

Risk taking as a distinctive intrapreneurial competence among university students

La asunción de riesgos como competencia intraemprendedora distintiva entre jóvenes universitarios

Itziar Cerro-Urcelay*

<https://orcid.org/0000-0002-1800-8954> (ORCID iD)

Rey Juan Carlos University (Spain)

María José Pinillos

<https://orcid.org/0000-0001-5526-7210> (ORCID iD)

Rey Juan Carlos University (Spain)

María Rita Blanco

<https://orcid.org/0000-0003-2899-7634> (ORCID iD)

Rey Juan Carlos University (Spain)

Cerro-Urcelay, I.; Pinillos, M.J.; & Blanco, M.R. (2024). Risk taking as a distinctive intrapreneurial competence among university students. *Journal of Management and Business Education*, 7(3), 396-418.
<https://doi.org/10.35564/jmbe.2024.0022>

*Corresponding author: itziar.cerro@urjc.es

Language: English

Received: 30 Apr 2024 / Accepted: 7 Jul 2024

Funding. The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

Ethical Statement. The authors confirm that the research obtained the informed consent of the participants, explaining the processing of the data provided. In addition, this research has been approved by the ethics committee of the Rey Juan Carlos University.

Declaration of conflicting interests. The authors declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

CRedit author statement. Itziar Cerro-Urcelay: Conceptualization, Methodology, Software, Validation, Formal analysis, Investigation, Resources, Data Curation, Writing - Original Draft. María José Pinillos: Supervision; María Rita Blanco: Supervision.

ABSTRACT

The development of entrepreneurial and intrapreneurial initiatives is a significant factor for the economic and social progress of countries and is having an increasing interest in academic settings. The study was conducted on a sample of 337 Spanish university students from three fields of study (Education, Engineering, and Social Sciences). This work aims to measure intrapreneurial competencies in young Spanish university students, adapting the COIN_CR1 ©2017 scale for this purpose. A quantitative methodology was employed through the administration of self-reported

surveys to the selected sample. The results indicate a proper behavior of the model in terms of the number of constituent dimensions and the competencies they encompass. Statistically significant differences were observed in the intrapreneurial competency dimension "Risk Taking", with higher scores among engineering students. This research seeks to contribute to a better understanding of the overall construct of intrapreneurship, intrapreneurial competencies, and the dimensions that form it.

Keywords. Intrapreneurship, Intrapreneurial Competencies, Intrapreneurship and undergraduates, Measurement Model, Quantitative Methodology, Risk Taking

RESUMEN

El desarrollo de iniciativas emprendedoras e intraemprendedoras constituye un factor de relevancia para el progreso económico y social de los países, y es de interés creciente en el entorno académico. El estudio se ha realizado sobre una muestra de 337 universitarios españoles de tres ramas de estudio. (Educación, Ingeniería y Ciencias Sociales). Este trabajo busca medir las competencias intraemprendedoras en jóvenes estudiantes universitarios, adaptando y evaluando el ajuste de la escala COIN_CR1 ©2017. Se ha planteado una metodología de tipo cuantitativo a través de la aplicación de encuestas auto informadas a la muestra seleccionada. Los resultados obtenidos apuntan hacia un comportamiento adecuado del modelo, tanto en cuanto al número de dimensiones constituyentes como en lo relativo a los constructos competenciales que lo integran, y señala diferencias estadísticamente significativas en la dimensión competencial intraemprendedora "Asunción de Riesgos", con mayor puntuación entre los universitarios de ingeniería. Esta investigación busca contribuir a un mayor conocimiento del constructo general de intraemprendimiento, las competencias intraemprendedoras y las dimensiones que lo configuran.

Palabras clave. Intraemprendimiento, Competencias Intraemprendedoras, Intraemprendimiento y estudiantes universitarios, Modelo de medición, Metodología cuantitativa, Asunción de riesgos

INTRODUCCIÓN

Algunos estudios han abordado las variables intraemprendimiento y estudiantes universitarios anteriormente. Rahman et al., (2022), plantea la importancia de integrar prácticas de intraemprendimiento en los planes de estudio para fomentar una mentalidad emprendedora teniendo en cuenta que las estrategias de intraemprendimiento dentro de las organizaciones pueden aumentar la innovación y la competitividad. En el caso de los trabajos de Ordoñez Párada, et al., 2019 y Torralbas y Chávez, 2022 se extrae la conclusión de que la colaboración en entornos educativos impulsa la creatividad y la innovación, preparándolos para desafíos empresariales reales, así como la importancia de generar entornos digitales innovadores, pues promueven el intraemprendimiento, permitiendo a los estudiantes experimentar con proyectos innovadores.

Las universidades son instituciones que desempeñan un papel crucial en la generación, difusión y transferencia de conocimiento (Etzkowitz et al., 2000; Veciana, 2007). Se han convertido en actores fundamentales en la nueva economía, sociedad y cultura, donde el conocimiento se reconoce como un recurso estratégico que proporciona ventajas competitivas y contribuye a la diferenciación y sostenibilidad de las organizaciones (Drucker, P, 2012)

Se puede afirmar que las universidades están experimentando un cambio estructural en sus funciones tradicionales: de centrarse únicamente en la educación y la investigación, a una tercera tarea, que implica la transmisión y transferencia de nuevos conocimientos para impulsar el desarrollo económico (Etzkowitz et al., 2000). Ya en la primera mitad del siglo XX, Ortega y Gasset (1937) articuló la idea de la tercera misión de la universidad, que insta a las instituciones educativas

a desarrollar y transferir conocimientos en pro del bienestar comunitario. Por tanto, las universidades desempeñan un papel crucial al ser reconocidas como una de las principales fuentes de innovación en un país o región (Veciana, 2007). Según Amorós et al. (2023) factores individuales como la educación tienen un impacto significativo en la probabilidad de que los individuos emprendan. En este contexto, los estudiantes universitarios desempeñan un papel esencial (Moraes Abrahão, E et al., 2023) al adquirir conocimientos y comenzar a desarrollar su comportamiento intraempresarial. Esto implica que, a través de sus acciones, generarán beneficios tanto a nivel universitario como en la sociedad en general, contribuyendo de manera positiva al progreso y bienestar de la comunidad, si bien es cierto que en la educación, la competitividad suele tener una reputación negativa, prefiriéndose metodologías de aprendizaje colaborativas y cooperativas, sin embargo, desde una perspectiva económica, la competitividad está estrechamente vinculada a la prosperidad y el crecimiento económico (Erdmann et al., 2022)

Es relevante definir en este punto el Intraemprendimiento como una acción individual proactiva orientada a la creación de nuevos negocios dentro de la organización, lo que implica asumir riesgos, así como mejorar la capacidad de ésta para adaptarse y responder a los cambios internos y externos mediante la innovación estratégica (Gawke et al., 2019). En términos organizacionales, los esfuerzos intraempresariales mejoran la ventaja competitiva, estimulando el crecimiento y el bienestar de la empresa (Hayton y Kelley, 2006). Esto puede llevar aparejado la creación de una nueva organización, la renovación de la ya existente o la introducción de innovaciones en productos y procesos (Rubio, 2015). Es preciso mencionar, que el 84,5% de las empresas encuestadas en España promueva el emprendimiento corporativo y que más de la mitad de ellas (55,8%) (CISE, 2020), lo lleva haciendo al menos durante los últimos 5 años lo que parece apuntar que el intraemprendimiento no solo es un campo nuevo de estudio, sino también enriquecedor para las empresas.

Hablando en términos individuales, los intraempresariales se caracterizan por estar dispuestos a asumir riesgos calculados, satisfaciendo las necesidades de crecimiento y mejora de la organización y, lo que es especialmente relevante, poseer un espíritu emprendedor que los impulsa a iniciar o promover el cambio (Varela e Irizar, 2009; Vargas-Halabí, et al., 2017). Desde la perspectiva individual, se quiere abordar el estudio del intraemprendimiento y las competencias intraempresariales que posibilitan nuevas oportunidades de innovación sin abandonar la organización (Garzón et al., 2004).

En cuanto a la literatura académica, se observa que el foco ha ido más dirigido a su análisis sobre la influencia de las variables organizacionales (expresadas como colectivas), que en la identificación de las características de los individuos intraempresariales (Antoncic y Hisrich, 2001; Stull, 2005). Aun reconociendo su influencia, se detecta una brecha en la literatura en relación con las cualidades deseables en un sujeto intraempresarial, más allá de la educación y experiencia laboral (Vargas-Halabí et al., 2017). En este sentido, Blanka (2019) e Itzkovich y Klein (2017), entre otros, destacaron la escasez de investigaciones a nivel individual de los sujetos, ya que la mayoría de las investigaciones anteriores se centraron en conceptos organizacionales como el emprendimiento corporativo. Huang et al. (2021) se hacen eco de esta situación destacando la escasez de estudios en los que se aborden específicamente a los empleados intraempresariales individuales. Previamente, Hayton y Kelley (2006) apuntaron la necesidad de hacerlo en un marco de competencias claro y coherente. La importancia de su estudio se ha señalado para contribuir a entender y fomentar tales competencias y disponer así de más posibilidades de éxito empresarial (Jain et al., 2015).

