

# ¿Son intraemprendedores los estudiantes al realizar su servicio social en una Universidad Tecnológica del Estado de México?

Are the university students intrapreneurs when doing their social service?

Alejandra Morales Carranza<sup>1</sup>

Universidad Anáhuac Norte, México, México  
almorales\_mx@yahoo.com.mx

## RESÚMEN

Partiendo del hecho de que la comunicación integral es el sustento y eje transversal de los actos comunicativos en las empresas, se realiza una evaluación para conocer qué tan intraemprendedores son los estudiantes que realizan su servicio social utilizando como base el instrumento realizado y actualizado por Downing, 2016. Los objetivos específicos fueron los siguientes: 1) Analizar las competencias de los estudiantes en su estancia durante la realización de su servicio social. 2) Evaluar variables que pudieran afectar el desempeño intraemprendedor como: perfil de egreso y tipo de universidad. La metodología utilizada para medir este grado de iniciativa e innovación, se realizó un trabajo de índole descriptivo y cuantitativo en una muestra de 96 empresas empleadoras en la Ciudad de México por medio de un cuestionario que mide las variables de motivación de logro (20 preguntas), toma de riesgos (19 preguntas), innovación (19 preguntas), autonomía (21 preguntas), control interno (12 preguntas), control externo (17 preguntas), autoeficacia (21 preguntas), tolerancia al estrés (19 preguntas), optimismo (13 preguntas). Los resultados muestran habilidades desarrolladas claramente por los estudiantes como responsabilidad y sugerencia de innovaciones durante su trabajo de campo o servicio social.

## ABSTRACT

Considering that the livelihood and transverse axis in communication is the comprehensive communication theory, this article tries to measure how intrapreneurs are the students when they work in their social service at companies. Based on this, the specific objectives will be: 1) Analyze the competences the students show while they are working in their social service. 2) Evaluate variables that can affect the intrapreneur behavior such as discharge profile and kind of university. Methodology is based on a descriptive and quantitative model with a sample of 96 companies in Mexico City. The performance of students were evaluated by a questionnaire that measured: motivation to succeed (20 questions), risk taking (19 questions), innovation (19 questions), autonomy (21 questions), internal control (12 questions), external control (17 questions), self-efficacy (21 questions), stress tolerance (19 questions) optimism (13 questions). Results show that there are specific and clear abilities that were shown by students such as responsibility and innovations' suggestions while they performed their social service at companies.

## PALABRAS CLAVE

*Competencias.  
Comunicación integral.  
Intraemprendedoras.  
Intraemprendedores.  
Perfil de egreso.*

## KEY WORDS

*Competences.  
Comprehensive  
Communication.  
Intrapreneurs.  
Discharge profile.*

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7889-306X>

## INTRODUCCIÓN

Una organización es un sistema viviente, y como todo organismo que vive tiene periodos para nacer, desarrollarse, crecer, llegar a la edad madura, reproducirse, transformarse para adaptarse a las exigencias del ambiente, hasta para morir y las internas propias del organismo. La organización, por lo tanto, es una comunidad de personas con un propósito (subsistema de filosofía), que trabaja en grupo (subsistema psicosocial), que emplea conocimientos y técnicas (subsistema técnico) y que se relacionan entre sí a través de una jerarquía de mando y de división del trabajo (sistema estructural), incluyendo su subsistema administrativo que planea y controla el esfuerzo global de la organización, mismo que esta incierto en un supra sistema (medio o entorno) (Rebeil, 2014)

Por otro lado el ámbito empresarial se ha visto presionado por la competencia incremental y por los cambios en las tendencias y en la tecnología de forma vertiginosa, lo que ha motivado que los roles de los empleados sean diferentes y se amalgamen a estas situaciones de forma constante. El nuevo arquetipo entonces es el intraemprendedor, entendido como el asalariado que emprende dentro de la empresa, un trabajador que se comporta como un empresario y que busca la mejora continua (Santaos, 2014; Pinchot, 1985; Cadar y Badulescu, 2015).

Entre los estudios que identifican las buenas prácticas para poner en marcha procesos de intraemprendedurismo se destacan las siguientes: (Bouchard y Fayolle, 2011): compromisos firmes de la dirección, desde las declaraciones hasta la puesta en marcha de espacios de autonomía donde podrán proponer ideas innovadoras como 3M donde podrían dedicar un 15% o Google, que puso en marcha sistemas donde el quinto día de la semana podría destinarse al autoemprendimiento (Bouchard y Fayolle, 2011; Lisein y Degré, 2011).

Varias teorías se han revisado con la intención de dar un soporte epistemológico y heurístico del intraemprendedurismo y por lo tanto se han revisado la teoría de la contingencia (Garzón 2015, 2015), teoría de la organización y modelos como el de MIT y de Ad-

ministración y negocios (Garzón 2015, 2015) y cómo la comunicación organizacional es el elemento dinamizador de la transferencia de conocimiento en la ejecución de las actividades innovadoras.

El objetivo general consiste en evaluar si los estudiantes que realizan su servicio social en las empresas empleadoras tienen rasgos de intraemprendedores para poder observar si existe un intercambio de aportaciones académicas y laborales enriquecedoras e innovadoras.

Los objetivos específicos consistirán en: 1) Determinar si las habilidades blandas de motivación al logro, toma de riesgos, innovación, autonomía, autoeficacia, tolerancia al estrés y optimismo, son detectadas por los empleadores. 2) Evaluar si el plan de estudios de las universidades es un facilitador o detractor para la gestión del intraemprendedurismo

La parte metodológica se ha centrado en medir el grado de intraemprendedurismo que tienen los estudiantes al realizar su servicio social en empresas con la intención de conocer si es que se impulsa y trabaja esta aptitud en las universidades y poder pronosticar potencial innovador en los futuros egresados que se traducirá en una empresa de mejora continua.

