

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

Ana Paola Alcaraz Muñiz<sup>1\*</sup>, María del Pilar Pastor Pérez<sup>2\*</sup>

## Resumen

El propósito del presente estudio es identificar la relación de la comunicación en el intraemprendimiento que ejercen los profesores de una Institución de Educación Superior (IES) pública. 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 del análisis estadístico de la encuesta de factores organizacionales revelan que el factor de “comunicación”, tienen una media mayor que el resto de factores observados; sin embargo, se encuentran en un nivel ni de acuerdo ni en desacuerdo. A partir de este estudio, se sugiere que las IES deberían de adoptar una cultura intraemprendedora, a partir de propiciar estructuras organizacionales flexibles que permitan cambiar sus procesos.

## Abstract

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 the “communication” have higher average than the rest of the analyzed factors. Nevertheless, these are at a level of “neither agree or disagree”. Based on this study, it is suggested that HEIs should adopt an intrapreneurial culture, starting with flexible organizational structures that would allow new processes.

## Palabras Clave

Comunicación productiva, Intraemprendimiento, Institución de educación superior

## Keywords

Productive communication, Intrapreneurship, Higher education institution.

<sup>1</sup> Estudiante de la maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

<sup>2</sup> Profesor investigador de tiempo completo de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

\*Autor para correspondencia: [anapaolaalcaraz16@gmail.com](mailto:anapaolaalcaraz16@gmail.com)

\*Autor para correspondencia: [pilarpastorperez@gmail.com](mailto:pilarpastorperez@gmail.com)

## Introducción

De acuerdo a las diversas definiciones e investigaciones que existen sobre emprendimiento, se entiende este como una

capacidad o habilidad de la persona para crear algo nuevo, buscar nuevas oportunidades, hacer cambios innovadores y, lo más recurrente en las definiciones, es la creación de una actividad económica. Se retoma esta idea de emprendimiento para hacer la diferenciación entre estos dos conceptos. El emprendimiento según Hisrich, Peters y Shepherd (2017), lo definen 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 alude 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 Pinchot (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 (Moriano, Topa, Valero, & Lévy, 2009).

Entendiendo el concepto principal, se puede evidenciar que la organización juega un papel preponderante en el proceso, pues es la responsable de crear espacios para llevar a cabo estas iniciativas e impulsar a los empleados. Desde la perspectiva teórica se entiende al intraemprendimiento como algo que genera valor dentro de una organización. La mayoría de las investigaciones empíricas que estudian este fenómeno han puesto su mirada en las empresas e instancias lucrativas, pues están enfocadas en la competitividad y la creación de nuevos mercados, debido a la demanda que exige la transformación de los productos y servicios que ofrecen.

Por esa razón se diseñó esta investigación, para observar el intraemprendimiento dentro de una organización pública (educativa), ya que la literatura ha abordado escasamente el tema dentro de instituciones no lucrativas en las que, al ser instituciones rígidas, existe poca flexibilidad y adaptabilidad para realizar cambios dentro de sus procesos. Se parte de la idea de que el emprendimiento corporativo o

intraemprendimiento, es una construcción universal y puede ser aplicado en organizaciones del sector público, entre ellas las educativas. Lo anterior 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. Asimismo, se indaga sobre la comunicación como un factor que propicia el intraemprendimiento pues, Antoncic y Hisrich (2001), mencionan que la comunicación de calidad es importante para el flujo de información y creación de emprendimiento dentro de las organizaciones.

En este contexto, se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿cuál es la relación de la comunicación organizacional con el intraemprendimiento de los Profesores de Tiempo Completo (PTC) de una institución de educación superior? ¿Qué acciones comunicativas realiza la organización para propiciar el intraemprendimiento del profesorado? ¿Qué percepción tienen los profesores del intraemprendimiento que se lleva a cabo en la universidad?

## 1. Marco teórico

La definición de intraemprendimiento que se adopta para este trabajo es la de McFadzean, O'Loughlin y Shaw (2005), quienes lo definen como 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 y, además, con el fin de que los empleados sean capaces de explotar y detectar nuevas oportunidades, aunque su objetivo no sea la renovación estratégica o el *corporate venturing* (nuevos negocios). A partir de aquí, se reitera que el intraemprendimiento no solo se debe enfocar en la creación de un nuevo negocio dentro de la organización, como muchos autores lo plantean, puesto que, al buscar y descubrir nuevas oportunidades que generen un cambio positivo y de valor para la organización, se está generando emprendimiento corporativo.