Este trabajo busca estudiar las competencias intraempresariales latentes entre jóvenes universitarios españoles, mayoritariamente con poca o nula experiencia laboral, y analizar si se encuentran diferencias entre ellos en función de la rama de estudio de la que proceden. La experiencia laboral se ha considerado como variable discriminante teniendo en cuenta que solo el 8% de los estudiantes universitarios españoles compaginan ambas actividades (El País,

2023). También autores como Barba-Sánchez y Atienza-Sahuquillo, 2018, ponen énfasis en que las actividades de intraemprendimiento en el entorno universitario son cruciales para desarrollar habilidades empresariales, si bien es cierto que el enfoque de sus estudios no incluía la base competencial en estos colectivos.

En consecuencia, este trabajo propone cubrir esta brecha en la literatura, a través de la medición y análisis de las competencias intraempreendedoras en jóvenes estudiantes de grado en la universidad española. Para ello, se propone adaptar y validar la escala COIN_CR1 ©2017 (Vargas-Halabí et al., 2017), con dos objetivos principales; el primero, evaluar el ajuste del modelo dimensional propuesto por los autores, inicialmente diseñada para una muestra de trabajadores -gerentes de Costa Rica, y el segundo, verificar si se encuentran diferencias en las dimensiones competenciales intraempreendedoras de los estudiantes en función de las ramas de estudio de procedencia.

Así, el artículo realiza varias contribuciones al tema de estudio. En primer lugar, contribuye a la investigación sobre la comprensión de los perfiles intraempreendedores desde el análisis de sus competencias, adaptando una escala ya desarrollada a un colectivo de interés como es el de los estudiantes de grado. Además, aborda la brecha señalada por Slavec y Drnovsek (2012) con respecto al poco énfasis que el campo del emprendimiento ha puesto en el desarrollo de una escala de medición válida siendo la presente una contribución de utilidad para refinar herramientas de medición de competencias intraempreendedoras con potencial de implementación en el campo de la gestión y la investigación. Por último, da respuesta a la necesidad de identificar y satisfacer las necesidades de apoyo de los estudiantes con habilidades emprendedoras expuesta por Huang et al. (2021) pues se atiende el estudio del intraemprendimiento entre jóvenes universitarios, la mayoría de ellos con poca o nula experiencia laboral. Desde una perspectiva práctica, se espera que esta investigación contribuya a un mayor conocimiento del intraemprendimiento, las competencias intraempreendedoras y las dimensiones estructurales que lo definen.

El presente trabajo prosigue con una sección dedicada a conceptualizar los constructos principales del estudio, a saber, intraemprendimiento y competencias intraempreendedoras. Posteriormente se presenta el diseño metodológico utilizado en el estudio y a continuación se exponen los resultados obtenidos. Finalmente se incluyen las conclusiones, limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación. Además, comprender esta relación entre las competencias intraempreendedoras del sujeto y la rama de estudios que cursan puede influir en la planificación de estudios de las universidades, en las decisiones de las empresas que opten a su selección) y en la propia gestión de carrera del individuo. Comprender esta relación puede influir en la planificación de estudios de las universidades, en las decisiones de las empresas que opten a su selección y en la propia gestión de carrera del individuo

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Intraemprendimiento. Intrapreneurship

El término intraemprendimiento - Intrapreneurship - se adopta para referirse a la renovación estratégica de la empresa (Pinchot, 1985) o a la conducta emprendedora que utiliza recursos internos para el desarrollo de innovación que genera valor (Kuratko y Audretsch, 2013), diferenciando en la literatura entre emprendimientos que emergen dentro y fuera de los límites de la organización. El intraemprendimiento se define como la innovación iniciada por los empleados (Carrier, 1996), pero no hay una definición única universalmente reconocida (Sharma y Chrisman, 1999). El abordaje del término resulta complejo, pues se encuentran en la literatura diferentes formas de denominarlo: emprendimiento corporativo, emprendimiento organizacional o Intrapreneurship (Antoncic y Hisrich, 2001). Para Varela e Irizar (2009) el intraemprendimiento se define como una actividad que tiene como fin último la generación de proyectos y negocios para la empresa matriz. Otros autores como McGinnis y Verney (1987) se refieren al

intraemprendimiento como un requerimiento para dirigir el espíritu emprendedor al interior de las organizaciones. Así, el intraemprendimiento define a un proceso en el cual un individuo o grupo de individuos, que forman parte de una organización existente, identifican, persiguen y fomentan oportunidades innovadoras creadoras de valor para dicha organización (Ma y Tan, 2006), definición que se ha adoptado en el transcurso de este trabajo.

El área de estudio del intraemprendimiento ha despertado un interés reciente (especialmente en la 2ª década del siglo XXI) en la comunidad científica, si bien aún en situación de nicho, pues al compararlo con el campo del emprendimiento supone escasamente el 1% de las publicaciones registradas en éste (Cerro-Urcelay et al., 2023). Aunque la línea de estudio del intraemprendimiento aún está en construcción, sí es posible identificar algunas características o elementos comunes; En primer lugar, supone reconocer que el suceso o fenómeno se origina dentro de la organización (Burgelman, 1983; Goodale et al., 2011; Ma et al., 2016). En segundo lugar, estas acciones pueden emprenderse como resultado de las actividades empresariales entrelazadas de múltiples participantes (Burgelman, 1983) en diferentes niveles organizativos, es decir, administración, una unidad u operaciones (Miller, 1983), incluido un individuo o grupo de individuos dentro de la empresa (Sharma y Chrisman, 1999; Stevenson y Jarillo, 1990). En tercer lugar, indica que las acciones empresariales están dirigidas al desarrollo de la innovación para la empresa. Como afirman Covin y Miles (1999) la innovación está en el centro de la red nomológica que abarca la construcción del emprendimiento corporativo.

Los esfuerzos por impulsar procesos que permitan a los empleados convertir oportunidades en innovación son cada vez más frecuentes y coinciden con el creciente dinamismo de las organizaciones, consumidores e industrias (Hisrich y Kearney, 2012). Esta capacidad, a la que denominamos intraemprendimiento, surge de fomentar el espíritu emprendedor de los empleados. Las personas intraempreendedoras, poseen la capacidad de identificar, generar y desarrollar nuevas oportunidades que les permitan crear utilidad, riqueza y valor para la empresa. Tal y como pusieron de manifiesto Hayton y Kelly (2006), esto mejora significativamente la ventaja competitiva de la empresa ayudando a su vez al crecimiento de esta.

Como se ha mencionado previamente, la literatura al respecto ha focalizado más su análisis sobre la influencia de las variables organizacionales que en la identificación de las características de los individuos intraempreendedores (Antoncic y Hisrich, 2001; Stull, 2005). La importancia de su estudio se ha señalado para entender y fomentar tales competencias y disponer así de más posibilidades de éxito empresarial (Jain et al., 2015).

Competencias Intraempreedoras

Tal y como especifica el Foro Económico Mundial (2021), se plantean cinco principales competencias a desarrollar por los empleados a partir de 2025: el pensamiento crítico, el aprendizaje activo, la creatividad e iniciativa, el diseño tecnológico y la innovación.

Con respecto a la innovación, la búsqueda de esta constituye una de las facetas principales dentro del contexto del intraemprendimiento, así como la creación de nuevos negocios, la renovación interna de la organización y la proactividad (Bedoya et al., 2017). En relación con las otras perspectivas del emprendimiento, la creación de nuevos negocios se centra en la exploración de nuevas fuentes de ingresos mediante la identificación de oportunidades tanto en los mercados existentes como en los nuevos (Corduras et al., 2011), mientras que el reposicionamiento estratégico necesario de la organización está estrechamente relacionado con la dimensión de la renovación interna de la misma (Ireland y Webb, 2009). Por último, en cuanto a la proactividad, esta se manifiesta en la orientación de la alta dirección hacia una mayor competitividad, lo que implica iniciativa y asunción de riesgos (Antoncic y Hisrich, 2001).

Otros autores incluyen también la disposición al riesgo como una competencia central, que se define como la inclinación hacia situaciones que tienen el potencial de ofrecer recompensas beneficiosas en caso de éxito, pero también conllevan consecuencias severas en caso de fracaso.

Se refiere a la disposición del individuo para comprometerse con oportunidades a pesar del riesgo de fracaso (Moriano et al., 2009). Así, el intraemprendedor se aventura en áreas desconocidas para la organización sin conocer los resultados potenciales.

Los modelos de competencias en el ámbito de la empresa son enfoques teóricos que buscan identificar y definir las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos necesarios para desempeñarse de manera efectiva en un puesto de trabajo específico. Boyatzis (2008) define la competencia laboral como las características inherentes de un sujeto relacionadas con el desempeño efectivo en un trabajo, que posee la ventaja de ser aprendido en la edad adulta. Por su parte, Woodruffe (1993) define la competencia como un conjunto de patrones de comportamiento que el titular debe llevar a un determinado nivel para realizar sus tareas y funciones con éxito. En este sentido, considera que las competencias son un aspecto particular del comportamiento individual que debe ser apropiada para desempeñar un puesto, y que esos patrones pueden ser mejor ejecutados por unos sujetos que por otros.

Este último punto concuerda con la visión de Hayton y Kelley (2006), quienes sostienen que los sujetos pueden disponer o no del nivel competencial para cubrir los criterios de desempeño requeridos en un contexto laboral determinado. Lo entienden, por tanto, como un concepto continuo, no discreto, destacando el componente actitudinal del mismo. El desempeño realizado será competente si el sujeto "sabe cómo y tiene la voluntad de" llevarlo a buen término. Así, las competencias del individuo se conciben como características inherentes al mismo, que incluyen combinaciones específicas de conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad. Los autores también señalan que la evidencia empírica muestra la influencia del capital humano en el campo sobre el intraemprendimiento; una de ellas son las competencias relacionadas con los individuos. Sin embargo, consideran que persiste una brecha en la literatura actual relacionada con la conexión entre capital humano e intraemprendimiento, particularmente en términos de una definición clara de las características que son deseables en un individuo.