## Comunicación e Intraemprendimiento

Como se comentó anteriormente las organizaciones son entes formadas por sistemas y subsistemas de actos comunicativos. Los seis componentes del sistema organizacional son. (Rebeil y Arévalo, 2014):

El suprasistema, entendido como el ambiente en el que se desenvuelve la organización empresarial, también denominado medio o entorno relevante. Delimita y le ofrece oportunidades al sistema organizacional para su desarrollo y su subsistencia.

El subsistema de filosofía, que representa la filosofía medular y es el ideario fundamental que sirve de brújula, de orientación, de direccionalidad de las decisiones de la organización. El término fundamentos filosóficos incluye la misión, la visión, la filosofía y los valores de la organización. Para la presente investigación se toman en cuenta nada más los primeros dos elementos. El subsistema técnico (tecnológico) se refiere tanto a los conocimientos necesarios para el desarrollo

de las tareas asociadas con la transformación de los insumos en productos, bienes o servicios, como con la tecnología para lograr dicha transformación.

El subsistema de estructura se refiere a la división del trabajo, las relaciones jerárquicas, las formas como se integran las distintas tareas, los flujos de trabajo y la comunicación administrativa y gerencial.

El subsistema psicosocial es un componente vital en toda organización. Éste tiene que ver con el comportamiento de los individuos, sus actitudes, sus motivaciones, sus percepciones, sus interacciones y sus redes de influencia.

El subsistema administrativo, con sus tareas de planeación, diseño y control de las actividades de toda la organización, juega un papel central en la misma, así como en las relaciones que ésta tiene con el medio. De este subsistema se miden los indicadores que tienen que ver con el giro, el tamaño de las empresas sociales, las actividades contables, si se llevan a cabo formalmente (en libros) y si están al día. Además, se realiza un estudio contable que consiste en el estado de resultados del año 2000 con el fin de medir la contabilidad de las empresas sociales. El intraemprendimiento revitaliza estos sistemas a través de la acción humana de un perfil innovador, dinámico y específico.

El emprendimiento corporativo o intraemprendimiento representa una actividad emprendedora llevada a cabo dentro de las organizaciones (Trujillo y Guzmán, 2008; Antoncic y Hsrich, 2003). El intraemprendimiento es el resultado de un "comportamiento emprendedor que puede desarrollarse en el seno de medianas y grandes organizaciones establecidas (Morris & Kuratko, 2002). Lo anterior se traduce en eficacia, prácticas para utilizar mejor los recursos, productividad, calidad, rapidez, mejoramiento continuo.

Autores como Romme y Dillen (1997) visualizan cuatro aproximaciones diferentes en el estudio del aprendizaje organizacional: la teoría de la contingencia, la psicología, la teoría de la información y la teoría de los sistemas dinámicos, otros adoptan una perspectiva de sistema como Hedberg (1981).

En la teoría de la contingencia, el aprendizaje organizacional es visto principalmente como un proceso de adaptación, mientras que desde la psicología la premisa básica es

que la organización traduce su ambiente interno y externo en términos de sus propios marcos de referencia. La teoría de la información, por su parte, presta atención a los procesos de adquisición, distribución, interpretación y almacenamiento de la información; mientras que desde la perspectiva de los sistemas dinámicos, se asume que las organizaciones se caracterizan por ser un sistema dinámico de carácter complejo y multicausal.

Otra revisión es la realizada por Edmondson y Moingeon (2010), quienes señalan que el aprendizaje organizacional se aborda en la literatura especializada, a partir de diferentes niveles de análisis (individual y organizacional) y diferentes objetivos de investigación (descriptivo y normativo).

Finalmente, dentro del marco del estudio del comportamiento organizacional, algunos autores (Garzón 2015 Castrillón & Fisher, 2008; Prieto Pastor, 2003; Wilpert, 2000) consideran que los rápidos cambios en los valores culturales, la globalización de los mercados y la creciente competencia entre las empresas hacen del aprendizaje organizacional un tema de creciente interés dentro de la teoría y práctica de las organizaciones.

Otros postulan tres condiciones para que el aprendizaje organizacional ocurra: formación, transferencia de información y cultura del aprendizaje (Castañeda & Fernández Ríos, 2007). Otros como Crossan, Lane y modificaciones posteriores realizadas por Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky (2002), y Castañeda y Pérez (2005), plantearon que el aprendizaje organizacional consta de tres niveles: individual, grupal y organizacional, y dos rutas: del individuo a la organización y de la organización al individuo.

Dentro de un primer grupo aparecen trabajos (Goh, 2003; Jérez Gómez, Céspedes Lorente, & Valle Cabrera, 2005; Yeung, Ulrich, Nason, & Von Glinow, 2000) que identifican como dimensiones de la capacidad de aprendizaje, a los componentes críticos para la organización que aprende u organización inteligente descritos inicialmente por Senge (1990). Otro grupo de autores (Pérez López, Montes, & Vázquez, 2004; Templenton, Lewis, & Snyder, 2002; Tippins & Sohi, 2003) consideran que el aprendizaje organizacional parte de la adquisición y creación de conocimientos por parte de los individuos y continúa con el intercambio y la creación de los mismos

hasta obtener un cuerpo de conocimientos colectivo. Estos autores, según la propuesta de Huber (Huber, 1991, 1996), consideran el aprendizaje organizacional como un proceso dinámico que va desarrollándose en el tiempo a través de una serie de fases o etapas. Finalmente, se presenta otro grupo de trabajos (Bontis, Crossan, & Hlland, 2002b; Lloria, Moreno Luzón, & Peris, 2004; Martínez León & Ruiz Mercader, 2003; Nonaka, Byosiere, Borucki, & Konno, 1994) que consideran, desde una perspectiva social del AO, cómo el conocimiento organizativo sería construido socialmente, en un intento por demostrar que los campos del aprendizaje organizacional y del conocimiento organizativo representan una misma realidad organizativa.

