



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Ciencias de la Comunicación**  
**Maestría en Innovación Comunicativa para las**  
**Organizaciones**



**Tesis**

**La comunicación como factor del intraemprendimiento: El caso de una**  
**Institución de Educación Superior de la Región Centro Occidente de**  
**México**

Que presenta:

**Ana Paola Alcaraz Muñiz**

Para obtener el Título de:

**Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones**

Directora de tesis

**Dra. María del Pilar Pastor Pérez**

Co-Directora de tesis

**Dra. Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez**

San Luis Potosí, S.L.P.

Septiembre 2019



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Ciencias de la Comunicación**  
**Maestría en Innovación Comunicativa para las**  
**Organizaciones**



## **Tesis**

**La comunicación como factor del intraemprendimiento: El caso de una Institución de Educación Superior de la Región Centro Occidente de México**

Que presenta:

**Ana Paola Alcaraz Muñiz**

Para obtener el Título de:

**Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones**

**María del Pilar Pastor Pérez**  
**Directora**

**Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez**  
**Co-Directora**

**Alfredo Barrales Martínez**  
**Asesor**

San Luis Potosí, S.L.P.

Septiembre 2019



Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
Sistema de Bibliotecas  
Dirección de Biblioteca Virtual  
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,  
San Luis Potosí, S.L.P. México



La que suscribe Ana Paola Alcaraz Muñiz, en el carácter de autora y titular de la tesis que lleva por nombre: **“La comunicación como factor del intraemprendimiento: El caso de una Institución de Educación Superior de la Región Centro Occidente de México”** en lo sucesivo **“La Obra”**, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a Septiembre de 2019

Atentamente

---

Ana Paola Alcaraz Muñiz



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Ciencias de la Comunicación**  
**Maestría en Innovación Comunicativa para**  
**las Organizaciones**



### **Aclaración**

El presente trabajo que lleva por título “La comunicación como factor del intraemprendimiento: El caso de una Institución de Educación Superior de la Región Centro Occidente de México” se realizó entre septiembre de 2017 y julio de 2019 bajo la dirección de la Dra. María del Pilar Pastor Pérez y Co-dirección de la Dra. Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez

### **Originalidad**

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

La autora exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asumen la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Ana Paola Alcaraz Muñiz

## **Agradecimientos**

Primeramente, gracias a Dios por brindarme salud y darme fortaleza para cumplir con cada una de las metas propuestas. Gracias a mis padres por su apoyo incondicional, por cada consejo y palabra de aliento. Soy una mujer bendecida por tenerlos en mi vida, gracias por creer en mí y darme la oportunidad de ser mejor cada día, ustedes son mi ejemplo.

A mis hermanos por brindarme su apoyo en los momentos que lo necesite, a Gaby que siempre decía “sí puedes”, gracias hermana por lo que hiciste a inicios de mi estancia, pues aunque no lo pareciera me apoyaste en los momentos más difíciles.

Gracias a Fernando Robles, por ser mi compañero durante esta etapa, por tu apoyo, paciencia y por cada enseñanza. Eres inspiración y pieza clave en cada uno de los triunfos que he logrado.

Mi gratitud y reconocimiento a la Dra. María del Pilar Pastor Pérez quien dirigió esta investigación, gracias por su tiempo y dedicación a este trabajo, porque a pesar de los horarios y días de asueto siempre estuvo en la disposición de trabajar y orientarme. Gracias a la Dra. Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez, quien me guio al inicio de esta investigación y sin su apoyo no hubiese sido posible pensar en este estudio.

A los docentes que me enseñaron a ser una mejor persona y profesionista, gracias por seguir aportando conocimiento a lo largo de estos dos años. En especial, mi gratitud a la Dra. Susana Preciado Jiménez por darme la oportunidad de realizar este estudio y abrirme las puertas de la Digidpa, ¡Infinitas gracias Doctora!

A la Universidad Autónoma de San Luis Potosí por formarme durante estos dos años, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología quien financio esta investigación y me dio la oportunidad de estudiar un posgrado de calidad. A todas las personas que directa e

indirectamente aportaron conocimiento y brindaron su apoyo para que este trabajo se realizara con éxito ¡GRACIAS!

## Resumen

El propósito del presente estudio fue identificar la relación de la comunicación en el intraemprendimiento que ejercen los profesores de una institución pública de educación superior (IES). Con el fin de lograr el objetivo se realizó una investigación con enfoque mixto en dos etapas. En la cualitativa se llevaron a cabo 12 entrevistas semiestructuradas a docentes de las seis áreas del conocimiento adscritos a la institución. En la cuantitativa, se realizó una encuesta y se aplicaron 77 cuestionarios a profesores de tiempo completo. Los resultados obtenidos mediante el análisis del discurso de las entrevistas evidencian la importancia de la comunicación productiva para generar la búsqueda de nuevas oportunidades dentro de la IES del caso de estudio, además se identifican las acciones comunicativas que realiza la institución para fomentar el intraemprendimiento. Los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico de la encuesta de factores organizacionales revelan que los factores “apoyo a investigaciones de oportunidad y refuerzo”, y “comunicación”, tienen una media mayor que el resto de factores analizados; sin embargo, se encuentran en un nivel de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Con respecto a las competencias intraempresariales de los docentes, se observa que las dimensiones de “promotor de oportunidades” y “proactividad” son las que tienen una media más alta, por lo tanto, son las capacidades que más desempeñan los profesores. Además, se identifica que la universidad no ha trabajado bajo la visión de “universidad emprendedora”. Es por esta razón que se tiene un nivel bajo de intraemprendimiento. A partir de estos resultados, se sugiere que las IES deben adoptar una cultura intraemprendedora, propiciando estructuras organizacionales flexibles que permitan cambiar procesos, entre ellos los comunicativos,

donde se fomente el intercambio de conocimiento y se apoyen investigaciones para crear innovación y transferencia de tecnología.

### **Abstract**

Up to now, intrapreneurship as an activity within organizations has little relevance in theoretical and empirical literature different from business one. The purpose of the present study is to identify the relationship of communication in the intrapreneurship exercised by teachers of a public higher education institution (HEI). In order to achieve the objective, 12 in-depth interviews were carried out to teachers who work at that HEI in different areas of knowledge. For the quantitative perspective a survey was conducted and 77 questionnaires were applied to full-time teachers. Results obtained using discourse analysis show the importance of productive communication to generate new opportunities within the institution. Moreover, institutional communication actions to promote intrapreneurship are described. Results obtained through statistical analysis indicate that organizational factors such as “opportunity investigation and reinforcement” and “communication” have higher average than the rest of the analyzed factors. Nevertheless, these are at a level of “neither agree or disagree”. Regarding professors intrapreneurial competencies, it can be noted that “opportunity promoter” and “proactivity” are the capacities with higher average, therefore, those are the capacities that they perform the most. Moreover, it can be inferred that the university did not work under a vision of an "entrepreneurial university"; therefore, a low level of intrapreneurship is observed. Based on this study, it is suggested that HEIs should adopt an intrapreneurial culture, implementing flexible organizational structures that would allow new processes, including the communicative ones, to promote knowledge exchange, innovation and technological transfer.



## Índice de contenido

Capítulo 1. Introducción.....	1
i. Antecedentes.....	2
ii. Problematización.....	6
iii. Preguntas de investigación.....	9
iv. Objetivos de investigación.....	10
v. Justificación.....	11
vi. Delimitación del objeto de estudio.....	14
vii. Supuestos de la investigación.....	17
Capítulo 2. Marco teórico.....	18
2.1 Teorías organizacionales.....	18
2.1.1 Teorías clásicas.....	18
2.1.2 Teoría de las relaciones humanas.....	21
2.1.3. Teoría de sistemas.....	22
2.1.4 Teoría contingente.....	25
2.1.5 Teoría de capacidades dinámicas.....	26
2.2 Comunicación organizacional.....	29
2.2.1 El proceso de la comunicación organizacional.....	30
2.2.2 La Comunicación productiva.....	32
2.3 Intraemprendimiento o emprendimiento organizacional.....	37
2.3.1 Emprendimiento.....	37
2.3.2 Entrepreneurship a nivel organizacional.....	40
2.3.3 Dimensiones del espíritu emprendedor corporativo o intraemprendimiento.....	46
2.3.4 Competencias intraempreendedoras.....	50

Capítulo 3. Metodología.....	60
3.1 Enfoque, alcance, diseño y método de la investigación.....	60
3.2 Variables de estudio.....	61
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	63
3.4 Población y muestra.....	66
3.5 Análisis de fiabilidad y validez de los cuestionarios .....	67
3.6 Técnicas de análisis de la información .....	70
Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados .....	72
4.1 Análisis de datos cualitativos.....	72
4.1.1 Percepción de los docentes sobre el intraemprendimiento.....	74
4.1.2 Comunicación e intraemprendimiento. ....	77
Proceso de comunicación.....	77
Influencia de la comunicación para generar intraemprendimiento. ....	79
Acciones comunicativas que realiza la Universidad. ....	81
4.1.3 Apoyo de la Universidad para procesos intraemprendedores. ....	84
Apoyo a investigaciones de oportunidad y refuerzo. ....	84
Flexibilidad para cambiar procesos y disminución de la formalización. ....	86
Entorno dinámico y reconocimiento. ....	86
Intercambio de conocimientos. ....	87
Disponibilidad de tiempo y conciencia estratégica. ....	88
4.2 Análisis de la información recolectada con el cuestionario de las encuestas .....	89
4.2.1 Caracterización de la muestra. ....	89
4.2.2 Análisis descriptivo.....	92
4.2.3 Relación entre dimensiones.....	99

4.3 Resumen de resultados.....	102
Capítulo 5. Conclusiones.....	108
5.1 Respuestas a las preguntas de investigación.....	108
5.2 Reflexiones sobre los supuestos .....	113
5.3 Conclusiones generales.....	114
5.4 Limitaciones y futuras líneas de investigación .....	119
Referencias.....	122
Apéndices.....	135
Apéndice A: Guía de entrevista a profesores de tiempo completo.....	135
Apéndice B: Cuestionario de factores organizacionales que propician el intraemprendimiento Agapie, Vizitiu, Cristache, Nastase. Cracium y Molănescu (2018).....	137
Apéndice C: Cuestionario de competencias intraempreendedoras (Vargas, Mora, Ronald y Siles, 2017) .....	139

## Índice de tablas

Tabla 1 Proceso de comunicación en los tres niveles de comunicación .....	34
Tabla 2 Definiciones de emprendedor corporativo .....	41
Tabla 3 Definiciones de espíritu intraemprendedor .....	42
Tabla 4 Definiciones de orientación emprendedora .....	43
Tabla 5 Dimensiones de Emprendimiento corporativo y sus variaciones.....	49
Tabla 6 Relación entre objetivos, preguntas, hipótesis y técnicas de investigación .....	63
Tabla 7 Constructo de ítems .....	68
Tabla 8 Análisis de fiabilidad escala de medición Factores organizacionales .....	69
Tabla 9 Análisis de fiabilidad de la escala Competencias intraempresariales .....	69
Tabla 10 Datos descriptivos de la población .....	73
Tabla 11 Descriptivos de la muestra de estudio .....	90
Tabla 12 Media y coeficiente de variación de los constructos de la Escala factores organizacionales .....	93
Tabla 13 Media y coeficiente de variación de los constructos de la Escala competencias intraempresariales.....	95
Tabla 14 Resumen de resultados más significativos .....	96
Tabla 15 Resumen de resultados significativos con media más “baja” .....	98
Tabla 16 Correlación entre los factores .....	100
Tabla 17 Correlación entre los factores .....	101
Tabla 18 Reflexiones de los supuestos de investigación.....	113

## Índice de figuras

Figura 1. Marco teórico.....	59
Figura 2. Marco metodológico.....	71
Figura 3: Años laborando en la universidad.....	91
Figura 4: Apoyos de convocatorias PRODEP.....	92
Figura 5: Modelo de dimensiones del constructo intraemprendimiento.....	92

## **Capítulo 1. Introducción**

A lo largo del tiempo las organizaciones han sido estudiadas para comprender sus prácticas, entender la realidad social en la que se presentan, además de buscar mejoras para su competitividad.

La nueva concepción de las organizaciones establece a la comunicación como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa (Brandolini, González, y Hopkins, 2009). La comunicación organizacional ha contribuido a un nuevo paradigma de las organizaciones, entendiendo que la estructura organizacional, la dirección de la información, las relaciones de mando, el liderazgo, las acciones comunicativas y el manejo de información, influyen positivamente en el cumplimiento de objetivos tanto organizacionales como individuales.

Es por ello, que a través de este estudio se indagan algunas de estas prácticas comunicativas. Basándose en el modelo sistémico, la comunicación es percibida como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido), haciendo énfasis en las personas, su interacción y el entorno que les rodea, observando al entorno como un aspecto fundamental para el funcionamiento de la comunicación (Katz y Kanh, 1977).

Por su parte, el tema de intraemprendimiento busca dentro de los factores organizacionales la comunicación de calidad para crear mejoras que promueven la innovación, la creación de ideas, proactividad, y asunción de riesgos (Antoncic y Hisrich, 2000). Por ello, se analiza el intraemprendimiento a partir de los procesos y las acciones comunicativas que generan esos cambios organizacionales.

Esta investigación se presenta en cinco capítulos los cuales se describen a continuación. En el primero se resalta los antecedentes de investigación, la situación problemática describiendo los ejes temáticos, las preguntas de investigación, los objetivos y la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo se expone el marco teórico, identificando las tradiciones teóricas con las que se aborda la investigación, entre las que destacan las perspectivas teóricas de las organizaciones, la comunicación, el intraemprendimiento y las capacidades dinámicas.

En el capítulo tres se presenta la metodología utilizada; primeramente, se muestra el enfoque, seguido del alcance, además del diseño de los instrumentos, su validación, la muestra que se utilizó y el análisis de la información.

En el cuarto capítulo se discuten los resultados obtenidos de las técnicas de investigación (entrevista y encuesta). El quinto capítulo plasma las conclusiones de la investigación, así como las futuras líneas de investigación. Para finalizar, se enlistan las referencias bibliográficas y se incluyen los apéndices utilizados (la guía de entrevista y los cuestionarios utilizados para recabar la información).

## **i. Antecedentes**

Autores como Pinchot y Pellman (1985) y Drucker (1986) han sido considerados pioneros en introducir el término intraemprendimiento, tomando como base factores económicos. Pinchot (1985) argumentó que, a través de los individuos en el interior de las organizaciones, se introducen y producen nuevos productos, procesos y servicios que generan el cambio y la evolución de la organización, es por ello que el emprendimiento corporativo es clave para la competitividad de las organizaciones.

A continuación, se presentan algunos de los antecedentes que aportan una base teórica, conceptual y metodológica a esta investigación, cabe resaltar que la mayoría de

estudios referentes al intraemprendimiento se han realizado a nivel internacional, por esta razón se clasificaron los antecedentes por fechas de realización, colocando los antecedentes con mayor antigüedad al principio.

A nivel internacional, los autores Antoncic y Hisrich (2000 y 2001) han estudiado el tema del intraemprendimiento retomando la idea de la innovación como principal factor del intraemprendimiento. En una de sus investigaciones tuvieron como objetivo generalizar el constructo de intraemprendimiento en un estudio transnacional. Los autores discuten en términos transculturales sobre la definición, los antecedentes y las dimensiones para medir el intraemprendimiento. Para esto hacen una valoración de las escalas existentes que miden el emprendimiento corporativo, dando paso a un nuevo concepto: *intrapreneurship* y a nuevas dimensiones para medirlo (nuevas aventuras comerciales, innovación, autorrenovación y proactividad). Además de validar un instrumento cuantitativo que mide el intraemprendimiento en empresas con diferentes contextos socioculturales, tal es el caso de Estados Unidos y Eslovenia (Antoncic y Hisrich, 2001). Así mismo, retoman el tema de la comunicación de calidad como un factor que propicia y genera intraemprendimiento.

Por su parte, Trujillo y Guzmán (2008) discuten las principales teorías y autores que abordan el tema de investigación, además de identificar los factores organizacionales, y analizar las implicaciones y aportes teóricos y empíricos, retomando la estructura organizacional (formal e informal), los elementos internos y externos de la organización, las estrategias organizativas y la cultura organizacional como factores preponderantes para el estudio del intraemprendimiento. Además, propone la comunicación como un elemento importante dentro de la estructura organizativa y la cultura de una empresa innovadora.

Los autores Alipour, Idris y KarimiI (2011) hacen mención de la relación entre el aprendizaje y el intraemprendimiento como factor para la mejora competitiva de las



empresas, identificando las cuatro dimensiones que posee el intraemprendimiento: innovación, proactividad, toma de riesgos, y competitividad. Su trabajo investiga el efecto moderador de los factores organizacionales en la relación con el intraemprendimiento, es decir, identifica la naturaleza de las dimensiones del intraemprendimiento, y los factores organizacionales. Algunos de estos factores institucionales son: la estructura organizativa, la cultura organizacional, el apoyo administrativo, los sistemas de recompensa y la disponibilidad de recursos, estos factores podrían ser considerados como moderadores importantes en dicha relación. Los estudios demuestran que estos factores influyen en el desarrollo del intraemprendimiento (Ireland et al., 2009; Zahra et al., 2004).

A partir del estudio basado en la teoría de recursos y capacidades, Turro, López y Urbano (2013) analizaron a personas emprendedoras con el fin de identificar y comparar las características de la actividad empresarial entre diferentes países, y observaron que la formación específica del individuo en espíritu empresarial, la experiencia empresarial previa, el tamaño de la empresa, las competencias empresariales, así como la capacidad para detectar oportunidades de negocio influyen en la iniciativa empresarial.

Los autores Soo, Kim y Krishna (2014) proponen un modelo teórico para comprender las formas en que las organizaciones pueden aumentar el espíritu empresarial voluntario de los empleados, además de la búsqueda y el intercambio de información empresarial, a través de la construcción de relaciones y la motivación. Probaron tres estrategias de gestión: la receptividad de la gerencia ante el esfuerzo innovador, el empoderamiento de los empleados y la simetría de la comunicación, para evaluar sus efectos en la calidad de la relación organización-empleado (REA) y los efectos del espíritu empresarial y la exploración de los empleados. Realizaron una encuesta con 528 empleados de organizaciones que tienen un mínimo de 300 empleados en los Estados Unidos. Los resultados sugieren que las

organizaciones se vuelven innovadoras y se adaptan al entorno organizacional a medida que cultivan las relaciones con los empleados, ya que pueden motivar a los empleados a participar en actividades empresariales y de exploración voluntarias dentro y alrededor de la organización.

El estudio de Bedoya, Toro y Arango (2017) hace un análisis sobre los trabajos de emprendimiento organizacional con el fin de detectar las características y competencias de los emprendedores además de saber cuáles son los principales hallazgos del tema; para esto realizaron una revisión de la literatura, y encontraron que existe un gran aporte en los factores institucionales más significativos para entender al emprendimiento corporativo y su relación con la innovación. Sin embargo, entre los hallazgos que tuvieron fue identificar que se necesitan cambios en las prácticas de gestión para estimular a las personas a emprender dentro de sus organizaciones.

Otro estudio realizado por Vilorio (2017) analiza el desarrollo de competencias emprendedoras en docentes de una universidad pública de Venezuela. Su investigación fue descriptiva y a partir del cuestionario aplicado a una muestra de 44 docentes, se obtuvieron resultados moderados sobre el nivel de actitud y atributos para el emprendimiento. Por esta razón propone implementar un modelo de desarrollo de competencias intraempresariales para la innovación en los docentes con el fin de que estos produzcan resultados tangibles para el desarrollo socio-productivo.

Teniendo en cuenta que la mayoría de las investigaciones sobre emprendimiento corporativo o intraemprendimiento están orientadas hacia el campo de las empresas privadas Agapie, Vizitiu, Cristache, y Molănescu (2018) realizaron un estudio con el objetivo de cambiar el equilibrio mediante el análisis de la cultura empresarial dentro de las instituciones públicas, considerando estas como organizaciones propiedad del gobierno y financiadas por

el gobierno, que deben hacer frente al entorno económico globalizado y competitivo, y, por lo tanto, también deben abarcar la cultura y el espíritu empresarial. Agapie y sus colaboradores basaron su análisis en la identificación empírica de factores organizacionales, percibidos como vectores intraempresariales. La investigación cuantitativa se enfocó en 50 entidades públicas con experiencia y se basó en la validación de uno de los instrumentos psicométricos más populares en la literatura empresarial: el Instrumento de Evaluación Empresarial (Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument, CEAI), originalmente destinado al entorno económico de América del Norte. Como la literatura reciente cuestionó la portabilidad intercultural de los instrumentos psicométricos, este estudio pretendía validar la estructura intrínseca de cinco factores del CEAI. Los cinco factores deducidos por el análisis estadístico fueron: apoyo para investigaciones de oportunidad y refuerzo; entorno dinámico y reconocimiento; disminución de la formalización; intercambio de conocimientos, disponibilidad de tiempo y conciencia estratégica. La validez de todo el enfoque está respaldada por la relevancia del cuestionario original del CEAI, capaz de revelar características intraempresariales, y por el poder de predicción del modelo de regresión logística sobre la propensión intraempresarial de las instituciones públicas.

Tras la revisión de los antecedentes, se observa que el tema de intraemprendimiento ha profundizado muy poco sobre la influencia y la relación con la comunicación, así mismo, son pocos estudios que enfocan estos temas tomando en cuenta las universidades y organizaciones públicas.

## **ii. Problematización**

En la actualidad, la comunicación como disciplina o área de estudio, ha investigado sobre la comunicación organizacional y diferentes ámbitos dentro de las organizaciones; sin embargo, existe un bagaje poco explorado sobre la relación entre la comunicación y el

intraemprendimiento. Si bien se ha indagado sobre el emprendimiento en el sentido de la creación de un nuevo negocio, el estudio del intraemprendimiento, o emprendimiento corporativo, entendido como la transformación de las organizaciones a través de la renovación, y considerado como una estrategia para implementar nuevas ideas (Åmo y Kolvereid, 2005), es mucho más escaso.

Así mismo, se han abordado modelos y programas educativos para el desarrollo de la cultura emprendedora entre los jóvenes para que sean capaces de auto emplearse, además de identificar las características de los emprendedores. No obstante, existen pocas investigaciones que describen cómo se crea ese intraemprendimiento en los docentes, de qué manera emprenden dentro de su ámbito académico y profesional, inclusive, existe poco acervo teórico del intraemprendimiento dentro de instituciones educativas, pues generalmente se hace hincapié en la mejora de productos, servicios y procesos de empresas lucrativas.

Respecto a las investigaciones que se han realizado sobre el intraemprendimiento, el tema es relativamente nuevo, pues, aunque se conoce sobre el emprendimiento corporativo, son pocos los trabajos relacionadas al intraemprendimiento fuera del contexto lucrativo, pues las definiciones y conceptos teóricos hacen mención del intraemprendimiento como un condicionante para mejorar un producto o servicio e incrementar la productividad de una empresa. Es por esto, que la definición más pertinente para hablar de intraemprendimiento es la de Antoncic y Prodan (2008), quienes afirman que es un “proceso de descubrir y desarrollar una oportunidad para crear valor a través de la innovación y la toma de riesgos dentro de una organización existente, brindando la oportunidad de investigar, desarrollar e innovar a sus empleados”. (p.496). Los estudios sobre el intraemprendimiento mencionan la importancia del contexto adecuado para potenciar sus aportaciones y la interacción necesaria

para que se produzcan. Es necesaria una cultura que favorezca el aprendizaje, que anime a los trabajadores a aportar iniciativas, generar conocimiento y trabajar en equipo para desarrollar la innovación (Richter y Teramoto, 1995). Es en este punto donde se enlaza con la comunicación, pues a través de esta se crean interacciones y acciones comunicativas que propiciarían el intraemprendimiento.

De hecho, los comportamientos comunicativos de los empleados tienen consecuencias sustanciales en la eficacia de la organización. Los empleados pueden "expresar" opiniones de manera constructiva sobre los cambios necesarios (Botero y Van Dyne, 2009; Van Dyne y LePine, 1998). Además de opinar sobre las decisiones organizacionales y las soluciones internas. A través de las acciones comunicativas, se puede generar y compartir información u opiniones negativas o positivas sobre la organización (Kim y Rhee, 2011).

Se tienen varios argumentos sobre la importancia de la comunicación en el intraemprendimiento, sin embargo, todavía hay pocas investigaciones que expliquen el papel y el valor de los comportamientos de comunicación de los empleados en el camino hacia una organización innovadora y efectiva. Por esta razón, un desafío actual es el estudio del intraemprendimiento observándolo desde el ámbito comunicacional, pues la comunicación puede jugar un papel muy importante en el ejercicio de esta práctica, ya que a través de la comunicación existen procesos de retroalimentación, motivación, colaboración y manejo de información.

En este caso, el contexto educativo en donde se investiga hace una diferenciación en las prácticas y procesos de intraemprendimiento, pues el hecho de que un docente haga cambios en sus prácticas de aprendizaje o en los procesos para crear y orientar al conocimiento tiene un efecto fundamental en los resultados de aprendizaje de los alumnos.

Se ha identificado que cada vez más instituciones de educación superior están siendo requeridas a operar de manera más emprendedora, comercializar los resultados de sus investigaciones y desarrollar organismos basados en el conocimiento (Etzkowitz, 1998; citado por Kirby, 2005). La propuesta de valor de la organización intraemprendedora anima a la iniciativa individual, a la autonomía y a una toma de decisiones participativa de sus empleados, en este caso de los docentes.

En este sentido, esta investigación se propuso analizar la realidad de dicho fenómeno, entendiendo las subjetividades de este a partir de lo que comprenden, perciben y significan los docentes sobre el tema de intraemprendimiento. Además, de identificar las acciones de comunicación que hacen las áreas encargadas de comunicar y apoyar a los profesores para identificar su papel en la creación de intraemprendimiento en los docentes. Por consiguiente, se analiza cómo es la comunicación y si existen factores o características de la institución que propicien el intraemprendimiento de los docentes.

Con respecto a esto, se estudia la comunicación organizacional, para comprender el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad, este proceso comienza desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados por el destinatario.

### **iii. Preguntas de investigación**

A partir del problema, el contexto de investigación y antecedentes teóricos, se plantean las siguientes preguntas de investigación.

Pregunta general:

- ¿Cuál es la relación de la comunicación organizacional con el intraemprendimiento de los profesores de tiempo completo (PTC) de una institución de educación superior?

Preguntas específicas:

1. ¿Qué percepción tienen los profesores del intraemprendimiento que se lleva a cabo en la Universidad?
2. ¿Cuáles son las competencias intraempreendedoras que poseen los PTC?
3. ¿Qué factores organizacionales propician o entorpecen el intraemprendimiento en los PTC?
4. ¿Qué acciones comunicativas realiza la organización para propiciar el intraemprendimiento del profesorado?

#### **iv. Objetivos de investigación**

Una vez planteadas las preguntas de investigación, se deriva el objetivo general y los específicos.

Objetivo general:

- Explicar la relación de la comunicación organizacional y el intraemprendimiento de los profesores de tiempo completo de una institución de educación superior de la Región Centro Occidente de México.

Objetivos específicos:

1. Analizar la percepción de los docentes sobre el intraemprendimiento que se ejerce en la Universidad.
2. Identificar las competencias intraempreendedoras presentes en los profesores.
3. Examinar los factores organizacionales que propician o entorpecen el espíritu intraempreendedor del docente.
4. Describir las acciones de comunicación de la organización dirigidas a propiciar el intraemprendimiento de los profesores.

## **v. Justificación**

El intraemprendimiento, según Garzón (2008), se define como una visión empresarial, que manifiesta una conducta y orienta su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la organización. De tal manera, el intraemprendimiento está orientado hacia las iniciativas independientes de los empleados que se dan dentro de una organización plenamente establecida y que pueden resultar en un emprendimiento corporativo, que faculta el desarrollo de la economía. Cuando se habla de intraemprendimiento se hace referencia al proceso por el cual los individuos persiguen oportunidades al interior de las organizaciones (Stevenson y Jaramillo, 1990 citado en Antoncic y Hisrich, 2000, p.2).

Entre los aportes de esta investigación, se encuentra el intraemprendimiento viéndolo desde un enfoque sistémico y productivo. Antoncic y Hisrich (2000) resaltan la importancia del entorno interno y el entorno externo como el escenario del cual emergen factores que condicionan el proceso de intraemprendimiento. Argumentan que las organizaciones, a menudo, responden a condiciones desafiantes que se encuentran en entornos dinámicos y que adoptan una postura emprendedora. En este sentido, los cambios producidos industrialmente, desde el punto de vista de estructura, competencia, oferta, demanda y componente tecnológico, pueden influir de cierta manera en el intraemprendimiento.

Este punto demuestra que el intraemprendimiento puede ser estudiado a partir de la teoría sistémica, pues impone el entorno como un condicionante para el intraemprendimiento, además de vincular los subsistemas de la organización, entre los que se encuentra el de comunicación, para el ejercicio de su funcionamiento. Lawrence y Lorsch



(1967) sostienen que para entender el funcionamiento interno de una empresa es necesario conocer su entorno externo. Este enfoque está basado en el supuesto de que una organización es un sistema activo que tiende a ordenar el entorno complejo circundante para tratar con este efectivamente.

Para lograrlo, la organización debe estar diferenciada dentro de tres subsistemas –ventas, producción e investigación y desarrollo–, los cuales responderán a la vez a cuatro sectores del entorno o subentornos –mercado, técnico, económico y científico–, respectivamente (Lawrence y Lorsch 1967, citado en Trujillo y Guzmán, 2008). Este sistema debe estar interconectado para que funcione correctamente. La teoría menciona la importancia de la interconexión entre subsistemas, por lo cual, también se debe considerar la comunicación como una variante importante dentro del sistema organizacional, ya que le da sentido a la realidad y permite la creación de cambios y ajustes en el entorno.