Siguiendo el trabajo de Vargas-Halabí et al. (2017) el modelo teórico de competencias se basa en dos componentes principales: conocimientos, habilidades y actitudes, por un lado, y resultados o roles innovadores por el otro. Para ello se apoyan en el modelo holístico de competencia profesional propuesto por Cheetham y Chivers (1998), que asume la existencia de tres componentes básicos de las competencias: cognitiva, funcional y conductual. Cada uno de los componentes posee competencias constitutivas propias e interactúan entre sí.

- La competencia cognitiva se entiende como la posesión de conocimientos adecuados para una tarea y la capacidad de desarrollar de manera efectiva ese conocimiento.
- La competencia funcional se define como la capacidad del sujeto para realizar tareas laborales de manera adecuada para lograr resultados específicos.
- Por último, entienden la competencia conductual como la habilidad del individuo para desarrollar comportamientos adecuados en dichas situaciones.

Por su parte, Hayton y Kelley (2006) proponen en su modelo un estamento superior llamado meta competencias, más genéricas, que en su interacción con los componentes básicos proporcionan indicadores finales (resultados) de la competencia del sujeto. Incluyen, adicionalmente, variables contextuales como el entorno organizacional o el contexto laboral.

En este contexto, y para la medición de las competencias intraemprendedoras de los sujetos, adaptaremos el modelo sugerido por Vargas-Halabí et al. (2017) para la elaboración de escalas en dicho modelo se combina el enfoque de competencias basado en atributos, con el enfoque basado en el desempeño observable, que es el resultado requerido para demostrar un desempeño competente (Hoffmann, 1999). Las combinaciones de atributos de conocimientos, habilidades y actitudes se explican por diferentes dimensiones de competencias intraemprendedoras y, por otro lado, estas dimensiones están relacionadas con las actividades innovadoras de los sujetos investigados (Vargas-Halabí et al., 2017). Dicho modelo no atiende al concepto de

metacompetencias o factores contextuales y organizacionales, pero asume que las competencias básicas impactan indudablemente en el resultado intraemprendedor.

El desarrollo de la escala COIN_CR1 ©2017 para la medición de las competencias intraemprendedoras entre empleados de empresas en Costa Rica, identificó cinco subdimensiones de atributos, que tituló como: promotor de oportunidades, proactividad, flexibilidad, impulsor y asunción de riesgos (Vargas-Halabí et al., 2017).

Intraemprendimiento, Universidad y Culturas Nacionales

Dado que la muestra de la escala original para la medición del intraemprendimiento se extrajo de gerentes en Costa Rica, y la investigada en este estudio es con universitarios en España, cabe preguntarse cómo pueden afectar las diferencias culturales a los resultados de la medición de las competencias intraemprendedoras entre ambos grupos.

La teoría sobre el intraemprendimiento se ha originado en Estados Unidos y distintos estudios han cuestionado su universalidad (Antoncic y Hisrich, 2001). Diversas investigaciones comparativas sobre el intraemprendimiento entre culturas (Antoncic y Hisrich, 2001; Urbano et al., 2013; Covin y Miller, 2014) señalan que la cultura nacional influye en el desarrollo del intraemprendimiento. Por su parte, existe cierta evidencia de que valores culturales como el individualismo y la aversión a la incertidumbre están significativamente relacionados con rasgos como el locus de control interno, la asunción de riesgos y la capacidad de innovación, que se asocian con el espíritu empresarial (Mueller y Thomas, 2000).

Considerando las dos variables culturales mencionadas, encuadradas dentro del modelo de culturas nacionales de Hofstede et al., (2010) e identificadas por Mueller y Thomas (2000) con respecto a los dos países que se analizan, España y Costa Rica ofrecen valores similares frente a la aversión a la incertidumbre (86), y se diferencian respecto del individualismo-colectivismo. En el caso de España, con una puntuación de 67, según datos de Hofstede Insights (2023) representa una sociedad individualista. Esto significa que hay una alta preferencia por un marco social laxo en el que se espera que los individuos se ocupen de sí mismos. En las sociedades individualistas, la relación empleadora/empleado se basa en un contrato de mutuo beneficio, las decisiones de contratación y promoción se supone que deben basarse únicamente en el mérito, y la gestión se centra en el manejo de los individuos. Por otro lado, el trabajo en equipo se considera algo natural, y los empleados tienden a trabajar de esta manera sin necesidad de una fuerte motivación por parte de la dirección. Por su parte, Costa Rica con una puntuación de 15, mantiene la tónica general de países latinoamericanos como sociedad colectivista. En los países colectivistas, la confianza, la lealtad, las relaciones personales y las redes sociales con el grupo familiar resultan esenciales.

Por otro lado, cuando se establece una relación adecuada entre la Universidad y sus estudiantes, y estos muestran un compromiso para generar nuevas ideas que surjan de las necesidades de la institución educativa, se puede llevar a cabo un proyecto liderado por estudiantes con comportamientos intraemprendedores (Cabana et al., 2018). Esto implica crear actividades desde dentro de la universidad, beneficiosas para la institución académica y que pueden tener efectos positivos en la sociedad. Además, esta experiencia puede contribuir al desarrollo de habilidades emprendedoras en los estudiantes, ya sea en un entorno corporativo o como emprendedores individuales, permitiéndoles impactar en empresas, comunidades y a nivel global (Cortés Salcedo, 2012).

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta perspectiva de análisis plantea el problema de investigación de la evaluación de las competencias intraemprendedoras en los estudiantes universitarios, y del que puedan derivarse e impulsar estudios de los marcos competenciales que la sociedad empresarial requiere para el

desarrollo intraemprendedor en sus empresas. Hemos mencionado que estudios anteriores han abordado las variables intraemprendimiento y estudiantes universitarios (Barba-Sánchez y Atienza-Sahuquillo, 2018; Ordoñez Párada, et al., 2019; Rahman et al., 2022; Torralbas y Chávez, 2022), pero el enfoque de sus estudios no incluía la base competencial en estos colectivos. Por ello, desde este enfoque individual se busca estudiar las competencias intraemprendedoras latentes entre jóvenes universitarios, mayoritariamente con poca o ninguna experiencia laboral, y analizar si se encuentran diferencias entre ellos en función de la rama de estudio de la que proceden.

Así, el objetivo principal del presente trabajo es el de medir y evaluar las competencias de intraemprendimiento, en un colectivo de estudiantes universitarios españoles de los últimos cursos de grado (3º y 4º) de tres ramas de conocimiento diferentes (Ingeniería, Ciencias de la Educación y Ciencias Sociales), a través de una adaptación de la escala COIN_CR1 ©2017 (Vargas-Halabí et al., 2017).

Como preguntas de investigación se plantean las siguientes:

- Los resultados de evaluación de competencias intraemprendedoras en esta muestra particular de estudiantes españoles ... ¿Confirmarán las cinco dimensiones obtenidas en la muestra (empleados de empresa) en Costa Rica (Vargas-Halabí et al., 2017)?

- ¿Se obtendrán valores competenciales iguales o diferentes entre los 3 subgrupos (ramas del conocimiento) de universitarios encuestados?

En base a ello, se señalan los siguientes objetivos específicos:

- 1.- Realizar una adaptación de la escala COIN_CR1 ©2017 para la medición de competencias intraemprendedoras en jóvenes universitarios en evaluando su validez.

- 2.- Analizar si los resultados de la aplicación en esta muestra confirman las cinco dimensiones obtenidas en la aplicación previa (empleados de empresa) en Costa Rica.

- 3.- Confirmar si se obtienen valores competenciales iguales o diferentes entre los 3 subgrupos (ramas del conocimiento) de universitarios planteados.

METODOLOGÍA

Como se ha referido anteriormente, el objetivo principal del presente trabajo es el de evaluar las competencias de intraemprendimiento en un colectivo de estudiantes universitarios españoles de los últimos cursos de grado (3º y 4º), de tres ramas de conocimiento diferentes (Ingeniería, Ciencias de la Educación y Ciencias Sociales), a través de una adaptación de la escala COIN_CR1 ©2017 (Vargas-Halabí et al., 2017).

Para dar respuesta a estos objetivos se ha planteado una metodología de tipo cuantitativo a través la aplicación de encuestas auto informadas a la muestra seleccionada. Se detalla a continuación el proceso realizado.

Fases y Etapas del Diseño Metodológico

Fase 1: Adaptación de la escala COIN_CR1 ©2017 y preparación del cuestionario final. Para la adaptación y validación de la escala a los objetivos perseguidos se siguió un proceso de tres etapas, siguiendo las sugerencias recogidas en la literatura académica (Camisón y Cruz, 2008; Slavec y Drnovsek, 2012).

1. Adaptación de la escala al contexto de interés: estudiantes universitarios (con poca o ninguna experiencia laboral) españoles. Se utilizó el juicio de expertos (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008), para adaptar los ítems de la escala original a los objetivos de medición perseguidos. Para ello participaron seis expertos prestigiosos: dos doctores universitarios con más de 20 años de experiencia en docencia (entre los que destaca el profesor Tomás Vargas-Halabí, precursor de la escala original) dos con amplia experiencia en la empresa privada, y dos empresarios emprendedores con más de 25 años de carrera profesional. Esta estrategia buscaba contrastar la

adaptación del contexto de la escala, pues la inicial se encuentra enfocada al ámbito empresarial. En su revisión, el panel de expertos consensuó los ítems que demandaban adaptación y propuso la redacción alternativa a cada uno de ellos.