Coincidiendo con Garzón 2015 y Fisher (Garzón 2015 Castrillón & Fisher, 2008, 2010), el conocimiento debe ser transferido a la organización a través de diferentes condiciones para la organización del mismo. A partir de este autor se consideró como condicionantes del proceso de aprendizaje las variables siguientes: los procesos, las relaciones, la organización del trabajo y el liderazgo (Stable Rodríguez & Larrasquet, 2007; Stable Rodríguez, Osorio Peña, & Bernal Pérez, 2008), para organizaciones que trabajan en equipos de proyectos de investigación y desarrollo.

Existe un relativo acuerdo en que el proceso de aprendizaje en las organizaciones corre en tres niveles: individual, grupal y organizacional pero para establecer una organización confiable intraemprendedora se debe crear un ambiente de trabajo innovador.

El aprendizaje organizacional intraemprendedor debe desarrollar en los directivos: capacidad anticipatoria, tres tipos de pensamiento: sistémico, complejo y estratégico; capacidad para desaprender y ajustar sus modelos mentales.

Así mientras el aprendizaje organizativo trata de contestar a la pregunta ¿cómo aprende una organización?, las investigaciones sobre la organización que aprende intentan responder a la pregunta ¿qué debe tener una organización para aprender? (Tsang, 1997)

Los miembros de la organización deben tener compromiso con el aprendizaje, visión compartida, compromiso de la dirección, perspectiva sistémica, trabajo en equipo, apertura y experimentación, transferencia de conocimiento, modelos mentales, domi-

nio personal (Calantone, 2002; Jerez-Gomez, 2005; Senge, 1990; Sinkula, 1997). Implica un compromiso de la alta dirección para apoyar ideas y capacidades innovadoras en los empleados, así como la búsqueda de oportunidades en las actividades desarrolladas por la organización. Capital de riesgo y servicios de apoyo pueden ser para aquellos que propongan nuevas actividades y negocios que complementen las ofertas existentes. Las organizaciones para que puedan competir y lograr sus objetivos, deben de trabajar en un modo de mejora continua. El futuro de cada empresa y negocio estará dependiendo del manejo de información, desarrollo y aplicación del conocimiento y continuo crecimiento de su capital intelectual (Martínez, 2002).

Sin embargo a nivel organizacional se debe crear una estructura que responda a la lógica estratégica. Las estrategias deben estar planeadas y ser priorizadas y asignadas a personas que puedan cumplir con estas asignaciones nuevas y debe considerarse que hay cambios que toman tiempo (Modelo MIT, 2010).

De acuerdo a varios autores, los aspectos fundamentales estructurales para construir una organización intraemprendedora son (Garzón 2015, 2015):

1) Descentralización. Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o función laboral especificadas en el organigrama de la empresa, las redes de comunicación son formales y su objetivo es coordinar las actividades distribuidas en la estructura de la organización (Martínez y Nosnik, 1999; Fuentes, 2003)

De acuerdo a Robbins (2005) se forman tres tipos de redes de comunicación: de cadena, tipo rueda y todo canal.

La red de cadena sigue las líneas de mando formales. Es rígida y no permite el cruce de información. Es buena para empresas pequeñas o para cuando se requiere precisión en la transmisión de los mensajes sin importar que la velocidad del flujo de información sea moderada. Su principal problema es que la rigidez en el flujo de la información puede generar lentitud para la toma de decisiones.

La red tipo rueda gira en torno al líder. El dieder transmite prácticamente toda la información y recibe la retroalimentación forma directa, sin intermediarios. Es útil cuando se forman grupos de especialistas para realizar proyectos bajo la dirección de un líder de

grupo, quien podrá, a través de este tipo de red, tener bajo control toda la información. Facilita el surgimiento o mantenimiento de posiciones de liderazgo, permite el flujo rápido de la información y precisión en la transmisión de los mensajes. Su desventaja principal radica en la dependencia del grupo hacia el líder.

La red todo canal promueve una interacción abierta y fluida entre todos los miembros del grupo. Surge casi exclusivamente en equipos, pues requiere de la participación libre de todos los miembros tanto en la emisión de los mensajes como en la retroalimentación. Proporciona un alto grado de satisfacción entre los miembros del equipo, al hacerlos sentirse parte importante de la comunicación organizacional, fomentando su libertad para comunicarse. Su principal desventaja surge cuando existen miembros del equipo con poca capacidad para escuchar y expresar sus ideas. Figura 1.

2) Gerencia intraemprendedora. La comunicación busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas... "el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para continuar con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales" (Hernández, 2002, pág. 23)

Coinciden Hernandez (2002) y Collado (1999) en "que la comunicación interna debe buscar los medios para que los empleados estén bien informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales" (Collado, 1999; pág. 42)

Para Marchis (2003), Andrade (2002), Collado (1999) y Chiang (2012) las funciones de la comunicación interna son: a) investigar con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la empresa que ayude después a la toma de decisiones apropiadas. b) orientar aplicando el principio de altos mandos y gerenciales, c) informar, d) animar y coordinar; e) organizar campañas como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados; f) formar buscan-

do que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejoren la comunicación; todo esto con el objetivo de alinear los esfuerzos de todos sus integrantes. Para la EHB (2010) la comunicación interna se clasifica en a) escrita. La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras; b) oral. La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos; c) No verbal. Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

3) Énfasis en investigación y desarrollo en toda la organización. Para tomar una decisión sobre un determinado problema dentro de una empresa u organización, el primer paso a dar es investigar, ya que si no se conoce con seguridad y con fundamentos lo que está ocurriendo difícilmente la decisión que se tome será la mejor en cuanto a lo que se quiere solucionar (Muriel y Rota, 1980)

4) Capital de riesgo. La institución destina un capital económico para la realización de proyectos innovadores.