Por esta razón es imprescindible la comunicación organizacional dentro de una institución, así mismo, dentro de los subsistemas de una organización se retoma la productividad, la investigación y el desarrollo, así como el crecimiento económico y competitivo, es por ello que dentro de estos argumentos se considera vital el intraemprendimiento ya que a partir de los activos tangibles (los seres humanos) se puede crear esa productividad y generar mayor desarrollo. Los emprendedores tienen la capacidad de crear, identificar y explotar nuevas oportunidades que les permiten crear valor para la empresa (Ma et al., 2016). Sin embargo, la literatura sobre los posibles inductores del intraemprendimiento ha puesto más énfasis en la influencia de las variables organizacionales que en la identificación de las características de los individuos que realizan estos esfuerzos (Antoncic y Hisrich, 2001).

Si bien se ha reconocido la influencia de estas características de capital humano en el campo del emprendimiento intraempresarial, en la literatura actual persiste una brecha particular con respecto a las características que son deseables en un intraemprendedor más allá de la educación y la experiencia. Del mismo modo, también existe una brecha en la identificación de estas características dentro de un marco de competencias claro y coherente (Hayton y Kelley, 2006). No obstante, se ha reconocido el valor de desarrollar y mejorar dichas competencias para tener más posibilidades de éxito empresarial.

Otra de las cuestiones imprescindibles de atender es el emprendimiento dentro de una organización pública, ya que la literatura ha abordado escasamente el tema dentro de instituciones no lucrativas, en las que suele existir una falta de flexibilidad y adaptabilidad para realizar cambios debido a altos niveles de rigidez y burocracia. En las organizaciones públicas las decisiones de tomar riesgos no son siempre deseables y no se apoyan los proyectos que pueden fallar, por lo que el intraemprendimiento es a priori menos frecuente y por tanto se ha estudiado poco. Esta investigación propone que el emprendimiento corporativo o intraemprendimiento es una construcción universal y puede ser aplicado en organizaciones del sector público, entre ellas las educativas. Esto es apoyado por Steyaert y Katz (2004) quienes propusieron que la iniciativa empresarial tiene lugar en múltiples sitios y espacios, ese espíritu empresarial no debe verse únicamente desde una perspectiva de beneficio económico, por esta razón es importante esta investigación.

Por otra parte, la relación entre el intraemprendimiento y la comunicación de la organización ha sido poco estudiada, ya que no se retoma dentro de las dimensiones y factores del intraemprendimiento, a excepción de Antoncic y Hisrich (2001) quienes mencionan que la comunicación de calidad es importante para el flujo de información y creación de emprendimiento dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, sugiero indagar acerca del tema de comunicación organizacional e intraemprendimiento debido a los puntos que retoman Antoncic y Hisrich (2001):

- El intraemprendimiento genera competitividad en las organizaciones.
- El incremento de las capacidades de los empleados, la toma de decisiones y la proactividad son mediados por los procesos comunicativos.
- La comunicación de calidad impacta significativamente en el intraemprendimiento.

Por esta razón se considera importante estudiar este tema, pues el intraemprendimiento se vincula con la competitividad, la productividad y la innovación dentro de las organizaciones, creando nuevas oportunidades que mejoran los procesos y resultados organizacionales.

En lo que respecta al objeto de estudio, la Universidad se observará desde un enfoque sistémico dando especial importancia al entorno comunicativo. Se eligió esta organización debido a la importancia que representa el quehacer productivo de sus docentes. Esta investigación representa una realidad social dentro de su contexto, la cual dirige su mirada en que el análisis realizado contribuya a mejorar las prácticas de la organización y por tanto a elevar los niveles de competitividad de la Universidad.

#### **vi. Delimitación del objeto de estudio**

La institución de educación superior objeto de estudio es pública y fue fundada en el año de 1940, siguiendo la filosofía educativa del presidente Lázaro Cárdenas (1934-1940), la cual implantó la educación socialista e inició una ideología revolucionaria y de justicia social. Creando una educación laica, equitativa y de cooperación y solidaridad.

La universidad tuvo auge en la década de los 80, se consideró una de las mejores universidades públicas de México, ganando también reconocimiento en el ámbito

internacional por impartir educación preparatoria y profesional y fomentar la investigación científica y social en beneficio de México.

Cuenta con cinco delegaciones regionales y 30 planteles de educación superior para atender de manera directa a la docencia. Es la universidad pública más importante del Estado en el que se ubica y ofrece servicios que promueven la formación integral de los estudiantes a partir del modelo educativo, considerando el papel del docente como un punto medular para cumplir con la misión de la organización.

Dentro de su marco filosófico, la Universidad se caracteriza por ser un organismo social, público y autónomo que tiene como misión: contribuir a la transformación de la sociedad a través de la formación integral de bachilleres profesionales, científicos y creadores de excelencia, y el impulso decidido a la creación, la aplicación, la preservación y la difusión del conocimiento científico; el desarrollo tecnológico y las manifestaciones del arte y la cultura, en un marco institucional de transparencia y oportuna rendición de cuentas.

Siguiendo su filosofía organizacional, la Dirección General de Desarrollo de Personal Académico (DIGeDPA) forma parte de las direcciones que conforman la Universidad, dicha dependencia funge como la dirección encargada de asegurar la operación de los procesos para la planeación, operación y la evaluación de los métodos, técnicas y mecanismos del proceso de ingreso, formación, capacitación y desarrollo del personal académico de la Universidad. Se reconoce la importancia de la dirección en todos los procesos de capacitación, gestión académica y apoyo directo a los 476 profesores de tiempo completo registrados en la Universidad, de los cuales el 1.5% tiene licenciatura, el 0.6% cuenta con una especialidad, el 31.7% ha concluido una maestría y el 66.2% tiene el grado de doctor. Estos datos se basan en el informe de labores del año 2018.

La DIGeDPA se encarga de organizar procesos y circular información para poder trabajar con los profesores, es por ello que se considera una Dirección importante en las prácticas comunicativas entre Universidad y docentes. Cabe destacar que uno de los problemas institucionales que observa el responsable de la gestión académica en la DIGEDPA “es la falta de difusión de las prácticas innovadoras, pues existe mucha producción académica, innovaciones en didácticas, sin embargo, la gestión del conocimiento a partir de las prácticas empíricas es poco conocida, lo cual conlleva a la repetición de algunas ideas y procesos innovadores” (comunicación personal, 27 de junio de 2018).

El intraemprendimiento de manera indirecta se ha creado en la institución, sin embargo, los docentes no se dan cuenta del impacto de sus actividades y de los cambios que han producido, debido a que algunas innovaciones existentes en la Universidad son adoptadas solo para ciertas actividades y no son reconocidas formalmente.

Otra cuestión que resalta, es la estructura organizacional, pues la institución pertenece a un régimen burocrático, el cual estipula ciertas prácticas académicas y de investigación, restringiendo en determinados casos la posibilidad de tomar riesgos en pro de las transformaciones organizacionales. Además de la estructura, es importante que esta institución identifique cuáles son las capacidades que tienen sus docentes y los cambios de comunicación que pueden realizar en pro del intraemprendimiento. Esta universidad es esencial en la educación de las y los jóvenes universitarios del Estado en el que se encuentra, es por ello, que se requiere de docentes intraemprendedores, que hagan cambios para beneficio de la educación del estado, así como la investigación.

## **vii. Supuestos de la investigación**

El presente estudio parte de los siguientes supuestos de investigación.

- La comunicación es un factor que propicia el intraemprendimiento de los profesores de la institución de educación superior.
- Las competencias intraemprededoras presentes en los profesores son la proactividad y la asunción de riesgos.
- Los factores organizacionales que propician el intraemprendimiento son el apoyo de la dirección y facilitar los medios y recursos necesarios para desarrollar ideas innovadoras, libertad en el trabajo, autonomía y control sobre las decisiones que van a tomar los trabajadores, delegar autoridad y responsabilidad, y tolerar los fallos, recompensas basadas en el rendimiento y la comunicación.
- Los factores que entorpecen el intraemprendimiento son estructuras organizacionales rígidas, limitaciones organizacionales, falta de apoyo y motivación a los empleados, falta de recursos y capacidades.
- Las principales acciones comunicativas que realiza la organización para propiciar el intraemprendimiento del profesorado se median a través del proceso comunicativo productivo del docente y la Universidad y son las siguientes: actualización y capacitación e intercambio de conocimiento.

## **Capítulo 2. Marco teórico**

La investigación tiene como objeto de estudio la comunicación en una institución de educación superior y se analizan las acciones de comunicación que inciden en el intraemprendimiento de los docentes; por esta razón, en primer lugar, se teoriza a través de las teorías organizacionales, además de los referentes de la comunicación y el intraemprendimiento para enmarcar las bases epistemológicas.

### **2.1 Teorías organizacionales**

El entorno organizacional ha sufrido varios cambios. Las organizaciones han tenido que reaccionar y desarrollar estrategias diversas para adaptarse a las transformaciones internas y externas. Es por ello que las teorías organizacionales han formado parte de estos cambios, recreando y analizando las necesidades de las organizaciones a partir de sus actividades, las estructuras orgánicas con las que se operan y las jerarquías.

Por lo tanto, en el presente apartado se explican las teorías organizacionales y su importancia en el emprendimiento organizacional.

#### **2.1.1 Teorías clásicas.**

La teoría pionera en trabajar la administración fue propuesta por Taylor, dicha teoría tenía el propósito de crear una administración científica y dejar de lado el trabajo empírico; maximizar la eficiencia de la empresa, a través del constructo de tareas y métodos de trabajo, los cuales reducirían el costo de las actividades productivas.

Según Taylor (1911, citado en Chiavenato, 2009), los principios de la administración científica son: racionalización de las tareas, que se refiere a emplear el mejor método para ejecutar las tareas. Elegir a las personas más adecuadas para realizar las tareas, tomando en cuenta las habilidades y capacidades de los empleados. Capacitar a las personas para cumplir

con sus tareas (el gerente debe enseñar a los empleados a utilizar el método para ejecutar sus actividades). Monitorear el desempeño en el trabajo, esto sirve para garantizar que las actividades planeadas sean ejecutadas para poder realizar cambios pertinentes a los planes.

El método de Taylor estudia las operaciones necesarias para realizar una tarea con base en observaciones y experimentaciones, para determinar los principios que optimicen su desempeño. En términos generales hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales.

Otro enfoque, es el de la teoría clásica de la administración de Fayol (1916, citado en Chiavenato 2009) quien buscaba la división del trabajo en la organización. Fayol dividió la empresa en seis funciones básicas: producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal y seguridad. Para él la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente de cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción. Le interesaba mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer administrativo: división del trabajo; autoridad y responsabilidad; disciplina; unidad de mando; unidad de dirección; interés general sobre el individual; justa remuneración al personal; delegación versus centralización; jerarquías; orden; equidad; estabilidad del personal; iniciativa; y espíritu de equipo. Se puede identificar cómo el enfoque clásico enfatiza en los aspectos estructurales de la organización como jerarquía, autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc. Por el contrario, se da solo relativa importancia a los procesos, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales y en general al elemento humano.

Se puede evidenciar cómo los autores se enfocaban en el principio administrativo de los resultados y las ganancias. Los dos enfocan sus estudios sobre la misma problemática, pero con puntos de vista diferentes. Taylor realiza sus estudios enfocándose en la



especialización de las tareas, la recompensa de los obreros para que estos ejecuten sus actividades. En el caso de Fayol enfatiza en la estructura organizacional y pone su atención en las tareas administrativas.

Siguiendo esta misma corriente, se explica el modelo burocrático, el cual propone la división de trabajo y especialización de las tareas (creando lo que hoy conocemos como departamentos). A Weber (1964) le interesaba mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer administrativo, entre los que destacan: la jerarquización, desarrollo de normas, reglas estandarizadas, especificación de los deberes, hacer informes administrativos, además de un trato impersonal y formal de los directivos hacia los empleados y viceversa. Por esta razón, la unidad de mando se caracterizó en este modelo ya que los jefes eran los únicos con autoridad dentro de la empresa, mientras que los empleados no podían proponer ni eran escuchados. La comunicación era descendente y debía ser formalizada. Además de tener un estricto apego a las reglas y a los procedimientos.

La burocracia hace hincapié en el apego a los reglamentos, las normas; el exceso de formalismo, presentando una comunicación formal y estandarizada, existe una resistencia al cambio de rutinas y procedimientos, además de la despersonalización de las relaciones humanas, propiciando que los puestos sean ocupados por las mismas personas, además de que los empleados no conocen a sus directivos (Chiavenato, 2009).

Desde ese enfoque organizacional, se puede identificar que la comunicación es preponderantemente formal, oficial y vertical, existe poca libertad de manejo de contenidos y relaciones fuera de lo que marcan las reglas. Además de una centralización en la toma de decisiones, y la excesiva rigidez y formalismo en todas las acciones. Lo cual afecta a la comunicación, pues existe una escasa interacción entre los empleados y directivos, además

de no darle relevancia a las necesidades de los empleados y tener un sistema normativo rígido.

Con base en esta teoría, se hace énfasis en que la universidad es una organización compleja, con dependencia del estado y con relaciones burocráticas de autoridad, jerarquía formal, canales formales de comunicación y reglas políticas formales. De la Isla (2010) menciona que en las universidades se puede observar que la mayoría de las decisiones se toman por la vía del modelo burocrático. La estructura jerárquica y sus rutinas sistemáticas son los determinantes principales y se utilizan patrones tradicionales con un repertorio limitado. Con frecuencia, el procedimiento es más importante que el contenido de la decisión es por esto la relevancia de estas teorías, debido que a través de reconocer la manera de funcionar de la organización se identifican los procesos de comunicación, además de las estructuras organizacionales, lo cual influye en las acciones comunicativas entre Universidad-DIGeDPA-Docentes.

Por su parte Rebeil (2000) señala que en el desarrollo de las diferentes teorías de la organización se encuentran, aunque sea de manera implícita, modelos o principios de comunicación. Esto se resalta desde Taylor, Fayol y Weber quienes desarrollan el paradigma de las estructuras piramidales y sostienen, con base en los supuestos de eficiencia de la comunicación vertical, la centralización de los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos, y donde los principios que mueven la disposición de los individuos están basados en las recompensas materiales.

### **2.1.2 Teoría de las relaciones humanas.**

La Escuela de Relaciones Humanas se enfocó en la motivación de los empleados, las relaciones entre gerentes y empleados, así como temas de comunicación; además, fue más democrática e hizo partícipe a los subordinados (Lewin, 1977, citado en Fernández, 1997).

Se desarrolla como una teoría fundamental para focalizar el rendimiento organizacional con base al interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados. Este enfoque da especial importancia a la participación horizontal de todos los empleados de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización, contemplando de esta forma el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales (Soria, 2008).

Como consecuencia de la aplicación de las relaciones humanas dentro de las empresas Mayo (1933, citado en Fernández, 1997) desarrolló modelos de liderazgo, motivación, toma de decisiones; dirigiéndose a los aspectos personales y sociales de los empleados. Es por ello que en esta escuela la comunicación es un elemento central y distintivo dentro de la organización, además de focalizar el rendimiento organizacional con base en el interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados.

Esta teoría estudia las relaciones entre subordinados y directivos, identifica los modelos organizacionales para aprovechar el potencial de los individuos enfatizando en la importancia del elemento humano para infundir confianza, obtener la confianza de los empleados y conocer las necesidades de éstos. Esta escuela identifica las necesidades de los empleados para apoyarlos y con ello realizar un trabajo eficaz y eficiente. Siendo casi contraria a la escuela clásica, esta teoría propicia comunicación y mayor confianza para emprender y generar ideas que pueden ser escuchadas por los altos mandos de la organización.

### **2.1.3. Teoría de sistemas.**

La Teoría General de los Sistemas incursionó en el estudio de las organizaciones, buscando guiar la interacción y analizando al entorno y sus sistemas abiertos. Esta teoría observa a las organizaciones como sistemas abiertos cuyas características entran, se procesan y salen

(Chiavenato, 2009). En esta teoría la empresa se reconoce como un todo, donde cada componente es importante para llevar a cabo sus objetivos y así lograr el equilibrio del sistema.

Una de las ideas centrales de esta teoría es observar la organización como un sistema abierto y viviente. Fernández (1997) menciona que el “sistema abierto” es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que lo rodea. Dentro de cada sistema existen subsistemas interdependientes que se afectan mutuamente, lo cual significa que un cambio en cualquier parte del sistema afectará a todas las partes del sistema.

La comunicación organizacional dentro de la perspectiva de este enfoque, hace énfasis en la necesidad de considerar el entorno o el contexto como un elemento fundamental para la supervivencia y desarrollo de la organización. El entorno o contexto es un elemento fundamental en la comunicación y significación, pues cada fenómeno tiene sentido y significado dentro del contexto en el que se produce (Aguado, 2004).

Un sistema se define por una relación específica entre su estructura y su operación (función) que llamamos organización. Tanto en Sociología como en las Ciencias de la Comunicación interesa en particular aquella clase de sistemas que denominamos complejos. Pensamiento sistémico no significa ignorar la complejidad, sino organizar la complejidad en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlos de forma duradera.

Dentro de los conceptos básicos de la teoría sistémica, es importante definir la relación entre sistema y entorno. Entorno es todo aquello que no es el sistema y que interviene necesariamente en su existencia. Entorno es también el ámbito de interacción de los sistemas. En la medida en que un sistema se relaciona con un entorno y cambia, es decir, evoluciona y tiene su propia historia (Aguado, 2004).

El entorno o contexto es un elemento fundamental en la comunicación y significación, pues cada fenómeno tiene sentido y significado dentro del contexto en el que se produce, es por ello que se desea insertarse en el contexto organizacional para conocer e identificar cómo los empleados se relacionan entre sí y de qué forma comparten la información y se apropian de ésta.

Los sistemas están estructuralmente orientados al entorno, y sin él no podrían existir: por lo tanto, no se trata de un contacto ocasional ni tampoco de una mera adaptación. Los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la creación y la conservación de las diferencias con el entorno, y utilizan sus límites para regular dicha diferencia (Luhmann, 1998).

La organización en esta teoría es vista como un complejo, compuesto de partes interdependientes que interactúan y se adaptan continuamente a los cambios en el medioambiente con el fin de lograr sus objetivos. Cualquier cambio en uno de sus componentes alterará inevitablemente todos los demás (Kreps, 1990). Básicamente se centra en los cambios que ocurren dentro de una organización. Según esta teoría, abierta, democrática y participativa, las organizaciones deben prestar más atención a las personas que a las técnicas y a los recursos no humanos para lograr una mayor capacidad para hacer los cambios necesarios para el desarrollo organizacional.

Diversos estudios identifican el intraemprendimiento como una respuesta de la organización a las exigencias del entorno (Miller, 1983; Khandwalla, 1987; Covin y Slevin, 1991, citados en Antoncic y Hisrich, 2000). Singh (2006) considera que la organización que está alerta, vigilante a las oportunidades del entorno, es aquella que es rápida para comprender las señales emergentes de cambio desde el entorno y, por ende, es propicia para desarrollar el intraemprendimiento. El pensamiento sistémico ha aportado a lo que hoy son

las transformaciones y cambios organizacionales. Las organizaciones enfocadas a la innovación y el crecimiento han adoptado las teorías sistémicas y de contingencia, puesto que las organizaciones competitivas deben permanecer en constantes cambios, para la adaptación de nuevo conocimiento e incursionar en la innovación.

#### **2.1.4 Teoría contingente.**

Las teorías de la contingencia han sido fundamentales para permitir el desarrollo de la disciplina de organización de empresas mediante el reconocimiento del alineamiento o ajuste entre constructos clave (Lumpkin y Dess, 1996).

La comunicación se establece aquí como un elemento esencial de la vida organizacional. Crea el proceso mediante el cual las personas expresan y comparten la cultura (Fisher, 1993). Las dos funciones básicas de la comunicación organizacional son, entonces, suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en la misma cultura (Kreps, 1990). Su función es de conectar todos los demás componentes; tiene la tarea de adaptar el personal y los procesos a las situaciones y problemas específicos, por lo que ella debe tener lugar a diferentes niveles del sistema: entre las partes y entre el sistema y el medioambiente.

Desde este enfoque se identifica a la comunicación como un todo, vigilando la comunicación tanto interna como externa, además de ser dinámica y tomar en cuenta las situaciones y contextos que se presentan en las organizaciones. Lo cual conlleva a cambios organizacionales de acuerdo a las necesidades que se presenten. Esta teoría se contrapone a la burocracia, pues acepta los cambios estructurales, formales y es flexible en sus procesos, pues realiza cambios comunicacionales permitiendo que sea multidireccional.

Al hablar del emprendimiento dentro de estas corrientes, Lawrence y Lorsch (1967) anunciaban que las organizaciones burocráticas ofrecen buenos resultados en entornos

estables y con bajo grado de incertidumbre; por el contrario, las estructuras contingentes son más adecuadas en entornos con elevado grado de incertidumbre ya que se adaptan a sus necesidades. En la misma línea, Norman y Slevin (1993) encontraron una relación positiva entre el desempeño y las empresas con estructura contingente, pues tienen la apertura de operar en entornos turbulentos y en su estilo son altamente emprendedoras (empresa innovadora, que asume riesgos y es proactiva). Al contrario, los modelos tradicionales, basados en estructuras burocráticas y de control, no funcionan en el entorno actual; pues los modelos tradicionales no se adaptan a las necesidades cambiantes y evitan la incertidumbre del entorno, así como las nuevas oportunidades y a su vez emprendimiento (1993).

#### **2.1.5 Teoría de capacidades dinámicas.**

En el campo de estudio del intraemprendimiento, no existe una teoría general, por lo tanto, se ha propuesto un marco conceptual a partir del planteamiento de la ventaja competitiva, la teoría de recursos y teoría de capacidades dinámicas ya que han sido consideradas como teorías pioneras dentro del campo del emprendimiento y la administración estratégica por su capacidad de generar un mayor desempeño y creación de valor empresarial (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Además de que existen estudios que mencionan que la teoría de recursos y capacidades es el enfoque más utilizado para el análisis del emprendimiento corporativo o intraemprendimiento (Sakhdari, 2016)

Los aportes de Porter (1980) sobre la ventaja competitiva, fundamentan la razón del valor en una empresa. Siguiendo esta idea el autor menciona que:

“...hay dos tipos básicos de ventaja competitivas que puede poseer una empresa: costos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es, su esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación” (p.29)

Por lo tanto, la teoría de la ventaja competitiva genera un gran valor en las organizaciones debido que aporta estrategias y una visión particular de acuerdo con las necesidades de la organización, para adaptar estrategias que se adecuen a las características de su organización para competir con las demás organizaciones, lo cual permite que la institución se diferencie del resto atendiendo y generando nuevos nichos del mercado (Fong, 2017). Es por esto que, la empresa que desea ser competitiva propicia un ambiente emprendedor, debido a que desea la mejora continua de la organización a partir de la productividad de los sectores existentes elevando la calidad de los productos, mejorando la tecnología o aumentando su eficacia. Esta teoría, se relaciona con la posesión de recursos, habilidades o competencias distintas a las de los competidores, si bien, los recursos también forman parte de la ventaja competitiva que ofrece una organización, por esta razón es necesario reconocer los recursos disponibles en las organizaciones ya que a partir de los activos tangibles e intangibles se tendrá una mejor posición de competitividad. La teoría de los recursos menciona que las empresas u organizaciones dependen de su capacidad para lograr altos niveles de productividad, a partir de identificar sus recursos y la forma en que se utilizan.

Barney (1991) plantea que las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos (heterogeneidad). A partir de esto, se piensa que el rendimiento de la organización depende de esos recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos y estos pueden ser controlables por la empresa) y capacidades (conocimiento, habilidades que surgen del aprendizaje colectivo). Por esta razón, la teoría de la ventaja competitiva y la teoría de recursos permiten identificar cómo la organización debe actuar para crear estrategias que generen una mayor competitividad y productividad a partir de lo que tienen.



Después de entender la importancia de los recursos en las organizaciones, se consideró que la teoría de las capacidades dinámicas aporta una visión clara sobre la forma en que las organizaciones emplean sus recursos tangibles e intangibles para mejorar el desempeño y la productividad de la organización” (Maritan, 2001). Para hablar de capacidades dinámicas, Teece, Pisano y Shuen (1997) definen el concepto como “la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas, para dirigirla rápidamente a los entornos cambiantes” (p.509). La propuesta por Vivas (2005, p.662) define que son “procesos organizacionales de alto nivel, los cuales proporcionan las condiciones adecuadas para la modificación y renovación de los activos de la organización”. Tomando en cuenta los razonamientos, se puede inferir que las capacidades dinámicas son procesos que coadyuvan a la renovación y modificación de las capacidades organizacionales, a fin de alcanzar una ventaja competitiva, en entornos cambiantes.

La teoría menciona que la implementación de habilidades, competencias, procesos, tecnologías, y conocimientos del entorno y de la organización ayuda a crear capacidades dinámicas dentro de la organización. Reconociendo que los recursos humanos deben desarrollar sus competencias para identificar las amenazas y las oportunidades de sus organizaciones para lograr nuevas formas de ventaja competitiva (Porter, 1980).

Esta teoría permite que la organización reconfigure sus recursos para el desarrollo de la organización. Entre los recursos fundamentales con los que cuenta una institución educativa es el conocimiento, dicha teoría enfatiza en el conocimiento como un recurso evaluable y menciona que es necesario que las organizaciones tengan estrategias y capacidades para reconfigurar el conocimiento de acuerdo con los cambios del entorno y las tendencias actuales (Miranda, 2014). Así como el conocimiento es visto como un recurso imprescindible, existen otro tipo de habilidades y capacidades que deben tener los activos

que laboran en las instituciones para darle valor a su organización y estar preparados para la mejora continua, entre estas capacidades se encuentran la capacidad de absorción, innovación, aprendizaje y adaptación, las cuales son esenciales en un proceso de creación de valor dentro de la organización (Garzón, 2015).

## **2.2 Comunicación organizacional**

Para desarrollar el tema primeramente se definirá el concepto organización, pues existen diferentes enfoques sobre este. Entre las principales definiciones con las que se aborda la presente investigación se encuentra la de Goldhaber (1974) “la organización es una red de relaciones interdependientes. Es un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles” (p.21).

Según Schvarstein (2001) el concepto de organización se compone de tres sistemas o componentes de funciones esenciales: las unidades operativas (estructuras de acción), los mecanismos de regulación (estructuras de relación y luego como proceso de comunicación), y el meta sistema (el marco ideológico, el marco ético y normativo). Se puede distinguir que el término de organización se utiliza para diferentes condiciones; visto desde este enfoque, la organización es vista como un sistema dividido en subsistemas entre estructuras organizacionales, las relaciones y comunicación, además de la filosofía organizacional.

Existen diversos conceptos teóricos sobre la comunicación, sin embargo, al hablar de comunicación organizacional se entiende como un sistema compuesto de un proceso triple, retomando la significación, información y relación, que se realiza en y con respecto a las organizaciones. Fernández (1997) define la comunicación organizacional como:

"Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la

organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (p.30).

Rebeil (2000) señala que es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y lo hagan más productivo. La comunicación es uno de los factores más importantes para el logro de metas en empresas e instituciones, por ello quienes ocupan puestos gerenciales, directivos y ejecutivos, deben de conocer en qué consiste y cómo funciona, pues, cuanto mayor es la responsabilidad de un cargo, más tiempo se dedica a dicho proceso y al manejo de información como parte medular del trabajo cotidiano (Reinsch y Lamar, 1996).

### **2.2.1 El proceso de la comunicación organizacional.**

La comunicación tiene elementos esenciales para el cumplimiento de su función dentro de los cuales resaltan las direcciones del flujo de información, las redes y los sistemas de comunicación. Los flujos de comunicación hacen referencia a identificar el motivo por el que se envía y se recibe el mensaje dentro de la organización, así como la función específica que cumple y dirige la forma en que la comunicación se presenta. Por su parte, Robbins y Judge (2013) indican que la comunicación puede fluir de forma vertical o lateral. La información que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior se denomina comunicación descendente. La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior del grupo u organización, utilizándose para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. Cuando la comunicación

tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente, se le denomina comunicación lateral o horizontal, esta comunicación es necesaria, para la coordinación de trabajos con el personal de otras áreas, a través de mensajes entre individuos que tiene el mismo rol.

Cuando el flujo de información transita sigue un camino denominado red. Las redes son los grupos de personas que se presentan, estas pueden conformarse por dos personas o más y en esta red influyen la dirección de los mensajes, así como el contenido (Goldhaber, 1999).

Se puede distinguir que la comunicación organizacional se divide en dos categorías, esto dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo. Andrade (2005) define la comunicación interna como: “El conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 17). Así mismo presenta la definición de comunicación externa como:

“conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca también lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas” (p. 17).

El proceso de comunicación influye en la forma en que se presenta la comunicación dentro o fuera de una organización, este proceso es crucial en una organización pues permite informar, conocer y tomar decisiones según los ideales de esta. Así mismo, el proceso de comunicación ayuda a generar mayor interacción e

informar a los sujetos sobre lo que está pasando en la organización y permite propiciar un ambiente de emprendimiento. El proceso de comunicación se lleva a cabo de dos formas, tanto formal como informal. Según Robbins y Judge (2013) la comunicación formal es aquella que sigue la cadena de autoridad oficial de mando, es aquella que se requiere para llevar a cabo las labores y reafirmar las tareas a realizar, a través de esta comunicación se establecen las metas, instrucciones, se informan los procedimientos y toda clase de anuncios oficiales. Por otra parte, la comunicación informal es aquella que comprende toda información no oficial entre personas o grupos; esta no es aprobada por la gerencia y tampoco es definida por la estructura organizacional (Robbins y Judge, 2013). Es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional.