2. Posteriormente se aplicó la técnica de la “entrevista cognitiva” o prueba piloto, frecuentemente utilizada para adaptar escalas (Beatty y Willis, 2007), con el objetivo de afinar el lenguaje de forma que la información obtenida ajusta los ítems al constructo correspondiente. Para ello se administró la escala a cinco estudiantes para confirmar que se entendía correctamente.

3. Una vez consensuada la escala adaptada por el comité de expertos, se preparó el cuestionario estructurado completo de auto aplicación online, de una duración aproximada de 5-7 minutos configurando así la escala COIN_ESP1 2024 que incluye la escala COIN_CR1 ©2017 adaptada de medición de las competencias intraempreendedoras y que incorpora además otras preguntas de clasificación (Rama de estudios, edad, género, experiencia laboral).

Fase 2. Aplicación – Muestra

Se aplicó la prueba a una muestra total de 337 estudiantes universitarios españoles (error muestral de 5,4% con un N.C. del 95%). Para la realización de un análisis factorial exploratorio en la literatura se valora que el número de observaciones sea 5 ó 10 veces mayor al número de variables, en este caso los 20 ítems de la escala (Hair et al., 2012). Se establecieron cuotas mínimas de 100 sujetos por rama de estudios, y se obtuvieron 100 participantes de Ciencias de la Educación, 127 de Ciencias Sociales (ADE y Marketing) y 110 alumnos de Ingeniería.

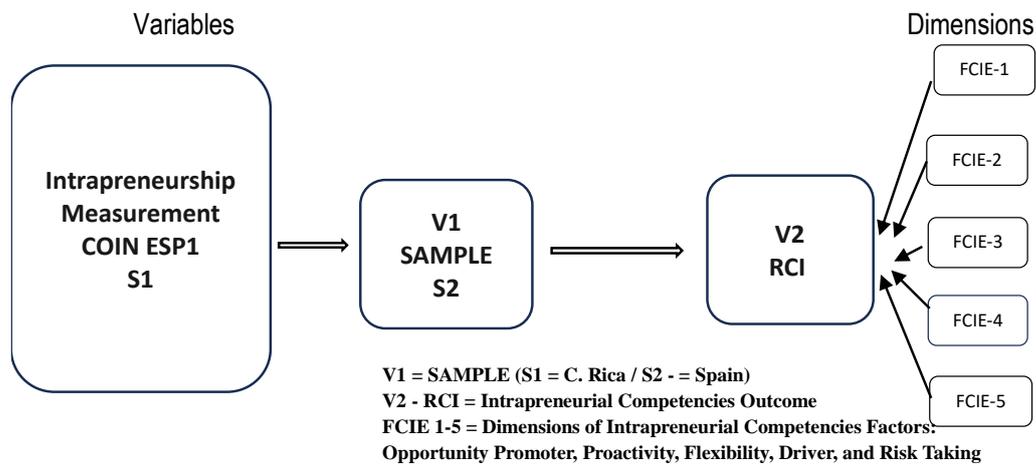
Se utilizó la técnica de muestreo por conveniencia. Se eligió el enfoque no probabilístico debido a la accesibilidad de los usuarios, mientras que la estrategia de muestreo por conveniencia se eligió debido a su eficiencia de tiempo. Aunque el muestreo de conveniencia puede llevar a un exceso o defecto de representación de grupos particulares dentro de la muestra (Saunders et al., 2009), en este estudio se controlaron las cuotas de rama de estudios para evitar que se produjeran excesos o defectos en su representación. El proyecto de investigación fue aprobado por el Comité de Ética de la Investigación de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid, España).

Con respecto a la composición de la muestra, el 69,4% fueron mujeres, con una media de 21,5 años (desviación estándar 2,152) y un rango de 19 a 44 años. En relación con su experiencia laboral, el 65% (219) manifestó tener algún tipo de experiencia, pero al ser estudiantes de los últimos cursos de la carrera sólo el 14,8% informó de una experiencia superior a 2 años en jornada completa. Se puede afirmar, por tanto, que el 85% de la muestra tenía menos de 2 años de experiencia laboral.

Fase 3. Modelo conceptual y análisis

Como podemos ver a continuación, se muestra el modelo conceptual y análisis, presentados en la Figura 1, la metodología aplicada para el tratamiento de los datos se ha estructurado en dos etapas; En la primera, se evalúa la adecuación de las dimensiones resultantes de un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y se analiza la confiabilidad y validez de las escalas de medición a través del alfa de Cronbach y, en la muestra de estudiantes, a las encontradas y reportadas previamente por los autores de la escala original (Figura 1)

Figure 1. Conceptual Model of Analysis



El análisis factorial es una técnica utilizada para descubrir agrupaciones de variables de tal forma que las variables de cada grupo están altamente correlacionadas, y los grupos están relativamente poco correlacionados. Así se reduce un número de variables inter correlacionadas a un número inferior de factores que explican la mayor parte de variabilidad de cada variable (Montoya Suárez, 2007). Siguiendo a los autores de la escala (Vargas-Halabí et al., 2017) se procedió a realizar una extracción mediante componentes principales y rotación Oblimin dado el elevado grado de interrelación estimado entre las dimensiones. Una proporción elevada de estudios en el contexto del AFE utiliza el procedimiento de rotación Varimax ya que simplifica la interpretación de los factores al imponer la ortogonalidad entre ellos. Sin embargo, imponer la ortogonalidad de los factores rotados tiene como consecuencia ocultar la posible relación de dependencia entre los mismos (Ferrando y Lorenzo-Seva, 2014). Permitir la oblicuidad de los factores no implica imponerla, y si los factores son de naturaleza independiente entre ellos, la solución mostrará correlaciones cercanas a cero. De ahí que autores como Browne (2001) aconsejen aplicar sistemáticamente rotaciones oblicuas especialmente cuando se presuma correlación entre los constructos analizados. Para el análisis estadístico de los datos se utilizó el software de IBM SPSS V-28.0.1.0.

En una segunda etapa se realiza un comparativo de resultados sobre M2 (muestra del trabajo – España), segmentando los resultados para analizar la influencia de la variable rama de estudios de los universitarios.

Instrumentos/ medidas/ escalas de valoración

Como hemos mencionado, el instrumento utilizado para las competencias intraemprededoras es una adaptación de la Escala COIN_CR1 ©2017 (Vargas-Halabí et al., 2017). El modelo adaptado se ha utilizado como instrumento de medida de las competencias intraemprededoras de los jóvenes universitarios. Se aleatorizó de forma automática el orden de presentación de los 20 ítems de la escala a los sujetos de la muestra.

La adaptación realizada por el grupo de expertos consistió básicamente en focalizar las preguntas hacia el entorno “universidad” en lugar del contexto “empresa” de la escala original. Las dimensiones reportadas en su trabajo por los autores de la escala y el marco conceptual asociado a cada una fueron las siguientes:

- Promotor de oportunidades: Conductas dirigidas a identificar, aprovechar, convencer a otros y ser diligente ante oportunidades para nuevas iniciativas en la empresa (6 ítems / PO1 – PO6)
- Proactividad: Comportamientos dirigidos a respaldar las acciones y provocar esfuerzos para nuevas iniciativas (3 ítems / PR1 – PR3)

- Flexibilidad: Comportamientos orientados a la flexibilidad y la falta de apego a esquemas y a procedimientos rígidos (4 ítems / FL1 – FL4)
- Impulsor: Conductas que reflejan capacidad del individuo de interesarse en el progreso y apoyo de nuevas iniciativas e, incluso, ejecutar acciones para convencer a otras personas (4 ítems / IM1 – IM4)
- Asunción de riesgo: Capacidades orientadas a asumir riesgos en nuevas iniciativas para la empresa (3 ítems / AR1 – AR3)

RESULTADOS

Etapa 1. Comparativo de resultados en las dimensiones intraempreendedoras M2 (muestra del estudio – España) vs M1 (muestra original – Costa Rica).

Estructura Factorial: En la tabla 1 se observan los principales parámetros encontrados; el KMO = 0,942 obtenido indicó la adecuación de la muestra (Montoya Suárez, 2007) siendo ligeramente superior (KMO = 0,927) al encontrado por los autores en su escala original. El test de Esfericidad de Bartlett se utiliza para probar la Hipótesis Nula que afirma que las variables no están correlacionadas en la población. Es decir, comprueba si la matriz de correlaciones es una matriz de identidad (Cea, 2002). En este caso se rechaza la Hipótesis Nula y se continúa con el análisis. El determinante de la matriz de correlaciones es muy bajo (1,632E-5) lo que significa que existen variables con intercorrelaciones altas, mayoritariamente por encima de 0,3 por lo que es factible continuar con el análisis factorial. En la matriz de correlaciones anti-imagen se observaron valores superiores a 0,9 en la diagonal y el resto cercanos a 0, por lo que se puede seguir con el análisis factorial (Montoya Suárez, 2007).