5) Subcontratación. Con la intención de dedicar más recursos económicos y de tiempo, es importante que la institución subcontrate servicios que lo pueden distraer de sus objetivos centrales y hasta puede economizar.

6) Políticas para la innovación y el cambio tecnológicos. La idea es crear toda una estructura comunicativa que permita que fluya la comunicación de manera tal que se respeten los lineamientos de los proyectos innovadores y los cambios tecnológicos.

7) Tramos de control cortos. Para Schramm (1999) que diseñó varios modelos de comunicación, su quinto submodelo muestra la comunicación entre dos individuos el comunicador cifra el mensaje y el receptor lo descifra y entiende su significado, pero este último también podría ser el comunicador al crear un mensaje como respuesta; todo un proceso interactivo. Ejemplo: dos hermanos están hablando el mayor (comunicador) le dice al otro que le pase la remera y el menor (receptor) interpreta el mensaje "pásame la remera", lo cifra y le pasa la remera a su hermano mayor que podría aplicarse a los grupos interpersonales.

8) Descripción de puestos amplios y generales. La gestión de la comunicación se hace desde la interacción con todo aquel que sea parte de la estructura de la empresa. Su labor

es facilitar el camino a los éxitos comerciales y los servicios de la organización, viendo que cada parte se conecte de la forma adecuada (alto nivel, 2019)

9) Baja formalización. Según afirman Martínez y Nosnik, la comunicación informal es:

“El intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella, la que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente, la que toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área...se reúnen porque tienen algún interés personal o emocional en una situación o porque les llega información reciente que deben diseminar y mucha veces arrastran el rumor” (Martínez y Nosnik, 2014, pág. 58-60)

“El rumor es conocido como la parte que daña esta red de comunicación, pues” en general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan: distorsionando el sentido del mensaje original y entre sus causas encontramos: el interés que se tiene por una situación.

10) Conexiones estructurales claras, eficientes y eficaces. Martínez y Nosnik (2014) hablan de la comunicación como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión o conducta que usa medios, ideas, hechos, pensamientos y conductas buscando una reacción al comunicado que se ha enviado y se persiguen tres cambios al menos al enviarse los mensajes: cambios en los conocimientos, cambios en la actitud y opinión y cambios en la conducta aparente y en donde una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otra subparte” (Martínez y Nosnik, 2014, pág. 12, Hodgetts y Altman, pág. 22)

11) Alta autonomía y alta experimentación.” El empowerment debe ser entendido no únicamente como una forma de gestionar las empresas, sino como una cultura empresarial, una nueva forma de administrar la organización, ya que integra todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y, sobre

todo, las personas que forman la misma. Tomando siempre en consideración, que la comunicación efectiva, eficiente y compartida por todos es una de las herramientas más importantes para conseguir los objetivos deseados (Lora, 2019)”

12) Sistema decisorio de múltiples niveles. Para Lacasa (2011) y Fernández (2010) el plan estratégico de comunicación está compuesto de los siguientes pasos: 1. Análisis diagnóstico donde se investiga al público objetivo y potencial, investigación interna del clima laboral y evaluación del plan de comunicación interna: 2. Comité de comunicación con un conjunto de especialistas en comunicación que buscarán implementar otras estrategias para mentalizar a la empresa de la necesidad de dicho plan y de la importancia de llevarlo a cabo: 3. Objetivos de comunicación que consiste en establecer las metas que se quieren conseguir a través del plan; 4. Estrategias donde de acuerdo a los resultados obtenidos de cada diagnóstico, proponer estrategias que ayuden al logro de los mismos; 5. Establecimiento de acciones concretas que implica lo que se quiere hacer, cómo, cuándo, dónde, porqué, a través de qué; 6. Calendario y presupuesto que consiste en fijar fechas para las acciones que se llevarán a cabo y dar a conocer cuánto costarán; 7. Herramientas de control para que después de determinado tiempo, se implementen mecanismos de evaluación y control de resultados.

13) Reglas que permiten actuar con libertad. Cómo han respondido los empleados, comprobar los resultados de la empresa, la productividad y satisfacción laboral. Incluso comprobar el engagement de los empleados con la empresa, con los directivos y entre los mismos empleados. Y, entonces, mantener la situación tal cual o bien, modificar la autoridad, establecer otros objetivos, etc.

Comunicación: Ya no sólo reuniones, entre empleados y directivos la confianza aumenta implementando las redes sociales en la oficina. Registrar la empresa en alguna plataforma y que los usuarios puedan mantener conversaciones y compartir cada uno de sus avances. Compartir la misma plataforma de comunicación. Deben saber que no son una herramienta de explotación, sino el engranaje clave de la empresa (sesame, 2019)

14) Programas de recompensas. Como en toda institución, el contar con un programa de recompensas por el logro de objetivos innovadores debería ser integrado a sus actividades cotidianas para que exista una motivación al doble trabajo.

15) Capacitación y entrenamiento continuos. Este enfoque estructural está fundamentado en diversos autores como Kast y Kahn (2003), Redding (2000), Goldhaber que definen la comunicación organizacional como el flujo de información dentro del marco de la organización, lo que implica intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido entre dos o más miembros de la empresa. Este concepto incluye tres aspectos básicos: a) La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto que se ve influenciado e influye en el medio ambiente. b) Implica la transferencia y comprensión de mensajes, su flujo, propósito, dirección y el medio empleado para enviarlos. c) Involucra personas, con sus diferentes habilidades, puestos, objetivos, actitudes, sentimientos y relaciones interpersonales.