### **2.2.2 La Comunicación productiva.**

La comunicación productiva identifica las acciones comunicativas que propician la productividad, la creación de mejores procesos de comunicación y cambios organizacionales. Esta teoría se encuentra dividida en tres dimensiones comunicacionales: la comunicación lineal, dinámica y productiva.

Nosnik (2012) a partir de esta visión plantea los niveles de comunicación estableciendo el alcance de los mensajes en un sistema de comunicación humana. El primero consiste en una comunicación lineal que hace énfasis en el emisor sin preocuparse del receptor, solo se desea enviar información y que el receptor cumpla con lo que se pide, sin antes preguntar si la información fue clara y entendible. En la comunicación dinámica, la comunicación entre emisores y receptores es importante, la retroalimentación es el elemento

central que permite distinguir a la información de la propia comunicación, le interesa que los receptores interpreten lo que se les dice para asegurarse de la efectividad de la comunicación. En lo que respecta a la comunicación productiva, se centra en la distribución y el flujo de mensajes para cumplir con los objetivos del grupo que busca generar beneficios del cumplimiento de su propósito para avanzar colectivamente.

Por lo tanto, trata de explicar cómo debe ser la comunicación dentro de las organizaciones para que ésta cumpla con los objetivos y metas, además de estudiar las condiciones en que un ambiente de información actúa sobre un sistema humano para abrir un campo de innovación. En la siguiente tabla se muestra el proceso de comunicación en los tres niveles de comunicación.

A través de esta tabla se pueden distinguir las diferencias en todos los elementos del proceso comunicativo, la comunicación en el nivel lineal es más rígido y solo desea transmitir información, aunque no sea entendida por el receptor, esta idea de proceso de comunicación lineal se adapta de la postura de Shannon y Weaver (1949), por lo tanto, la visión de este nivel se enfatiza en el funcionamiento de la tecnología de la información para poder masificar los mensajes, de esta forma el proceso de comunicación está controlado y dominado por el emisor de la información.

En el nivel de comunicación dinámico, el receptor se vuelve más importante y se requiere de una retroalimentación a partir de sus opiniones y cuestionamientos sobre la información que se le envió. Por esta razón, el emisor, selecciona la información y el canal adecuado para que la información sea interpretada de tal manera que el receptor comprenda lo que se le comunico, retroalimiente y realice el seguimiento adecuado a la información proporcionada. Por último, en la comunicación productiva se requiere de una retroalimentación del receptor a sus fuentes (emisores) y de esta manera, la retroalimentación

genere un cambio progresivo, una innovación y transforme el sistema para beneficio tanto de las personas como de la organización. Tomando en cuenta estos 3 niveles de comunicación se puede entender que el nivel productivo trasciende de los primeros dos, ya que para llegar al nivel productivo se tiene que pasar previamente por el dinámico y tener esa retroalimentación y a partir de esta, se comience con el proceso de transformación, porque si no existe un cambio o innovación no se llega al nivel productivo aun cuando se tenga retroalimentación.

**Tabla 1**

*Proceso de comunicación en los tres niveles de comunicación*

Función o interacción	Nivel lineal	Nivel dinámico	Nivel productivo
Inicio	Fuente	Emisor	Confederación (Todopartes)
Función del proceso de comunicación	Lineal	Dinámico	Productivo
Mensaje	Sintaxis: Gramática del mensaje	Semántica: Interpretación del mensaje	Pragmática: conducta ejemplar. Coherencia entre el “decir” y el “hacer”
Canal	Tecnológico	Mediaciones psicológicas, sociológicas y culturales	Ambientes naturales y planeados de información
Ruido	Físico: interferencia	Social: Confusión	Moral: Incongruencia
Fin	Destino-masa	Receptor-Individuo	Federación: Partes-Todo
Unidad de análisis	Bit de información	Proceso de comunicación y flujo de información (macro)	Ambiente de información: rico o pobre
Proceso de información	Producción y transmisión	Difusión o distribución	Uso productivo o improductivo
Logro	Fidelidad de la señal	Retroalimentación	Creación de objetivos superiores comunes

Fuente: Nosnik (2012).

El autor afirma que la comunicación productiva se ocupa de la innovación y la mejora como cambio positivo y progresivo de todo tipo de sistemas de convivencia humana, formales e informales, que buscan que dicha convivencia sea satisfactoria para cada parte, pacífica entre todas las partes y productiva tanto para el sistema como para cada una de sus partes (p. 13). Además, la comunicación productiva estudia los flujos de información y los mecanismos de retroalimentación necesarios para la mejora del mundo, entendiendo el mundo como el sistema que contiene a todos los demás sistemas, el sistema que aloja los fines últimos, los objetivos y las metas reales y potenciales a los que aspiramos los seres humanos (p. 128). De acuerdo con Nosnik (2012):

“Las acciones comunicativas a nivel productivo, buscan intencional y conscientemente que tanto el sistema como cada una de sus partes logre lo que busca y desea legítimamente dentro del marco de convivencia general establecido, por medio de: producir información, distribuirla a lo largo y ancho del sistema con base en las funciones y responsabilidades (objetivos y metas) de cada parte y utilizar tanto la retroalimentación como los propios flujos de mensajes para decidir y actuar en favor del cumplimiento de la misión del sistema (y al hacerlo, cumplir, en paralelo y simultáneamente, los objetivos y metas de cada parte)” (p. 94).

Por otra parte, esta aproximación teórica también toma en cuenta las relaciones de poder como parte fundamental para una comunicación eficaz. A medida que un sistema o grupo administra su poder de forma democrática, circular o participativa busca que los beneficios estén repartidos de la forma más equitativa y equilibrada posible entre emisores y receptores. En la medida en que en dicho sistema o grupo la comunicación sea vertical y autoritaria, los beneficios y la productividad tenderán a favorecer a los emisores; y



finalmente, en la medida en que los emisores busquen complacer a los receptores y renuncien al poder que de hecho tienen, y que requiere el sistema para lograr su balance, los receptores saldrán más beneficiados (Nosnik, 2012).

Para entender la comunicación productiva es necesario explicar qué es la organización normativa. En el caso de esta investigación, un sistema educativo es un sistema normativo siempre y cuando tenga los siguientes elementos: filosofía organizacional, reglas que alinean de acuerdo a sus valores, misión y visión. La Universidad que constituye el caso de estudio de este trabajo es un sistema normativo, pues según Nosnik (2012) este sistema descubre la filosofía organizacional, y la comunica a todos sus públicos, es decir, a todos los integrantes de dicho sistema, además, las autoridades del mismo actúan como emisores, imponen reglas para que su gestión sea congruente, coherente y consistente, y permite e incentiva a sus públicos a generar retroalimentación y formas de evaluación y mejora para asegurar que el sistema sea congruente con su misión, visión y valores (al hablar de congruencia se entiende como el grado en el que la operación coincide con el propósito, misión y visión del futuro).

La comunicación productiva es el nivel de comunicación más evolucionado que existe, pues, propicia un intercambio entre emisores y receptores en donde ambos se responsabilizan y logran transformar el sistema para mutuo beneficio. De hecho, si esto último no se consigue, beneficio colectivo o individual (con base en los cambios del sistema), no podemos hablar del tercer nivel de comunicación (comunicación productiva).

En el tercer nivel de comunicación, la responsabilidad es tripartida: el proveedor emisor busca producir información con los requerimientos de calidad acordados con su usuario; el usuario, por su lado, está obligado a retroalimentar a su proveedor de tal forma que ayude a mejorar en su capacidad comunicativa, y todas las partes deben de asumir su

responsabilidad individual ante el sistema que integran para que la mejora colectiva de como resultado beneficios en términos de los objetivos comunes que se persiguen (Nosnik, 2012). Es decir, en este tercer nivel de comunicación se busca que la información contribuya a la productividad del sistema como tal y de cada una de las partes.

La comunicación juega un papel preponderante en las estrategias de cambio hacia la competitividad en la cultura tanto institucional como social y política. Es importante dejar de considerar exclusivamente al empresario como el sector productivo de la sociedad, esta visión teórica avanza e incluye a los sectores públicos como ámbitos de creación de riqueza y plataformas complementarias de contribución profesional, pues el intraemprendimiento dentro de las organizaciones gubernamentales también puede generar riqueza y competitividad.

Es por ello, que el estudiar el intraemprendimiento y la comunicación productiva dentro del sector educativo promoverá cambios en la competitividad de la educación, investigación y gestión académica. La comunicación ha sido una forma productiva que ha encontrado el ser humano para llevar a cabo el dialogo y a través de este, que tanto el emisor como el receptor puedan innovar y hacer mejoras a partir del intercambio de información entre ellos, por esta razón, la comunicación productiva dentro del intraemprendimiento analiza los cambios que se convierten en innovaciones y que mejoran los procesos de comunicación como parte del sistema de interacción humana.

## **2.3 Intraemprendimiento o emprendimiento organizacional**

### **2.3.1 Emprendimiento.**

Desde los años ochenta, se ha tenido un interés creciente sobre el estudio del intraemprendimiento, diversos autores han aportado un constructo teórico sobre el tema del emprendimiento corporativo desde diversos enfoques. Desde la perspectiva neoclásica, se

encuentra la aportación de Schumpeter (1942), su perspectiva es un punto de referencia en la visión del emprendedor. Para Schumpeter los emprendedores son aquellos que tienen la voluntad de introducir nuevas y revolucionarias combinaciones de productos, técnicas de producción, mercados o formas organizacionales.

Schumpeter desarrolló la teoría del empresario innovador, definiendo al emprendedor como aquel individuo que ayuda a mover la economía, rompiendo el equilibrio del mercado a través de nuevas combinaciones de recursos y que además actúa de un modo creativo (Schumpeter, 1942). A partir de esta teoría los economistas relacionaron al emprendedor con la innovación y la creatividad, la búsqueda de crear nuevas oportunidades y crear valor en una organización establecida o fuera de ella. A partir de ahí se concibe la idea de emprendedores independientes y dependientes. Los primeros son aquellos que crean una nueva empresa y los dependientes están vinculados a una organización existente.

Para Valdaliso y López (2000), Schumpeter fue el teórico que colocó al empresario en el puesto central del desarrollo económico. Según Schumpeter, la economía se mantiene en equilibrio y sólo periódicamente una innovación funciona como pieza clave en el desarrollo económico (Valdaliso y López, 2000). La concepción sobre emprendimiento e innovación desarrollada por Schumpeter ha sido abordada por la literatura con el propósito de proporcionar el panorama histórico de cómo comenzó el tema del emprendimiento. Schumpeter partió de una concepción del empresario en un mundo donde el individuo era capaz de romper el equilibrio económico a través de la innovación de forma radical y de enfocarlo hacia un mundo donde predominan las grandes corporaciones y donde el

empresario está condicionado al cambio industrial dirigido por la innovación incremental (Trujillo y Guzmán, 2008).

Para este estudio la innovación puede ser definida como “un proceso que agrega valor y un grado de novedad a la organización, a sus proveedores y clientes a través del desarrollo de nuevos procedimientos, soluciones, productos y servicios, como también nuevos métodos de comercialización” (Bedoya, Toro y Arango, 2017, p.4). Si bien existe una relación entre el emprendimiento corporativo y la innovación, es importante identificar que la innovación es “hacer” ya sea un producto, un servicio, etc., pero el intraemprendimiento es la capacidad de la organización para generar esos espacios de innovación, además de la capacidad de las personas para que a través de sus habilidades y competencias innoven.

Por otra parte, es necesario hacer la diferenciación entre el término emprendedor e intraemprendedor ya que puede haber una confusión de estos dos conceptos. De acuerdo con las diversas definiciones que existen, se puede entender el emprendimiento como una capacidad o habilidad de la persona para crear algo nuevo, como una búsqueda de oportunidades, un cambio innovador y la más notable es la creación de una actividad económica. Toca (2010) cita a Shinn (2002) quien argumenta que el espíritu emprendedor es propio de individuos que desean iniciar su propio proyecto o vivir en un ambiente de independencia laboral. Por su parte, Hisrich, Peters y Shepherd (2017) definen al emprendimiento como “el proceso de crear algo nuevo con valor al dedicar el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo el inherente riesgo financiero, físico, personal y social y recibiendo la recompensa resultante.” (p. 431). La palabra emprendimiento ha aludido a la

capacidad y aptitud de una persona para hacer un esfuerzo por iniciar una nueva empresa o proyecto que le permita avanzar hacia sus objetivos y metas personales.

No obstante, el intraemprendimiento, según Pinochet (1985), hace referencia a aquellos trabajadores que combinan ideas y utilizan los recursos existentes en la organización para promover nuevas líneas de negocios. Por lo que, los intraemprendedores comparten muchas características de los emprendedores, sin embargo, no deciden abandonar su organización y arriesgar su capital para llevar a cabo sus ideas de forma independiente, sino que se valen de los recursos de la organización para innovar e impulsar el cambio. De esta forma, el intraemprendimiento permite que la organización se renueve desde dentro y mejorar así su competitividad en el mercado (Moriani, Topa, Valero, y Lévy, 2009).

### **2.3.2 *Entrepreneurship* a nivel organizacional.**

Existen diversos conceptos sobre *entrepreneurship* a nivel organizacional. Algunos de los conceptos que se han estudiado es el emprendimiento corporativo, el intraemprendimiento y la orientación emprendedora. Cabe señalar que tienen una denotación similar, sin embargo, se enfocan en líneas de investigación diferentes, por esta razón, en el siguiente apartado se explican los conceptos y sus variaciones. En la tabla 2 se exponen las definiciones de emprendedor corporativo.

**Tabla 2**  
*Definiciones de emprendedor corporativo*

Autores	Definición
Miller (1983)	Espíritu emprendedor corporativo ( <i>corporate entrepreneurship</i> ) es el compromiso de una compañía para innovar en sus negocios ya existentes. Es el proceso por el cual las compañías se renuevan a sí mismas y a sus mercados.
Burgelman (1984)	El espíritu emprendedor corporativo supone aumentar el dominio de competencias de la empresa, así como su correspondiente conjunto de oportunidades, a través de la generación interna de nuevas combinaciones de recursos.
Guth y Ginsberg (1990)	Espíritu emprendedor corporativo ( <i>corporate entrepreneurship</i> ) engloba los tipos de fenómenos y los procesos que los rodean (1) el nacimiento de negocios nuevos dentro de las empresas ya existentes y (2) la transformación de la organización a través de la renovación de las ideas clave sobre las que fueron construidas.
Stevenson y Jaramillo (1990)	El espíritu emprendedor corporativo es el proceso a través del cual un individuo dentro de las organizaciones a las que pertenecen persiguen oportunidades sin tener en cuenta los recursos que controlan en ese momento.
Zahra (1993)	El espíritu emprendedor corporativo se refiere a las actividades formales e informales encaminadas a crear nuevos negocios en compañías establecidas a través de innovaciones de productos y de procesos y del desarrollo de mercados. Estas actividades pueden tener lugar a nivel corporativo, de división funcional o de proyectos con el objetivo de mejorar la posición competitiva de la compañía y su desempeño financiero. El espíritu emprendedor corporativo también supone la renovación estratégica de un negocio existente.
Zahra (1995)	El espíritu emprendedor corporativo es la suma de los esfuerzos de una compañía en innovación, renovación y creación de negocios. La innovación implica crear e introducir productos, procesos productivos y sistemas organizativos. La renovación significa la revitalización de las operaciones de la compañía cambiando el alcance de los negocios, de sus enfoques competitivos o de ambos. La creación de negocios significa que la empresa acometerá nuevos negocios expandiendo sus operaciones en los mercados existentes o en otros nuevos.
McFadzean, O'Loughkun y Shaw (2005)	El espíritu emprendedor corporativo puede ser definido como el esfuerzo por promover la innovación dese una perspectiva organizacional interna, a través de la evaluación de nuevas oportunidades potenciales, de la asignación de recursos y de la explotación y comercialización de dichas oportunidades.

Fuente: Jiménez (2009).

La siguiente tabla muestran las definiciones de intraemprendimiento.

**Tabla 3**

*Definiciones de espíritu intraemprendedor*

Autores	Definición
Pinchot (1985)	Los intraemprendedores son aquellos que llevan crean innovación de cualquier tipo dentro de una organización. Podrán ser los creadores o los inventores pero siempre son los soñadores que entienden como convertir una idea en una realidad rentable.
Knight (1987)	Un intraemprendedor es un empleado corporativo que introduce y dirige un proyecto innovador dentro de un entorno corporativo como si fuera un emprendedor independiente.
Kuratko, Montagno y Hornsby (1990)	El espíritu intraemprendedor es un comportamiento estratégico autónomo de los empleados para explotar una determinada oportunidad de negocio.
Antoncic y Hisrich (2001)	El espíritu intraemprendedor hace referencia al proceso que ocurre dentro de una organización, con independencia de su tamaño, y que conduce no solo a la creación de nuevos negocios, sino también a otros actividades innovadoras y a adaptaciones tales como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias y posiciones competitivas.

Fuente: Jiménez (2009)

La tabla 4 presenta las definiciones y los antecedentes de la orientación emprendedora.

**Tabla 4**  
*Definiciones de orientación emprendedora*

Autores	Definición
Covin y Slevin (1989)	La orientación emprendedora es un indicador de la postura estratégica de la empresa y se demuestra por la medida en la cual la alta dirección está predispuesta a asumir riesgos, favorecer el cambio y la innovación para obtener ventajas competitivas y competir de forma agresiva con otras empresas.
Lumpkin y Dess (1996)	La orientación emprendedora es una orientación estratégica que se refiere a los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que conducen a una nueva entrada.
Kreiser, Marino y Weaver (2002)	La orientación emprendedora es un comportamiento que consiste en innovación en productos, proactividad en la toma de decisiones y asunción de riesgos.
Covin, Green y Slevin (2006)	La orientación emprendedora es un concepto estratégico cuyo ámbito incluye ciertos fines organizacionales y las preferencias, creencias y comportamientos de la dirección con respecto a la gestión de la empresa. Describen las empresas que simultáneamente asumen riesgos, son innovadoras y proactivas en cuanto a sus operaciones generales, los productos que ofrecen, las tecnologías que emplean y las relaciones con sus competidores.

Fuente: Jiménez (2009).

A partir de la información mostrada en las tablas anteriores, se pueden distinguir diversas acepciones del mismo fenómeno e identificar elementos comunes: nacimiento de un nuevo negocio dentro de negocios ya existentes, proactividad, asunción de riesgos, innovación y transformación de las organizaciones a través de la renovación.

Sharma y Chrisman (1999) ponen de manifiesto que existe consenso entre los investigadores sobre la naturaleza de las actividades emprendedoras a nivel de organización,



aunque se emplean términos diferentes para designarlas. En el caso del emprendimiento corporativo (Zahra, 1993, 1995), intraemprendimiento (Antoncic y Hisrich, 2001, 2003) y orientación emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996) han designado de forma común las actividades de emprendimiento a nivel organizacional, es decir, las actividades de identificación, evaluación y explotación de nuevas oportunidades emprendedoras.

El emprendimiento corporativo ha sido definido como la suma de las actividades innovadoras y de puesta en marcha de nuevos negocios que toman lugar en una empresa existente (Guth y Ginsberg, 1990; Zahra, 1995, 1996; Zahra, et al., 2000). Por lo cual se denotan las dimensiones de este concepto ya que alude a la innovación, la renovación estratégica, la puesta en marcha de nuevos negocios como principios para el emprendimiento corporativo.

Por otro lado, la orientación emprendedora refleja una postura estratégica en los niveles de gestión (Stevenson y Jarillo, 1990). La orientación emprendedora es una orientación estratégica (del directivo) para descubrir y explorar oportunidades en la empresa (Wiklund, 1998). La orientación emprendedora ha sido definida mediante tres subdimensiones: orientación a la innovación, disponibilidad de asumir riesgos y proactividad (Miller, 1983; Richard et al., 2004, Covin et al, 2006). Otros autores añaden agresividad competitiva y autonomía (Lumkin y Dess, 1996). El intraemprendimiento se define como el proceso que conduce a la creación de nuevos negocios y a otras actividades y orientaciones innovadoras, como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estratégicas y postura competitiva. Esta nueva forma de medir el emprendimiento en una organización integra cuatro subdimensiones: puesta en marcha de nuevos negocios, orientación a la innovación, renovación organizativa y proactividad (incluyendo la asunción de riesgos y la agresividad competitiva).

El intraemprendimiento se concibe como la actividad emprendedora llevada a cabo dentro de organizaciones ya existentes. Stevenson y Jarillo (1990) mencionan que “el intraemprendimiento puede ser definido como el proceso por el cual los individuos al interior de las organizaciones persiguen oportunidades sin considerar los recursos que actualmente ellos controlan” (Stevenson y Jarillo, 1990, citado en Antoncic y Hisrich, 2000, p. 22.), “y hacen cosas nuevas desviándose de lo habitual hacia la búsqueda de oportunidades” (Vesper, 1990, citado en Antoncic y Hisrich, 2000, p. 2).

El intraemprendimiento, también denominado emprendimiento corporativo por algunos autores, se concibe como la actividad emprendedora llevada a cabo dentro de organizaciones (Trujillo y Guzmán, 2008). Lo que puede traducirse en el desarrollo de nuevas ideas innovadoras, proyectos empresariales independientes y, de igual manera, nuevas unidades de negocios para la empresa (Varela y Irizar, 2011), y de mejoras organizacionales que contribuyan a fortalecer la competitividad de la empresa (Garzón, 2011).

Aunque el intraemprendimiento y emprendimiento corporativo se reconoce que se hace referencia al mismo concepto (Antoncic y Hisrich, 2003; Sharma y Chrisman, 1999), para comprender las variaciones entre los dos conceptos, es importante identificar el objeto de estudio donde se enfoca. En el caso del intraemprendimiento se le da especial importancia al intraemprendedor; a diferencia del objeto de estudio del emprendimiento corporativo que es la organización. Aunque los dos términos aluden a las mismas cosas el nivel de análisis cambia.

Esta investigación retoma la teoría de Antoncic y Hisrich (2003) pues consideran que cuando se habla del espíritu emprendedor a nivel organizacional el término “emprendimiento corporativo” es el más adecuado, mientras que para aquellas investigaciones que se centran en el estudio de las intenciones de comportamiento, el término correcto es el “espíritu

intraemprendedor o intraemprendimiento”. Sin embargo, para efectos de esta investigación ambos términos intraemprendimiento y emprendimiento corporativo son sinónimos y como tales serán utilizados a lo largo de este estudio.

La definición de intraemprendimiento que se adoptará para este trabajo es la de McFadzean, O’Loughlin y Shaw (2005): el establecimiento de un clima propicio para el emprendimiento dentro de las organizaciones con el objetivo de fomentar las competencias y habilidades propias de los emprendedores independientes, con el fin de que los empleados sean capaces de detectar y explotar nuevas oportunidades, aunque su objetivo no sea la renovación estratégica o el *corporate venturing* (nuevos negocios).

### **2.3.3 Dimensiones del espíritu emprendedor corporativo o intraemprendimiento.**

En este apartado se analizan las dimensiones del espíritu emprendedor corporativo, entendiendo cada una como un conjunto de actividades diferentes que llevan a cabo las organizaciones que desarrollen y aprovechen dicha capacidad intraemprendedora.

El emprendimiento de las organizaciones, según Miller (1983), ha proporcionado un punto de partida útil dentro de los factores del intraemprendimiento. En su definición de empresa emprendedora menciona que es aquella que "participa en la innovación del mercado de productos, asume riesgos en su empresa y es la primera en proponer innovaciones 'proactivas', superando a los competidores" (p.53). En consecuencia, utilizó las dimensiones de "capacidad de innovación", "toma de riesgos" y "proactividad" para caracterizar y evaluar la orientación empresarial.

Entre las principales dimensiones que se resaltan para medir la orientación emprendedora es la escala de medición propuesta por Miller (1983) o la versión modificada propuesta por Covin y Slevin (1989), Covin et al., (1990), y Lumpkin y Dess (1996), donde

la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos son las dimensiones medidas. Dentro de este enfoque encontramos en primer lugar la innovación, que se refiere a la habilidad de la organización para crear nuevos productos o modificar los ya existentes y así encontrar las demandas para sus mercados actuales y futuros (Miller,1983). La innovación refleja la tendencia a apoyar las nuevas ideas, lo novedoso la experimentación y los procesos creativos apartándose de las prácticas y tecnologías establecidas (Lumpkin y Dess, 1996).

En segundo lugar, se encuentra la proactividad haciendo referencia a la libertad de experimentación ya sea a nivel individual o por la organización en su totalidad (Stopford y Baden-Fuller, 1994). Esta dimensión resalta la capacidad de la organización para imponerse a los competidores. Es un constructo con varias dimensiones que incluye la iniciativa, asumir riesgos a través de la experimentación y la agresividad competitiva y el atrevimiento al perseguir las oportunidades. La proactividad refleja la postura de anticiparse a actuar sobre las futuras carencias y necesidades del mercado (Lumpkin y Dess, 1996).

La asunción de riesgos, es la voluntad de las empresas para emprender estrategias de negocio cuyo resultado está sujeto a gran incertidumbre (Miller,1983). El riesgo, es una característica de la innovación, la creación de nuevos negocios, y las acciones proactivas (Antoncic y Hisrich, 2003). Es por esto que estos autores argumentan que la asunción de riesgos está relacionada con todas las dimensiones del emprendimiento.

Las dimensiones de emprendimiento corporativo de Guth y Ginsberg (1990) y Zahra y Covin (1995), entienden el emprendimiento corporativo como el conjunto de actividades consistentes en el descubrimiento y explotación de nuevas oportunidades en el seno de una organización a través de dos fenómenos distintos pero relacionados. Esta corriente identifica dos características importantes a nivel organizacional, por un lado, las actividades de

creación de nuevos negocios corporativos por una organización ya establecida y la renovación estratégica.

La creación de nuevos negocios corporativos se refiere a la introducción de negocios nuevos pero que estén relacionados con los productos o mercados actuales de la organización. Es muy importante esta dimensión dado que puede resultar en la creación de un nuevo negocio dentro de la organización, redefiniendo productos o servicios de la empresa, pero también desarrollando nuevos mercados relacionados, constituyendo unidades o incluso empresas formalmente autónomas o semiautónomas (Antoncic y Hisrich, (2001).

La renovación estratégica o autorrenovación refleja la transformación de las organizaciones a través de la renovación de las ideas principales de la organización (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisma, 1999; Zahra, 1991) incluye la reformulación de estrategias, la redefinición de negocios, la reorganización del cambio organizativo. Trata de renovar los negocios de la organización y de conseguir cierta adaptabilidad y flexibilidad.

Cabe destacar que estudios como los de Antoncic y Hisrich (2001, 2003) plantean un concepto integrador del emprendimiento a nivel organizacional, resumiendo las dimensiones del emprendimiento corporativo y las de la orientación emprendedora en “intrapreneurship”. Estos autores resumen todas las dimensiones expuestas anteriormente en solo cuatro, retomando la innovación, la proactividad, la creación de nuevos negocios y la renovación.

En la siguiente tabla se muestran las dimensiones que proponen los autores de acuerdo con el concepto en el que se basa su referente teórico.

**Tabla 5***Dimensiones de Emprendimiento corporativo y sus variaciones*

Autores	Concepto	Dimensiones
Miller y Friesen (1983)	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos productos</li> <li>• Asunción de riesgos</li> <li>• Proactividad</li> </ul>
Covin y Slevin (1986,1991)	Postura emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asunción de riesgos</li> <li>• Innovación</li> <li>• Proactividad</li> </ul>
Guth y Ginsberg (1990)	Espíritu emprendedor corporativo ( <i>corporate entrepreneurship</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación interna o creación de negocios en organizaciones existentes</li> <li>• Renovación estratégica</li> </ul>
Zahra (1993)	Espíritu emprendedor corporativo ( <i>corporate entrepreneurship</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en productos</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Asunción de riesgos</li> </ul>
Lumpkin y Dess (1996)	Orientación emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Orientación a la innovación</li> <li>• Asunción de riesgos</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Agresividad competitiva</li> </ul>
Knight (1997)	Orientación emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Proactividad</li> </ul>
Antonic y Hisrich (2003)	Intraemprendimiento ( <i>Intrapreneurship</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha de nuevos negocios</li> <li>• Orientación a la innovación</li> <li>• Renovación organizativa</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Asunción de riesgos</li> </ul>
Kreiser, Marino y Weaver (2002)	Orientación emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Asunción de riesgos</li> </ul>

Fuente: Bojica (2009).

### **2.3.4 Competencias intraempendedoras.**

En este estudio enmarcamos el espíritu intraempendedor como un proceso en el cual un individuo o grupo de individuos, en el marco de una organización existente, identifica, busca y promueve oportunidades innovadoras renovando la organización o introduciendo innovaciones de productos y procesos.

Algunas contribuciones empíricas y revisiones teóricas han sugerido posibles valores, actitudes y perfiles de personalidad asociados con intraempendedores (Martiarena, 2013; Sayeed y Gazdar, 2003; Sinha y Srivastava, 2013; Ulijn et al., 2007). Este componente de competencias intraempendedoras trata de identificar las características del emprendedor, “del ser”, para identificar las actitudes, capacidades, competencias y habilidades para crear innovación. Los autores Vargas, Mora y Siles (2017) lo hacen tomando algunos elementos del modelo holístico de competencia profesional propuesto por Cheetham y Chivers (1996, 1998). Este modelo asume la existencia de tres componentes básicos de competencias: cognitivo, funcional y conductual.