Table 1. KMO test and Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,942
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3621,173
	gl	190
	Sig.	0

Si bien tres factores cumplieron el criterio de Kaiser de un valor propio mayor o igual a uno (DeVellis, 2012), algunas de las comunalidades quedaban pobremente representadas, por lo que pareció razonable mantener la solución a cinco factores propuesta por los autores de la escala. Así, esta solución explicó el 67,079% de la varianza, como se observa en la tabla 2, valor que está incluso por encima del resultante en las pruebas originales de los autores de la escala (63,140%). Por su parte, la matriz de correlación de componentes (tabla 3) muestra correlaciones moderadas entre los factores. La tabla 4 incluye la matriz de patrón con detalle de los ítems de la escala adaptada y el peso con el que cargan en cada dimensión.

Table 2. Total of Variance explained

Component	Total	% Variance	% Aggregate
1	9,335	46,675	46,675
2	1,310	6,55	53,225
3	1,187	5,937	59,162

4	0,828	4,141	63,303
5	0,755	3,776	67,079

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Table 3. Correlation Matrix of Components

Component	1	2	3	4	5
1	1	0,423	0,298	0,445	0,502
2	0,423	1	0,212	0,379	0,255
3	0,298	0,212	1	0,214	0,244
4	0,445	0,379	0,214	1	0,459
5	0,502	0,255	0,244	0,459	1

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Table 4. Pattern Matrix with Item Details

Variable	ITEMS	Components or Factors of Vargas-Halabi et al., (2017)				
		FL = Flexibility	DR = DRIVE	RT = Risk Taking	OP = Opportunity Promoter	PR = Proactivity
		1	2	3	4	5
I have methods to evaluate the "pros and cons" of a new initiative at the university.	FL4	0,697	-0,082	0,109	-0,091	0,178
I recognize how to obtain the resources (human/material) to develop a new initiative at the university.	FL3	0,683	-0,137	-0,007	0,165	0,182
I am willing to evaluate new opportunities for the development of the university with others (students/professors/managers).	PR1	0,666	0,331	0,172	-0,093	-0,164
I identify what type of resources will be needed to start and sustain a new initiative.	DR2	0,592	0,004	-0,073	0,203	0,197
I have a well-defined framework for recognizing opportunities to generate new initiatives at the university.	FL1	0,525	0,163	-0,101	0,271	0,176
I identify the key resources to promote a new initiative at the university.	FL2	0,519	0,100	0,014	0,442	-0,085
I act as a delegate or coordinator to follow up on the progress of a proposed new initiative at the university.	DR1	0,002	0,798	-0,198	0,019	0,136
I act quickly to seize opportunities to make changes or generate new initiatives (academic, cultural, sports) at the university	OP1	0,049	0,687	0,201	0,089	-0,029
I have the ability to convince others of the usefulness of carrying out new initiatives within the university.	OP3	-0,030	0,600	0,314	0,058	0,095
I seek to clarify to university officials what a proposed new initiative means for the university.	DR3	0,251	0,332	-0,011	0,169	0,309
I am more inclined towards high-risk new initiatives.	RT1	0,096	0,101	0,795	0,047	-0,05
I am willing to take risks in new initiatives with uncertain outcomes.	RT3	0,032	-0,095	0,648	0,04	0,381
I enjoy betting and taking chances on new initiatives at the university.	RT2	-0,016	0,148	0,391	0,542	0,076

I ask questions that challenge how things are done at the university.	OP2	0,046	-0,109	0,105	0,729	0,09
I take actions aimed at uniting efforts among groups of different classes/grades/faculties/colleagues to implement new initiatives at the university.	PR2	0,034	0,253	-0,186	0,642	0,135
I have the ability to turn opportunities into manageable initiatives for the university.	OP4	0,281	0,257	0,091	0,495	-0,036
I support new ideas for the development of the university regardless of who proposes them.	PR3	-0,047	-0,018	-0,004	0,163	0,740
I remain supportive of the new initiative even when others say it cannot be done.	DR4	0,151	0,061	0,172	-0,047	0,691
I show confidence that the proposed new initiatives will be carried out at the university.	OP5	0,206	0,204	-0,038	-0,098	0,641
I encourage others to maintain enthusiasm during the implementation of new initiatives within the university.	OP6	0,095	0,079	0,102	0,189	0,598

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization. The rotation has converged in 14 iterations. Note: items with the most significant loadings related to the original model are highlighted.

En esta investigación, el primer factor y claramente el más importante, que en este estudio se propone titular como “Flexibilidad extendida”, se compone de seis ítems, cuatro de los cuales asignados por los autores de la escala original a la categoría “Flexibilidad” (FL1; FL2; FL3; FL4), y que recoge comportamientos orientados a la flexibilidad y la falta de apego a esquemas rígidos, e incluye la habilidad para la gestión de recursos, además de por un ítem asociado a la dimensión “proactividad” y otro de la categoría “impulsor”.

El segundo factor, que titularíamos como “Liderazgo”, al incorporar conductas que reflejan capacidad del individuo de interesarse en el progreso y apoyo de nuevas iniciativas e, incluso, ejecutar acciones para convencer a otras personas. Incluye cuatro ítems, dos de ellos (IM1; IM3), correspondientes a la dimensión “Impulsor” en la escala original también se incluyen otros dos asociados a la dimensión original “promotor de oportunidades”

En tercer lugar, encontramos el factor de “Asunción de riesgo” (AR), que coincide con el originalmente propuesto a través de estos tres ítems (AR1; AR2; AR3) y que revela capacidades orientadas a asumir riesgos en nuevas iniciativas para la organización.

En cuarto lugar, aparece la dimensión “Promotor de oportunidades” (PO), representado por tres ítems, dos de los cuales coincidentes en la escala original (PO2; PO4) y que orienta hacia conductas dirigidas a identificar, aprovechar, convencer a otros y ser diligente ante oportunidades para nuevas iniciativas en la organización, encontramos también que la dimensión “Proactividad” completa esta dimensión con un ítem.

Por último, débilmente representado en este caso, aparece el factor que titulamos como “Proactividad e iniciativa”. Incluye cuatro ítems (únicamente PR3 de la escala original) que parecen aludir a la implicación del sujeto en base a comportamientos dirigidos a respaldar las acciones y provocar esfuerzos para nuevas iniciativas.

Fiabilidad y validez

Se realizó un análisis de consistencia interna de la escala mediante el alfa de Cronbach siguiendo los criterios de evaluación propuestos por DeVellis (2012). El resultado obtenido con $\alpha = 0,938$ refleja una alta consistencia interna de la escala de medida para el conjunto de los 20 ítems. El coeficiente Alfa de Cronbach es un coeficiente de consistencia interna que se expresa a partir de la covariación entre los ítems de un cuestionario o test, de manera que cuanto mayor es la covariación, mayor es la puntuación alfa (Barrios y Cosculluela, 2013). Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

La tabla 5 muestra la alta fiabilidad y consistencia interna de cada dimensión obtenida, a través de la medición del Alfa de Cronbach de las dimensiones resultantes y de los ítems intra-dimensión.

Table 5. Internal reliability of the new dimensions

ORIGINAL DIMENSION	Original ítem	RENAMED DIMENSION	Ítems	Cronbach Alfa α	Cronbach Alfa if the item is deleted
FLEXIBILITY	FL1	EXTENDED FLEXIBILITY	FE1	0,872	0,844
	FL2		FE2		0,834
	FL3		FE3		0,842
	FL4		FE4		0,865
	FL5		FE5		0,865
	FL6		FE6		0,842
DRIVER	DR1	LEADERSHIP	LD1	0,774	0,745
	DR2		LD2		0,719
	DR3		LD3		0,702
	DR4		LD4		0,712
RISK TAKING	RT1	RISK TAKING	RT1	0,738	0,634
	RT3		RT3		0,666
	RT2		RT2		0,653
OPPORTUNITY PROMOTER	OP1	OPPORTUNITY PROMOTER	OP1	0,744	0,722
	OP 2		OP 2		0,630
	OP 3		OP 3		0,616
PROACTIVITY	PR1	PROACTIVITY INITIATIVE	PI1	0,827	0,763
	PR2		AND PI2		0,814
	PR3		PI3		0,791
	PR4		PI4		0,757

Validez discriminante (tabla 6). Se confirma si la carga externa para cada elemento que representa un constructo es mayor que cualquiera de sus cargas cruzadas en otros constructos, y si la raíz cuadrada de la Varianza Promedio Extraída (AVE) para cada constructo supera cualquiera de sus correlaciones con otros constructos (Hair et al., 2014; Zait y Barteá, 2011). Por

su parte, la raíz cuadrada de AVE sirve como medida de la varianza explicada por el constructo, indicando si los elementos dentro de ese constructo representan más varianza que los ítems de otros constructos (Hair et al., 2012). En la tabla 6 se confirma este parámetro.

Table 6. Discriminant validity

Construct	GR	LD	RT	OP	P/I
FE	0,682				
LD	0,179	0,700			
RT	0,089	0,045	0,725		
OP	0,198	0,144	0,046	0,687	
P/I	0,252	0,065	0,060	0,211	0,692

En definitiva, la herramienta (escala) muestra un alto grado de fiabilidad y validez interna ($\alpha = 0,938$) y la solución a cinco factores explicó el 67,079% de la varianza. El ajuste respecto a la asignación de ítems – dimensión de la escala original no es perfecto, pero denota una sintonía bastante apreciable. En todos los casos el ítem que más carga en el factor se corresponde con alguno de esperados para ella, y las dimensiones “Gestión de Recursos” y “Asunción de Riesgos” se muestran especialmente bien representadas.

Etapa 2. Comparativo de resultados sobre M2 (muestra del trabajo – España) analizando la influencia de la variable rama de estudios.

