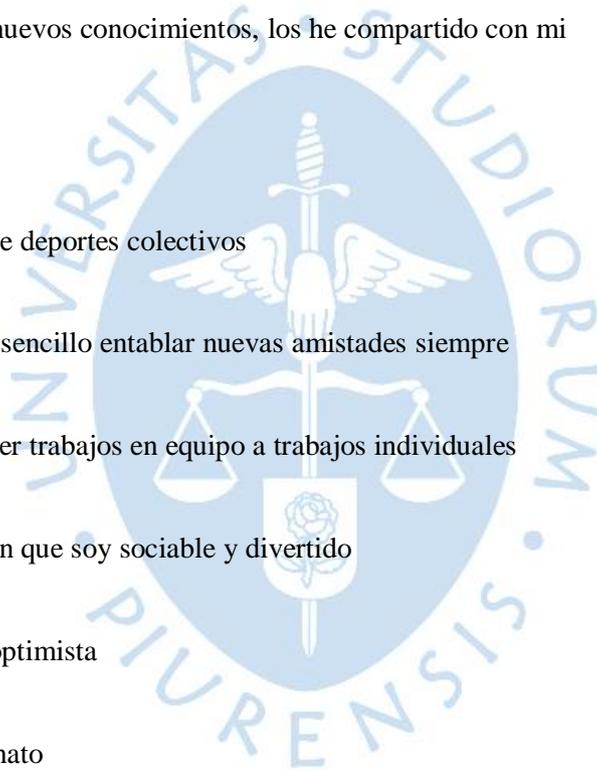
Me gusta y se me hace sencillo entablar nuevas amistades siempre