La competencia cognitiva se define como la posesión de conocimiento apropiado relacionado con el trabajo y la capacidad de poner este conocimiento en uso efectivo. La competencia funcional se conceptualiza como la capacidad de un individuo para realizar una serie de tareas basadas en el trabajo de manera efectiva para producir resultados específicos. La competencia conductual se señala como la capacidad del individuo para adoptar comportamientos apropiados y observables en situaciones relacionadas con el trabajo.

Para construir el modelo de competencias intraempresariales, los autores se basaron en primera instancia en las siguientes dimensiones citadas en la literatura: orientación empresarial (Lumpkin y Dess, 1996 ); innovación (Hargadon y Sutton, 1999); renovación

estratégica (Floyd y Lane, 2000); emprendimiento (Stevenson y Gumpert, 1985); el innovador campeón (Jensen y Jorgensen, 2004); intensidad empresarial (Liao, 2010); campeones de nuevos productos (Howell et al. , 2005); la creación de nuevas empresas (Barón, 2007); gestión (Kuratko et al. , 2005), y el modelo de estándares (MCI) (2008).

Su idea de competencias intraempresariales fue identificar los atributos o características relacionadas con posibles competencias intraempresariales desde el enfoque y las teorías de emprendimiento corporativo. Cabe señalar, que el modelo teórico propuesto contiene atributos de competencia, en particular, conocimientos, habilidades y actitudes. Por lo tanto, las dimensiones que se proponen van enfocadas al individuo, no a la organización.

Este estudio proporciona evidencia de cinco subdimensiones de los atributos de los empleados que constituyen un constructo de nivel superior llamado competencias intraempresariales. Estas subdimensiones son consistentes con lo que se ha indicado en la literatura anterior. La primera denominada promotor de oportunidades, se enfoca en la capacidad de identificar, aprovechar, convencer a otros y ser diligente ante oportunidades para nuevas iniciativas en la organización. Esta dimensión se basa en los modelos de Stevenson y Gumpert (1985) y Baron (2007). Cabe destacar que desde su conceptualización del intraemprendedor, autores como Kierulff (1979) y Felicio et al. (2012) han resaltado la capacidad de reconocer oportunidades. De manera similar, Stevenson y Jarillo (1990) enfatizan a los individuos que buscan oportunidades, y Pinchot y Pellman (1999) resaltan a quienes los hacen realidad.

Un segundo elemento es la proactividad reflejada en acciones como la disposición a evaluar una nueva iniciativa con otros y apoyar nuevas ideas, independientemente de quién las sugiera, y la capacidad de unir esfuerzos para implementar innovaciones para la



empresa. En la literatura, autores como Lumpkin y Dess (1996) han señalado la proactividad como un componente de la orientación empresarial de las organizaciones, y Becherer y Maure (1999) han presentado evidencia de la relación entre la personalidad proactiva y el comportamiento empresarial.

Un tercer componente es la flexibilidad: “Comportamientos orientados a la flexibilidad y la falta de apego a esquemas y a procedimientos rígidos” (Vargas, Mora y Siles, 2017). Esta característica propone la ausencia de esquemas estructurados o metodológicos en diferentes tipos de conocimiento relacionados con el reconocimiento de oportunidades relacionadas con recursos financieros, específicamente, la identificación de recursos, la obtención de recursos y la evaluación de costos y beneficios de la iniciativa. Estos autores advierten claramente que el intento de doblar las reglas requiere que el empleado tenga en cuenta los intereses de la empresa y sus clientes.

El cuarto componente destaca la importancia de atributos como la perseverancia, los proyectos estimulantes y el interés en el progreso de las iniciativas para la empresa y la capacidad de identificar recursos para nuevas iniciativas. La dimensión denominada impulsor se refiere a las “conductas que reflejan capacidad del individuo de interesarse en el progreso y apoyo de nuevas iniciativas e, incluso, ejecutar acciones para convencer a otras personas” (Vargas, Mora y Siles, 2017). Esto es consistente con lo indicado por Hargadon y Sutton (1999), Kuratko et al. (2005), y Lumpkin y Dess (1996) quienes enfatizan la relevancia de los empleados que se esfuerzan por obtener acceso a los recursos necesarios y brindan asesoramiento y orientación para proyectos innovadores.

Finalmente, el quinto componente contiene características relacionadas con asumir riesgos en nuevas iniciativas para la compañía, tal como lo mencionan Kuratko, Montagno y Hornsby (1990), Lumpkin y Dess (1996). Se retoma la contribución de Desouza (2011), ya

que menciona que los intraemprendedores son individuos que asumen riesgos calculados como resultado de su rápido aprendizaje y de experimentar constantemente. Esto les permite asumir riesgos que pueden fallar o potenciar el rendimiento de la organización.

Este referente teórico es retomado en esta investigación ya que alude a las actividades, actitudes y comportamientos del individuo, en este caso del docente, para realizar acciones de emprendimiento. En este sentido, la investigación desea conocer cómo el docente realiza ese intraemprendimiento y qué capacidades tiene para hacerlo; independientemente de lo que la organización, los directivos y los altos mandos de las organizaciones hacen para que los trabajadores emprendan.

### **2.3.5 Factores organizacionales que influyen en el intraemprendimiento.**

El desarrollo del intraemprendimiento se ve favorecido o limitado según el tipo de mecanismos que utilice la organización para llevar a cabo sus actividades. Según los antecedentes, existen variables internas y externas que influyen en el emprendimiento corporativo (Covin y Slevin, 1991; McFadzean, O'Loughlin y Shaw, 2005; Zahra, 1991, 1993). A continuación, se profundiza en las variables internas que son las que se consideran en esta investigación.

El entorno interno es un distintivo del espíritu intraemprendedor ya que en el contexto organizacional es donde se llevan a cabo las acciones emprendedoras (Antoncic y Hisrich, 2001). Muchos autores han reconocido la importancia de los factores organizacionales para promover el emprendimiento corporativo (Guth y Ginsberg, 1990; Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993; Hornsby, Kuratko y Zahra 2002; Zahra, 1993).

Kuratko et al. (1990) demostraron la existencia de características organizativas necesarias para desarrollar el emprendimiento corporativo, los factores que propusieron fueron el apoyo de la dirección, la estructura organizativa y la disponibilidad de recursos y

tiempo. Sin embargo, en un estudio posterior Hornsby, Montagno y Zahra (2002) detectaron cinco factores estables de la organización que promueven el intraemprendimiento, ampliando las dimensiones y añadiendo la posibilidad de asumir riesgos y los esfuerzos y recompensas.

El apoyo de la dirección resulta fundamental en la organización, para que la estructura directiva acepte y motive a los empleados a creer que la innovación y el intraemprendimiento debe ser compartido por todos los miembros de la organización, propiciando que los empleados generen nuevas ideas, reconociendo a las personas que presentan ideas y facilitando los medios y recursos necesarios para desarrollar ideas innovadoras (Kuratko, Hornsby, Naffziger, y Montagno, 1993; Stevenson y Jarillo, 1990).

Otro de los factores primordiales para desarrollar un espíritu intraemprendedor es la estructura organizativa, pues a partir del diseño del flujo del trabajo, la comunicación y las relaciones de autoridad dentro de la organización se tendrá una mayor apertura para emprender (Covin y Slevin, 1991). La mayoría de los autores están de acuerdo en que las estructuras burocráticas y los procedimientos directivos suponen un obstáculo a la innovación y al cambio dentro de las organizaciones (Guth y Ginsberg, 1990). Por lo tanto, la formalización del comportamiento, la centralización y la complejidad estructural son factores que entorpecen el intraemprendimiento (Covin y Slevin, 1991, Zahra, 1993). La estructura organizativa puede estar diseñada de modo que se impida a los trabajadores hacer cambios y hacer frente a problemas fuera de su puesto de trabajo y que existan rígidos procedimientos o métodos para hacer su trabajo. Por esta razón se deben identificar estos factores del intraemprendimiento, para visualizar si la organización tiene la apertura para que sus empleados sean emprendedores y dan la libertad de crear nuevas oportunidades dentro de su quehacer profesional.

La disponibilidad de recursos es un factor que precisa los elementos y recursos para que los individuos adopten nuevas e innovadoras ideas. El tiempo es parte de los recursos clave para el intraemprendimiento, ya que la organización debe permitir a los trabajadores invertir tiempo en el desarrollo de nuevas ideas, además de crear un ambiente de disponibilidad de tiempo y recursos para que se desarrollen nuevos proyectos. Según Guth y Ginsberg (1990) las organizaciones más exitosas que obtienen buenos resultados y que cuentan con recursos suficientes aprovechan las oportunidades que se les presentan para innovar y hacer cambios disruptivos.

El factor “asumir riesgos” fomenta en el trabajador la libertad, la autonomía y permite al trabajador tomar sus propias decisiones sobre el desempeño de su propio trabajo para que lo realice de la forma más eficiente. Las organizaciones deben permitir a los empleados tomar sus propias decisiones en lo referente a los procesos de trabajo y tolerando los errores que puedan ocurrir al llevar a cabo sus invenciones. Algunos autores mencionan que si los directivos y empleados asumen riesgos y se toleran los posibles riesgos o errores se pueden crear mayores niveles de emprendimiento (Burgelman, 1993).

El factor refuerzos y recompensas que mejoran la motivación de los individuos a la hora de asumir un comportamiento innovador, hace referencia a las recompensas que la organización brinda a los trabajadores que asumen riesgos e incrementan sus responsabilidades para innovar. Así mismo, pretende que la organización reconozca el trabajo que realizan los emprendedores corporativos y sean recompensados según su rendimiento. Numerosas investigaciones coinciden en que un adecuado uso de las recompensas facilitará el espíritu intraemprendedor (Carrier, 1996, Menzen, et al., 2007).

Siguiendo esta misma línea Kuratko, Covin y Hornsby (2014) reintegraron cinco dimensiones específicas que son importantes determinantes en un clima organizacional

propicio para el comportamiento emprendedor: (1) apoyo de la alta dirección, (2) trabajar con discreción - autonomía, (3) las recompensas - refuerzo, (4) la disponibilidad de tiempo y (5) los límites organizacionales, los cuales son iguales a los que retoman anteriormente.

Por otra parte, Zahra (1991) señala la existencia de otras variables internas las cuales divide en tangibles e intangibles, centrándose en la estructura organizativa. En esta investigación se resaltan las variables tangibles debido a que se incorpora la comunicación como un factor preponderante en el ejercicio del intraemprendimiento, así mismo, entre otros factores se encuentra la intensidad de la búsqueda, la diferenciación del trabajo, los controles y la integración. Cada factor se analiza para conocer la relación ya sea positiva o negativa con la capacidad intraemprendedora.

La comunicación ha sido estudiada como uno de los factores que propician la iniciación e implementación del espíritu intraemprendedor. En este caso, se retomará el factor de comunicación abierta y de calidad tal como lo menciona (Antoncic y Hisrich, 2001) como una forma de compartir información y empoderamiento, pues se reconoce como un elemento crítico para la innovación (Kanter, 1984; Pinchot, 1985). La comunicación en términos de su calidad y cantidad se consideró importante para el éxito de la iniciación e implementación de intraemprendimiento en grandes corporaciones (Zahra, 1991).

Asimismo, la comunicación formal e informal ayudan a introducir y a exponer las nuevas ideas y familiariza a los empleados con las tendencias más recientes (Zahra, 1991). Del mismo modo, la comunicación interna y la comunicación externa o el intercambio de información con el entorno de la organización, son dos antecedentes de la innovación organizacional (Damanpour, 1991). Por eso la transparencia y el buen uso de la comunicación en las organizaciones tiene un gran valor para el desarrollo del espíritu intraemprendedor (Antoncic y Hisrich, 2001; Pinchot 1985).

La intensidad en la búsqueda se refiere a la forma de recopilar, analizar e interpretar datos sobre el entorno externo de la empresa. Se considera que la búsqueda facilita la obtención oportuna de datos importantes sobre los cambios y las oportunidades de la organización. Este factor es fundamental para las actividades intraempresariales relacionadas con la identificación de las oportunidades y amenaza provenientes del entorno (Antoncic y Hisrich, 2001) además a través de la búsqueda se logra identificar el nivel de competitividad que debe lograr la organización.

Cabe resaltar que los factores organizacionales mencionados han sido investigados extensivamente por académicos de todo el mundo para el campo empresarial con el fin de obtener amplios factores organizativos internos para fomentar el comportamiento empresarial de los empleados en empresas lucrativas, dejando de lado las instituciones gubernamentales, entre ellas las organizaciones educativas. Es por ello que, Agapie, Vizitiu, Cristache, y Molănescu (2018) propusieron otros factores organizacionales enfocándose en las instituciones educativas y de investigación y desarrollo tecnológico (I + D).

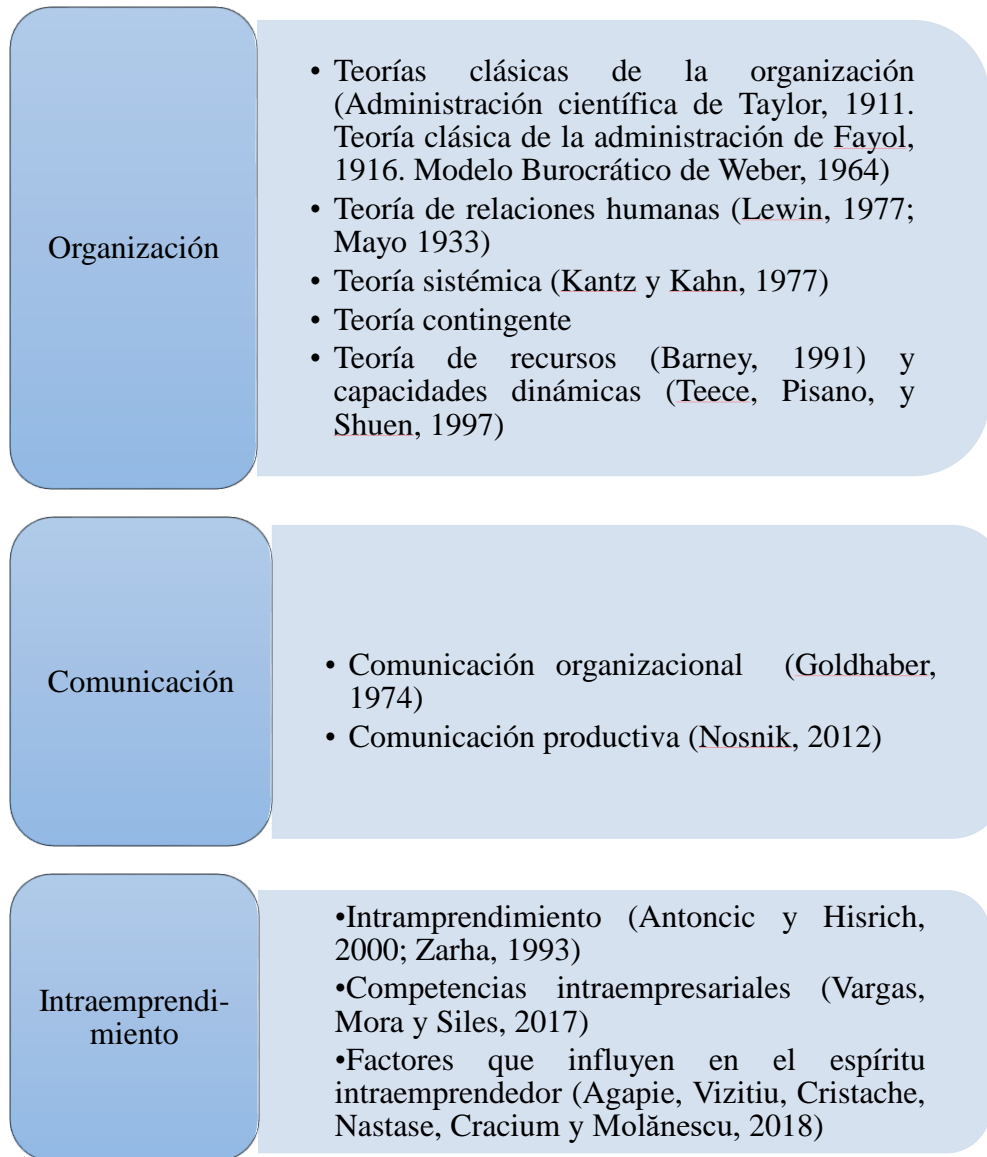
Los cinco factores que identificaron fueron retomados de los factores propuestos por (Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002), pero los adaptaron a las organizaciones públicas y de I+D, concretándose en estos factores: (1) apoyo para investigaciones de oportunidad y refuerzo; (2) entorno dinámico y reconocimiento; (3) disminución de la formalización; (4) intercambio de conocimientos; (5) disponibilidad de tiempo y conciencia estratégica.

El factor apoyo a investigaciones de oportunidad y refuerzo, enfatiza la actitud de la organización para respaldar las redes formales e informales de los empleados, así como su participación en todo tipo de eventos de sensibilización, etc., pero también se refiere a la medida en que uno percibe cómo los administradores superiores fortalecen las creencias de los individuos.

El entorno dinámico y reconocimiento hace alusión a la medida en que uno percibe la capacidad organizativa para mantenerse actualizado desde el punto de vista de la gestión de la calidad y la información, y también el reconocimiento de los logros. La disminución de la formalización es la medida en que uno percibe la tolerancia al fracaso, la centralización de la toma de decisiones, la delegación de autoridad y responsabilidad, la supervisión, y también la medida en que aspectos como los procedimientos organizativos, políticas, reglas, trabajo e incluso el comportamiento de los empleados no están claramente establecidos, estandarizados en una organización.

El intercambio de conocimientos mide la percepción de la dinámica del conocimiento en términos de comunicación vertical o lateral dentro de la organización. La disponibilidad de tiempo y conciencia estratégica es la medida en que uno percibe el tiempo libre o no estructurado durante el trabajo, respectivamente, el significado y las implicaciones de la visión de la organización.

Estas dimensiones se adaptan al contexto donde se realiza la investigación, es por ello, que se retoman estos factores para el presente estudio.



*Figura 1.* Marco teórico  
Fuente: Elaboración propia.



## Capítulo 3. Metodología

### 3.1 Enfoque, alcance, diseño y método de la investigación

Para realizar esta investigación se utilizó el enfoque mixto. Hernández, Fernández, y Baptista (2014) señalan que los diseños mixtos:

(...) representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21).

La investigación se hizo en dos etapas, primeramente, la cualitativa y posteriormente la cuantitativa. De esta manera, el estudio se enriquece a partir del proceso de recolección y análisis de los datos estadísticos y significativos. El enfoque cualitativo permitió conocer y describir de forma más profunda la significación y la percepción de los participantes sobre el intraemprendimiento dentro de la Universidad en la que laboran, además de conocer las acciones comunicativas entre docentes y universidad. El enfoque cuantitativo se utilizó para medir las competencias intraempresariales de los docentes, además de analizar los factores organizacionales que generan intraemprendimiento.

La investigación se abordó a través del alcance descriptivo-explicativo para responder a las causas de los fenómenos estudiados, se centra en explicar los porqués, en qué condiciones y las relaciones entre variables (Hernández et al., 2014). En lo que respecta al diseño, el tipo de investigación es no experimental, debido a que se observa el problema en la cotidianidad y en su contexto natural, sin manipulación alguna de las variables de estudio.

Además, el diseño de la investigación es transversal ya que se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único.

Respecto al método de investigación, se utiliza el estudio de caso. De acuerdo con Vennesson (2013), un caso es un fenómeno, uno que de forma previa no está espacial ni temporalmente delimitado, sino que es el investigador quien decide cuándo y dónde situarlo; además, los datos pueden ser recabados a través de diversas técnicas y herramientas. Para Hernández et al. (2014), “la unidad o caso investigado puede tratarse de un individuo, una pareja, una familia, un objeto [...], un sistema [...], una organización...” (p. 164). El caso de estudio de esta investigación es una institución educativa de nivel superior, descrita en el capítulo 1 de esta tesis.

### **3.2 Variables de estudio**

Las definiciones conceptuales ayudan a comprender teóricamente las variables de la presente investigación. Las variables conceptuales que se han estudiado son las siguientes:

- **Comunicación productiva:** identifica las acciones comunicativas que propician la productividad, la creación de mejores procesos de comunicación y cambios organizacionales, se centra en la distribución y el flujo de mensajes para cumplir con los objetivos del grupo que busca generar beneficios del cumplimiento de su propósito para avanzar colectivamente (Nosnik,2012).
- **Intraemprendimiento:** Establecimiento de un clima propicio para el emprendimiento dentro de las organizaciones con el objetivo de fomentar las competencias y habilidades propias de los emprendedores independientes, con el fin de que los empleados sean capaces de detectar y explotar nuevas oportunidades, aunque su objetivo no sea la renovación estratégica o el *corporate venturing* (nuevos negocios) (McFadzean, O’Loughlin y Shaw, 2005).

Se utiliza la definición de comunicación productiva de Nosnik ya que es el principal autor de esta teoría productiva, esta definición permite identificar la comunicación desde un enfoque productivo, aproxima la comunicación en su nivel más profundo para cumplir con los objetivos de toda la organización y crear mayor competitividad. En el caso de la definición de intraemprendimiento, se considera apta pues se enfoca no solo en la organización si no en el individuo que ejerce ese emprendimiento.

La operacionalización de las variables ayuda a medir (a través de factores y dimensiones) las variables conceptuales utilizando un instrumento de investigación.

- Comunicación: Para medir las acciones comunicativas se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas a los profesores de tiempo completo de la Universidad, retomando aspectos teóricos de la comunicación productiva. Además de crear una dimensión de comunicación dentro del cuestionario, se indagó sobre los factores organizacionales que propician el intraemprendimiento
- Intraemprendimiento: Para medir las competencias intraempreendedoras de los docentes se adaptó el cuestionario de Vargas, Mora y Siles (2017) cuyo enfoque retoma dimensiones del intraemprendimiento y el emprendimiento corporativo y se enfoca en un contexto latinoamericano. En el caso de los factores organizacionales del intraemprendimiento se retoma la escala de factores organizacionales que lo propician; Agapie, Vizitiu, Cristache, y Molănescu (2018) validan la escala para organizaciones públicas y de I+D.

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

**Tabla 6**

*Relación entre objetivos, preguntas, hipótesis y técnicas de investigación*

Objetivo	Pregunta	Hipótesis	Técnicas
<i>Objetivo General:</i> Explicar la relación de la comunicación organizacional en el intraemprendimiento de los profesores de tiempo completo de una institución de educación superior de la Región Centro Occidente de México.	<i>Pregunta general:</i> ¿Cuál es la relación de la comunicación organizacional con el intraemprendimiento de los profesores de tiempo completo (PTC) de una institución de educación superior?	<i>Hipótesis General</i> La comunicación es un factor que propicia el intraemprendimiento de los profesores de la institución de educación superior.	Entrevista semiestructurada, encuesta, análisis documental
Analizar la percepción de los docentes sobre el intraemprendimiento que se ejerce en la Universidad.	¿Qué percepción tienen los profesores del intraemprendimiento que se lleva a cabo en la Universidad?		Entrevista semiestructurada (elaborada por la investigadora)
Identificar las competencias intraemprendedoras presentes en los profesores.	¿Cuáles son las competencias intraemprendedoras que poseen los PTC?	Las competencias intraemprendedoras presentes en los profesores son la proactividad y la asunción de riesgos	Encuesta adaptada de Vargas, Mora y Siles (2017)
Examinar los factores organizacionales que propician o entorpecen el espíritu intraemprendedor del docente	¿Qué factores organizacionales propician o entorpecen el intraemprendimiento en los PTC?	Los factores organizacionales que propician el intraemprendimiento son el apoyo de la dirección y facilitar los medios y recursos necesarios para desarrollar ideas innovadoras, libertad en el trabajo, autonomía y control sobre las decisiones que van a tomar los trabajadores, delegar autoridad y responsabilidad, y tolerar los fallos, recompensas basadas en el rendimiento y la comunicación. Los factores que entorpecen el intraemprendimiento son estructuras organizacionales rígidas, limitaciones organizacionales, falta de apoyo y motivación a los empleados, falta de recursos y capacidades.	Encuesta adaptada de Agapie, Vizitiu, Cristache, Nastase, Cracium y Molănescu (2018) y entrevista (elaborada por la investigadora)
Describir las acciones de comunicación de la organización dirigidas al intraemprendimiento de los profesores.	¿Qué acciones comunicativas realiza la organización para propiciar el intraemprendimiento del profesorado?	Las principales acciones comunicativas que realiza la organización para propiciar el intraemprendimiento del profesorado se median a través del proceso comunicativo productivo del docente y la Universidad y son las siguientes: actualización y capacitación e intercambio de conocimiento	Entrevista y encuesta

Fuente: Elaboración propia

Se utilizaron dos técnicas para recolectar la información: la entrevista y la encuesta. En la tabla 6 se presenta la relación entre los objetivos, las preguntas de investigación, las hipótesis y las técnicas utilizados en la investigación. Para conocer cuáles son las acciones comunicativas entre Universidad y docentes, así como la perspectiva de intraemprendimiento se diseñó y aplicó un cuestionario para una entrevista semiestructurada, la cual “ofrece un grado de flexibilidad aceptable, debido a que parte de preguntas planeadas que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos” (Flick, 2007, citado en Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013, p.163).

Para estas entrevistas, se diseñó como instrumento la guía de entrevista semiestructurada, tomando en cuenta la visión teórica de comunicación propuestas por Nosnik (2012): comunicación lineal, dinámica y productiva (identificar el proceso de comunicación, interacción, retroalimentación, innovación de ideas a partir de la comunicación). El objetivo de la entrevista fue identificar la percepción de los docentes sobre la importancia de la comunicación y las acciones comunicativas que realiza la Universidad para generar intraemprendimiento, además de conocer el apoyo institucional que brinda la institución para fomentar esta práctica.

La técnica de recolección de información fue la entrevista semiestructurada y por tanto se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de información diseñado por la investigadora. El instrumento consta de 28 preguntas, desglosadas en tres categorías de análisis, la primera enfocada en el perfil profesional del docente y su percepción sobre el intraemprendimiento, posteriormente se retoma la comunicación y el intraemprendimiento y por último los factores organizacionales que apoyan el intraemprendimiento (ver guía de la

entrevista en apéndice a). Las entrevistas se aplicaron a 12 profesores de tiempo completo de la universidad a través de la herramienta de Skype.

Para la parte cuantitativa, se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información. Esta se define como la “técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (García y Alvira, 1993, p.141). El instrumento básico para aplicar la encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta (Casas et al., 2003).

Se aplicaron dos cuestionarios (ver apéndice b). Uno identifica los factores del intraemprendimiento y está basado en la escala de Agapie, Vizitiu, Cristache, y Molănescu, (2018) quienes retomaron 21 ítems en torno a los siguientes factores: apoyo para investigaciones de oportunidad y refuerzo, entorno dinámico y reconocimiento, disminución de la formalización, intercambio de conocimientos, disponibilidad de tiempo y conciencia estratégica, sin embargo, para efectos de este estudio se eliminó el factor “disponibilidad de tiempo” debido a que no cumplía con alfa de Cronbach requerido. Cabe señalar que se agregó el factor de comunicación con aspectos teóricos de la comunicación productiva de Nosnik y estos ítems fueron creados por la investigadora, por lo tanto, la encuesta tuvo 24 ítems en total. El cuestionario está diseñado en una escala Likert donde 1 es el valor que representa una posición “en desacuerdo” con lo que se afirma y 5 “totalmente de acuerdo”.

El otro cuestionario se elaboró para identificar las competencias del intraemprendedor (ver apéndice c). Se retomó la escala de Vargas, Mora y Siles (2017). El cuestionario consta de 20 ítems que se agrupan en cinco dimensiones: Promotor de oportunidades, proactividad,

flexibilidad, impulsor y asunción de riesgos, para efectos de esta investigación la dimensión impulsor y proactividad se hizo una sola, debido a la similitud de sus ítems. El nivel de medición es una escala Likert donde el 1 es “nunca” y 5 es “siempre”.

Cabe señalar que los cuestionarios se aplicaron al mismo tiempo, a través de la herramienta de Google Forms se enviaron los dos cuestionarios para eficientar el tiempo y poder comparar las respuestas de las dos encuestas con respecto a los datos generales que proporcionaron los PTC. El instrumento se envió a la Directora de la DIGeDPA (Dirección General de Desarrollo de Personal Académico) a través de Google Forms quien hizo la invitación a los 336 PTC adscritos a la institución de educación superior para responder al cuestionario.

### **3.4 Población y muestra**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase; según Tamayo y Tamayo (1997) la población se define como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114). Con base en el informe 2018 de la Universidad se muestra que de los 476 PTC adscritos en la planta académica el 69.1% son hombres y el 30.9% mujeres, sin embargo, de la totalidad de los PTC solo 336 cuentan con reconocimientos del programa para el desarrollo profesional docente de tipo superior (PRODEP) (229 hombres y 107 mujeres), y 270 PTC (178 hombres y 92 mujeres) son reconocidos por el estímulo de ESDEPED. Para efectos de esta investigación se retomaron estos porcentajes ya que de la totalidad de la población el 70.58% son profesores evaluados por la SEP a través del PRODEP, lo cual indica que cumplen con los requisitos y funciones para formar parte de programas de calidad, promoviendo el desarrollo de proyectos de mayor impacto y alcance, lo cual favorece al intraemprendimiento. Cabe mencionar que el resto de los docentes que no forman parte del

PRODEP, se encuentran en comisiones internas dentro de la Universidad, por lo tanto, estos sujetos no cumplen con las características para efectos de esta investigación, pues su función principal es la gestión académica.