Se ha incluido la variable global “Intraemprendimiento” como resultado de la suma simple de las puntuaciones de los sujetos en el conjunto de los 20 ítems. Esta variable se configura como un Índice de Competencias Intraempreendedoras (ICI). Como se observa en los descriptivos representados en la tabla 7 se comprueba una puntuación media de la muestra = 53,477 con un error estándar de 1,443. Refleja una posición mediada en la escala, que podría llegar a tener un mínimo de 20 y un máximo de 100. Las tres ramas de estudios muestran puntuaciones muy parejas en ICI.

Adicionalmente se han generado otras cinco variables, cada una correspondiente a la puntuación de los estudiantes en cada uno de los factores o dimensiones, calculadas de forma ponderada en base a la carga de cada ítem. Las puntuaciones más altas se encuentran en las dimensiones “Proactividad e Iniciativa” (media = 3,195; error estándar = 1,152), “Gestión de Recursos” (media = 2,908; error = 1,131) y “Asunción de riesgos” (media = 2,878; error = 1,085). Por debajo encontramos las dimensiones “Liderazgo” (media = 2,411; error = 1,142) y “Promotor de oportunidades” (media = 2,386; error = 1,174).

Tabla 7. Descriptive statistics of intrapreneurial competencies vs. fields of study

VARIABLE	Field of Study	N	Mean	ST Deviation	ST Error
INTRAEMPREENEURSHIP TOTAL (ICI)	Education Sciences	100	55,2400	14,46006	1,44601
	Social Sciences	127	52,4016	16,48292	1,46262
	Engineering	110	53,1182	15,13774	1,44333
	Total	337	53,4777	15,46714	0,84255
EXTENDED FLEXIBILITY	Education Sciences	100	2,9897	1,09156	0,10916
	Social Sciences	127	2,8426	1,14006	0,10116
	Engineering	110	2,9094	1,16257	0,11085
	Total	337	2,9080	1,13161	0,06164
LEADERSHIP	Education Sciences	100	2,4715	1,04073	0,10407
	Social Sciences	127	2,4675	1,20855	0,10724
	Engineering	110	2,2907	1,15466	0,11009
	Total	337	2,4110	1,14298	0,06226
RISK TAKING	Education Sciences	100	2,7160	0,99876	0,09988
	Social Sciences	127	2,8125	1,02337	0,09081
	Engineering	110	3,1021	1,19839	0,11426
	Total	337	2,8784	1,08555	0,05913
OPPORTUNITY PROMOTER	Education Sciences	100	2,5564	1,20384	0,12038
	Social Sciences	127	2,2730	1,20071	0,10655
	Engineering	110	2,3621	1,10703	0,10555
	Total	337	2,3862	1,17425	0,06397
PROACTIVITY AND INITIATIVE	Education Sciences	100	3,4177	1,06667	0,10667
	Social Sciences	127	3,1042	1,19556	0,10609
	Engineering	110	3,0994	1,15800	0,11041
	Total	337	3,1956	1,15201	0,06275

Tras confirmar la normalidad de la distribución mediante el criterio de Kolmogorov – Smirnov, se lleva a cabo una prueba ANOVA para verificar la asociación entre competencias intraempresariales y la rama de estudios de los sujetos. A través de la prueba ANOVA básicamente se comparan las medias de “Y” asociadas a los distintos niveles del factor (X1, X2, ... Xn). Se compara una medida de la variación entre diferentes niveles (MS-factor) con una medida de la variación dentro de cada nivel (MS-error). Si el MS-factor es significativamente mayor que el MS-error, concluiremos que las medias asociadas a diferentes niveles del factor son distintas. Esto significa que el factor influye significativamente sobre la variable dependiente “Y” (García-Ferrer, 2016).

Según se observa en la tabla 8, se encuentran diferencias estadísticamente significativas en la dimensión “Asunción de riesgos” ($F = 3,750$; $P = 0,025$). Al revisar las puntuaciones de cada grupo se observa que la rama de Ingeniería obtiene puntuaciones más altas de forma estadísticamente significativa en esta dimensión (media = 3,102; error = 1,198) que las ramas de Ciencias Sociales (media = 2,812; error = 1,023) y Ciencias de la Educación (media = 2,716; error = 0,998). También la dimensión “Proactividad e Iniciativa” muestra significatividad estadística, aunque de menor nivel ($F = 2,667$; $P = 0,071$). En este caso se observa que es la rama de Ciencia de la Educación quien logra las mayores valoraciones (media = 3,417; error = 1,066), por delante de Ciencias Sociales (media = 3,104; error = 1,195) e Ingeniería (media = 3,099; error = 1,158).

Table 8. ANOVA - intrapreneurial competencies VS. Field of study

	Sum of squares	gl	Mean squares	F Value
INTRAEMPNEURSHIP – TOTAL (ICI)	471,86	2	235,93	0,986
EXTENDED FLEXIBILITY	1,211	2	0,605	0,471
LEADERSHIP	2,363	2	1,182	0,904
RISK TAKING	8,696	2	4,348	3,75**
OPPORTUNITY PROMOTER	4,591	2	2,295	1,671
PROACTIVITY AND INITIATIVE	7,011	2	3,505	2,667*

Note: ** p < 0,05; * p < 0,10

En definitiva, se han encontrado diferencias significativas en las dimensiones de “Asunción de riesgos” y “Proactividad e Iniciativa” entre los valores obtenidos en las competencias intraempendedoras según las ramas de estudio testadas (Ingeniería, Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales), no así en el cómputo global de la escala (ICI) ni en el resto de las dimensiones evaluadas.

Una vez que se ha determinado que existen diferencias entre las medias, las pruebas Post-Hoc de comparaciones múltiples por parejas permiten determinar qué medias difieren. Las comparaciones múltiples por parejas contrastan la diferencia entre cada pareja de medias y generan una matriz donde los asteriscos indican las medias de grupo significativamente diferentes a un nivel alfa de 0,05. Proporciona varias pruebas de comparación cuando se asumen varianzas iguales (Tabla 9).

Table 9. Tests of Homogeneity of Variances

	Levene Statistics (1)	gl1	gl2	Sig.
INTRAEMPNEURSHIP – TOTAL (ICI)	2,791	2	334	0,063
EXTENDED FLEXIBILITY	0,504	2	334	0,604
LEADERSHIP	1,607	2	334	0,202
RISK TAKING	2,452	2	334	0,088
OPPORTUNITY PROMOTER	0,201	2	334	0,818
PROACTIVITY AND INITIATIVE	1,417	2	334	0,244

(1.- Based in the Mean)

Para las comparaciones múltiples se ha utilizado la prueba de Bonferroni, que utiliza las pruebas t para realizar comparaciones por parejas entre las medias de los grupos, pero controla la tasa de error global. Así, se corrige el nivel de significación observado por el hecho de que se están realizando múltiples comparaciones (Tabla 10). Los resultados arrojan diferencias estadísticamente significativas únicamente en la dimensión “Asunción de Riesgos” entre las ramas de estudio de Ciencias de la Educación e Ingeniería, no así en el resto de las dimensiones estudiadas.

Table 10. Post-Hoc Tests / Multiple Comparisons - Bonferroni

Dependant Variable	(I) FACULTY	(J) FACULTY	Mean Difference (I-J)	ST Error
EXTENDED FLEXIBILITY	Education Sciences	Social Sciences	0,1471	0,15153
		Engineering	0,08023	0,1566
	Social Sciences	Education Sciences	-0,1471	0,15153
		Engineering	-0,06686	0,14762
	Engineering	Education Sciences	-0,08023	0,1566
		Social Sciences	0,06686	0,14762
LEADERSHIP	Education Sciences	Social Sciences	0,00391	0,15285
		Engineering	0,18074	0,15797
	Social Sciences	Education Sciences	-0,00391	0,15285
		Engineering	0,17683	0,14891
	Engineering	Education Sciences	-0,18074	0,15797
		Social Sciences	-0,17683	0,14891
RISK TAKING	Education Sciences	Social Sciences	-0,09653	0,14396
		Engineering	-,38616*	0,14878
	Social Sciences	Education Sciences	0,09653	0,14396
		Engineering	-0,28962	0,14025
	Engineering	Education Sciences	,38616*	0,14878
		Social Sciences	0,28962	0,14025
OPPORTUNITY PROMOTER	Education Sciences	Social Sciences	0,28348	0,15668
		Engineering	0,19438	0,16192
	Social Sciences	Education Sciences	-0,28348	0,15668
		Engineering	-0,0891	0,15264
	Engineering	Education Sciences	-0,19438	0,16192
		Social Sciences	0,0891	0,15264
PROACTIVITY AND INITIATIVE	Education Sciences	Social Sciences	0,31343	0,15326**
		Engineering	0,31832	0,15839**
	Social Sciences	Education Sciences	-0,31343	0,15326**
		Engineering	0,00488	0,14931
	Engineering	Education Sciences	-0,31832	0,15839**
		Social Sciences	-0,00488	0,14931

Note: ** p < 0,05; * p < 0,10

DISCUSION Y CONCLUSIONES

Este trabajo tenía por objetivo medir las competencias intraemprededoras en jóvenes estudiantes universitarios españoles, adaptando para ello la escala COIN_CR1 ©2017 desarrollada originalmente sobre una muestra de trabajadores de Costa Rica. Así, se busca explorar la relación entre las competencias intraemprededoras del sujeto y la rama de estudios que cursan.