Prefiero mucho más hacer trabajos en equipo a trabajos individuales

Las personas consideran que soy sociable y divertido

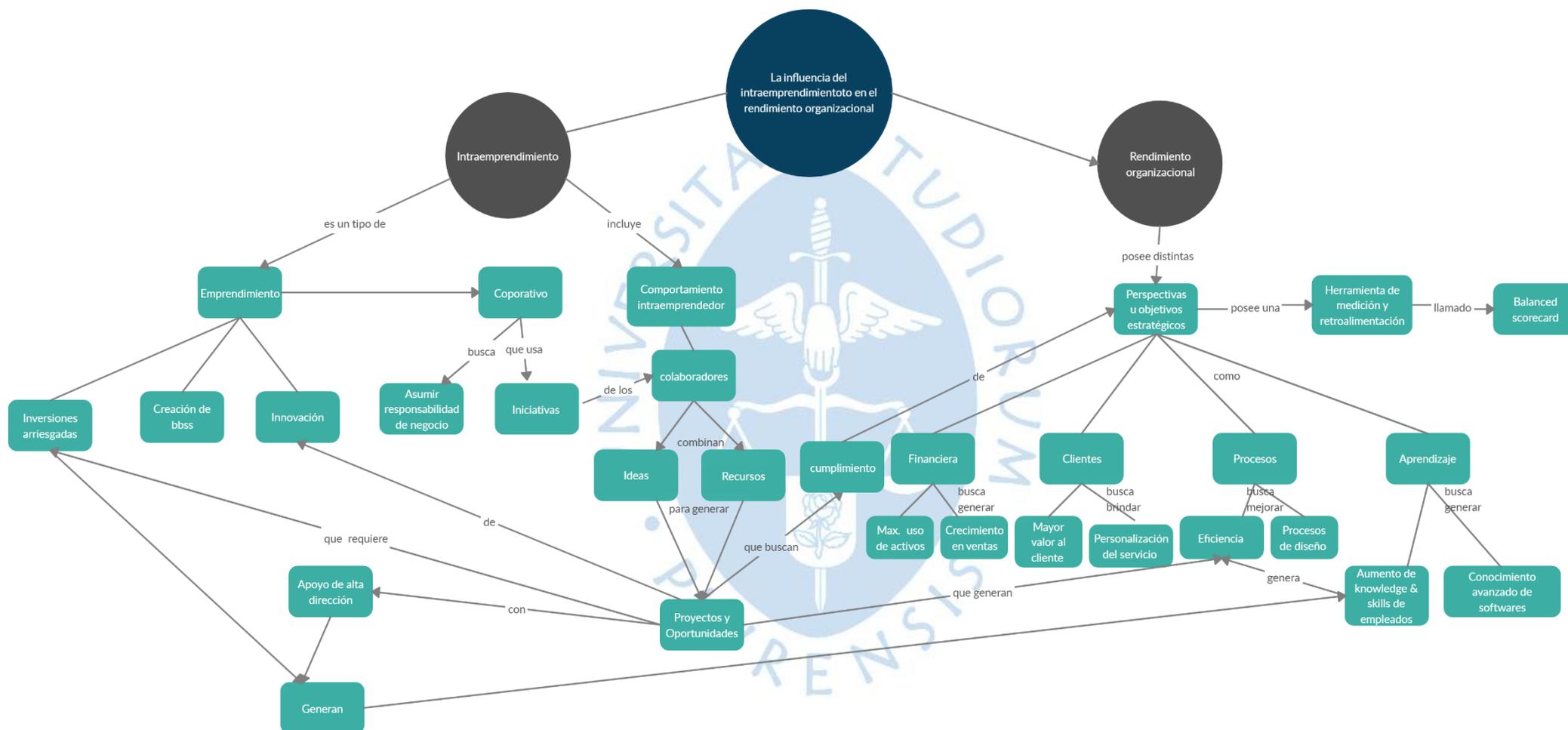
Soy una persona muy optimista

Me considero un líder nato





## Anexo 2: Mapa Conceptual





### Anexo 3: Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala de medición	Técnicas e instrumentos
<b>Intraemprendimiento</b>	El intraemprendimiento se refiere a las iniciativas de innovación dentro de una organización a través de las cuales se alienta activamente a los miembros de una empresa a ejercer nuevas prácticas comerciales (Baruah & Ward, 2015).	<p><u>Comportamiento emprendedor</u>: incluye un conjunto de acciones que promueven la innovación, la proactividad, y la toma de riesgos a nivel de empresa, debe involucrar la búsqueda de nuevas relaciones entre recursos y productos existentes, ampliando los recursos y capacidades de la empresa (Hernandez, 2019)</p> <p><u>Participación en actividades de intraemprendimiento</u>: Se puede definir como actividades que se centran en evaluar, enfocar y formular ideas iniciales para adaptarlas a las estrategias y capacidades internas de la organización, así como a las visiones y ambiciones personales (Brigić &amp; Donlagić, 2019)</p> <p><u>Innovación</u>: es un objetivo estratégico y una forma de crear una ventaja competitiva, esto puede lograrse a través de distintas iniciativas de colaboración que favorezcan la creación y el intercambio de conocimientos, cuando el objetivo no es solo aumentar las ganancias (Spano et al., 2016)</p>	<p><u>Modelo de influencia del intraemprendimiento</u>: ha estudiado la relación positiva entre intraemprendimiento, innovación abierta y rendimiento organizacional (Zhang et al., 2018)</p>	<p>Escala ordinal</p> <p>Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Neutral = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de acuerdo = 5</p>	<p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Instrumento: Cuestionario.</p>

<b>Desempeño Organizacional</b>	Se refiere a la capacidad de la organización para lograr sus objetivos a través del uso de los recursos disponibles en la empresa, de forma efectiva y eficiente (Abubakar et al., 2016).	<p><u>Creación de nuevos productos:</u> Una forma de medir el desempeño es separándolo en dos categorías como el nivel de satisfacción, que engloba la satisfacción del empleado y satisfacción de cliente; y en resultados comerciales, que engloba la productividad, el número de nuevos productos exitosos, rendimiento de costos y la rentabilidad (A et al., 2017).</p> <p><u>Cambios en los procesos:</u> El proceso interno garantiza que las expectativas de desempeño se cumplan desarrollando un fuerte control interno dentro de la organización (Al-Najjar &amp; Kalaf, 2012)</p> <p><u>Intercambio de conocimientos:</u> Un entorno apropiado que fomente la cercanía y la cooperación de la forma en la que el intraemprendimiento lo hace, facilita las relaciones personales, el intercambio de conocimientos y la creación de ideas conjuntas (Hernandez, 2019)</p>	<p><u>Strategig entrepreneurship model:</u> relaciona la gestión cultural, el emprendimiento cultural y el intraemprendimiento cultural a un buen desempeño organizacional y, por lo tanto, a una creación de valor (Pinho, 2016).</p>	<p>Escala ordinal</p> <p>Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Neutral = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de acuerdo = 5</p>	<p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Instrumento: Cuestionario.</p>
---------------------------------	---	--	--	--	---