También habrá ocasiones en que se necesite de un cambio radical en su formulación e implantación de estrategias y que se requieran nuevos procesos, sistemas, servicios y productos y considerar la resistencia al cambio que puede suscitarse por que habrá personas que se encuentren en su zona de confort o que estén cazadas con una forma de realizar las cosas.

El diseño de estrategias es estudiado por la teoría del conocimiento que busca cómo utilizar los recursos de la organización de una manera eficiente y donde el conocimiento es valorado como el recurso más valioso que puede poseer la organización. El conocimiento según Drucker (1994) no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de producción, por lo tanto esta concepción está considerada dentro de la teoría basada en los recursos. Desde esta teoría el conocimiento es tanto un recurso como una capacidad, y el interés por los intangibles está basado en que sea considerada una de las principales ventajas competitivas (escasez, relevancia, sustituibilidad, imitabilidad, apropiabilidad, complementariedad). Coinciden Garfán y Garzón 2015 (2006) que el capital intelectual es el saber individual o

colectivo que produce valor y la gestión del conocimiento está orientada a la conversión del conocimiento individual (tácito) en conocimiento organizacional (explícito), en cambio el capital intelectual se orienta en la conversión del conocimiento organizacional en medición de beneficios monetarios que se obtienen del desempeño y aplicación del conocimiento organizacional y tiene tres categorías: capital humano, constituido por recursos intangibles que generan valor y lo poseen las personas, como habilidades, conocimientos y capacidades; el segundo es el capital estructural, formado por los recursos intangibles capaces de generar valor y son inherentes de la organización; el capital relacional formado por recursos intangibles que generan valor y son parte del entorno de la empresa, siendo sus clientes, proveedores y sociedad.

Por lo tanto para alcanzar el éxito se requiere de capacidad empresarial y habilidad organizativa para crear una cultura organizacional caracterizada por: tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño-premio y tolerancia al conflicto.

El siguiente factor importante para conseguir un ambiente intraemprendedor es la creación y fomento de la cultura emprendedora donde el castigo al fracaso y no será castigado sino que se gestionará el empoderamiento personal y arriesgar con límites para conseguir cambios. El ambiente intraemprendedor está formado por empleados que no trabajan como asalariados solamente, sino son capaces de correr más riesgos, innovar y mostrar mayor proactividad.

Varios autores coinciden que la cultura intraemprendedora debe incluir los siguientes factores: a) Autonomía individual : responsabilidad, independencia, disponibilidad. b) Estructura: flexibilidad y empoderamiento. c) Apoyo: impulso de los directivos y de sus padrinos en las actividades intraemprendedoras. d) Identidad: relacionada con el sentido de pertenencia, compromiso o ponerse la camiseta de una organización. e) Desempeño-premio: se requieren recompensas en capital de riesgos, más tiempo, ascensos, bonos, acciones, promociones. f) Tolerancia al

conflicto especialmente en el trabajo en equipos interdisciplinarios. g) Tolerancia al riesgo: el grado en el que se alienta al intraemprendedor para que sea innovador agresivo y corra riesgos calculados (Garzón 2015, 2015;)

De acuerdo al modelo de aprendizaje organizacional de Garzón 2015 (2015) lo que facilita el trabajo lintraemprendedor en orden jerárquico son: tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño-premio, tolerancia al conflicto (Garzón 2015, 2002, pág. 51). La innovación, según Lombriser (1994) es lo importante del proceso innovador, junto con la mentalidad del intraemprendedor, lo que coincide con el modelo de Garzón 2015.

“Son los altos intraemprendedores quienes influyen directamente en la cultura intraemprendedora; y como ésta sugiere creatividad y mucha flexibilidad, incentivar estos elementos requiere de un trabajo constante con las personas, para que logren abandonar los viejos esquemas mentales”(Garzón 2015, 2005, pág. 136). Es a través del aprendizaje organizacional que se pueden modificar las habilidades y actitudes de los administrativos para generar cultura intraemprendedora. Algunos investigadores estudian el aprendizaje en función de una serie de variables organizacionales tales como la estructura y el diseño organizacional (Huber, 1991; Levitt & March, 1988) mientras que otros se concentran básicamente en cómo los individuos aprenden en un marco organizacional (Brown & Dugid, 1991; Stata, 1989; Weik, 1979).

La orientación emprendedora de una organización comprende cuatro factores (Be-lausteguigoitia y Portillo, 2004): 1. Proactividad. Es la habilidad para no dejar las cosas para el final y los problemas que surgen los resuelven de inmediato, así que están en constante búsqueda de oportunidades. 2. Innovación. Es la capacidad de romper viejos paradigmas y descubrir constantemente nuevas formas de hacer las cosas. 3. Riesgo. Asumir riesgos calculados ya que la cultura de castigo lleva a que los miembros de las organizaciones no se arriesguen y pierdan el espíritu emprendedor. 4. Agresividad en la competencia. Las personas y organizaciones con espíritu emprendedor no se asustan fácilmente ante sus competidores.

El análisis de 100 casos de intraemprendedores ha llevado a Luis Jacques Fillion (2016) a construir un retrato robot del intraemprendedor compuesto por ocho rasgos principales: el compromiso, la curiosidad, la imaginación, la conquista (capacidad para apropiarse de algo que no estaba definido previamente), capacidad de negociación (para desarrollar sus proyectos no solo debe obtener recursos, sino también poner de acuerdo a actores de su empresa con intereses diferentes), encontrar aliados, pragmatismo y resultados y finalmente capacidad de aprender.

Los autores Downing, Moreno, Martínez y Muñiz (2006) diseñaron un instrumento que mide los rasgos fundamentales para determinar el grado de intraemprendedurismo en los individuos: motivación de logro (20 preguntas), toma de riesgos (19 preguntas), innovación (19 preguntas), autonomía (21 preguntas), control interno (12 preguntas), control externo (17 preguntas), autoeficacia (21 preguntas), tolerancia al estrés (19 preguntas), optimismo (13 preguntas).