Para ello, se desarrolló la escala COIN_ESP1 2024 adaptada. La herramienta (escala) ha mostrado un alto grado de fiabilidad y validez interna ($\alpha = 0,938$) y la solución a cinco factores explicó el 67,079% de la varianza. El ajuste respecto a la asignación de ítems – dimensión de los autores de la escala original no es perfecto, pero denota una sintonía bastante apreciable. Se

observa una alta fiabilidad y consistencia interna de cada dimensión obtenida, así como su validez discriminante.

Sin embargo, hay algunos ítems de la escala que no contribuyen de la forma prevista en el factor – dimensión teórica de la escala original. En este sentido, en el ámbito de la flexibilidad, se han integrado dos elementos provenientes de otras dimensiones de la escala original. Es importante destacar que tanto “la disposición para evaluar nuevas oportunidades junto a otros” como “la capacidad de identificar los recursos necesarios” están estrechamente vinculadas con la flexibilidad, al manifestar una mentalidad abierta, adaptable y receptiva a diversas perspectivas. Asimismo, demuestran la capacidad de ajustarse a las limitaciones y condiciones cambiantes en el proceso de generación y promoción de nuevas iniciativas en el entorno universitario.

Por lo tanto, el ítem "Tengo la disposición de evaluar junto a otros (estudiantes/profesores/gestores) nuevas oportunidades que se presenten para el desarrollo de la universidad" muestra flexibilidad al estar abierto a la colaboración y a la consulta con otros para valorar nuevas oportunidades. La disposición para debatir y considerar diferentes perspectivas y opiniones refleja una mentalidad flexible dispuesta a adaptarse a diversas ideas y enfoques en el proceso de evaluación y desarrollo de nuevas oportunidades.

De manera similar, el ítem "Identifico qué tipo de recursos se necesitarán para iniciar y mantener una nueva iniciativa" ilustra la capacidad de adaptarse a las limitaciones de recursos y ajustar los planes en consecuencia. Identificar qué recursos serán necesarios implica una evaluación continua y una disposición para ajustar los requisitos de recursos en función de la disponibilidad y las circunstancias cambiantes. Esta capacidad de adaptación a diferentes condiciones y restricciones refleja una actitud flexible hacia el desarrollo e implementación de nuevas iniciativas.

En definitiva, ambos elementos están estrechamente relacionados con la flexibilidad y la falta de adherencia a esquemas y procedimientos rígidos, por lo que no es sorprendente que se incluyan en la dimensión de flexibilidad. Esta dimensión, por otra parte, representa el 46,7% de la varianza en la competencia intraemprendedora de los estudiantes universitarios.

Asimismo, los ítems relativos a las dimensiones originales de “Promotor de oportunidades” (PO) y “Proactividad” se muestran menos prominentes en los resultados de la muestra de universitarios españoles. No resulta extraño si atendemos a la correlación entre dimensiones prevista ya en el marco teórico (comprobada en los resultados); baste recordar que Antoncic y Hisrich (2001) sugerían que la proactividad, que se manifiesta en la orientación de la alta dirección hacia una mayor competitividad, implica iniciativa y asunción de riesgos. No es de extrañar las diferencias contextuales encontradas entre las muestras comparadas (estudiantes – gerentes), pues ya Salanova y Schaufeli (2008) exponían que la proactividad se entiende como una característica estable de una persona en diversas situaciones laborales, pero que también se puede considerar como una acción específica en el trabajo, como la toma de iniciativa personal, que está influenciada por la percepción de recursos laborales.

También, se pueden analizar los resultados obtenidos y recogidos en la tabla 5, que hacen referencia a las diferencias en la denominación de las dimensiones Siguiendo a Hayton y Kelley (2006), esto podría atribuirse a las meta-competencias, las cuales son influenciadas por variables contextuales, como el entorno organizacional. Estas variables pueden generar resultados finales distintos en la interacción con los componentes fundamentales. Por su parte, Mueller y Thomas (2000) ofrecen cierta evidencia de que los valores culturales como el individualismo y la aversión a la incertidumbre tienen una fuerte conexión con características como la tendencia hacia el control interno, la disposición para asumir riesgos y la habilidad para innovar, todas las cuales están vinculadas al espíritu empresarial, lo cual explicaría como las diferencias en la denominación de las dimensiones pueden ser provocadas por las meta-competencias, como es el caso de los valores culturales diferenciales entre Costa Rica y España.

Los resultados obtenidos apuntan hacia un comportamiento adecuado del modelo en la muestra de estudiantes testada, tanto en cuanto al número de dimensiones constituyentes como en lo relativo a los constructos competenciales que lo integran. Se ha de valorar, como sugieren los autores de la escala original, que en este caso los factores representan diferentes competencias que resultaron de la elaboración de los ítems según las dimensiones y atributos competenciales. En otras palabras, las dimensiones reveladas por el AFE deben entenderse como una aproximación a un modelo de competencias intraempreedoras, sin duda perfectible en futuros trabajos.

En cuanto a su aplicación en la muestra testada, destacar que se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones “Asunción de riesgos” ($F = 3,750$; $P = 0,025$) y “Proactividad e Iniciativa”, aunque de menor nivel ($F = 2,667$; $P = 0,071$). En el primer caso, la rama de Ingeniería obtuvo puntuaciones diferencialmente más altas (media = 3,102; error = 1,198), mientras en la dimensión “Proactividad e Iniciativa” es la rama de Ciencias de la Educación quien alcanza las mayores valoraciones (media = 3,417; error = 1,066). Realizadas las pruebas Post-Hoc, los resultados arrojan diferencias estadísticamente significativas únicamente en la dimensión “Asunción de Riesgos” entre las ramas de estudio de Ciencias de la Educación e Ingeniería, no así en el resto de las dimensiones estudiadas.

La “Asunción de riesgos” se refiere a la disposición del individuo para comprometerse con oportunidades a pesar del riesgo de fracaso (Moriano et al., 2009). En otras palabras, la inclinación hacia situaciones que tienen el potencial de ofrecer recompensas beneficiosas en caso de éxito, pero también conllevan consecuencias severas en caso de fracaso. ¿La preparación diferencial en problemas complejos, pero con resultados habitualmente unívocos, presente con asiduidad en las carreras de ingeniería lleva a sus estudiantes a generar mayor confianza en sus habilidades y mostrar un mayor grado competencial en esta dimensión? Es una hipótesis que se deberá estudiar en futuras investigaciones.

La escala no ha mostrado diferencias estadísticamente significativas en el resto de las dimensiones ni en la medida global, que aquí se ha denominado “Índice de Competencias Intraempreedoras” (ICI). Sin embargo, este índice puede resultar un valor de referencia para futuras investigaciones en este campo; ¿Se obtendrán valores significativamente distintos entre otras ramas de estudios? ¿Cómo será este índice en colectivos de jóvenes no universitarios de entorno geográficos similares?

En conclusión, el trabajo confirma la viabilidad de realizar mediciones de las competencias intraempreedoras que permitan comparar resultados entre muestras diferenciadas, tanto a nivel global (ICI) como a nivel de cada una de las dimensiones (factores) encontradas. Este hallazgo facilitará, no sólo comparar resultados entre colectivos distintos generando oportunidades de segmentación de interés (por ejemplo, grupos con “flexibilidad extendida más alta”), sino también elaborar estrategias de actuación que busquen el desarrollo diferencial de competencias intraempreedoras deseadas para una función específica.

Además, cabe señalar que la medición se ha realizado sobre un colectivo muy específico (jóvenes universitarios) con muy poca o ninguna experiencia laboral. Tradicionalmente se ha ligado el intraemprendimiento (como el emprendimiento) casi unívocamente al entorno profesional, pero pareciera que debería ampliarse a entornos

organizacionales que superan la mera perspectiva laboral. Es en este sentido en el que se encuadra la definición propuesta por Ma y Tan (2006), que lo amplían a un proceso en el cual un individuo o grupo de individuos, que forman parte de una organización existente, identifican, persiguen y fomentan oportunidades innovadoras creadoras de valor para dicha organización (concepto que claramente supera el ámbito meramente empresarial).

Señalar también la perspectiva humanista que se plantea del enfoque de estudio del intraemprendimiento, pues el hecho de que se encuentren competencias intraempreedoras

entre sujetos sin experiencia laboral induce a pensar que es el individuo el que aporta sus cualidades (competencias) al contexto de trabajo, y no tanto que sea la empresa quien se las propicie de una u otra forma. Este enfoque no pretende, sin embargo, eludir el interés y la importancia que tiene el estudio del entorno organizacional que favorece el desarrollo interno de dichas aptitudes.

El artículo realiza varias contribuciones al tema de estudio. En primer lugar, contribuye a la literatura de intraemprendimiento al generar una mayor comprensión de los perfiles intraemprendedores desde el análisis de sus competencias, adaptando una escala ya desarrollada a un colectivo de interés como es el de los estudiantes de grado. Además, aborda la brecha señalada por Slavec y Drnovsek, (2012) con respecto al énfasis que el campo del emprendimiento ha puesto en el desarrollo de una escala de medición válida y es una contribución de utilidad para refinar herramientas de medición de competencias intraemprendedoras con potencial de implementación en el campo de la gestión y la investigación. Por último, aborda el estudio del intraemprendimiento entre jóvenes universitarios, la mayoría de ellos con poca o nula experiencia laboral. Comprender la relación entre las competencias intraemprendedoras del sujeto y la rama de estudios que cursan puede influir en la planificación de estudios de las universidades, en las decisiones de las empresas que opten a su selección y en la propia gestión de carrera del individuo

En cuanto a las limitaciones del trabajo señalar al menos dos; La primera en cuanto a la herramienta, confeccionada en base a un modelo competencial que excluye conscientemente en su campo de medición variables externas al individuo, organizativos y contextuales (Hayton y Kelley, 2006). En segundo lugar, hay que señalar que la muestra del trabajo está únicamente referida a jóvenes universitarios de los últimos años de carrera en España (madrileños, para ser más exactos), y deberá comprobarse si los resultados obtenidos en otros contextos (ciudad, país, rama de estudios, tipo de educación público – privada) pueden sufrir modificaciones por ello.