Partiendo de la población de 336 PTC, se hizo un muestro no probabilístico; según Kinnear y Taylor (1989) “la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador. Su utilizó un muestreo voluntario, “a esta clase de muestra también se le puede llamar autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden activamente a una invitación” (Hernández et al., 2014, p.176), se utilizó para la aplicación de los dos cuestionarios y para las entrevistas sobre intraemprendimiento, debido a que los docentes tomaron la decisión de participar y/o contestar dichos instrumentos. Se envió una invitación para participar en la investigación, esto a partir de un correo electrónico emitido por la DIGeDPA.

Cabe señalar, que se tuvo respuesta de 77 PTC, esta muestra es representativa para el estudio ya que Hernández et, al. (2014) cita a Hesse-Biber (2010) quién menciona que para estudios cuantitativos transeccionales, descriptivos o correlacionales, el tamaño de muestra mínimo es de 64 casos para hipótesis estadísticas. Para el caso de las entrevistas semi estructuradas la muestra fue de 12 PTC.

### **3.5 Análisis de fiabilidad y validez de los cuestionarios**

Como ya se mencionó en la metodología, los datos se recogieron a través de encuestas electrónicas, utilizando el formulario de Google Forms.

La mayoría de los ítems han sido recabados de cuestionarios aplicados en otras investigaciones (excepto los que se refieren al constructo de comunicación) (ver tabla 7).



**Tabla 7**  
*Constructo de ítems*

Variable	Escala	Dimensión	Ítems	Fuentes
Factores organizacionales	Escala de factores organizacionales para el emprendimiento corporativo	1. Apoyo investigaciones oportunidad refuerzo	a 9 de y	Agapie, Vizitiu, Cristache, Nastase, Cracium, y Molănescu (2018)
		2. Entorno dinámico y reconocimiento	4 y	
		3. Disminución de la formalidad	3 de	
		4. Intercambio de conocimiento	3 de	
		5. Disponibilidad de tiempo y conciencia estratégica	2	
Comunicación	A partir de la aproximación teórica de comunicación productiva	1. Tipo comunicación	de 2	Elaboración propia a partir de Nosnik (2012)
		2. Flujo de información	2	
		3. Comunicación para el intraemprendimiento	3	
Competencias intraempresariales	Escala de competencias intraempresariales	1. Promotor oportunidades	de 6	Vargas, Mora, Siles (2017)
		2. Flexibilidad	4	
		3. Impulsor	4	
		4. Proactividad	3	
		5. Asunción de riesgos	3	

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, a pesar de la fiabilidad y validez que tienen las escalas utilizadas se consideró necesario comprobarlo debido a la diferencia de los contextos y también por los ajustes que se hicieron en la redacción. Para analizar la fiabilidad y validez de las escalas se realizó un análisis de coeficientes a través de alpha de Cronbach. Según Huh, Delorme y Reid (2006) el valor de fiabilidad en investigación exploratoria debe ser igual o mayor a 0.6; en estudios confirmatorios debe estar al menos entre 0.7 y 0.8.

En el caso de las dos escalas que se utilizaron se encontró un alfa de Cronbach mayor al .90 lo cual indica una consistencia interna excelente. El alfa de Cronbach de la escala de factores organizacionales del intraemprendimiento es de .947, se retomaron 24 ítems de los cuales son 17 de la escala propuesta por los autores y 7 ítems que se agregaron para el factor comunicación. Cabe señalar que se eliminó la dimensión de disponibilidad de tiempo y conciencia estratégica, esto debido a la baja consistencia interna entre los ítems. En la tabla 8 se muestra el número inicial de ítems, seguido del alfa de Cronbach que tuvo cada dimensión y a partir de ello el número final de elementos en la escala.

**Tabla 8**  
*Análisis de fiabilidad escala de medición Factores organizacionales*

Dimensiones	Número inicial de ítems	Alfa de Cronbach	Número final de ítems
Apoyo a investigaciones de oportunidad y refuerzo	9	.859	9
Entorno dinámico y reconocimiento	4	.903	4
Disminución de formalización	3	.773	2
Intercambio de conocimientos	3	.873	2
Disponibilidad de tiempo y conciencia estratégica	2	.365	0
Comunicación	7	.916	7

Fuente: Elaboración propia

La escala de competencias intraempresariales tiene un alfa de Cronbach de .905, cabe señalar que para efectos de esta investigación se combinaron las dimensiones impulsor y proactividad debido a la correlación positiva entre los ítems. En la siguiente tabla se muestra el alfa de Cronbach de cada dimensión.

**Tabla 9***Análisis de fiabilidad de la escala Competencias intraempresariales*

Variable	Número inicial de ítems	Alfa de Cronbach	Número final de ítems
Promotor de oportunidades	6	.757	6
Flexibilidad	4	.758	4
Impulsor	4	.777	7
Proactividad	3		
Asunción de riesgos	3	.706	3

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Técnicas de análisis de la información

Para analizar los datos cualitativos se utilizó la técnica del análisis de discurso que permite entender las prácticas discursivas de las personas que se producen dentro de su vida social en las que el uso del lenguaje forma parte de las actividades en que ellas se desarrollan, por tanto, explora y analiza cómo los textos son hechos significativos en sus procesos y cómo contribuyen a la constitución de realidades sociales al hacerlos significativos (Urrea, Muñoz y Peña, 2013). Para analizar las entrevistas se realizó la transcripción de cada una, después se seleccionaron las ideas más importantes de los entrevistados para después identificar los conceptos y categorías de análisis que corresponden a cada idea.

Para el análisis cuantitativo se utilizó la estadística descriptiva utilizando SPSS que es un paquete de programas estadísticos para facilitar la captura e interpretación de éstos. Para realizar el análisis descriptivo de cada variable se utilizaron la distribución de frecuencias la media como medida de tendencia central, y medidas de variabilidad (desviación estándar, coeficiente de variación). Además, se realizó un análisis de correlación entre las dimensiones de cada escala utilizando el coeficiente de correlación de Pearson.

Para tener un panorama general de la metodología propuesta se representa la figura 2.

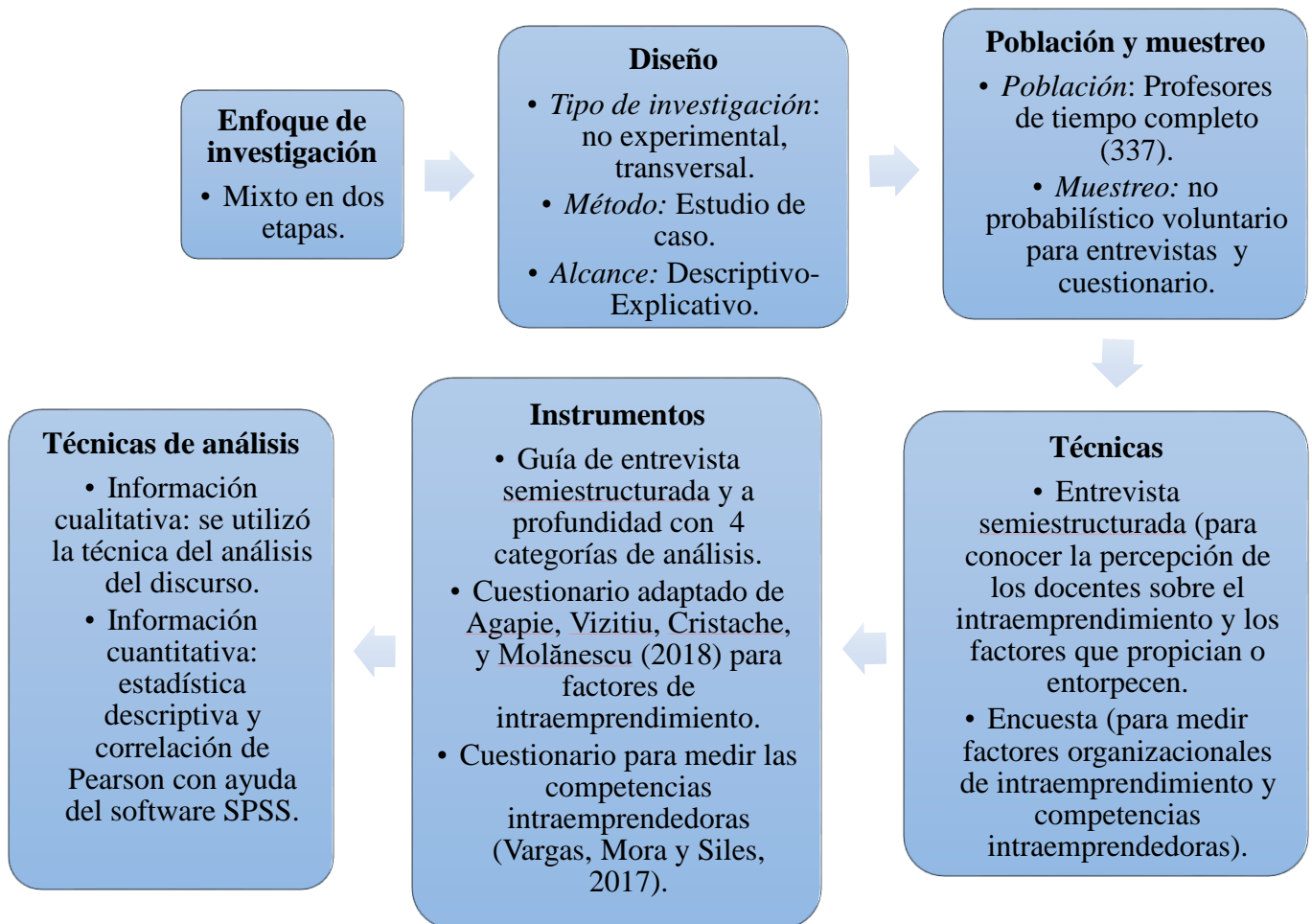


Figura 2. Marco metodológico  
Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados**

### **4.1 Análisis de datos cualitativos**

Las características de la muestra analizada para las entrevistas se resumen de la siguiente manera (ver tabla 10), en total se realizaron 12 entrevistas de las cuales 5 fueron contestadas por mujeres y 7 por hombres. De estos entrevistados, 8 de ellos cuentan con un grado académico de doctorado, 2 están por concluirlo y 2 tienen un posdoctorado. Esto refleja el nivel educativo de los Profesores de Tiempo Completo que contrata la Institución.

Cabe destacar que se entrevistaron a PTC de las 6 áreas del conocimiento que existen en la Universidad, se optó por hacer 2 entrevistas por área de conocimiento (Ciencias de la Salud, Ciencias naturales y exactas, Ciencias sociales y administrativas, Educación, humanidades y artes e Ingeniería y tecnología) a excepción de las ciencias agropecuarias donde solo se realizó una entrevista (esto debido a la falta de voluntarios) y en el área de ciencias sociales se aplicaron 3 entrevistas. Esta diversificación en el perfil profesional permite tener representatividad y un panorama general de las opiniones de los docentes de acuerdo con las áreas en las que se encuentran adscritos, sin embargo, se pudo observar que no existe una discrepancia en las opiniones debido a este factor. Pues en general, los PTC respondieron de manera similar en todas las subcategorías.

**Tabla 10***Datos descriptivos de la población*

Informante	Género	Edad	Grado académico	Área del conocimiento a la que pertenece	SNI	Perfil deseable
1	Masculino	36-50	Maestría (Cursa doctorado)	Ciencias de la Salud	No	Si
2	Masculino	20-35	Maestría (Curso doctorado)	Ciencias sociales y administrativas	No	Si
3	Femenino	36-50	Posdoctorado	Ciencias Naturales y exactas	Si	Si
4	Masculino	36-50	Posdoctorado	Ingeniería y tecnología	Si	Si
5	Femenino	36-50	Doctorado	Educación, humanidades y Artes	Si	Si
6	Masculino	36-50	Posdoctorado	Ciencias agropecuarias	No	Si
7	Masculino	20-35	Doctorado	Ciencias sociales y administrativas	Si	Si
8	Masculino	36-50	Ciencias de la salud	Ciencias de la Salud	No	Si
9	Femenino	51 o más	Doctorado	Ciencias sociales y administrativas	No	Si
10	Femenino	36-50	Posdoctorado	Ciencias Naturales y exactas	No	Si
11	Femenino	36-50	Doctorado	Educación, humanidades y Artes	Si	Si
12	Masculino	36-50	Doctorado	Ingeniería y tecnología	No	Si

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se exponen los resultados de las entrevistas realizadas a partir de las siguientes categorías de análisis.

1. Percepción del intraemprendimiento: La categoría de análisis muestra un panorama general del conocimiento que *a priori* que tienen los PTC sobre el intraemprendimiento, tomando en cuenta lo que conocen sobre el tema, cuál es su concepto y su percepción sobre su espíritu intraemprededor.
2. Comunicación e intraemprendimiento: Esta categoría permite conocer el proceso de comunicación que se lleva a cabo en la Universidad (hablando desde rectoría y las direcciones generales) hasta la comunicación dentro de la Facultad (entre el director y PTC). Y la forma que esta comunicación ha generado o entorpecido el intraemprendimiento. Además de explicar la influencia que tiene la comunicación con el intraemprendimiento que ejerce el docente, al mismo tiempo de tener la percepción de los docentes sobre cómo han impactado las acciones comunicativas que realiza la universidad para fomentar y propiciar el intraemprendimiento.
3. Apoyo de la Universidad para procesos intraemprededores: Esta categoría se enfoca en la universidad, retomando los factores organizacionales que propusieron Agapie, Vizitiu, Cristache, y Molănescu (2018), para identificar cómo ha apoyado y orientado la Universidad a los docentes para que realicen procesos intraemprededores, así mismo, identifica la forma en que ha reconocido y motivado a los docentes que hacen estas innovaciones, la flexibilidad de la institución para que los PTC sean gestores del cambio, etc.

#### **4.1.1 Percepción de los docentes sobre el intraemprendimiento.**

Al hablar sobre el intraemprendimiento los PTC tenían una confusión sobre el concepto, pues los docentes aludían al tema como emprendimiento, refiriéndose a la actividad de asumir riesgos en asuntos económicos, concretamente, a la propensión de iniciar una nueva empresa.

Al inicio 4 de los informantes mencionaron que habían participado en procesos

emprendedores tales como la creación de un negocio. Sin embargo, cuando la investigadora hizo la distinción de que la entrevista era enfocada en el intraemprendimiento, tomando en cuenta las funciones que realizan como docentes, se pudo identificar su conocimiento *a priori* sobre el concepto de intraemprendimiento. Los entrevistados se refieren al intraemprendimiento como: “emprender dentro de la Universidad o de cualquier empresa”, “crear ideas innovadoras dentro de la Universidad”, “llevar a cabo iniciativas o propuestas dentro de la universidad”, “ideas que lleven a generar productos o a vender productos”, “innovación dentro de la Universidad”. Se puede identificar que a pesar de que 4 PTC mencionaron desconocer sobre el tema, entienden cuáles son las dimensiones del intraemprendimiento, qué acciones se realizan al emprender, para qué sirve y cuál es el beneficio que se tiene al emprender dentro de una organización.

A partir de esta conceptualización se puede afirmar que la totalidad de los docentes se consideran intraemprendedores ya que les gusta ser parte del cambio, son proactivos e impulsan nuevas oportunidades y crean nuevas acciones innovadoras dentro de sus funciones. De acuerdo con la perspectiva de Antoncic y Hisrich (2000) el espíritu intraemprendedor es un proceso en el cual un individuo o grupo de individuos, identifica, busca y promueve oportunidades innovadoras renovando la organización o introduciendo innovaciones de productos y procesos. Por lo tanto, se puede observar que el ser proactivos, promover nuevas oportunidades, ser innovador es parte de las capacidades y características que posee un intraemprendedor.

Sin embargo, a pesar de los docentes dicen ser intraemprendedores, los productos y servicios que en ocasiones generan no cumplen con los estándares de “calidad e innovación” (informante 6, Comunicación personal, 12 de marzo de 2019), que se requiere para que un producto tenga valor agregado. Pues, aunque ellos generen cambios e innovaciones dentro



de su cátedra o investigación, mientras no exista un producto o resultado tangible que genere una “innovación disruptiva” (informante 10, Comunicación personal, 12 de marzo de 2019) no se les reconoce dentro de los programas estandarizados para las evaluaciones docentes. Es por esta razón que los docentes no siempre se “atreven” a innovar, debido a las cuestiones internas que existen en la institución, pese a estas circunstancias, los PTC tratan de hacer cambios que puedan mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, sin embargo, estos cambios no trascienden fuera de su aula, pues no toman el riesgo de hacer una idea genérica para todas las facultades de la Universidad y mucho menos para externarla con otras Universidades que puedan adoptar estos procesos, esto de acuerdo a la opinión del informante 4.

Como parte de las actividades que han realizado para emprender dentro de la investigación, la gestión y la docencia, los PTC entrevistados manifiestan haber colaborado en algún tipo de intraemprendimiento, pues han fundado nuevos cuerpos académicos multidisciplinares (de distintas facultades y áreas del conocimiento), creando así, nuevas líneas de investigación y de generación del conocimiento. Otro PTC considera que ha aportado cambios en la difusión del conocimiento, tratando de crear revistas científicas y aportaciones para la institución en materia de difusión de la ciencia. La totalidad de los PTC consideran que sus actividades intraempreendedoras se impulsan a través de los cambios y mejoras que realizan en la docencia, haciendo cambios en los planes de estudio tomando en cuenta las necesidades de los alumnos, creando formas diferentes para impartir clases, (aportando actividades lúdicas, etc.). En el caso de una profesora menciona que ha elaborado diplomados y tutorías personalizadas que se han vendido fuera de la Universidad, lo cual ha generado un valor económico para la institución, por lo tanto, la docente se considera intraempreendedora, sin embargo, estas son algunas de las funciones que debe realizar el PTC,

por lo que cabe reflexionar si la docente realmente es emprendedora, pues, el emprendedor crea nuevas oportunidades y realiza acciones innovadoras, a partir de esto se podría decir que estas actividades que realiza la docente no son intraemprendedoras.

#### **4.1.2 Comunicación e intraemprendimiento.**

##### ***Proceso de comunicación.***

Uno de los factores primordiales para desarrollar un espíritu intraemprendedor es la estructura organizativa, pues a partir del diseño del flujo del trabajo, la comunicación y las relaciones de autoridad dentro de la organización se tendrá una mayor apertura para emprender (Covin y Slevin, 1991). Es por ello, que se reflexiona sobre el proceso de comunicación y cómo este ha impactado en el intraemprendimiento.

Primeramente, es necesario identificar el flujo de información que se lleva a cabo en la institución, y de acuerdo con las opiniones de los docentes, la comunicación es centralizada; en este caso 7 de los PTC mencionaron que la comunicación es “vertical”. Esta comunicación se utiliza con mayor frecuencia debido a que los mensajes son emitidos desde rectoría (el mayor nivel jerárquico) hasta el personal docente, pero en ocasiones se tienen intermediarios de la comunicación, identificando así a las direcciones o dependencias internas de la Universidad. Esto se ha identificado como una barrera de comunicación ya que la información llega en cascada y en ocasiones se desvirtúa el mensaje original y no llega en el momento indicado. Así mismo, existe poca comunicación ascendente, la cual fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Pese a la importancia que tiene este tipo de comunicación para retroalimentar a los superiores, esta no es tan común dentro de la institución, pues el docente se comunica con los altos mandos solamente para solicitar algún apoyo para realizar sus funciones, solicitar información sobre algún aspecto en específico, pero no se emiten comunicados para retroalimentar sobre algún mensaje. De acuerdo con la

informante 3 “no se gestiona la comunicación entre las direcciones y el docente, no se retroalimenta, no se sabe si el comunicado llegó a las personas que tenía que llegar, ya que no existe seguimiento” (Informante 3 Comunicación personal, 6 de marzo de 2019). A pesar de que no exista retroalimentación, los PTC mencionan que tienen la información necesaria para realizar su trabajo, así mismo, consideran que la comunicación de la Universidad (hablando de rectoría y las direcciones) ha sido clara y precisa. Pese a esto, se considera que el flujo de información debe ser más dinámico para llegar al nivel de la comunicación productiva.

Por otra parte, la comunicación horizontal entre docentes ha sido “favorable” pero ha limitado el intercambio de conocimiento, ya que en algunas facultades hace falta integración entre los PTC para conocerse e integrarse para trabajar de forma colaborativa. Según lo expuesto por los docentes sobre la comunicación dentro de sus facultades, cuatro de los encuestados manifestaron la necesidad de que se hagan cambios en el proceso de comunicación dentro de su facultad, ya que internamente se han presentado problemas por no tener una comunicación formalizada e interpersonal, pues no existe comunicación verbal ni escrita, lo cual propicia una desinformación y se llega a tener conflictos para realizar sus funciones, además de no existir un consenso y colaboración entre los PTC, lo cual ha entorpecido procesos de cambio e innovación.

Por otra parte, la Universidad se comunica de manera formal e informal: “de manera formal se comunican a través de los oficios y correos electrónicos que emiten las direcciones o dependencias de la universidad. También existen los medios informales que se han formalizado de manera paulatina, que son las redes sociales, los boletines de prensa y los medios masivos de comunicación como la radio” (Informante 5, Comunicación personal, 11 de marzo de 2019). Como ya lo menciona la entrevistada hay comunicación formal e

informal, sin embargo, la comunicación formal es parte fundamental de la institución, ya que, por su estructura, se requiere de una formalidad para los procesos de comunicación, pero esto no quiere decir que no exista comunicación informal, ya que hay comunicados “no oficiales” o “extraoficiales” que se comunican de manera horizontal entre los mismos docentes o entre las facultades. A propósito de los medios de comunicación, como lo mencionó una docente, existen los medios formales e informales, para comunicarse, aunque el medio más utilizado es el correo electrónico y los oficios. Cabe señalar que estos medios de comunicación han sido catalogados como eficientes, aunado a esto existe la apertura para comunicarse de manera informal (vía telefónica) con algunas instituciones para realizar procesos de gestión, lo cual ha propiciado una mejora en la retroalimentación.

#### ***Influencia de la comunicación para generar intraemprendimiento.***

Los docentes consideran que la comunicación es muy importante en cualquier organización. Además de reafirmar que la comunicación está relacionada con el intraemprendimiento debido a que “a mayor comunicación, mayor probabilidad hay de intraemprendimiento ya que la comunicación es un proceso en el que intercambiamos ideas, que hay un mensaje, un emisor y un receptor y se podía alinear los esfuerzos para alcanzar los objetivos” (informante 7, Comunicación personal, 12 de marzo de 2019). Consideran que al tener canales de comunicación se puede tener un acercamiento entre los académicos que tengan intereses comunes. Entonces a partir de la comunicación se generan las ideas entre los compañeros de trabajo, se conocen las necesidades y lo que hacen. Además de la creación de conocimiento.

Así mismo se entiende que a partir de la comunicación se pueden externar propuestas innovadoras, “como docente si no logras comunicar una estrategia específica que en ese momento te interesa llevar a cabo con un determinado grupo y no hay ese diálogo y

comunicación entre ambas partes, es decir, tú comunicas pero no hay nadie que te escuche, finalmente se rompe el emprendimiento... y esto implica que exista mayor comunicación entre los sujetos además de una retroalimentación para generar mejores propuestas” (informante 5, Comunicación personal, 11 de marzo de 2019).

Uno de los PTC menciona que la comunicación es “importantísima” para crear relaciones interpersonales sanas, para poder colaborar y retroalimentar entre compañeros de trabajo. “Es por esto que la comunicación y el intraemprendimiento tienen una correlación positiva, la una de la otra se lleva de la mano, si no hay comunicación ¿cómo voy a saber tus necesidades? entonces a partir de la comunicación se resuelven los problemas sociales, se comunican las necesidades, se exponen los objetivos alcanzar” (informante 6, Comunicación personal, 12 de marzo de 2019). Esto contribuye a plantear que, a pesar de la poca información donde se explique la importancia y la influencia de la comunicación para apoyar el emprendimiento corporativo, se puede justificar que las relaciones de comunicación entre colaboradores (PTC) y la institución, si son de calidad, pueden forjar relaciones intraemprendedoras. Esto se puede observar en el discurso de una entrevistada, quien considera que al democratizar la comunicación se pueden tener mayores niveles de apoyo y se pueden generar mayores ideas, sin embargo, las fuertes relaciones de poder dentro de la institución han generado un vacío de información, “desafortunadamente no existe una cultura democrática en la universidad, aunado a esto la falta de integración para comunicar los objetivos y metas ha propiciado que no tengamos diálogos y falta de acuerdos, consensos para saber en qué se va a colaborar” (informante 11, Comunicación personal, 14 de marzo de 2019).

### *Acciones comunicativas que realiza la Universidad.*

La Comunicación Productiva tiene como propósito generar ambientes ricos en información que a su vez se han de consolidar en Ecologías Productivas; procurando que cada persona tenga la información que necesita para realizar su trabajo y asegurarse de que esté disponible para aquél que pueda llegar a necesitarla, para que existan flujos efectivos y usos inteligentes de la información (García, 2015). Así mismo la Comunicación Productiva identifica las acciones comunicativas que propician la productividad, la creación de mejores procesos de comunicación y cambios organizacionales haciendo énfasis en los objetivos organizacionales. En este caso, se entiende que a partir del marco filosófico de la Universidad se van estableciendo los objetivos y metas de la institución, sin embargo, al no existir objetivos claros que orienten al intraemprendimiento, los docentes se pierden de la información que puede formar acciones en pro de este. Así mismo las dependencias internas según los informantes, trabajan de manera aislada en aspectos específicos, que no crean ese espíritu intraemprendedor. A pesar de esto, 9 de los entrevistados mencionan que implícitamente a la Universidad sí le interesa llevar a cabo acciones de intraemprendimiento.

Estas acciones de comunicación que realiza la universidad se llevan a cabo a través de los medios de comunicación formal, como la radio, televisión y correos electrónicos institucionales, dando a conocer convocatorias y concursos que dan apertura a las siguientes acciones descritas por los entrevistados:

1. Convocatorias para convenios de colaboración: Esta acción permite que “a través de la dirección del sector social y productivo se realicen convenios de colaboración con el sector productivo para crear innovaciones”. (Informante 2, comunicación personal, 27 de febrero de 2019). Esta acción ha propiciado que el sector productivo y los PTC generen valor para la universidad y la sociedad en general, pues a través de estos lazos

se crean productos que pueden ser vendidos y patentados. Cabe señalar que no todas las áreas del conocimiento se consideran aptas para estas convocatorias, pues las ciencias Sociales y Administrativas, además del área de educación y artes consideran que no forman parte de estos convenios, pues en general sus productos no son consumibles.

2. Actualización del conocimiento: De acuerdo con la respuesta de 10 informantes, esta acción se basa en la información y publicidad que realiza la DIGeDPA (Dirección General de Desarrollo de Personal Académico) para capacitar a través de cursos, talleres y diplomados a sus docentes. Estos cursos de actualización y formación impartidos en las jornadas académicas “es la manera en la que la universidad intenta comunicarse con nosotros, tratar de sensibilizarte de las problemáticas que existen y que vivimos. Entonces es una manera indirecta tal vez de comunicarse con nosotros, del interés que muestra la universidad por mejorar con sus profesores” (Informante 6, Comunicación personal, 12 de marzo de 2019). No obstante, 3 informantes manifiestan que, aunque se lleve a cabo la acción “hace falta un seguimiento por parte de la Universidad para identificar si realmente están llevando a cabo lo aprendido” (informante 3, comunicación personal, 6 de marzo de 2019). Manifiestan la importancia del seguimiento y la retroalimentación para poder identificar si realmente se comprendió y se están realizando los cambios pertinentes para beneficio del colectivo.
3. Divulgación del conocimiento: Esta acción se realiza a través de la dirección de investigación científica quienes permiten que los investigadores conozcan los trabajos de los compañeros y se retroalimente. Dos de los entrevistados mencionan que esta divulgación es pertinente, al contrario de los PTC restantes, que consideran

que hace falta mayor divulgación del conocimiento entre todos los PTC de las facultades. Lo anterior porque no existen convocatorias abiertas para hacer estos foros de divulgación, o si existen no se sabe los medios y canales apropiados para comunicarlo y es ahí donde se pierde la información y, por ende, desconocen el trabajo que hacen sus compañeros, por lo tanto, se sienten desinformados y no se crean lazos de colaboración entre los PTC de la misma Universidad.

Con respecto a las 3 acciones comunicativas que lograron identificar los PTC, en dos de estas se toma en cuenta el conocimiento, pues la Universidad se interesa en capacitar y actualizar a sus profesores además de pretender difundir el conocimiento científico. Por lo tanto, se puede evidenciar que las acciones que ejecutan se enfocan en el conocimiento, que es un factor dominante en un proceso emprendedor, pues es una condición necesaria para descubrir aquellas oportunidades que están relacionadas con su conocimiento previo. Shepherd y DeTienne (2005) encuentran también que, a mayor nivel de conocimiento previo sobre los problemas, más oportunidades se descubren y más innovadoras son las organizaciones. Por lo tanto, el conocimiento que una organización posee influye en su nivel de emprendimiento, es decir en la medida en la cual descubrirá y explotará nuevas oportunidades.

Por último, es importante señalar, que un informante mencionó que “No existen acciones comunicativas específicas para generar intraemprendimiento y en mi caso todas son iniciativas personales” (informante 4, Comunicación personal, 4 de marzo de 2019. Por lo cual menciona que la comunicación que tiene la Universidad no ha influido en las acciones intraemprendedoras que ha realizado. Así mismo, se detecta que las acciones mencionadas por el resto de los PTC, no las considera importantes para que él pueda crear ideas y



propuestas innovadoras. Por esto se reflexiona en la necesidad de crear otras acciones que mejoren los lazos de comunicación e intraemprendimiento.