La aplicación de las pruebas se realizó de manera colectiva en las aulas proporcionadas por los centros educativos. Todas las pruebas fueron aplicadas, en formato de papel y lápiz, por psicólogos entrenados en la administración de instrumentos psicológicos. La participación fue voluntaria y se llevó a cabo una vez obtenido el consentimiento de los responsables de los centros educativos. Figura 2.

## METODOLOGÍA

Es una investigación descriptiva, cuantitativa y correlacional en base a varios autores (Downing, 2006, Moreno, Martínez y Muñiz, 2006) donde se consideró aplicar a 96 empresas a personas de varios departamentos de la misma un cuestionario que mide el grado donde se analizó el nivel de confianza de los 6 rasgos que miden el intraemprendedurismo encontrando que hay congruencia con las preguntas aplicadas:

¿Has trabajado con alumnos que están estudiando su carrera actualmente? Gráfica 1. ¿De qué universidades recluta? Tabla 2. ¿A partir de qué semestre recluta alumnos? Gráfica 2. ¿Tus reclutados que tan motivados están de alcanzar sus objetivos? Gráfica 3. ¿Tus re-

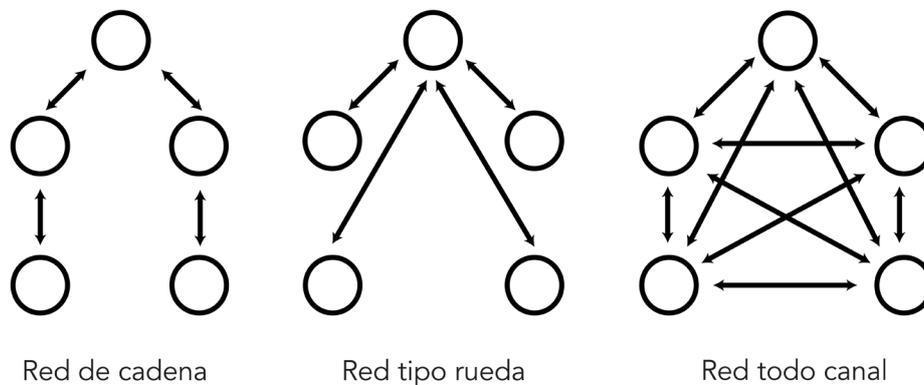
clutados que tantos riegos toman cuando van a tu empresa? Gráfica 4. ¿Te han propuesto una innovación o mejora durante su estancia? Gráfico 5. ¿Qué tanto resisten la presión los chicos? Gráfica 6. ¿Qué tan eficientes son los reclutados al realizar su servicio social? Gráfico 7. ¿Qué tan optimista son? Gráfica 8. ¿El perfil de egreso corresponde a las habilidades de los chicos? Gráfica 9. ¿Qué recomen-

daciones le harías a la universidad para que trabajara en esa área y los chicos salieran más capacitados para desarrollar su trabajo en tu empresa? Gráfica 10.

#### Estadísticas de fiabilidad.

El cuestionario fue sometido a la prueba de fiabilidad con un resultado positivo como se muestra en la Tabla 1.

Figura 1. Redes de comunicación.



Fuente: adaptado de Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional*, México, Prentice-Hall, 2015 p.382.

Figura 2. Representación social.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 1. Estadística de Fiabilidad.

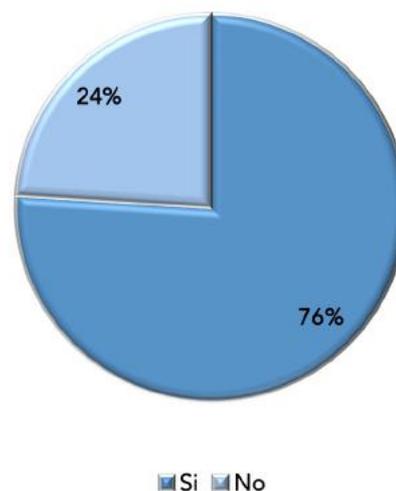
Alfa de Cronbach	No. De elementos
0.811	6

Fuente: elaboración propia usando SPSS.

Tabla 2. Universidades de donde se reclutan alumnos para cursar servicio social.

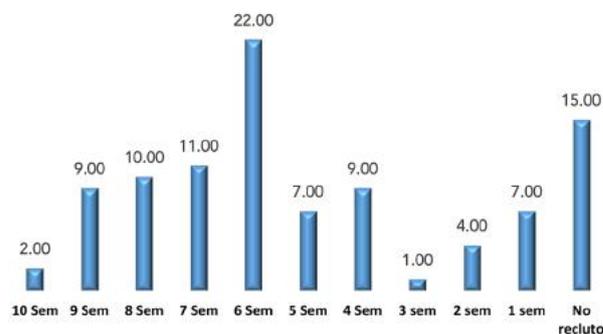
Universidad	Alumnos reclutados
UAM	20
UNITEC	18
IPN	17
UVM	16
ES INDISTINTO	10
NA	9
PARTICULAR	7
ANAHUAC	7
UDLONDRES	6
UTFV	6
IBERO	4
UAQ	4
TECM	3
UERRE	3
UNAM	2
CEU	2
INSURGENTES	2
ITAM	2
UAN	2
UN	2
UTSC	2
IPN	2
FES	1
ICEST	1
TEC FRA	1
ITESM	1
SALLE	1
LATINO	1
LOYOLA	1
TEC MILENIO	1
UIC	1
UNID	1
COMUNICACION	1
UTC	1
UTG	1
UV	1
VERACRUZ	1
<b>Total</b>	<b>161</b>

Gráfica 1. Empresas que han reclutado becarios.



