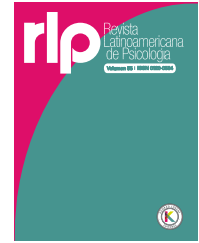




Revista Latinoamericana de Psicología

<http://revistalatinoamericanadepsicologia.konradlorenz.edu.co/>



ORIGINAL

Intraemprendimiento docente: un estudio desde la identificación organizacional y el *work engagement*

Eva Lacárcel Rodríguez, Ana Laguía *, Juan A. Moriano

Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España

Recibido el 27 de abril de 2023; aceptado el 1 de agosto de 2023

PALABRAS CLAVE

Identificación organizacional, emprendimiento, intraemprendimiento, *work engagement*, compromiso laboral, docentes, innovación

Resumen Introducción: promover la conducta intraemprendedora es vital en cualquier organización, incluidas las del contexto educativo. Esta conducta se caracteriza por buscar oportunidades, actuar de forma proactiva para aprovechar esas oportunidades, así como adaptarse al entorno y actuar de forma innovadora. Asimismo, si los docentes quieren enseñar emprendimiento a los estudiantes, deben actuar como modelos de rol mostrando un comportamiento innovador, basado en la acción y la experiencia en el desarrollo de nuevos proyectos en el ámbito educativo. Con el objetivo de profundizar en el intraemprendimiento docente, el presente estudio examina empíricamente la influencia de la identificación organizacional en el comportamiento intraemprendedor docente y el papel mediador que puede desempeñar el *work engagement* en esa relación. **Método:** se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales con la técnica de mínimos cuadrados parciales que permite analizar los datos que reportaron en un cuestionario 234 docentes (63% mujeres; $M_{\text{edad}} = 45$ años) pertenecientes a varios centros educativos, mayoritariamente públicos y del sur de España (Andalucía). **Resultados:** los resultados muestran que existe una relación positiva entre la identificación organizacional y el *work engagement* y que, además, ambos influyen de forma positiva en el intraemprendimiento. Se confirma que la relación entre identificación organizacional e intraemprendimiento está totalmente mediada por el *work engagement*. **Conclusiones:** a la vista de estos resultados, se recomienda que las autoridades educativas y la dirección de centros de enseñanza promuevan una mayor identificación organizacional de los docentes con su centro educativo para estimular su implicación en el trabajo y un mayor comportamiento intraemprendedor.

© 2023 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

* Autora de correspondencia.

Correo electrónico: aglaguia@psi.uned.es

<https://doi.org/10.14349/rlp.2023.v55.26>

0120-0534/© 2023 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Intrapreneurial behavior in teachers: A study from organizational identification and work engagement perspective

KEYWORDS

Organizational identification, entrepreneurship, intrapreneurship, work engagement, teachers, innovation

Abstract Introduction: Promoting intrapreneurial behavior is vital in any organization, including those in the educational context. This behavior is characterized by seeking opportunities, acting proactively to take advantage of those opportunities, as well as adapting to the environment and acting innovatively. Likewise, if teachers want to teach entrepreneurship to students, they must act as role models showing innovative behavior, based on action and experience in the development of new projects in the educational environment. With the aim of delving deeper into teacher intrapreneurship, this study empirically examines the influence of organizational identification on teacher intrapreneurial behavior and the mediating role that work engagement can play in this relationship. **Method:** We used a structural equation model with the partial least squares technique to analyze the data reported in a questionnaire by 234 teachers (63% female; $M_{age} = 45$ years) belonging to several educational centers, mostly public and in southern Spain (Andalusia). **Results:** The results show that there is a positive relationship between organizational identification and work engagement and that, in addition, both have a positive influence on intrapreneurship. Moreover, results confirm that the relationship between organizational identification and intrapreneurship is totally mediated by work engagement. **Conclusions:** In view of these results, we recommend that educational authorities and school principals promote greater organizational identification of teachers with their school to stimulate their involvement in their work and greater intrapreneurial behavior.

© 2023 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

La globalización, las nuevas tecnologías, la reciente declaración de pandemia mundial y los cambios vertiginosos en el plano socioeconómico y político están teniendo impactos claros en el mercado de trabajo y en las organizaciones. Para dar respuesta a estos cambios, las organizaciones están impulsando diferentes estrategias con el objetivo de mantener su competitividad y adaptarse a este ambiente complejo y globalizado. En este sentido, para que las organizaciones se adapten con éxito y actúen de forma proactiva e innovadora (Naranjo-Valencia et al., 2016), numerosos trabajos reconocen la importancia del intraemprendimiento de los empleados (Gawke et al., 2019; Ho et al., 2022; Singh & Onahring, 2019).