#### **4.1.3 Apoyo de la Universidad para procesos intraemprendedores.**

##### *Apoyo a investigaciones de oportunidad y refuerzo.*

Dicho factor tiene diversas formas de representarse; de acuerdo con los resultados de las entrevistas se desglosan de la siguiente manera:

1. **Motivación:** La motivación es importante para que el docente decida emprender, pese a esto, en la institución analizada no se tienen programas ni se motiva para que los docentes realicen estas acciones. Todos los PTC coinciden en lo que afirma el informante 5: “existe apertura en tiempo y espacio para hacer cambios, pero no hay motivación para que los profesores sean emprendedores” (informante 5, Comunicación personal, 11 de marzo de 2019).
2. **Sensibilización y fomento al intraemprendimiento:** A través de la actualización del conocimiento es la forma en la que se fomenta implícitamente el intraemprendimiento “eso fomenta que, de alguna manera u otra, vayas diseñando estrategias académicas o estrategias como investigador o como tutor que deberías de estar aplicando en tu día a día de manera cotidiana. Me parece que ese es el área que a nivel institucional ha sido como el área de confluencia de todos nosotros para llevar a cabo digamos la actualización que nos permitiría en algún momento dado el emprendedurismo” (informante 5, Comunicación personal, 11 de marzo de 2019). No obstante, no existe un apoyo directo, donde se fomente el intraemprendimiento, ya que mencionan que no existen programas específicos ni áreas que apoyen directamente al docente para crear ideas innovadoras. Además de no existir esa concepción del intraemprendimiento dentro de la Universidad, pues, aunque los docentes consideran

que son emprendedores, lo hacen de forma personal y no porque la universidad lo pida o lo apoye directamente. Entonces no existe una forma directa de fomentar al emprendimiento, sino que todo es de manera indirecta, por lo tanto, se cree que hace falta mayor sensibilización al respecto, como lo propone la informante 9.

3. Comunicación de las convocatorias: Como se señaló en el apartado de “acciones comunicativas”, una forma de tratar de apoyar a los PTC es comunicar las convocatorias para gestionar recursos; 9 de los docentes manifiestan que ellos tienen que gestionar los recursos para llevar a cabo sus investigaciones “ya que la Universidad no cuenta con el recurso económico para apoyarlos. Y es ahí donde existe una problemática, pues los docentes que no saben gestionar se quedan sin ese apoyo” (informante 3, Comunicación personal, 6 de marzo de 2019).

Por último, preexiste la idea de 2 PTC de que la universidad no ha fomentado ni apoyado el intraemprendimiento. Desde su percepción el intraemprendimiento y los cambios que se quieren hacer son simulados y realmente no tienen un impacto “yo siento que todo es muy simulado, muy muy a la ligera, muy también como que agarran las tendencias sin un análisis bien de qué es exactamente la postura y todo eso, como que los temas los retoman, pero no desde un punto de vista profundo, como que toman diferentes modelos vigentes, pero como que no hay una apropiación de manera profunda” (Informante 11, Comunicación personal, 14 de marzo de 2019). Su idea se enfoca en que la Universidad no apoya procesos emprendedores, sino que aparentemente le interesa que los docentes hagan esas innovaciones y cambios, pero no lo hace de una forma viable, no se piensa en cómo pueden apoyarlos y motivarlos.

### ***Flexibilidad para cambiar procesos y disminución de la formalización.***

Esta categoría no se cumple en su totalidad, ya que, al ser una institución pública, de carácter burocrático la formalización del trabajo es esencial. Pese a que existe esa centralización para la toma de decisiones, hay apertura y flexibilidad para hacer cambios dentro de la cátedra. El informante 8 afirma que “La universidad apoya dando la libertad de cátedra para implementar cambios de acuerdo a los beneficios y necesidades de los estudiantes. Además, se da el espacio para que se planeen las actividades de investigación y gestión académica, logrando una libertad y disponibilidad de tiempo” (informante 8, comunicación personal, 7 de marzo de 2019). La universidad apoya este proceso a partir de esquemas flexibles dentro de su Facultad lo cual es bueno, sin embargo, muchas de las propuestas no trascienden fuera del salón de clases. Es por esta razón que 8 docentes consideran que la universidad es flexible para recibir propuestas dentro del área de docencia, pero no para hacer cambios en los procesos de convocatorias y cuestiones que puedan afectar a toda la Institución.

### ***Entorno dinámico y reconocimiento.***

Este factor trata de identificar la capacidad de la organización para cambiar y renovarse a partir de las necesidades actuales. En este caso la Universidad trata de ir haciendo cambios de acuerdo con las necesidades de sus alumnos (hablando de la docencia), se van haciendo cambios de acuerdo con las problemáticas actuales (tomando en cuenta las investigaciones), sin embargo, su proceso de cambio es lento, “la universidad no ha cambiado tan rápido como dice, no ha apoyado esos procesos emprendedores” (informante 12, Comunicación personal, 15 de marzo de 2019). De acuerdo con la perspectiva de los informantes la institución ha tratado de crear espacios para que los docentes se reúnan para actualizarse y compartir su conocimiento, pero no existe una apropiación del emprendimiento corporativo.

Por esta misma razón, es que no se reconoce el intraemprendimiento, ya que no existen beneficios y recompensas para aquellos docentes que innoven y generen esos cambios dentro de la Universidad, y esto tiene que ver con el proceso de evaluación, pues dentro de estas evaluaciones no se considera la labor de emprendimiento para los PTC. Por lo tanto, todos los entrevistados coinciden en que la decisión de emprender tiene que ser de manera personal, por gusto y la capacidad para promover y apoyar nuevas oportunidades; y no por tener una recompensa. Este es un punto clave para que la Universidad piense en la forma de fomentar el espíritu intraemprendedor en sus PTC pues numerosas investigaciones coinciden en que un adecuado uso de las recompensas facilitará el espíritu intraemprendedor (Carrier, 1996, Menzen, et al., 2007). Por eso una profesora propone que para fomentar el intraemprendimiento se debe “reconocer la labor de los docentes y crear un estímulo para aquellos que realizan productos intraemprendedores” (informante 9, Comunicación personal, 11 de marzo de 2019).

#### ***Intercambio de conocimientos.***

El conocimiento se vuelve un recurso intangible y puede cambiar de forma dinámica a la organización (Tecce, 1997). Por esto el conocimiento es un factor importante en la economía global, debido a que propicia la innovación y el descubrimiento de nuevas empresas y procesos (Zahra, 2015). Como ya se mencionó, la Universidad ha tratado de crear espacios para el intercambio de conocimiento entre los PTC, pero no han funcionado del todo. Por esta razón, 6 de los docentes entrevistados afirman que hacen falta espacios de intercambio y divulgación del conocimiento en todas las áreas en las que trabajan. Este intercambio de información y de conocimiento abriría la explotación de nuevas oportunidades emprendedoras, pues cuanto más fácil es adquirir el conocimiento, más rápido surgen los imitadores (Bojica, 2009). Entonces a partir de crear una divulgación del conocimiento se

creará un mayor desarrollo de ventaja competitiva aumentando la riqueza (de conocimiento y económica) dentro de la Universidad.

***Disponibilidad de tiempo y conciencia estratégica.***

Este factor es muy amplio, pues determina la forma de pensar del individuo, a partir de lo que conoce. Los PTC han leído y escuchado el marco filosófico de la Universidad y 9 de los entrevistados mencionan que los objetivos están ligados al intraemprendimiento ya que, “pues a través de las líneas de generación y aplicación del conocimiento, la investigación científica y la colaboración de los cuerpos académicos con otras instancias se fomenta el intraemprendimiento” (informante 1, Comunicación personal, 28 de febrero de 2019). Sin embargo, la función del intraemprendimiento dentro de estos objetivos sigue siendo confusa, pues aunque parece que implícitamente se encuentra el intraemprendimiento dentro del marco filosófico, no se propicia una conciencia estratégica al respecto, ya que no existe una apropiación del emprendimiento dentro de la organización.

Por otra parte, el factor de disponibilidad de tiempo es parte de los recursos clave para el intraemprendimiento, ya que la organización debe permitir a los trabajadores invertir tiempo en el desarrollo de nuevas ideas. Se puede identificar que existe una apertura por parte de la Universidad para que los PTC dispongan del tiempo para generar propuestas. Retomando la idea de un informante: “La universidad brinda la disposición de tiempo para generar esas ideas...apoya dando la bandeja de posibilidades”, (informante 9, Comunicación personal, 11 de marzo de 2019). Aunque dentro de la institución no se tiene un tiempo específico para que se generen estas propuestas, existen espacios de comunicación, como las reuniones académicas entre PTC de facultades y sesiones donde se comunican los cambios y propuestas que pueden realizar a favor de la investigación y docencia. Sin embargo, existe un problema en el aspecto formal para disponer del tiempo del PTC, ya que un informante

recalcó que se obstruyó su proceso de emprendimiento y conocimiento al evitar que realizara una estancia de investigación por los tiempos que marca la institución: “en tres años no he hecho ninguna estancia de investigación y yo soy investigador, soy el líder del cuerpo, soy miembro del Sistema Nacional de Investigadores, pedí mi primera estancia de investigación, en 3 años nunca había pedido y me la negaron, me la negó el director no me dejó ir no me dio mayor explicación, de hecho ese fue el primer roce que tuve con el director, de dos roces que tuve con él” (informante 7, Comunicación personal, 12 de marzo de 2019).

## **4.2 Análisis de la información recolectada con el cuestionario de las encuestas**

### **4.2.1 Caracterización de la muestra.**

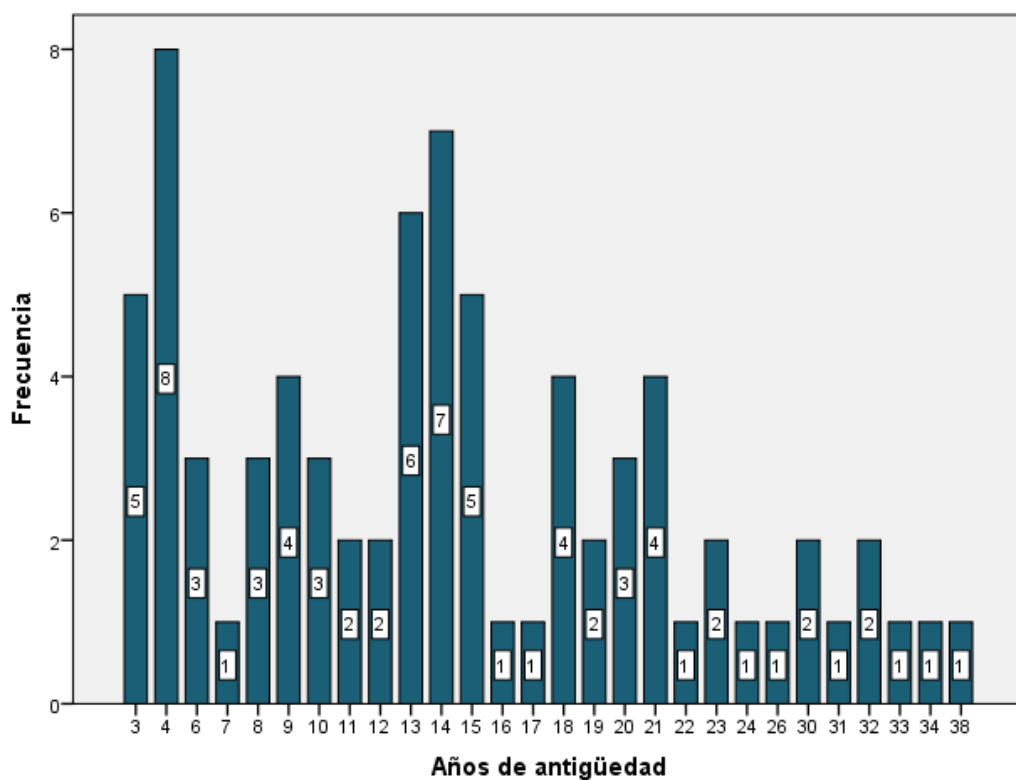
Primeramente, se analizan los datos descriptivos de la muestra. De acuerdo con los resultados se puede observar que existe un índice mayor de respuestas de profesores (hombres) esto debido a que la institución cuenta con una mayor población de hombres que de mujeres, por esta razón el 58.9% de los encuestados son hombres y el 41.1% mujeres. Se identifica que el rango de edad con mayor número de respuestas es de 36-50 años (70.1%). En el caso del grado de estudio se observa que el 61% de los profesores cuentan con un doctorado, mientras que el 29.9% son maestros. Por otra parte, se demuestra que la totalidad de los encuestados cuentan con perfil deseable PRODEP y forman parte de un cuerpo académico. Así mismo, se identifica que el 44.2% de los profesores forman parte del Sistema Nacional de Investigadores, por lo tanto, un gran porcentaje de PTC se dedican a la investigación (61%), mientras que el 31.2% se identifican con la función de docencia y el 7.8 en actividades de gestión académica. La siguiente tabla (11) resume los datos descriptivos de la muestra.

**Tabla 11***Descriptivos de la muestra de estudio*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
<i>Género de los participantes</i>		
Masculino	45	58.4%
Femenino	32	41.6%
<i>Edad (descrita en rangos)</i>		
20-35	10	13%
36-50	54	70.1%
51 o más	13	16.9%
<i>Grado académico</i>		
Maestría	23	29.9%
Doctorado	47	61%
Posdoctorado	7	9.1%
<i>Área del conocimiento a la que pertenecen</i>		
Ciencias Agropecuarias	6	7.8%
Ciencias Naturales y Exactas	7	9.1%
Ciencias de la Salud	8	10.4%
Ciencias Sociales y Administrativas	22	28.6%
Educación, Humanidades y Arte	20	26%
Ingeniería y Tecnología	14	18.2%
<i>Nivel de SNI</i>		
No pertenecen al SNI	43	55.8%
Candidato	8	10.4%
1	23	29.9%
2	3	3.9%
<i>Integrantes de Cuerpos Académicos</i>	77	100%
<i>Perfil PRODEP</i>	77	100%
<i>Función con la que se identifican</i>		
Docencia	24	31.2%
Gestión académica	6	7.8%
Investigación	47	61%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los años de antigüedad de los docentes en la universidad, se entiende que el rango de años es de 35, con un mínimo de 3 años y un máximo de 38; donde la moda es de 4 años de antigüedad (ver la figura 3). Cabe resaltar que se pensó que los años de antigüedad del docente podrían ser un factor para que el docente se sienta apoyado y reconocido por su institución, pese a esto, no se encuentra ninguna relación entre los años de antigüedad en la institución con el nivel de apoyo o emprendimiento que tiene el docente.



*Figura 3:* Años laborando en la universidad  
 Fuente: Elaboración propia.

Con la figura 4 se muestra que la totalidad de los profesores han participado por lo menos en un apoyo de las convocatorias PRODEP. Se observa que han recibido 159 apoyos en los siete diferentes rubros disponibles. Esto quiere decir que han sido parte de un apoyo económico y/o material para llevar a cabo sus funciones como docentes e investigadores.



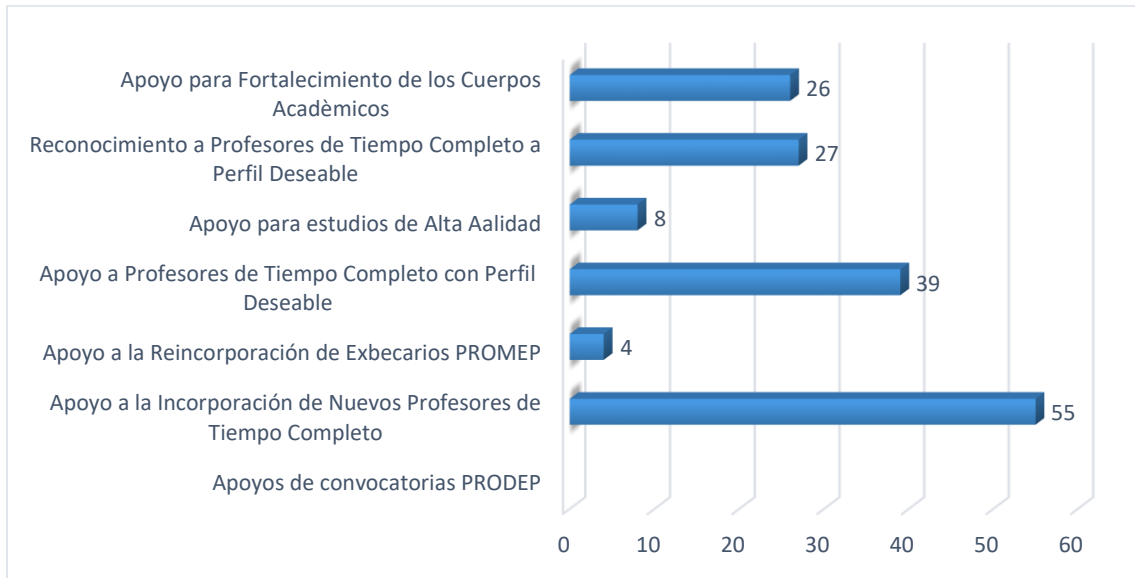


Figura 4: Apoyos de convocatorias PRODEP

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Análisis descriptivo.

Para facilitar la comprensión de los resultados que se exponen a continuación, se representa el modelo definido en el marco teórico (ver figura 5)

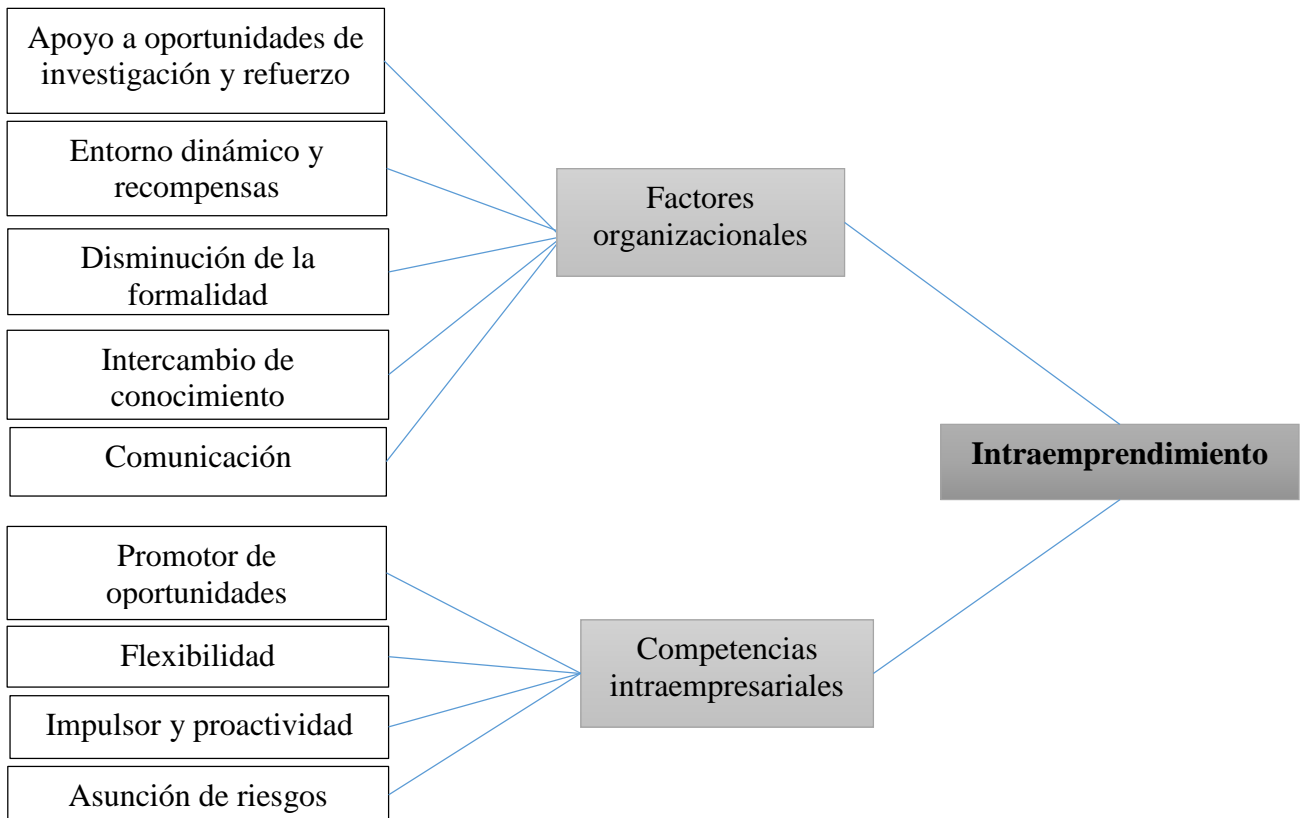


Figura 5: Modelo de dimensiones del constructo intraemprendimiento

Fuente: Elaboración propia.

La escala de factores organizacionales que propician el intraemprendimiento presenta una media de 3.2408 cuya interpretación es “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, y una desviación estándar de .7979; a partir de esto el coeficiente de variación es 0.2462. Esto significa que los datos son relativamente menos homogéneos que los del constructo de competencias intraempresariales. En la tabla 12 se observa que la media de cada dimensión oscila entre el 2.9 y 3.4 lo cual quiere decir que las respuestas fueron “en desacuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. De forma general se percibe una ausencia de apoyo y fomento al intraemprendimiento, ya que los docentes consideran que no existe un entorno dinámico ni recompensas por innovar, se tiene poco intercambio de conocimiento y no existe una disminución de la formalidad para crear nuevas oportunidades.

**Tabla 12**

*Media y coeficiente de variación de los constructos de la Escala factores organizacionales*

Dimensiones	Media	Interpretación	Coeficiente variación
Apoyo a investigaciones de oportunidad	3.3492	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.2438
Entorno dinámico y reconocimiento	2.9383	En desacuerdo	0.3516
Disminución de la formalidad	2.9091	En desacuerdo	0.3423
Intercambio de conocimiento	2.9481	En desacuerdo	0.3992
Comunicación	3.4527	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.2818

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales se evidencia que el factor con mayor media dentro de este constructo es el de comunicación y el de menor media es el de disminución de la formalidad. Entre los ítems de las dimensiones que representan este constructo, se puede identificar que el ítem con una media mayor (4.13, “de acuerdo”) es “Esta Universidad me proporciona la

posibilidad de usar mis habilidades”, el cual pertenece a la dimensión de apoyo a investigaciones de oportunidad y refuerzo. Dentro de esta misma dimensión se encuentra el ítem con la media más baja (2.32, “en desacuerdo”) “Hay varias opciones dentro de la Universidad para que los PTC obtengan apoyo financiero para sus proyectos e ideas innovadores”. La interpretación de estas respuestas se explica a partir de las entrevistas realizadas, ya que los docentes comentan que existe apertura para realizar cambios dentro de sus funciones y se tiene apertura para generar nuevas propuestas a partir de sus habilidades y las necesidades del alumnado. Sin embargo, un obstáculo que han tenido es la falta recursos económicos para generar proyectos de alto impacto, pues solo existen convocatorias federales de apoyo a sus proyectos y por el momento la Universidad no tiene la capacidad de financiar sus proyectos, lo cual genera un tropiezo en el emprendimiento.

Por otra parte, al analizar el constructo de competencias intraempresariales, se observa que la media de las respuestas es de 3.5578 y la desviación estándar es de .5314; a partir de esto se obtuvo el 0.1493 del coeficiente de variación lo cual quiere decir que los datos son más homogéneos que en el caso de los factores organizacionales. En la tabla 13 se plasman los resultados de cada dimensión, retomando que la media se encuentra en la categoría “A veces”, lo cual quiere decir que solo en ocasiones los docentes se sienten capaces de emprender dentro de la Universidad. Con respecto a este constructo, se puede identificar que la dimensión con una media mayor es promotor de oportunidades (3.7013), mientras que la dimensión de flexibilidad refleja una menor media con 3.3227, sin embargo, las dos se encuentran dentro del mismo valor de la escala “a veces”.

En el caso del ítem con mayor media (4.17) y menor coeficiente de variación es “Actúo diligentemente en aprovechar las oportunidades para hacer cambios o generar nuevas iniciativas” este pertenece a la dimensión con mayor media y se encuentra en el nivel

“siempre”. Así mismo, el ítem “Dispongo de métodos para evaluar el costo beneficio de una nueva iniciativa” tiene la media menor (3.00) y pertenece a la dimensión flexibilidad, esto concuerda con los resultados generales de las dimensiones y con la relación del constructo de factores organizacionales, ya que la flexibilidad y la disminución de la formalidad hacen hincapié en la estructura organizacional. Se puede identificar que en esta escala el nivel más bajo de las respuestas fue “A veces”.

**Tabla 13**

*Media y coeficiente de variación de los constructos de la Escala competencias intraempresariales*

Dimensiones	Media	Interpretación	Coficiente variación
Promotor de oportunidades	3.7013	A veces	0.15858
Flexibilidad	3.3247	A veces	0.2070
Impulsor y proactividad	3.6679	A veces	0.1559
Asunción de riesgos	3.3247	A veces	0.2259

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la escala de factores organizacionales se identifica que todos los ítems que tienen mayor media también tienen menor nivel de coeficiente de variación. Los ítems con mayor grado de acuerdo (se definieron con el porcentaje que representa la suma de las frecuencias de los dos niveles de acuerdo de la escala Likert –puntuaciones de 4 y 5- sobre el total de casos válidos) son “Esta Universidad me proporciona la posibilidad de usar mis habilidades” con 71.42% y “Considero que el uso de la información y la comunicación ayudan a emprender acciones que posibiliten una mejora en los sistemas productivos formales e informales de la Universidad comunicación” con 74.02%; en este punto aunque la comunicación tenga un mayor grado de acuerdo, la media se encuentra en el nivel “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

En la escala de competencias intraempresariales se destaca que los ítems más representativos se encuentran en la dimensión “promotor de oportunidades”, e “impulsor y proactividad”, siendo los ítems que tienen una mayor media y grado de acuerdo y menor variabilidad, teniendo el primer ítem un 80.60% de acuerdo y el segundo ítem un 81.9%. Estos dos ítems se encuentran con un valor “de acuerdo” dentro de la escala.

En la siguiente tabla 14 se muestran los ítems con los resultados de cada dimensión de las dos escalas de medición que se utilizaron.

**Tabla 14**  
*Resumen de resultados más significativos*

Escala	Dimensión	Pregunta	Media		Coeficiente de variación	Grado de acuerdo
			Valor	Interpretación		
Factores organizacionales	Apoyo a Investigaciones de oportunidad	Esta Universidad me proporciona la posibilidad de usar mis habilidades	4.13	De acuerdo	.2400	71.42%
	Entorno dinámico y recompensas	Mi Universidad recurre a métodos de trabajo desarrollados por los propios trabajadores	3.13	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	.3785	44.15%
	Disminución de la Formalidad	Es básicamente mi propia responsabilidad decidir cómo hacer mi trabajo	3.21	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	.3290	44.15%
	Intercambio de Conocimiento	En mi Universidad, se fomenta el desarrollo de ideas propias para el mejoramiento de la institución	2.99	En desacuerdo	.4287	41.15%
	Comunicación	Considero que el uso de la información y la comunicación ayudan a emprender acciones que posibiliten una mejora en los sistemas productivos formales e informales de la Universidad	3.94	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	.2618	74.02%
Competencias intraempresariales	Promotor de Oportunidades	Actúo diligentemente en aprovechar las oportunidades para hacer cambios o generar nuevas iniciativas	4.17	De acuerdo	.1757	80.60%

Dimensión	Pregunta	Valor	Interpretación	Coefficiente de variación	Grado de acuerdo
Flexibilidad	Cuento con un esquema bien definido para reconocer oportunidades a fin de generar nuevas iniciativas	3.58	A veces	.2574	61.03%
	Identifico las fuentes de recursos para financiar una nueva iniciativa	3.55	A veces	.2357	53.3%
Impulsor y Proactividad	Tengo la disposición de evaluar con otros toda nueva oportunidad que se presente para la Universidad	4.16	Casi siempre	.2104	81.9%
	Identifico qué tipo de recursos se necesitarán para iniciar y sostener la nueva iniciativa	3.70	A veces	.2058	59.8%
Asunción de Riesgos	Estoy dispuesto a arriesgarme en iniciativas nuevas con resultados inciertos	3.36	A veces	.3159	45.45%
	Me inclino más por las iniciativas nuevas de alto riesgo	3.27	A veces	.2558	32.5%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 15 se muestran los resultados con una media más baja.