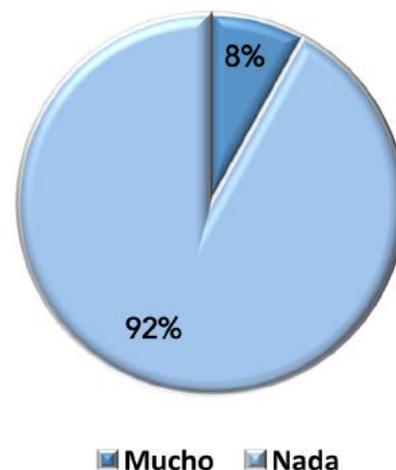
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 2. Semestre del que reclutan alumnos para realizar prácticas o servicio social.



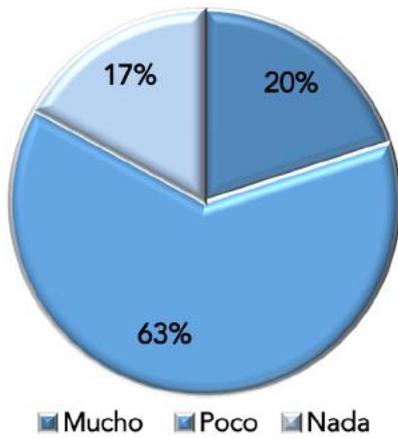
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 3. Grado de motivación.



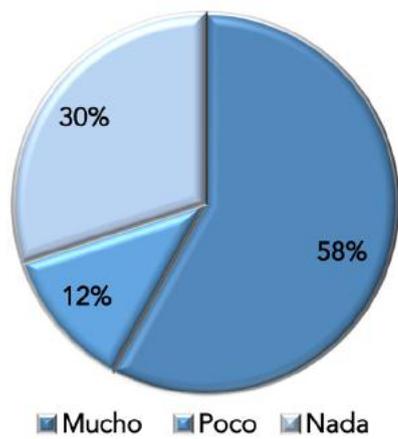
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 4. Nivel de riesgos que toman los alumnos al realizar servicio social.



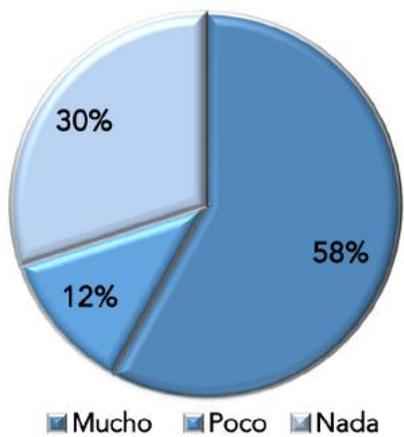
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5. Nivel de iniciativa.



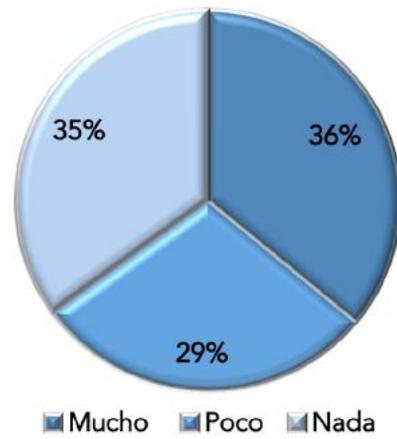
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 6. Nivel de resistencia a la presión.



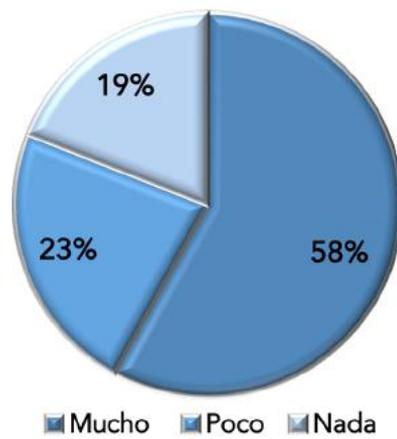
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 7. Nivel de eficiencia.



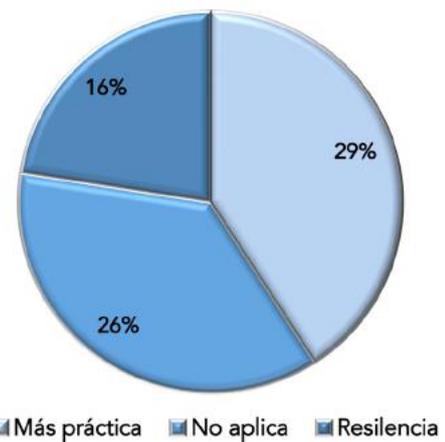
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 8. Grado de optimismo.



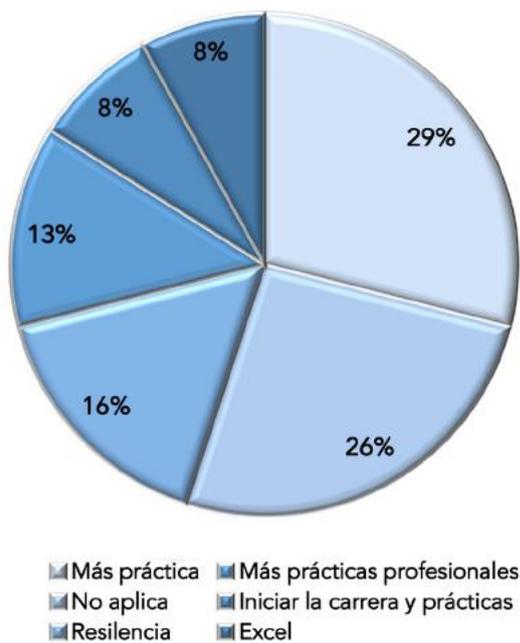
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 9. Perfil de egreso vs habilidades.



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 10. Recomendaciones.



Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Partiendo de los objetivos que consistieron en analizar las competencias de los estudiantes en su estancia durante la realización de su servicio social contrastado por una parte por las condiciones de la universidad y por otra la competencias de los alumnos, encontramos que para que los alumnos tengan un perfil intraempresarial se requiere que la comunicación organizacional de la universidad tenga planes, programas y materias de corte emprendedor e intraempresarial por una parte y por la parte de las competencias, las universidades deben fomentar las habilidades y aptitudes intraempresariales sobresalen como correr riesgos calculados, innovación, autonomía, control externo, tolerancia (Garzón 2015, 2015;; Brown & Dugid, 1991; Belausteguinoitia y Portillo, 224; Dowing, 2006: Moreno, Martínez y Muñiz, 2006) lo que nos confronta con las competencias y habilidades que se consideran en el perfil de egreso que se desarrolla durante toda su trayectoria académica. Los resultados nos invitan a incluir estas habilidades que además en un ambiente tan cambiante e incierto, los harán encontrar caminos alternos y diferentes.

También habría que extender el presente estudio a medir cómo la comunicación facilita el intercambio de información y consecución de problemas porque lo que resulta de la investigación se remite a la comunicación intergrupala y no mide el grado de descentralización en la toma de decisiones, la gestión del liderazgo y gerencia intraempresarial, investigación y desarrollo, tramos de control, descripción de puestos, baja formalización, conexiones estructurales, alta autonomía, alta experimentación, sistemas decisorios de múltiples niveles, estrategias, seguimiento y control (Hernández, 2002; Marchi, 2003; Collado, 1999; Martínez y Nosnik, 1988; Rebeil y Arévalo, 2014)

La mayoría de las empresas encuestadas remite haber trabajado con becarios en sus empresas y es consensado la opinión de que el entusiasmo es una de las habilidades que presentan los alumnos al realizar su servicio social, lo cual ayuda mucho a la asimilación del conocimiento y la ejecución del trabajo; sin embargo se observan áreas de oportunidad y en donde la discusión podría referirse a las razones de porqué no se han desarrollado las siguientes habilidades en los estudiantes porque son habilidades básicas como: la motivación que debería ser inherente al estudiante donde pudiera ser que el hecho de que la carrera sea de tres años pueda estar afectando el desarrollo de las habilidades blandas.

Sin embargo en la variable de eficiencia se percibe que la eficiencia no es la esperada y nos remite a realizar una profunda evaluación de las materias impartidas y el grado de práctica que tienen en cada una porque está si puede impactar directamente en la ejecución del trabajo del estudiante y por lo tanto en la percepción de la persona que lo contrata.

El presente estudio invita a una reflexión y discusión sobre una investigación más profunda en la elaboración del plan de estudios vs la eficiencia vs tomar riesgos porque la variable motivación es una habilidad blanda que pareciera más sencilla de resolver ya que el diseño curricular y la eficiencia abarcan un sin número de competencias y conocimientos que deberían responder a la demanda de las empresas.

Con el presente artículo se han develado algunas de las áreas de éxito en las universidades y otras de oportunidad. Las áreas de éxito se muestran con las habilidades demos-

tradas de motivación, responsabilidad y sobre todo de innovación. Lo que quiere decir que el estudiante ha desarrollado una visión tal que puede detectar y proponer mejoras en las empresas, lo que puede potenciar mejoras en las mismas. Sin embargo existen áreas de oportunidad para considerarse totalmente intraemprendedores como toma de riesgos calculados, resistencia a la presión, optimismo y el que más se debe profundizar es el de falta de eficiencia porque guarda una relación directa con el perfil de egreso del estudiante y por lo tanto del diseño curricular del plan de estudios.

## REFERENCIAS

- Corti, Eugenio (2018). *Hacia la Universidad emprendedora en Italia*. Italia, "Manuscrito en preparación"
- Díaz, Azqueta (2017). *El concepto de emprendedor: origen, evolución e interpretación*. España: Artículo Grupo de Investigación Gipeperse. 2017,
- Downing, 2006; Moreno, Martínez y Muñoz, 2006. *Test para emprendedores*. España. Gipeperse, 2017
- Entrepreneurship and Innovation. Asia Pacific Business Review, January, 5, 14-20. VESGA, R. (2007). *Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta?* Disponible en: <http://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf> (Consultado 4.12.2015).
- WOLCOTT, R.C. & Lippitz, M.J. (2007). *The Four Models of Corporate Entrepreneurship*. Sloan Management Review, 49 (1), 75-82.
- ZAHRA, S.A. (2018). *Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study*. Journal of Business Venturing, 6 (4), 259-286.
- Garzón 2015 Castillón, Manuel (2015). Tesis: *Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación den organizaciones per durable*.
- Guzmán, A. (2018). *Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura*. Cuadernos de administración, 21 (35), 37-63.
- VARELA, J. &
- Irizar, I. (2016). *Caracterización de los Intraemprendimientos en el Grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia*. Disponible en: <http://www.clee2008.ufsc.br/31.pdf>. (Consultado 12.03.2016)
- VEERARAGHAVAN, V. (2019).
- Nosnik Ostrowiak, Abraham (2010). *Teoría de la Comunicación Productiva*. Centro de Alta Dirección y negocios universidad Anáhuac.
- Prada Ricardo. (2019). *Intraprendimiento y emprendedurismo corporativo*. 10/11/2019, de revista espacios Sitio web: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n34/16373410.html>
- Rebeil, Corella Ma. Antonieta, (2014). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Ries, Eric (2012). *El método Lean Startup*. Editorial Deusto.
- Schumpeter, Joseph (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México-Buenos Aires. Fondo de Cultura Económico,
- Stable, Rodríguez (2015). Tesis doctoral. *Modelo y Metodología de Aprendizaje Organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación*. Habana Cuba.