Teóricamente se ha comprobado que 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; Zahra,

1991, 1993; McFadzean, O'Loughlin y Shaw, 2005). A partir de la investigación de Agapie, Vizitiu, Cristache, Nastase y Molănescu (2018), se redefinen y proponen nuevos factores organizacionales, enfocándose en las instituciones educativas, así como en las de actividades de investigación y desarrollo tecnológico. Los autores retoman las ideas de Hornsby, Kuratko & Zahra (2002), pero las adaptaron a las organizaciones públicas y de desarrollo tecnológico, 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.

Al identificar estos factores se puede visualizar la idea de que la institución es la responsable de promover el intraemprendimiento de los profesores, brindando así lo necesario para que exista esa cultura intraemprendedora. Por lo tanto, la organización, por ser un sistema vivo, debe considerar su estructura organizacional y la comunicación como otros de los factores que propician dicho fenómeno. Siguiendo a Zahra (1993), existen otras variables internas las cuales divide en tangibles e intangibles, centrándose en la estructura organizativa. En la investigación presentada se resalta una de las variables tangibles, la comunicación. Esta ha sido estudiada como uno de los factores que propician la iniciación e implementación del espíritu intraemprendedor, porque 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 comunicación es esencial dentro de las organizaciones, sin embargo, no toda la comunicación es eficiente y productiva. Por lo tanto, es necesario replantear el tipo de comunicación que se debe tener dentro de la institución, para que de esa manera se puedan generar cambios y cumplir con los objetivos deseados. A partir de la aproximación teórica de la Comunicación Productiva de Nosnik (2012), se plantean tres niveles de comunicación de acuerdo al alcance de los mensajes en el sistema de comunicación humana. Al primer nivel lo denomina lineal, pues, hace énfasis en el emisor sin preocuparse del receptor, en este nivel 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. El segundo es la comunicación dinámica, ahí es importante la comunicación entre emisores y receptores, 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 al tercer nivel de comunicación, llamado productivo, este se centra en la distribución y el flujo de mensajes para cumplir con los objetivos del grupo y, además, busca generar beneficios del cumplimiento de su propósito para avanzar colectivamente.

Se puede identificar que el nivel más alto de comunicación es la que Nosnik (2012) denomina como comunicación productiva, pues es la que ayuda a identificar las acciones comunicativas que propician la productividad, la creación de mejores procesos de comunicación y los cambios organizacionales. Se ocupa de la innovación y la mejora como cambio positivo y progresivo de todo tipo de sistemas de convivencia humana, formales e informales (Nosnik 2012, p. 13). 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. (Nosnik 2012, p. 128)

Al observar el papel que la comunicación puede jugar en el intraemprendimiento organizacional, Antoncic & Hisrich (2001) proponen que la comunicación de calidad es un factor y variable independiente que propicia el intraemprendimiento. El primer conjunto de antecedentes que influye en el intraemprendimiento, según estos autores, son características organizativas (apertura de comunicación, mecanismos de control, intensidad de exploración ambiental, soporte organizativo y de gestión) y valores organizacionales. En este caso, el factor de comunicación abierta y de calidad se entiende como una forma de compartir información y empoderamiento, pues se reconoce como un elemento crítico para la innovación (Kanter, 1984; Pinchot, 1985).

## 2. La organización del caso de estudio

La institución de educación superior objeto de estudio es pública y fue fundada en el año de 1940. En la década de los

80, comenzó a ser considerada entre las mejores universidades públicas de México, ganando también reconocimiento en el ámbito internacional por impartir educación preparatoria, 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. Se eligió esta organización debido a la importancia del quehacer productivo de sus docentes para la creación de productos de valor agregado dirigidos a la sociedad, así como por su impacto la institución en el estado, pues es la institución de educación superior con mayores niveles de productividad y creación de conocimiento a nivel regional. En este caso, se estudia a los profesores de tiempo completo, ya que son los sujetos que llevan a cabo esos procesos intraemprendedores, pues realizan estas prácticas de cambio e innovación dentro de las funciones que realizan (investigación, docencia y gestión académica).

### 3. Metodología

El estudio presentado se realizó a partir de un enfoque mixto; para atender las preguntas de la investigación se aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada y por lo tanto se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de información. 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, en la segunda se retoma la comunicación y su relación con el intraemprendimiento y, en la tercera, los factores organizacionales que apoyan el intraemprendimiento. Para la parte cuantitativa, se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información y se adaptó un cuestionario basado en la escala de Agapie, Vizitiu, Cristache, y Molănescu, (2018), quienes retoman 21 ítems sobre los factores organizacionales que propician el intraemprendimiento: apoyo para investigaciones de oportunidad y refuerzo, entorno dinámico y reconocimiento, disminución de la formalización,

intercambio de conocimientos, disponibilidad de tiempo y conciencia estratégica. Cabe señalar que se agregó el factor de comunicación con aspectos teóricos de la comunicación productiva de Nosnik (2012) y los ítems se crearon para esta investigación, 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. En este artículo solo se presentan los resultados de la dimensión de comunicación.