**Tabla 15***Resumen de resultados significativos con media más “baja”*

Escala	Dimensión	Pregunta	Media		Coeficiente de variación	Grado de desacuerdo
			Valor	Interpretación		
Factores organizacionales	Apoyo a Investigaciones de oportunidad	Hay varias opciones dentro de la Universidad para que los PTC obtengan apoyo financiero para sus proyectos e ideas innovadores	2.32	En desacuerdo	.5469	57.2%
	Entorno dinámico y recompensas	Se motiva a los PTC a que asuman riesgos calculados para desarrollar nuevas ideas	2.79	En desacuerdo	.4080	40.3%
	Disminución de la Formalidad	Siento que soy mi propio jefe y no tengo que verificar todas mis decisiones con alguien más	2.61	En desacuerdo	.4401	44.2%
	Intercambio de Conocimiento	Se motiva a los PTC a hablar de sus ideas para nuevos proyectos con trabajadores de otros departamentos de la Universidad	2.91	En desacuerdo	.4178	36.4%
	Comunicación	Existe retroalimentación por parte de los PTC en los comunicados que emite la Universidad	3.05	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	.3865	33.8%
Competencias intraempresariales	Promotor de Oportunidades	Muestro confianza en que la nueva iniciativa de la Universidad se llevará a cabo	3.49	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	.2569	11.7%
	Flexibilidad	Dispongo de métodos para evaluar el costo beneficio de una nueva iniciativa	3.00	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	.3333	26%
		Reconozco cómo obtener los recursos para financiar una nueva iniciativa en la Universidad	3.17	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	.2679	19.5%
	Impulsor y Proactividad	Monitoreo el progreso de una nueva iniciativa en la Universidad	3.21	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	.3090	18.2%
		Procuró clarificar a mis superiores lo que significa la nueva iniciativa para la Universidad	3.43	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	.2776	15.6%
Asunción de Riesgos	Me inclino más por las iniciativas nuevas de alto riesgo	3.27	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	.2558	13%	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los ítems con la media más baja se puede identificar que el ítem “Hay varias opciones dentro de la Universidad para que los PTC obtengan apoyo financiero para sus proyectos e ideas innovadores” tiene la media más baja (2.32) del constructo de factores organizacionales, su grado de desacuerdo es de 57.2% esto quiere decir que existen pocas opciones para obtener recursos económicos para sus proyectos. En la dimensión de disminución de la formalidad se tiene el ítem “Siento que soy mi propio jefe y no tengo que verificar todas mis decisiones con alguien más” el cual tiene una media de (2.61) y un grado de desacuerdo de 44.2% esto quiere decir que el docente no tiene una toma de decisiones autónoma. En el caso del ítem de “comunicación” “Existe retroalimentación por parte de los PTC en los comunicados que emite la Universidad” tiene una media del 3.05 la cual se interpreta como “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Para el constructo de competencias intraempresariales, se puede observar que todos los ítems se encuentran en un nivel de “ni de acuerdo ni en desacuerdo” ya que las medias más bajas son mayores a 3, esto tiene un grado de desacuerdo bajo, ya que oscilan entre el 11.7 al 19.5%, a excepción del ítem “Dispongo de métodos para evaluar el costo beneficio de una nueva iniciativa” que tiene un nivel de desacuerdo del 26%.

Estos resultados nos muestran que los docentes poseen algunas competencias intraempresariales, pese a que no siempre las llevan a cabo, si son competentes para poder aprovechar las nuevas oportunidades que se presenten, pero hace falta apoyo por parte de la institución para propiciar estas prácticas.

#### **4.2.3 Relación entre dimensiones.**

Los cálculos de correlación de Pearson indican que los factores organizacionales tienen una correlación significativa, a excepción del factor disminución de la formalidad que tiene una correlación débil. En la tabla 16 se observa que existe una alta relación entre comunicación



y todas las demás dimensiones (apoyo a investigaciones de oportunidad y refuerzo, entorno dinámico y reconocimiento e intercambio de conocimiento).

**Tabla 16**  
*Correlación entre los factores*

	ApoInv	EDyRe	DisFor	IntCon	Comunicación
Apoyo a investigaciones de oportunidad	1	Alta	Muy débil	Moderada	Alta
Entorno dinámico y reconocimiento	.813**	1	Débil	Alta	Alta
Disminución de la Formalización	.177	.204	1	Débil	Débil
Intercambio de Conocimiento	.680**	.725**	.209	1	Alta
Comunicación	.706**	.724**	.263*	.736**	1

Nota: La interpretación del coeficiente de correlación de Pearson se realiza con base en los siguientes criterios (valores absolutos): Correlación perfecta:  $r=1$ . Muy alta:  $0.9 < r < 1$ . Alta:  $0.7 < r < 0.9$ . Moderada:  $0.4 < r < 0.7$ . Débil:  $0.2 < r < 0.4$ . Muy débil:  $0 < r < 0.2$ . Nula  $r=0$ .

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados demuestran que existe una débil correlación entre el factor disminución de la formalidad y el resto de los factores. Además, se vio que tiene una media baja “en desacuerdo”, lo cual indica que los PTC perciben poca flexibilidad con respecto a la toma de decisiones, además de que los ítems se basan en la autonomía y la flexibilidad para decidir sobre sus funciones, lo cual se interpreta como que la jerarquización de la organización ha entorpecido el nivel de intraemprendimiento en la Universidad.

Por otra parte, existe una relación alta entre el factor de “apoyo a investigaciones de oportunidad y refuerzo” con el “entorno dinámico y recompensas”, y la “comunicación”. Con respecto al factor intercambio de conocimiento se tiene una alta o moderada relación con todos los factores a excepción del ya mencionado.

Con estos resultados se puede plantear que la comunicación está relacionada con los factores del intraemprendimiento, lo cual quiere decir que la comunicación también podría influir en aspectos organizacionales del intraemprendimiento ya que la correlación con el resto de los factores es alta.

En la tabla 17 se presentan las correlaciones entre las dimensiones de las competencias intraempresariales.

**Tabla 17**  
*Correlación entre los factores*

	ProOpo	Flex	Imp_Proa	AsuRies
Promotor de Oportunidades	1	Moderada	Alta	Moderada
Flexibilidad	.595**	1	Alta	Moderada
Impulsor	.792**	.701**	1	Moderada
Proactividad				
Asunción de Riesgos	.614**	.406**	.429**	1

Nota: \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados revelan que la dimensión “promotora de oportunidades” tiene una relación moderada con la “flexibilidad y asunción de riesgos”, mientras que la relación con la dimensión “impulsor y proactividad” es alta. Así mismo, la dimensión de “flexibilidad” tiene una relación moderada con la “asunción de riesgos” y alta con “impulsor y proactividad”. Se puede observar que la dimensión de “asunción de riesgos” tiene una relación moderada con todos los factores, haciendo de esta dimensión la que tiene menor correlación de todas.

En general, los resultados muestran que los docentes consideran de cierta forma ser intraemprendedores, pero la competencia que más implementan “impulsor y proactividad” y después “promotor de oportunidades”, esto es lógico ya que estas dimensiones hablan de la

importancia de generar nuevas iniciativas, darles el seguimiento y apoyar a que otros sujetos adopten esas nuevas oportunidades. Esto me lleva a pensar que el docente tiene algunas de las competencias esenciales para emprender, sin embargo, hace falta una cultura intraempresarial dentro de la organización, para que se tenga una mayor flexibilidad, apoyo económico y un sistema de recompensas que generen mayores niveles de intraemprendimiento.

#### **4.3 Resumen de resultados**

Con base en los resultados obtenidos se puede identificar que el docente se considera emprendedor y que sus acciones de intraemprendimiento van enfocadas en la mejora de los procesos educativos. Por otra parte, el constructo de competencias intraempresariales está relacionado con la disposición de los empleados (en este caso los docentes) para contribuir al desarrollo de innovaciones dentro de la institución, en este sentido, a partir de los resultados, se identifica que la proactividad, la promoción de oportunidades, la flexibilidad del individuo para contribuir en acciones no planeadas, la asunción de riesgos y el impulsar nuevas iniciativas son competencias que han desarrollado los docentes en todas las funciones que realizan, debido a que “a veces” llevan a cabo estas competencias. Sin embargo, los resultados arrojan un diagnóstico que permite identificar los aspectos que deben mejorar y fortalecer en los procesos de desarrollo personal del docente para potenciar sus habilidades y comportamientos emprendedores. Pues, aunque su nivel de competencia no sea alto o no lleven a cabo (“siempre”) las acciones que permiten innovar, el docente muestra una disposición para generar y promover nuevas oportunidades e impulsarlas. Sin embargo, hace falta apoyo por parte de la institución para promover estas habilidades y dar las herramientas necesarias para realizarlo.

Con base en el análisis de los factores organizacionales, se puede apreciar que la Universidad no ha implementado aspectos que apoyen el intraemprendimiento, se identifica que el apoyo a investigaciones de oportunidad y refuerzo, y la comunicación, son los factores que más grado de acuerdo tienen, pese a eso, tienen poco alcance pues no se han implementado todas las estrategias necesarias para llevarlo a cabo. En el caso del factor entorno dinámico y reconocimiento, disminución de la formalidad e intercambio de conocimiento han sido factores que poco se han implementado, ya que existe un grado de desacuerdo en las respuestas obtenidas.

Así mismo, con respecto a las correlaciones, el factor de disminución de la formalidad es el que tiene una correlación más débil con el resto de los factores, esto nos lleva a replantear la necesidad de ambientes flexibles para generar espacios de innovación. En el caso del factor de comunicación obtuvo una alta relación con el resto de las dimensiones, lo que hace pensar que se puede retomar a la comunicación como un factor clave para el emprendimiento.

En definitiva, a partir de los resultados obtenidos, se distingue que la universidad no ha evaluado ni adaptado modelos de emprendimiento como medidas estratégicas para la innovación y el desarrollo institucional. Por esta razón, se describen las áreas de oportunidad que tiene la universidad. Para esto se sintetizan las propuestas de los entrevistados, partiendo de las opiniones de los PTC sobre las necesidades que ellos identifican y los cambios que consideran pertinentes para que se fomente el intraemprendimiento:

1. Generar espacios físicos (oficinas) donde se apoyen las iniciativas: “que haya oficinas de transferencia tecnológica que permita a los investigadores tener la necesidad de innovación y desarrollo tecnológico disruptivo para las empresas no sólo de la región sino en general” (informante 2, Comunicación personal, 27 de

febrero de 2019). Derivado de esta propuesta se entiende que al existir un espacio donde se fomente y apoye el intraemprendimiento, a partir de la formación de los recursos y la vinculación con otras dependencias o empresas, se pueden generar productos de valor agregado que propicien una mayor competitividad en la organización y la generación de flujo económico. Dentro de este mismo punto, se retoma la importancia de crear convenios de colaboración con organizaciones externas “la vinculación con los organismos gubernamentales y asociaciones civiles es primordial” (informante 11, Comunicación personal, 14 de marzo de 2019), crear espacios para trabajar en conjunto con empresas y el sector productivo, así lo mencionan 4 de los PTC entrevistados.

2. Crear nuevos mecanismos de seguimiento: “para mí el seguimiento es la clave, el seguimiento de las propuestas de ambos lados” (informante 3, comunicación personal, 6 de marzo de 2019). Para la entrevistada debe existir un gestor que esté apoyando los procesos del docente, se debe implementar un mediador de la comunicación, pues considera trascendental que la Universidad esté monitoreando que la información llegue de manera adecuada y que se cumpla con las indicaciones dadas. Además de poder retroalimentar y generar un vínculo de comunicación de acuerdo a las necesidades de los PTC.
3. Divulgación del conocimiento. Como ya se mencionó, existe poca divulgación del conocimiento, por lo cual los entrevistados proponen la creación de foros a nivel institucional para compartir la información y crear lazos de colaboración entre los PTC. “Que lo que hay en otras facultades lo podamos adaptar nosotros que no conocemos. Entonces, a partir de un foro se podría fomentar el intraemprendimiento para compartir asuntos de investigación, pero también sobre

la docencia” (informante 4, Comunicación personal, 4 de marzo de 2019). Esta propuesta coincide en que se debe generar una afinidad académica para que los docentes se conozcan y trabajen en la resolución de problemas específicos, además de compartir las estrategias que están implementando. Con la creación de estos foros, ferias, paneles y demás se pueden generar ideas de oportunidad para la Universidad.

4. Comunicación: este factor fue constante en 4 respuestas, pues aluden a la socialización, la empatía y la comunicación interpersonal y organizacional como un factor preponderante en el espíritu intraemprendedor. Como lo menciona un docente, “se debe tener mayor socialización, empatía y fomentar el trabajo en equipo; además de mejorar los canales de comunicación” (informante 6, Comunicación personal, 12 de marzo de 2019). Otro docente comenta que “...además de la cercanía con las direcciones para estar en comunicación” (informante 7, Comunicación personal, 12 de marzo de 2019). Consideran importante la comunicación horizontal para saber lo que están haciendo los docentes y así poder colaborar entre sí, además de la comunicación entre las direcciones para estar informados de todo lo que pasa en su institución y poder crear nuevas oportunidades.

En este mismo punto se resalta la idea de tener un gestor de la comunicación que medie y retroalimente entre (rectoría-direcciones-docentes). En este caso, el comunicador social debería de ayudar a que la información que emite la universidad llegue en tiempo y forma al docente y gestionar la comunicación entre ambas partes y con ello evitar conflictos y desinformación. Este mediador debe tener las capacidades y habilidades, además de la experiencia en el área de

comunicación organizacional, para escuchar activamente, ser un vínculo de intervención para la negociación y la comunicación constructiva para alcanzar acuerdos que convengan tanto a la institución como al docente.

5. Apoyo de las direcciones internas (de las facultades) fue la respuesta de 2 informantes. Consideran que “Trabajar de manera conjunta entre las direcciones y los docentes de acuerdo con las necesidades detectadas, se pueden proponer acciones que se puedan replantear y replicar en otras instituciones” (informante 5, Comunicación personal, 11 de marzo de 2019), además de que al tener el respaldo y apoyo de sus “autoridades” pueden cumplir con sus funciones y propiciar espacios de confianza para llevar a cabo propuestas, pues sabrían que la institución se compromete con ellos y también con el proceso de innovación.
6. Sensibilización y conciencia estratégica. Esto sirve para que se fomente el intraemprendimiento, pues “al hacer conciencia que todos los profesores aportan algo valioso a la universidad y que las cosas que realiza son importantes, se pueden generar bienes materiales” (informante 9, Comunicación personal, 11 de marzo de 2019). Para que exista la conciencia estratégica es necesario hacer visible en la filosofía de la Universidad una cultura emprendedora donde se fomente la importancia de las competencias de los PTC para generar educación, la investigación y el emprendimiento, además de una concientización y significación tanto del valor humano como el valor del emprendimiento en la Universidad.
7. Reconocimiento. Como ya se explicó, dentro de los factores que propician el intraemprendimiento, el reconocimiento es parte de la estrategia para que el PTC realice propuestas de valor. En este caso la entrevistada considera que “Reconocer

la labor de los docentes y crear un estímulo para aquellos que realizan productos intraemprendedores” (informante 9, Comunicación personal, 11 de marzo de 2019) puede hacer un cambio trascendental en el trabajo del docente, propiciando que creen más ideas.



## **Capítulo 5. Conclusiones**

En este capítulo se presentan las conclusiones de la investigación realizada a partir del análisis de resultados cualitativos y cuantitativos; para esto, se responde a las preguntas de investigación, se reflexiona sobre las hipótesis, y además se exponen las limitaciones y posibles futuras líneas de investigación.

### **5.1 Respuestas a las preguntas de investigación**

La primera pregunta de investigación fue: ¿Qué percepción tienen los profesores del intraemprendimiento que se lleva a cabo en la Universidad? Para dar respuesta a este planteamiento es importante destacar que los profesores comprenden la definición conceptual y los elementos que integran el intraemprendimiento, pues mencionan que a través de sus funciones como profesores de tiempo completo pueden hacer una transformación en el sector público y privado en aspectos tanto sociales como económicos. Así mismo, los docentes se auto perciben como intraemprendedores, ya que tratan de impulsar nuevos proyectos que produzcan conocimiento para fines de divulgación científica y cambios dentro de la práctica docente. Sin embargo, las actividades intraemprendedoras que realizan no han impactado a nivel institucional, ya que, si bien han creado cambios en sus tareas cotidianas, estos solo han tenido repercusión en su aula, lo cual ha desvirtuado sus prácticas intraemprendedoras, ya que no se reconoce la labor que realizan como innovadora. Siguiendo a Vilorio (2017) el emprendimiento se conceptualiza como la creación de nuevos modelos de negocios que pudieran generar empleo, crecimiento económico y calidad de vida y al no hacer estas acciones los docentes perciben que esa labor no es reconocida. Aunado a lo anterior, los PTC consideran que a la universidad le interesa que se innove en la cátedra para que el alumnado tenga una educación integral, por esto se ha dejado de lado la búsqueda de oportunidades

en otras áreas. Por esta razón, considero que es necesario que la universidad dé valor al trabajo del docente-investigador y se involucre en procesos intraemprendedores en todas las áreas de confluencia.

Debido a que el sector de la investigación permite la innovación de todo tipo y puede generar la transferencia tecnológica por esto se requiere de una cultura que favorezca el intraemprendimiento para fomentar el crecimiento de las universidades, además de “licenciar la investigación científica y crear plataformas de colaboración basadas en nichos tecnológicos entre las organizaciones públicas de investigación y la industria, con el propósito de capitalizar y desarrollar más competencias en ambos tipos de entidades” (Agapie, Vizitiu, Cristache, Nastase, Cracium y Molănescu, 2018, p.3).

La segunda pregunta de investigación que se planteó fue ¿Cuáles son las competencias intraemprendedores que poseen los PTC? Según Mora, Vargas y Siles (2018), quienes proponen la escala utilizada para la encuesta aplicada en este estudio, los rasgos de competencias que debe tener un intraemprendedor están encaminados en saberes, habilidades y actuaciones que manifiestan conductas asociadas a la disposición del colaborador de aportar en la generación y desarrollo de innovaciones y creación de nuevos negocios para la empresa o institución. En este caso, los docentes se destacan por una mayor disposición para promover nuevas oportunidades, por lo tanto, tratan de aprovechar las oportunidades que generen nuevas iniciativas, así mismo, se refleja la capacidad del individuo para impulsar a que otras personas colaboren en estas iniciativas, además son proactivos y respaldan las acciones que orientan a las nuevas iniciativas. Se distingue que estas dimensiones, promotor de oportunidades, impulsor y proactividad, son las competencias que poseen los docentes, aunque a partir de los resultados se demuestra que “a veces” utilizan estas competencias, lo cual significa que estas competencias son poco desarrolladas por el personal docente. Las

competencias que muy pocos docentes poseen son la asunción de riesgos y flexibilidad, esto se basa en la falta de disminución de la formalidad.

En consecuencia, propongo comenzar a crear y/o adaptar modelos de emprendimiento para la innovación en universidades públicas, para que se genere una cultura de intraemprendimiento, esto ayudaría a desarrollar competencias y actitudes orientadas a asumir riesgos, ser flexibles en los procesos, ser creativos y generar una visión de innovación para crear oportunidades rentables para la universidad y el país.

La pregunta tres de esta investigación fue la siguiente: ¿Qué factores organizacionales propician o entorpecen el intraemprendimiento en los PTC? Existe poco apoyo y fomento al intraemprendimiento por parte de la institución, esto debido a la falta de cultura emprendedora dentro de la misma. Entre los 6 factores que se investigaron a través de la “encuesta”, como primer paso se eliminó el aspecto de la disponibilidad de tiempo, ya que la dimensión no cumplía el criterio del Alfa de Cronbach. Sin embargo, a partir de las entrevistas se pudo identificar que existe poca disponibilidad de tiempo, ya que los docentes tienen diferentes funciones que no les han permitido pensar en las necesidades actuales y, por ende, generar innovaciones dentro de su campo de investigación; pese a que consideran que “existe apertura en tiempo y espacio”, no existe el suficiente tiempo para crear ese intraemprendimiento.

Con base en los resultados de la encuesta, los factores “apoyo a investigaciones de oportunidad y refuerzo” y “comunicación” tienen un valor “ni de acuerdo ni en desacuerdo” esto quiere decir que no existe un grado de acuerdo significativo; además, a partir de las entrevistas, se pudo identificar que no existe motivación, sensibilización y fomento en las prácticas de innovación. En el caso del factor de “comunicación”, se consideró un factor favorable para propiciar acciones que posibiliten una mejora en estas acciones productivas;

sin embargo, no existe una comunicación productiva dentro del sistema formal e informal de la institución ya que hace falta mayor retroalimentación entre la institución y el docente, además de la interacción entre los profesores para que se intercambien ideas que posibiliten una colaboración y generación de conocimiento entre estos. Así mismo, el factor de “comunicación” se identificó como importante para la creación de intraemprendimiento, ya que se tuvo un resultado favorable en relación con las dimensiones que lo generan, por esto se puede decir que la comunicación puede ser un factor trascendente para el intraemprendimiento.

Los factores de “flexibilidad para cambiar procesos” y “disminución de la formalidad” han entorpecido el emprendimiento dentro de la universidad, ya que la estructura organizacional al ser rígida limita la apertura para que los docentes asuman riesgos calculados en pro de cambios organizacionales e innovaciones. Como ya se mencionó, la apertura que existe es el cambio en los asuntos de cátedra, pero no en asuntos que afecten a toda la institución o generen procesos distintos a los establecidos

El factor de “entorno dinámico y reconocimiento”, también ha tenido un nivel de desacuerdo entre los PTC; esto se explica porque la universidad se ha renovado paulatinamente, pues trata de crear espacios que de manera indirecta apoyen ese proceso de intraemprendimiento, pero no se ha dinamizado de manera exponencial. En el caso de las recompensas, no existe un programa que beneficie al docente que realiza intraemprendimiento. Por esta razón, algunos docentes proponen crear un sistema de apoyo ya sea económico y/o reconocimiento al PTC que innove y asuma el reto de generar valor para su organización, este factor podría propiciar un mayor índice de emprendimiento corporativo.

Por último, el “intercambio de conocimiento” ha sido poco reconocido por la universidad ya que disponen de espacios de divulgación del conocimiento, pero no han sido lo suficientemente productivos para que existan acuerdos de colaboración y explotación de nuevas oportunidades. Pese a esto, los docentes han considerado este factor como importante para que crear nuevas ideas y proyectos con otros compañeros de trabajo (PTC).

Para crear un ambiente propicio para la innovación y el intraemprendimiento, es necesario comprender y transferir el concepto a todas las personas de la organización. Por todo lo anterior, es importante que, en las organizaciones, y la universidad estudiada no es la excepción, se establezcan programas formales para impulsar la cultura de intraemprendimiento. Según Novoa (2008), un programa de este tipo impone metas, como por ejemplo el porcentaje de ventas que deben alcanzar los nuevos proyectos y mide la riqueza y el valor generado. Para esto debe definir claramente las estrategias y estructuras organizativas para centralizar, coordinar y desarrollar los proyectos innovadores.

En la pregunta cuatro se evaluó ¿Qué acciones comunicativas realiza la organización para propiciar el intraemprendimiento del profesorado? Se observa en el caso de estudio que la comunicación media los procesos de desarrollo y transferencia tecnológica, pues a partir de compartir las ideas entre docentes, se genera la búsqueda de nuevas oportunidades. Así mismo, se identifican 3 acciones comunicativas que realiza la institución para fomentar el intraemprendimiento: difusión de convocatorias para apoyo económico de proyectos de investigación, actualización del conocimiento y la difusión del conocimiento científico entre docentes. Sin embargo, estas acciones no son suficientes para la concientización estratégica del intraemprendimiento, por lo tanto, se sugiere que haya mayores acciones de comunicación productiva, las cuales deben ser formalizadas por la institución y deben estar

enfocadas en el apoyo, el respaldo y la concientización de la importancia del intraemprendimiento.

## 5.2 Reflexiones sobre los supuestos

En la siguiente tabla se muestran a manera de resumen los supuestos planteadas en la investigación y las reflexiones que sobre ellos se derivan a partir de los resultados obtenidos.

**Tabla 18**

*Hallazgos de los supuestos de investigación*

1. La comunicación es un factor que propicia el intraemprendimiento de los profesores de la institución de educación superior	Se encontró evidencia que la comunicación es un factor que propicia el intraemprendimiento, existe una correlación positiva entre la comunicación y los factores que generan emprendimiento.
2. Las competencias intraempreendedoras presentes en los profesores son la proactividad y la asunción de riesgos	No se encontró evidencia a favor de este supuesto ya que la dimensión “asunción de riesgos” no cumple con el nivel de acuerdo que se requiere.
3. Los factores organizacionales que propician el intraemprendimiento son el apoyo de la dirección y facilitar los medios y recursos necesarios para desarrollar ideas innovadoras, libertad en el trabajo, autonomía y control sobre las decisiones que van a tomar los trabajadores, delegar autoridad y responsabilidad, y tolerar los fallos, recompensas basadas en el rendimiento y la comunicación.	Se encontró evidencia a favor de este supuesto, ya que los factores mencionados generan un mayor nivel de intraemprendimiento Se encontró evidencia a favor de este supuesto, en particular porque uno de los obstáculos que ha detenido la búsqueda de nuevas iniciativas es la falta de motivación y de recursos disponibles.
4. Los factores que entorpecen el intraemprendimiento son estructuras organizacionales rígidas, limitaciones organizacionales, falta de apoyo y motivación a los empleados, falta de recursos y capacidades.	
5. Las principales acciones comunicativas que realiza la organización para propiciar el intraemprendimiento del profesorado se median a través del proceso comunicativo productivo del docente y la Universidad y son las siguientes: actualización y capacitación e intercambio de conocimiento	Se encontró evidencia a favor de este supuesto debido a que las acciones de comunicación que ha implementado la institución han apoyado a crear nuevas perspectivas de conocimiento a través de la actualización y el intercambio de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

### **5.3 Conclusiones generales**

Según lo que Audretsch (2014) postula, el objetivo de la universidad emprendedora es crear una sociedad del emprendimiento, a partir de resolver problemas sociales, crear pensamientos emprendedores, llevar a cabo acciones e iniciativas concretas que fomenten la transferencia tecnológica.

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación, se puede evidenciar que la Universidad estudiada todavía no cumple con este objetivo, ya que aún no está preparada para el proceso de intraemprendimiento, pues, aunque realizan acciones en favor de la innovación, la transferencia tecnológica y la resolución de problemas, su proceso de cambio ha sido lento y se ha entorpecido por aspectos como la formalización y la falta de flexibilidad para hacer cambios. Aunado a esto, la falta de recurso económico ha impedido un mayor desarrollo institucional. Es por esto que la Universidad debe poner mucho énfasis en los recursos y las capacidades que poseen para orientarlos hacia el emprendimiento, ya que hasta ahora esos recursos y capacidades que tiene la institución, no están configurados adecuadamente para dicho rol y en particular para la creación de empresas (Hervás, Boronat y Messana, 2017).

Si bien durante la investigación se identificaron algunas acciones que realizan los PTC para emprender, entre estas acciones “intraemprendedoras” se encuentran los procesos de innovación educativa, pues la mayoría de los docentes respondieron que han realizado cambios curriculares (relacionados con el diseño y desarrollo del plan de estudios), además de crear estrategias de enseñanza retomando nuevos enfoques de formación profesional. Si bien, los docentes llaman emprendimiento a la innovación educativa, entendiendo esta como cambios en el proceso de aprendizaje/formación de acuerdo a las necesidades de la institución y con resultados transferibles en otros contextos educativos (Sein, Lacleta, Fidalgo, y García,

2014; citado en García, 2015). Estos dos conceptos han generado una confusión, pues aunque el intraemprendimiento genere innovación, esta innovación no solo se debe enfocar en la práctica docente, ahora bien, el desarrollo de las innovaciones educativas son un trabajo que propicia competitividad en la organización, sin embargo se considera que el PTC debe tener un referente integrador, donde genere innovación en todas las funciones que realiza y tome en cuenta las necesidades de la institución.

Un punto a resaltar, es que los docentes consideran que la universidad desea que sus mejoras y cambios se realicen en pro de enseñanza de calidad, pues las prioridades de la universidad van en función de la educación y el aprendizaje integral de sus alumnos. Sin embargo, la docencia no es la única función que tiene el PTC y, por lo tanto, no debe dejar de lado las iniciativas empresariales para la creación y transferencia de tecnología, los derechos de propiedad intelectual, las prácticas de innovación enfocadas en los procesos, productos y servicios que ofrece la universidad pues estos aspectos también generan valor y competitividad para la institución, además de que estas acciones pueden ofrecer una mayor contribución de recursos económicos.

A partir de estos puntos, Fini, Mathisen, Rasmussen y Wright (2017) proponen que la institución debe entender los factores o componentes de la universidad que actúan como facilitadores para la actividad de crear empresas y promover la cultura emprendedora para desarrollar políticas apropiadas de corrección, mejora y fomento de dichas acciones. Además de establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento y la vinculación entre el sistema educativo y el sistema productivo.

En este sentido, es importante destacar, dada la significación de la investigación, la propuesta de universidad emprendedora de Tarapuez, Osorio y Parra (2012), en la que se lleva a cabo el proceso de transformación de la universidad *tradicional* a la



considerada *empresadora*. Esta transformación de la universidad tradicional hacia una empresadora ha sido estudiada por Clark (2004) en universidades tanto europeas como del resto del mundo, identificando cinco elementos comunes que favorecen dicha transformación, entre los que cabe destacar la existencia de una cultura empresadora integrada tanto en la institución como en la actitud y la forma en que sus agentes desempeñan sus actividades; el modelo se centra en la promoción y desarrollo de cuatro áreas claves: (1) fomento del emprendedurismo, (2) apoyo al emprendedor, (3) apoyo a la creación de empresas y (4) apoyo al crecimiento de empresas. Esta propuesta ha sido adaptada por modelos de emprendimiento en empresas, sin embargo, existe la necesidad de explorarlas y adaptarlas en las instituciones de educación superior para dinamizar las necesidades actuales y crear cambios que fomenten el intraemprendimiento en los docentes.

Por otra parte, se debe hacer consciente a las universidades que el cambio en las organizaciones comienza con el ejercicio del poder, pues este es un factor decisivo en la ejecución de sus prácticas, ya que las organizaciones flexibles y autónomas son más innovadoras que las universidades con estructuras rígidas (Clark, 2004). Dentro de los aspectos formales de la organización, considero que las estructuras rígidas y de poder han entorpecido esta práctica. Tal y como plantean Fini, Fu, Mathisen, y Rasmussen (2015), la arquitectura o marco institucional de la universidad influye directamente (de forma positiva) en la creación de emprendimiento, pero resulta de vital importancia desarrollar ecosistemas completos de capacidades para generar emprendimiento a través de acciones que correspondan a iniciativas más allá de la obligación formal de hacerlo. Con esto se puede plantear que la institución debe adoptar un marco institucional que fomente el intraemprendimiento, además de adaptarse a las necesidades y tendencias actuales, ya que su esquema burocrático ha obstaculizado el emprendimiento en sus docentes. Tomando en

cuenta los aspectos que integran la universidad emprendedora, esta debe ser entendida como una organización flexible que interactúa con su entorno social y económico adaptándose a los cambios y buscando recursos adicionales de financiación para la investigación y la enseñanza.