En relación con nuevas líneas de investigación, se propone profundizar en el bagaje competencial intraemprendedor que puedan aportar los universitarios al mundo laboral al acabar sus estudios superiores, cuestionando si será el mismo o diferente según la rama de estudios que hayan cursado ampliándolo a otras ramas docentes, la experiencia laboral que hayan podido desarrollar durante sus estudios u otras variables sociodemográficas de interés (cultura nacional, género, edad, y otras de interés).

Entender cómo las habilidades intraemprendedoras de una persona se relacionan con su área de estudio puede impactar en la planificación curricular de las universidades, en las decisiones de contratación de las empresas y en la gestión personal de la carrera del individuo. Desde una perspectiva práctica, se espera que esta investigación contribuya a un mayor conocimiento del intraemprendimiento y las competencias y dimensiones estructurales que lo definen.

REFERENCES

- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5) 495-527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00069-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00069-7)
- Amorós, JE, Loporati, M., & Torres-Marín, AJ (2023). Senior entrepreneurship dynamics: Latin America perspective, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2022-0650>
- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2018). Entrepreneurial intention among engineering students: The role of entrepreneurship education. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 53-61. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.09.002>
- Barrios, M., & Cosculluela, A. (2013). *Fiabilidad. Psicometría*. UOC.
- Beatty, P., & Willis, G. (2007). Research synthesis: the practice of cognitive interview. *Public Opinion Quarterly*, 71(2), 287-311. <https://doi.org/10.1093/poq/nfm006>
-

-
- Bedoya, M. A., Toro, I. D., & Arango, B. (2017). Emprendimiento corporativo e innovación: Una revisión y futuras líneas de investigación. *Revista Espacios*, 38(17). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18741.23529>
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13 (5), 919-961.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Browne, M. W. (2001). An overview of analytic rotation in exploratory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 36, 111-150.
- Burgelman, R. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Management Science*, 19(12), 1349-1364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
- Cabana, S. R., Narea, H. J., & Orrego, R. D. (2018). Factores determinantes de la conducta intraemprendedora en pequeñas y medianas empresas (PyMes) de la región Coquimbo en Chile. *Información Tecnológica*, 29(4), 167-178. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000400167>
- Camisón, C., & Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(09\)70190-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(09)70190-1)
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20. <https://doi.org/10.1177/104225879702100102>
- Cea, M. (2002). Análisis multivariable. *Teoría y práctica en la investigación social*. Editorial Síntesis.
- Cerro-Urcelay, I., Pinillos, M. J., & Blanco, M. R. (2023). Comparativa del Emprendimiento y el Intraemprendimiento: Una Visión Actual. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(10), 1194-1215. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.20>
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22(7), 267-276. <https://doi.org/10.1108/03090599810246827>
- Corduras, M.A., Levie, J., Kelley, D.J., Saemundsson, R.J. and Schott, T., Global Entrepreneurship Monitor Special Report: A Global Perspective on Entrepreneurship Education and Training, Babson Park, MA: Babson College, 2010.
- Cortés Salcedo, R. A. (2012). Prácticas de ciudadanía en la escuela contemporánea 1984-2004. *Revista Española de Pedagogía*, 38, 63-69.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44. <https://doi.org/10.1111/etap.12073>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Covin, J., & Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 47-63. <https://doi.org/10.1177/104225879902300103>
- DeVellis, R. (2012). *Scale Development: Theory and Applications*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
- Drucker, P. (2012). *Tecnología, gestión y sociedad*. Rutledge.
-

-
- Erdmann, a., garcía-monleón, f., & nuñez-canal, m. (2022). Enhancing entrepreneurial skills through co-opetitive learning experience: a case study in a spanish university. *Journal of Management and Business Education*, 5(2), 76-96. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2022.0006>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and "Mode 2" to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29, 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: algunas consideraciones adicionales. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 30(3), 1170–1175. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.3.199991>
- García-Ferrer, G. (2016). *Investigación Comercial*. ESIC.
- Garzón, D. M., Amaya, C., & Castellanos, Ó. (2004). Modelo conceptual e instrumental de sostenibilidad organizacional a partir de la evaluación del tejido social empresarial. *Innovar*, 14(24), 82-92. <https://doi.org/10.15446/innovar.v14n24.55247>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806-817. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.003>
- Goodale, J., Kuratko, D., Hornsby, J., & Covin, J. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: the moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1), 116-127. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.10.003>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2012). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hall, J. K., Daneke, G., & Lenox, M. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and futures directions. *Journal of Business Venturing*.
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427. <https://doi.org/10.1002/hrm.20115>
- Hisrich, R., & Kearney, C. (2012). *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit throughout Your Company*. McGraw-Hill.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-285. <https://doi.org/10.1108/03090599910295576>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede Insights (2023). Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/>
- Huang, Y., An, L., Wang, J., Chen, Y., Wang, S., & Wang, P. (2021). The role of entrepreneurship policy in college students' entrepreneurial intention: the intermediary role of entrepreneurial practice and entrepreneurial spirit. *Frontiers in Psychology*, 12, 585698. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.585698>
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52(5), 469-479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.008>
- Itzkovich, Y., & Dolev, N. (2017). The relationships between emotional intelligence and perceptions of faculty incivility in higher education. Do men and women differ?. *Current Psychology*, 36(4), 905-918.
- Jain, R., Ali, S., & Kamble, S. (2015). Entrepreneurial and intrapreneurial attitudes: conceptualization, measure development, measure test and model fit. *Management and Labour Studies*, 40, 1-21. <https://doi.org/10.1177/0258042X14554688>
-

-
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323–335. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-4>
- Ma, H., & Tan, J. (2006). Key components and implications of entrepreneurship: A 4-P framework. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 704–725.
- Mcginnis, M. A., & Verney, T. P. (1987). Innovation management and intrapreneurship. *Sam Advanced Management Journal*, 52(3), 19-23.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Montoya Suárez, O. D. (2007). Application of the factorial analysis to the investigation of markets. *Revista Colombiana de Marketing*, 1(1), 63-69.
- Moraes Abrahão, E, Vaquero-Diego, M, & Beltrán Garcia, E. (2023). Indicators of university social responsibility as a challenge for educational quality: Teacher perception . . . *Journal of Management and Business Education*, 6(Special), 572-586. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2023.0030>
- Moriano, J. A., Topa, G. V., & Lévy, J. P. (2009). Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora”. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 25(2), 277-287.
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2000). Culture and entrepreneurial potential: a nine-country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16, 51-75.
- Mundial, F. E. (2021). El Gran Reinicio: Una cumbre gemela única para empezar el 2021. In *World Economic Forum*. Recuperado de <https://es.weforum.org/press/2020/06/el-gran-reinicio-una-cumbre-gemela-unica-para-empezar-el-2021>
- Ordóñez Parada, A. I., Chávez Márquez, I. L., & Flores Morales, C. R., S. (2019). Intrapreneur's Competencies and Skills: Evidence from Mexico. *International Journal of Management and Marketing Research*, 12(1), 51-60.
- Ortega y Gasset, J. (1937). Misión de la universidad. *Revista de Occidente*.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper & Row.
- Rahman, H. H., Syah, D. H., Sagala, G. H., & Prayogo, R. R. (2022). Intrapreneurship: As the outcome of entrepreneurship education among business students. *Cogent Education*, 9(1), 2149004. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2149004>
- Rubio, G. (2015). Las contribuciones del intraemprendimiento a la estrategia de manufactura. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 95-109.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-28. <https://doi.org/10.1177/104225879902300103>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Slavec, A., & Drnovsek, M. (2012). A perspective on scale development in entrepreneurship research. *Economic and Business Review*, 14(1), 39-62.
- Stevenson, H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110503>
- Stull, M., & Singh, J. (2005). Intrapreneurship in nonprofit organizations: Examining the factors that facilitate entrepreneurial behavior among employees, 24(2005), 192-210.
- Torralbas Blázquez, A. D., & Lamoth Borrero, L. (2022). El emprendimiento corporativo en Cuba, reto en la relación Universidad-Empresa.
-

-
- Urbano, D., Alvarez, C., & Turró, A. (2013). Organizational resources and intrapreneurial activities: an international study. *Management Decision*, 51(4), 854-870.
- Varela, J., & Irizar, I. (2009). Caracterización de los Intraemprendimientos en el Grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia. Recuperado de <http://www.clee2008.ufsc.br/31.pdf>
- Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017). Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 86-111. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-006>
- Veciana, J. M. (2007). Entrepreneurship as a scientific research programme. In *Entrepreneurship: Concepts, theory and perspective* (pp. 23-71). Springer Berlin Heidelberg.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36. <https://doi.org/10.1108/01437739310026000>
- Zait, A., & Berteau, P. S. (2011). Methods for testing discriminant validity. *Management & Marketing Journal*, 9(2), 217-224.
-