Partiendo de la población de 336 PTC, se hizo un muestreo no probabilístico, voluntario, debido a que los docentes tomaron la decisión de participar y/o contestar dichos instrumentos. Se tuvo respuesta de 77 PTC (para la técnica de la encuesta), 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, quienes también habían participado en la encuesta.

Para analizar los datos cualitativos se utilizó la técnica del análisis de discurso, y para el análisis cuantitativo se utilizó la estadística descriptiva y correlacional utilizando SPSS 22.

### 4. Resultados

#### 4.1 Cualitativos

##### 4.1.1 Percepción del 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 cuatro de los informantes mencionaron que habían participado en procesos emprendedores tales como la creación de un negocio. Sin embargo, cuando se les 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 cuatro PTC mencionaron desconocer sobre el tema, sí entendían 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, impulsan nuevas oportunidades y crean acciones innovadoras dentro de sus funciones. Los autores Antoncic y Hisrich (2000) identifican el espíritu intraemprendedor como 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 evidenciar teóricamente que el ser proactivos, promover nuevas oportunidades y ser innovador son parte de las capacidades y características que posee un intraemprendedor.

Sin embargo, a pesar de que 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 sus procesos de enseñanza y aprendizaje. No obstante, 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 que puedan adoptar esos 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 intraemprendedoras 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 específico de una profesora mencionó que ha elaborado diplomados y tutorías personalizadas que se han vendido fuera de la universidad, lo cual ha generó un valor económico para la institución.

#### 4.1.2 Comunicación e intraemprendimiento

##### 4.1.2.1. 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 siete 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. Lo anterior 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. Asimismo, 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 con el fin de 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, integrarse y 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. Lo anterior 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, con ello, 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. No obstante, esto no quiere decir que no exista comunicación informal, puesto 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.

#### 4.1.2.2. La comunicación para generar intraemprendimiento.

Los docentes consideran que la comunicación es 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.

Asimismo, 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 de gran importancia 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. Claro ejemplo 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)

#### 4.1.2.3. 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, y que así existan flujos efectivos y usos inteligentes de la información (García, 2015). Asimismo, 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. 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. De la misma manera, las dependencias internas, según los informantes, trabajan de manera aislada en aspectos específicos, que no crean ese espíritu intraemprendedor. A pesar de esto, nueve de los entrevistados mencionan que implícitamente a la universidad sí le interesa llevar a cabo acciones de intraemprendimiento.

Las 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:

- 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.

- Actualización del conocimiento: de acuerdo con la respuesta de diez informantes, esta acción se basa en la información y publicidad que realiza la Dirección General de Desarrollo de Personal Académico (DIGeDPA), 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, tres 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.

- 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 tres 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. 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), encontraron 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. También 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.

#### 4.2 Resultados cuantitativos

Dentro de la escala de factores organizacionales que propician el intraemprendimiento, se muestra la comunicación como un factor determinante en el nivel de emprendimiento de la institución, a partir de ello, se evidencia que el factor con mayor media dentro de este constructo es el de comunicación. Lo que quiere decir que la comunicación es factor determinante para el proceso de intraemprendimiento, sin embargo, se encuentra dentro del nivel ni de acuerdo ni en desacuerdo. Ello permite identificar que hace falta una comunicación productiva que favorezca el intercambio de

**Tabla 1.** Media y coeficiente de variación de la dimensión comunicación

Dimensiones	Media	Interpretación	Coeficiente variación
Comunicación	3.4527	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.2818

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Resumen de ítems más significativos

Dimensión	Pregunta	Valor	Media Interpretación	Coeficiente de variación	Grado de acuerdo
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 %
	Existe retroalimentación por parte de los PTC en los comunicados que emite la universidad.	3.05	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	.3865	41.6 %

Fuente: elaboración propia.

ideas, conocimiento y el flujo de información para mejorar el intraemprendimiento entre los docentes.

Por otra parte, se identifica que los ítems que tienen mayor media también tienen menor nivel de coeficiente de variación. Entre los ítems con mayor grado de acuerdo<sup>1</sup> se encuentra el factor de comunicación que considera que el buen 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, que, con 74.02 %, casi la tercera parte de los docentes encuestados, mencionan que el manejo de la información y la comunicación ayuda a generar acciones para emprender y generar mayor valor dentro de la universidad.