Para finalizar, se resalta que el modelo de emprendimiento, se debe basar en la comunicación y colaboración dentro de un marco común entre los docentes, pues las redes de cooperación y comunicación les permitirán alcanzar mejor sus respectivos objetivos, atendiendo a la vez a los objetivos generales de la universidad.

Si bien se ha expuesto la importancia que le da el docente a la comunicación como un factor de intraemprendimiento, la institución ha reducido el concepto de comunicación debido a que solo se enfoca en la distribución de la información y la creación de los medios formales para comunicarse con el docente. Retomando la aproximación teórica de comunicación productiva, se puede evidenciar que en la universidad estudiada no existe un proceso de transformación de la comunicación, ya que en su mayoría la comunicación es lineal. El emisor principal (rectoría-coordinaciones-direcciones) se encarga de reunir la información pertinente y codificarla para transmitirla al docente a través de los canales y medios oficiales; y se busca que el receptor (el PTC) decodifique la información y le dé uso, además de que realice las acciones que se le pidan en busca del cumplimiento de los objetivos y necesidades de la institución.

Con respecto al objetivo general de esta investigación, donde se desea explicar la relación entre la comunicación y el intraemprendimiento, existen diferentes enfoques que se pueden dar a ese asunto. Primeramente, el enfoque interpersonal, si bien, el emprendedor debe ser consciente de la importancia de una comunicación eficaz entre sus compañeros para que exista apertura para escuchar opiniones y crear lazos de cooperación y trabajo en equipo,

lo cual propiciará el intercambio de conocimiento y a partir de ello se generan propuestas e ideas que pueden convertirse en nuevas innovaciones.

Por otra parte, se identificó en las entrevistas que el flujo de información dentro de la organización ha sido lineal. En el modelo de comunicación propuesto por Nosnik (2012), la comunicación lineal se caracteriza por:

“...enfaticar el papel de los emisores en el proceso; la presencia de una tecnología para poder transformar el lenguaje en señales o pulsaciones del tipo que requiera dicha tecnología para transmitir el mensaje, y la fidelidad de la información o calidad o integridad física del mismo (señal) al llegar a su destino, que generalmente llamamos receptor. Es decir, la linealidad en la comunicación consiste en: fuentes, tecnología, calidad de transmisión física y destino o recepción física de los mensajes (señales)” (p. 25).

Si bien la comunicación lineal en la Universidad ha sido efectiva para cumplir con las funciones que los docentes tienen, para efectos de productividad, este tipo de comunicación no ha producido una comunicación estratégica; por lo que conviene analizar los modelos de comunicación que se han estado utilizando para identificar las áreas de oportunidad acorde a las necesidades de los docentes, para que existe una interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar sus objetivos (Álvarez, 2018).

Dado lo anterior, se considera importante hacer cambios en los flujos que existen entre los emisores de información y sus receptores o usuarios, necesariamente mediante el proceso de retroalimentación y con la dinámica dialógica (comunicacional) pues, a partir de ello, se podrán adecuar las conductas y comportamientos de los miembros, influyendo de esta manera en sus hábitos y en situaciones más importantes transformado el entorno social (Nosnik, 2012 y Palacios, 2014). Así mismo, al reconfigurar el proceso de comunicación,

Nosnik (2012) argumenta que el procesamiento de información es más eficiente dado que el arraigo garantiza el acceso a los recursos de información, por lo tanto, a mayor volumen de información procesada mayor disponibilidad de insumos (información) para crear conocimiento y, como se sabe, el conocimiento es un factor de emprendimiento y cambio organizacional.

Por tanto, considero que falta replantear la función, el modelo o el plan general de la comunicación en la Universidad, acorde a las necesidades de cada tipo de público (internos y externos) con los que interactúa la institución, para permanecer en una indisoluble interacción estructurada e integral que permita de manera productiva, estratégica y competitiva su transformación (Ramírez y Hugueth, 2017). Además de crear acciones de comunicación que impacten directamente en el intraemprendimiento del docente.

#### **5.4 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

A continuación, se presentan las limitaciones tanto metodológicas como de contenido de la investigación. Una de las principales limitaciones de esta investigación fue el escaso material bibliográfico que se tiene sobre el tema del intraemprendimiento dentro de una institución pública, además de las competencias del intraemprendedor y la relación de estos con la comunicación ya que se tienen pocos referentes teóricos y empíricos. Por consiguiente, las escalas que miden estos constructos no han sido validadas en el contexto que se requería; por lo cual se observó que no hubo una discriminación de los datos obtenidos, por lo que en futuros trabajos es necesario rediseñar y validar estadísticamente las escalas.

Por otra parte, otro desafío fue obtener las respuestas de los profesores, y por tanto la muestra fue menor a lo planeado. Se considera que una muestra más numerosa permitirá comprender mejor la relación entre las variables analizadas. Además, este estudio por ser descriptivo no permite identificar las causalidades entre la comunicación y el

intraemprendimiento, lo cual sería interesante de analizar para identificar como la comunicación influye en la productividad de las organizaciones.

Por último, se identifica la necesidad de seguir esta línea de investigación a partir de los siguientes enfoques:

- El docente y el intraemprendimiento: La formación del docente en la cultura intraemprendedora, conocer la influencia del perfil profesional en la creación de intraemprendimiento. Se puede pensar en modelos para que el docente obtenga competencias que le permitan emprender, otro enfoque de investigación es indagar sobre las gratificaciones que el docente desea tener para innovar.
- Las instituciones educativas y el intraemprendimiento: A partir de esto se propone que la Universidad debe generar una respuesta más proactiva, innovadora y ágil, que dé origen a una diversidad de líneas de estudio, nuevas áreas de investigación, nuevos centros de investigación y otras instancias que gestionan la relación entre la universidad, la economía y la sociedad y con ello identificar el papel de las universidades como agentes de cambio a partir del emprendimiento corporativo. Otros de los estudios que se deben pensar es la forma proactiva de actuar ante el estancamiento o disminución de los recursos económicos para acciones emprendedoras en las universidades. Además de crear modelos para promover una cultura intraemprendedora en las instituciones de educación superior, así mismo, indagar sobre la reconfiguración de las estructuras organizacionales (burocráticas y de poder) para disminuir la formalización.
- Comunicación e intraemprendimiento: Desarrollar ampliamente perspectivas teóricas y trabajos empíricos que fundamenten la relación entre comunicación e

intraemprendimiento, además de examinar la causalidad e influencia que tiene este factor (comunicación) en la competitividad de las organizaciones emprendedoras. Así mismo, se debe diagnosticar y aprender las lógicas comunicacionales, comprender como opera la comunicación en este tipo de sistemas complejos para intervenir en las IES a través de modelos de comunicación productiva, entendida como un mecanismo que debe ser desarrollado desde su marco filosófico. Se deben crear modelos de comunicación para mejorar la productividad y el desarrollo de las organizaciones, además de integrar acciones comunicativas y replantear las ya existentes para que impacten en el emprendimiento del docente. Identificar el papel del gestor de la comunicación como mediador de información entre las diferentes estructuras jerárquicas y el docente, como puede el comunicador generar retroalimentación y un cambio productivo.

## Referencias

- Agapie, A., Vizitiu, C., Cristache, S., Nastase, M., Cracium, L. y Molănescu, A. (2018). Analysis of Corporate Entrepreneurship in Public R&D Institutions. *Sustainability* 10 (7), 2297. Doi:10.3390/su10072297
- Aguado, J. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. España: Universidad de Murcia
- Alipour, F., Idris, K., y Karimi, R. (2011). Knowledge creation and transfer: Role of learning organization. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 61-67. Doi:10.5430/ijba.v2n3p61
- Álvarez, N. (2018). La comunicación productiva: una modelización para la microempresa. *Rev. Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica*, 159 (1), 145-166 Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/download/33693/33160/>
- Åmo, B. y Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 7-19. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/23751392\\_Organizational\\_strategy\\_individual\\_personality\\_and\\_innovation\\_behavior](https://www.researchgate.net/publication/23751392_Organizational_strategy_individual_personality_and_innovation_behavior)
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio
- Antoncic, B. y Hisrich, R. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21-40

- Antoncic, B. y Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-528. Doi:10.1016/S0883-9026(99)00054-3
- Audretsch, D. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *Journal of Technology Transfer*, 39, 313-321. Recuperado de: <http://utrechtce.nl/wp-content/uploads/2015/08/Entrepreneurial-University1.pdf>
- Barriuso, C. (2017). *Ambidextría organizativa y emprendimiento corporativo. Influencia del entorno y del carácter familiar*. (Tesis doctoral, Universidad de extramadura) Recuperada de: [http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/6177/TDUEX\\_2017\\_Barriuso\\_Iglesias.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/6177/TDUEX_2017_Barriuso_Iglesias.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bedoya, A., Toro, I. y Arango, B. (2017). Emprendimiento corporativo e innovación: una revisión y futuras líneas de investigación. *Revista espacios*, 38 (17), 20-38. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p20.pdf>
- Bojica, A. M. (2009). *Entrepreneurship a nivel organizacional: Influencia del conocimiento desde una perspectiva relacional*. (Tesis doctoral) Recuperada de: <http://digibug.ugr.es>
- Brandolini, A., González, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La crujía
- Burgelman, R. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364. Recuperado: <https://www.jstor.org/stable/2631021>



- Casas, J. Repullo, L., y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Atención Primaria*, 31(8), 527. Doi: 10.1016/S0212-6567(03)79222-1
- Cheetham, G. y Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competencebased approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22 (7) 267-276
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Clark, B. (2004). Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts. *Tertiary education and management*. 9 (2), 99-116
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87. Recuperado: <https://www.jstor.org/stable/2486395>
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice* 16 (1) 7-24. Recuperado de: <http://kisi.deu.edu.tr/ethem.duygulu/covin%20ve%20slevin.pdf>
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/256406>
- Delgado, J. M., y Gutiérrez, J. (1999). *Métodos y Técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- De la Isla (2010). El modelo organizacional en el paradigma de las Universidades Tecnológicas de México. (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Querétaro).  
Recuperado de:

[http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/fernando\\_de\\_la\\_isla\\_herrera.pdf](http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/fernando_de_la_isla_herrera.pdf)

Dess G., Lumpkin, G., y Covin, J. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677–695. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/3088133>

Desouza, K. (2011). *Intrapreneurship*, Rotman-UTP Publishing: Toronto

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Fini, R., Fu, K., Mathisen, M., Rasmussen, E. y Wright, M. (2017), Institutional determinants of university spin-off quantity and quality: a longitudinal, multilevel, cross-country study, *Small Business Economics*, 48 (2), 361-39. Recuperado: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-016-9779-9>

Flores, F. (1996). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen Ediciones

Fong, C. (2017). Las teorías de la ventaja competitiva. En Universidad de Guadalajara, *Competitividad e Internacionalización de la PyME en México*. Análisis sectorial y empresarial, (pp.29-78) México: Ediciones de la Noche

García, E. (2015). Notas para comprender la relación entre participación y comunicación. O del por qué y cómo construir la cultura de participación en las organizaciones. En Galindo, J. e Islas, O. (Coords.). *Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica*. CAC/75. (pp. 121-136). Doi: 10.4185/cac75

- García, M. y Alvira, F. (1993). El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid: Alianza Editorial
- García, F. (2015). Mapa de tendencias en Innovación Educativa. *Education in the Knowledge Society*, 16 (4), 6-23. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5355/535554760001.pdf>
- Garzón, M. (2005). Propuesta de modelo intraempresarial para la innovación en organizaciones perdurables. *Universidad del rosario*. 7(9) 122-138. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187217454007.pdf>
- Garzón, M. (2010). *Emprendimiento Corporativo y Aprendizaje Organizacional*. Colombia: Editorial Universidad de Ibagué
- Garzón, M. (2011). El aprendizaje para impulsar el intra-empresarial en organizaciones complejas. *Ide@s CONCYTEG*, 6(74), 919-939
- Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista dimensión empresarial*, 13 (1), 111-131. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a07.pdf>
- Goldhaber, G. (1999). *Comunicación organizacional*. México: Diana
- Guth, W., y Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/2486666>
- Hayton, J., y Kelley, D. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45, (3). Doi:10.1002/hrm.20118
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill

- Hervás, J., Boronat, C. y Messana, I. (2017). La Universidad Española como plataforma de emprendimiento: Hacia la universidad emprendedora del futuro. *Dialnet*, 404, 11-19. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6117388>
- Hisrich, R., Peters, P. y Shepherd (2017). *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill Education
- Homsby, J. S., Kuratko, D. F. y Zahra, S. A. (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253-273. Doi: 10.1016/S0883-9026(00)00059-8
- Huh, J., Delorme, D. E., y Reid, L. N. (2006). Perceived third-person effects and consumer attitudes on preventing and banning DTC advertising. *Journal of Consumer Affairs*, 40 (1) 90-116. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/23860563>
- Ireland, R., Covin, J., y Kuratko, D. (2009). Conceptualizando el emprendimiento corporativo estrategia. *Teoría y práctica del emprendimiento*, 33(1), 19-46
- Jiménez, M. (2009). *Influencia de la capacidad de absorber conocimiento en la capacidad estratégica intraempresarias: Un modelo causal en empresas españolas* (Tesis doctoral). Recuperada de: <http://digibug.ugr.es>
- Kanter, R. (1984). *The Change Masters*. New York, NY: Touchstone, Simon & Schuster
- Kantz, D. y Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas
- Kirby, D. (2005), Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice, *Journal of Technology Transfer*, 31 (5), pp. 599-603. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-006-9061-4>

- Kootz, H. y Welhrich. (1996). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill Interamericana
- Knight, G. (1997). Cross cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing* 12 (3), 213-225
- Kor, Y. y Mesko, A. (2012). Research notes and commentaries Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives capabilities and firms dominant logic. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375–1394
- Kuratko, F., Montagno, R., Hornsby, S. (1990). Developing an intrapreneurial Assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 11, 49-58. Recuperado de: [https://www.jstor.org/stable/2486669?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2486669?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Kuratko, F., Hornsby, S., y Covin, G. (2014). Diagnosing a firm’s internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57, 37-47. Recuperado de: <http://www.firstorm.com/wp-content/uploads/2014/05/03Diagnosing-a-firm%E2%80%99s-internal-environment.pdf>
- Kuratko, F., Hornsby, S., y Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45 (2), 1-9. Doi: 10.1007/s11187-015-9630-8
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. Doi: 10.2307/2391211
- Lewin, K. (1977). *La teoría de campos en ciencias sociales*. Buenos Aires: Paidós
- Liao, Y., (2010). *Internal capabilities, external network position, and knowledge creation*. (Tesis Doctoral) Rensselaer Polytechnic Institute Troy, New York

- Lumpkin, G. y Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/258632>
- Maritan, C. (2001). Capital investment as investing in organizational capabilities: an empirically grounded process model. *Academy of Management Journal*, 44(3), 513-31. Doi: 10.2307/3069367
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40(1), 27-39. Doi:10.1007/s11187-011-9348-1
- Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas
- McFadzean, O'Loughlin y Shaw, (2005) Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link, *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 350-372. Doi:10.1108/14601060510610207
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7) 770–791. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2630968>
- Miller, D. y Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24 (9), 921–933. Doi:10.1287/mnsc.24.9.921
- Mintzberg, H. (1973). Strategy making in three modes. *California Management Review*, 16 (2), 44–83. Doi:10.2307/41164491
- Miranda, J. (2014). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones, *investigación administrativa*, 44 (116). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456044959005/html/index.html>

- Moriano, J., Topa, G., Valero, E., y Lévy, J. (2009). Identificación organizacional y conducta "intraemprendedora". *Anales de Psicología*, 25 (2), 277-287. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16712958010>
- Nosnik, A. (2012). *Teoría de la comunicación productiva. Exploraciones más allá dela retroalimentación*. Argentina: Homosapiens
- Palacios, J. (2014). De la comunicación organizacional a la comunicación productiva: modelo propuesto por Abraham Nosnik Ostrowiak. *Razón y Palabra*, 87, 1-14. Recuperado de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01\\_Palacios\\_E87.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01_Palacios_E87.pdf)
- Pavlou, P. y Sawy, O. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. Doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x
- Pérez, M. (2006). *Comunicación y comportamiento del consumidor*. España: Ideaspropias.
- Penrose, E.T. (1959). *The Growth of the Firm*. New York: Wiley
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row
- Pinchot, G. y Pellman, R. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become as entrepreneur*. Scranton: Harper Collins.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Quinn, R. (1979) spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3) 363-377
- Ramírez, R., y Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela. *Opción*, 33 (83), 305-335. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31053772011>

- Rebeil, C. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Reinsch, N y Lamar Jr. (1996) Business communication: present, past, and future. *Management communication quarterly* 10 (1) 27-29. Doi:10.1177/0893318996010001003
- Rizo, M. (2006). La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica. Breve exploración teórica. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 33, 45-62
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson Educación
- Sakhdari, K. (2016). Corporate entrepreneurship: A review and future research agenda. *Technology Innovation Management Review* 6 (8), 5-18. Recuperado de: <https://timreview.ca/article/1007>
- Shane y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226. Recuperado de: <https://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%2520%252B%2520Venkat%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf>
- Schumpeter, J. (1942). *The theory of economic development*. New York: Harvard University Press
- Soria, R. (2008). *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a las empresas*. México: TEACS
- Shepherd, D. y DeTienne, D. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1) 91-112



- Steyaert, C. y J. Katz (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship & Regional Development* 16(3): 179-196. Doi: 10.1080/0898562042000197135
- Stevenson, H. y Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11,17–27
- Tamayo, M. y Tamayo R. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa
- Tarapuez, E., Osorio, H. y Parra, R. (2012). Burton Clark y su Concepción acerca de la Universidad Emprendedora. Tendencias. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, 13 (2), 10-118. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4242056>
- Taylor, S. y Bodgan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós
- Tecce, D. (2007). Explicating dynamics capabilities: the nature and microfoundations of sustainable Enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13) 1319-1350. Doi: 10.1002/smj.640
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533. Recuperado de: [https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
- Toca, C. (2010) Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Sciencedirect* 26, 41-60. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592310701339>
- Trujillo, M. y Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*,

- 21, 37-63. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n35/v21n35a03.pdf>
- Turro, A., Lopez, L., y Urbano, D. (2013). Intrapreneurship conditioning factors from a resource-based theory. *European Journal Of International Management*, 7(3), 315-332
- Urra, E., Muñoz, A. y Peña, J. (2013). El análisis del discurso como perspectiva metodológica para investigadores. *Enfermería universitaria. Chile* 10(2). 51- 57. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-70632013000200004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632013000200004)
- Valdaliso, J. M. y López, S. (2000). *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Crítica
- Varela, J. y Irizar, I. (2009). *Caracterización de los Intraemprendimientos en el Grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia*. (Tesis doctoral, Mondragon unibertsitatea). Recuperado de:  
<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=h7PQq7hLJa8%3D>
- Viloria, H (2017) Desarrollo de competencias emprendedoras en docentes de universidades públicas autónomas. *Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe*, 15 (1), 133-146. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v15n1/1692-5858-encu-15-01-00133.pdf>
- Vargas, T., Mora, R., y Siles, B. (2017) Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics*, 26 (1) 86-111. Doi:0.1108/EJMBE-07-2017-006
- Venesson, P. (2013). Estudios de caso y seguimiento de procesos: teorías y prácticas. En: Della, D. *Enfoques y metodologías de las ciencias sociales*. (pp. 237-254).

- Vivas, S. (2005). Competitive advantage and strategy formulation the key role of dynamic capabilities. *Management Decision*, 43 (5/6), 661-669.  
Doi.org/10.1108/00251740510597699
- Wood, A., Malthy, J., Stewart, N y Joseph, S. (2008). Conceptualizing gratitude and appreciation as unitary personality trait. *Personality and individual differences* 44, 619-630. Recuperado de:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.595.9906&rep=rep1&type=pdf>
- Zahra, S. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*,(8) 319-340
- Zahra, S. y Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance.The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492
- Zahra, S. (2015). Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: the role of entrepreneurial hubs. *Small business economics*, 44 (4), 727-735. Recuperado de:  
<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-015-9650-4>

## Apéndices

### Apéndice A: Guía de entrevista a profesores de tiempo completo

Objetivo: Identificar la percepción de los docentes sobre la importancia de la comunicación y las acciones comunicativas que realiza la Universidad para generar intraemprendimiento, además de conocer el apoyo institucional que brinda la institución para fomentar esta práctica

Nombre del participante:

Edad:

Número de sesión:

Lugar:

Hora de inicio:

Hora de término:

#### Perfil profesional

1. ¿Cuál es su formación académica?
2. ¿Ha colaborado en proyectos de emprendimiento?
3. ¿Se considera un docente intraemprendedor? ¿Por qué?

#### Percepción de intraemprendimiento

4. ¿Qué entiende por intraemprendimiento?
5. ¿Cómo puede un docente ser intraemprendedor?
6. ¿Qué actividades realiza para emprender en cada una de las funciones que realizas como Profesor de tiempo completo (docencia, investigación y gestión)
7. ¿Cree que el intraemprendimiento puede cambiar el mundo?

#### Competencias intraempreendedoras

8. Describa las tres competencias más importantes que definen a un intraemprendedor
9. ¿Qué actitudes considera que tienen los intraemprendedores?
10. ¿Qué habilidades y saberes considera que debe tener para ser intraemprendedor?

11. Según tu experiencia ¿Cuáles son los obstáculos a los que se enfrentan los intraemprendedores?

### **Comunicación e intraemprendimiento**

12. ¿Piensa que la comunicación genera intraemprendimiento?
13. ¿Cómo cree que la comunicación impacta en el intraemprendimiento?
14. ¿Qué relación existe entre la comunicación y el emprendimiento?
15. ¿Cómo son los procesos comunicativos entre Universidad y docentes?
16. ¿Qué acciones comunicativas realiza la Universidad que propician el intraemprendimiento?
17. ¿Cómo influye la comunicación que tiene la Universidad en su nivel de intraemprendimiento?
18. ¿Qué cambios propone en el proceso de comunicación de la Universidad para mejorar el intraemprendimiento de los docentes?

### **Universidad e intraemprendimiento**

19. La misión, objetivos y estrategias implementadas por la Universidad propician competencias intraempresariales en los docentes
20. ¿De qué manera la universidad fomenta el intraemprendimiento en los docentes?
21. ¿De qué manera la Universidad apoya los procesos de intraemprendimiento de los docentes?
22. ¿Qué tipo de proyectos tiene la Universidad para propiciar intraemprendimiento en los docentes?
23. ¿Cómo se apoyan las iniciativas de los docentes?
24. ¿Qué direcciones o instituciones internas apoyan al intraemprendimiento de los docentes?
25. ¿La Universidad tiene apertura para recibir propuestas intraempreendedoras de los docentes en el ámbito académico y de investigación?
26. ¿Cree que a la universidad le interesa que los docentes sean intraemprendedores?
27. ¿Qué tipo de emprendimiento desea la Universidad que tengan los profesores?
28. ¿Cómo se podría fomentar el intraemprendimiento en la Universidad?

## **Apéndice B: Cuestionario de factores organizacionales que propician el intraemprendimiento Agapie, Vizitiu, Cristache, Nastase. Cracium y Molănescu (2018)**

El objetivo del presente cuestionario es identificar los factores organizativos que propician el intraemprendimiento y las competencias intraempreendedoras de los profesores de tiempo completo de la Universidad de Colima.

Instrucciones: Por favor, lea y complete las siguientes preguntas. La información proporcionada será totalmente confidencial y para fines académicos.

### **Datos generales**

Género

Edad

Grado académico

Área del conocimiento a la que pertenece

Años de antigüedad en la Universidad

Pertenece al SIN

Nivel de SIN

¿Es integrante de un cuerpo académico?

¿Tiene perfil deseable PRODEP?

¿Ha recibido apoyos a través de convocatorias PRODEP?

¿En qué rubro?

Instrucciones: A continuación, encontrará varios enunciados sobre diferentes aspectos de su puesto de trabajo y organización. Para cada enunciado, señala su grado de acuerdo o desacuerdo utilizando los criterios 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, y todas las respuestas son igualmente válidas.

Ítem	1	2	3	4	5
1. Los PTC con proyectos innovadores exitosos reciben recompensas y compensaciones adicionales por sus ideas y esfuerzos					
2. Hay varias opciones dentro de la Universidad para que los PTC obtengan apoyo financiero para sus proyectos e ideas innovadores					
3. El término “arriesgarse” se considera un atributo para los PTC de esta Universidad					
4. La Universidad me brinda la oportunidad de ser creativo y aplicar mis propios métodos para hacer mi trabajo					
5. La Universidad me proporciona la libertad de utilizar mis propios criterios en mi trabajo					
6. Esta Universidad me proporciona la posibilidad de usar mis habilidades					
7. Rara vez tengo que seguir el mismo método de trabajo o pasos para realizar mis tareas cada día					
8. Las recompensas que recibo dependen de cómo hago mi trabajo					
9. La Universidad me daría un especial reconocimiento si mi desempeño laboral es especialmente bueno					
10. Mi Universidad es rápida en mejorar sus métodos de trabajo					
11. Mi Universidad recurre a métodos de trabajo desarrollados por los propios trabajadores					
12. Muchos docentes han sido conocidos por su experiencia con el proceso de innovación					
13. Se motiva a los PTC a que asuman riesgos calculados para desarrollar nuevas ideas					
14. La Universidad motiva a las personas innovadoras a prescindir de las reglas y los estrictos procedimientos para seguir adelante con sus ideas					
15. Siento que soy mi propio jefe y no tengo que verificar todas mis decisiones con alguien más					
16. Es básicamente mi propia responsabilidad decidir cómo hacer mi trabajo					
17. Durante el último año, mi supervisor ha discutido conmigo mi desempeño laboral					
18. Se motiva a los PTC a hablar de sus ideas para nuevos proyectos con trabajadores de otros departamentos de la Universidad					
19. En mi Universidad, se fomenta el desarrollo de ideas propias para el mejoramiento de la institución					
20. Mi trabajo está estructurado, por lo tanto, tengo muy poco tiempo para pensar sobre los grandes problemas de mi organización					
21. La descripción de mi trabajo especifica claramente los estándares de desempeño sobre los cuales mi trabajo será evaluado					
22. La comunicación en la Universidad es rápida, sencilla y práctica					
23. La comunicación entre los PTC y la Universidad es abierta y de calidad					
24. Existe apertura para compartir información entre PTC y Universidad					
25. Tengo acceso a la información que se requiere para cumplir con mis actividades					
26. Existe retroalimentación por parte de los PTC en los comunicados que emite la Universidad					
27. Considero que existe congruencia entre lo que comunica la Universidad y lo que hace					
28. Considero que el uso de la información y la comunicación ayudan a emprender acciones que posibiliten una mejora en los sistemas productivos formales e informales de la Universidad.					

**Apéndice C: Cuestionario de competencias intraempreendedoras (Vargas, Mora, Ronald y Siles, 2017)**

De acuerdo a su preferencia, selecciona la función con la que más se identifica: 1. Docencia, 2. Investigación, 3. Gestión.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada frase y marque la opción que mejor represente la forma en que usted actúa realmente en esa situación y no cómo desearía actuar en ella, las preguntas se enfocarán de acuerdo a la función con la que se identifica.

Para responder utilice los criterios 1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre.

Ítem	1	2	3	4	5
1. Actúo diligentemente en aprovechar las oportunidades para hacer cambios o generar nuevas iniciativas					
2. Tengo la disposición de evaluar con otros toda nueva oportunidad que se presente para la Universidad					
3. Cuento con un esquema bien definido para reconocer oportunidades a fin de generar nuevas iniciativas					
4. Monitoreo el progreso de una nueva iniciativa en la Universidad					
5. Me inclino más por las iniciativas nuevas de alto riesgo					
6. Hago preguntas que desafían el cómo se hacen las cosas					
7. Realizo acciones orientadas a unir esfuerzos entre departamentos para poner en práctica las nuevas iniciativas en la Universidad					
8. Identifico las fuentes de recursos para financiar una nueva iniciativa					
9. Disfruto de apostar y jugármela en iniciativas nuevas					
10. Tengo la habilidad de convencer a otros de la utilidad de llevar a cabo nuevas iniciativas para la Universidad					
11. Identifico qué tipo de recursos se necesitarán para iniciar y sostener la nueva iniciativa					
12. Respaldo las nuevas ideas independientemente de quien las proponga en la Universidad					
13. Estoy dispuesto a arriesgarme en iniciativas nuevas con resultados inciertos					
14. Tengo habilidad de convertir oportunidades en iniciativas manejables para la Universidad					
15. Reconozco cómo obtener los recursos para financiar una nueva iniciativa en la Universidad					
16. Procuero clarificar a mis superiores lo que significa la nueva iniciativa para la Universidad					
17. Muestro confianza en que la nueva iniciativa de la Universidad se llevará a cabo					
18. Dispongo de métodos para evaluar el costo beneficio de una nueva iniciativa					
19. Permanezco apoyando la nueva iniciativa aun cuando otros dicen que no se puede hacer					
20. Promuevo en otros mantener el entusiasmo durante la ejecución de la nueva iniciativa de la Universidad					