Asimismo, se muestra el ítem de comunicación con la media más baja. 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, la media más baja se encuentra en el mismo nivel que la media más alta. Sin embargo, el ítem muestra que hace falta retroalimentación en el proceso de comunicación entre docentes y universidad, por lo tanto, con base en este resultado y en las entrevistas se demuestra que la comunicación que tiene la institución es lineal, retomando la visión de Nosnik (2012), la universidad aún no se encuentra en un nivel de comunicación productivo y por lo tanto esto refleja un nivel de intraemprendimiento bajo.

En la Tabla 3 se observa que existe una alta relación entre comunicación y todos los demás factores.

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.

<sup>1</sup>El grado de acuerdo se define 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.

**Tabla 3. 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.

## 5. Conclusiones

### 5.1 Respuestas a preguntas de investigación

En primer lugar, respondiendo a la pregunta de investigación ¿cuál es la relación de la comunicación organizacional con el intraemprendimiento de los Profesores de Tiempo Completo (PTC) de una institución de educación superior? Se puede identificar que la comunicación es un factor que propicia el intraemprendimiento y a mayor nivel de comunicación e integración entre pares, existe un mayor nivel de emprendimiento. Es por ello que la comunicación productiva puede crear cambios institucionales a favor de la innovación pues, a partir de ese proceso de retroalimentación, se generan ideas y se conciben nuevas prácticas

Con respecto a la pregunta ¿qué acciones comunicativas realiza la organización para propiciar el intraemprendimiento del profesorado? Se observa que la comunicación media los procesos de desarrollo e innovación, pues a partir de compartir las ideas entre docentes, se genera la búsqueda de nuevas oportunidades. En el caso de la universidad, se identificaron tres 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 desde su marco filosófico en el apoyo y el respaldo de la implementación del intraemprendimiento.

Por último, queda la pregunta ¿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 se 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. No obstante, 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, puesto que no se reconoce la labor que realizan como innovadora. 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.

Sin embargo, sus prácticas emprendedoras, tomando en cuenta las visiones teóricas, quedan cortas, pues las acciones

que realizan son parte de las actividades que como PTC tienen que realizar, es por ésta razón que aunque ellos se perciban intraemprendedores, existe mucho trabajo por hacer. Debido al sector en el que se encuentran, los docentes podrían realizar mayor innovación y creación de transferencia tecnológica; para esto se requiere de una cultura que favorezca el intraemprendimiento con el fin 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).

## 5.2 Conclusiones generales

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. 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, no solo en la docencia. Un punto a resaltar es que los docentes consideran que la universidad desea que sus mejoras y cambios se realicen en pro de la 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 trasferencia de tecnología, los derechos de propiedad intelectual, las prácticas de innovación enfocadas en los procesos, los 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, también, 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.

Dentro de los aspectos formales de la organización, se puede considerar que las estructuras rígidas y de poder han entorpecido la práctica intraemprendedora del docente. 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. No obstante, 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 tendrá la posibilidad de generar 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. 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 esa razón 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 exista 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 transformando el entorno social (Nosnik, 2012 y Palacios, 2014). Asimismo, 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, se considera 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.

### 5.3 Futuras líneas de investigación

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: se debe 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 e indagar sobre la reconfiguración de las estructuras organizacionales (burocráticas y de poder) para disminuir la formalización.

- Comunicación e intraemprendimiento: se deben diagnosticar y aprender las lógicas comunicacionales, comprender cómo 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; cómo 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. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su10072297>
- 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/>
- Antoncic, B. & 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. & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-528.
- Covin, J. & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice* 16 (1) 7-24
- 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>
- 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
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hisrich, R., Peters, P. & Shepherd (2017). *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill Education
- Homsby, J. S., Kuratko, D. F. and 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. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/4779176\\_Middle\\_Managers'\\_Perception\\_of\\_the\\_Internal\\_Environment\\_for\\_Corporate\\_Entrepreneurship\\_Assessing\\_a\\_Measurement\\_Scale](https://www.researchgate.net/publication/4779176_Middle_Managers'_Perception_of_the_Internal_Environment_for_Corporate_Entrepreneurship_Assessing_a_Measurement_Scale)
- McFadzean, O'Loughlin y Shaw, (2005) Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link, *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 350-372. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14601060510610207>
- Moriano, J., Topa, G., Valero, E., & Lévy, J. (2009). Identificación organizacional y conducta intraemprendedora". *Anales de Psicología*, 25 (2), 277-287. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/167/16712958010.pdf>
- Nosnik, A. (2012). *Teoría de la comunicación productiva. Exploraciones más allá de la 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)
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row
- 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>
- Steyaert, C. & J. Katz 2004. Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship & Regional Development* 16(3): 179-196. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0898562042000197135>
- Zahra, S. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*,(8) 319-340.