La profesión docente no es ajena a esta tendencia. El ritmo acelerado de los cambios en la sociedad y la limitada capacidad para predecirlos no pueden ir parejos a unas escuelas en situaciones de estancamiento, porque estas últimas perderían su relevancia para la sociedad a la que sirven (Eyal & Inbar, 2003). De ahí que, según Ho et al. (2021), consideren que las expectativas sociales intensifican la necesidad de buscar mejoras continuas, provocando que los centros educativos actúen en condiciones de cuasi-mercado y que el profesorado, en su afán por mejorar la calidad del aprendizaje, se vea motivado a desarrollar innovaciones, tanto en la propia escuela como en el aula (Chand et al., 2021). Además, una ventaja añadida de este comportamiento consiste en que los docentes dotados de una alta orientación emprendedora son percibidos por el alumnado por su buen desempeño, al enseñar de manera más proactiva e innovadora (Kurniawan et al., 2017).

Bien por factores extrínsecos al sistema educativo o por factores intrínsecos al mismo, el intraemprendimiento docente es fundamental (Ho et al., 2021). En este sentido, se hacen necesarias nuevas iniciativas, flexibilidad y autorrenovación, con el fin de prevenir la creación de brechas entre las demandas de la sociedad y la función de los centros

educativos y, para ello, es vital el papel de los docentes como agentes de cambio (Eyal & Inbar, 2003). Esto ha llevado a un creciente interés en el comportamiento intraemprendedor de los docentes, especialmente gracias a sus efectos positivos en el propio rendimiento de los docentes, el fortalecimiento de las ventajas competitivas de los centros educativos, la promoción de la satisfacción laboral y la facilitación del aprendizaje organizacional (Chand et al., 2021; Ho et al., 2022; Kurniawan et al., 2017).

El intraemprendimiento, desde una perspectiva psicológica, se refiere al fenómeno en el cual los miembros de una organización adoptan una mentalidad emprendedora y asumen un papel activo en el reconocimiento de oportunidades, desarrollo e implementación de nuevas ideas, proyectos o iniciativas innovadoras dentro la organización (Gawke et al., 2017; Moriano et al., 2009; Naranjo-Valencia et al., 2016). Desde esta perspectiva, el intraemprendimiento implica que los empleados, incluidos los docentes en el ámbito educativo, manifiestan características emprendedoras, como la proactividad, la disposición a asumir riesgos y la motivación para buscar oportunidades de mejora y cambio en su trabajo diario. Estos profesionales ven más allá de sus responsabilidades habituales y buscan nuevas formas de abordar desafíos, mejorar procesos y generar un impacto positivo en la organización. Y dado que la identificación organizacional correlaciona positivamente con comportamientos extra-rol (Riketta, 2005), parece probable considerar que los empleados con alta identificación estén motivados para involucrarse en actividades intraemprendedoras.

Por otro lado, los docentes que tienen un fuerte vínculo positivo con su institución educativa también suelen mostrar una alta implicación con su trabajo (*engagement*), lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral (Karantina-Murray et al., 2015). Aunque existe una abundante literatura que vincula directamente el *work engagement* y el intraemprendimiento (e.g., Gawke et al., 2017; Prieto-Díez

et al., 2021), se necesita más investigación que aborde la mediación del *work engagement* en la relación entre la identificación organizacional y la conducta intraemprendedora en el ámbito docente.

Desde esta perspectiva teórica, el objetivo de este trabajo es doble. En primer lugar, examinar la relación entre la identificación organizacional y la conducta intraemprendedora de los docentes. En segundo lugar, analizar el papel mediador del *work engagement* en esta relación. La noción de identidad organizacional es vital para comprender la acción que se realiza dentro de la organización y el compromiso de los docentes. Arrojar luz sobre esta relación de mediación, puede sugerir que el establecer fuertes vínculos con la organización (identificación organizacional) provoca que los docentes se involucren con más probabilidad en los objetivos y actividades a realizar, por los efectos del *work engagement*, que, a su vez, puede tener manifestación en conductas proactivas y extra-rol de los docentes (intraemprendimiento).

Intraemprendimiento docente

En el ámbito individual, el intraemprendimiento hace referencia, por un lado, a las características individuales de los intraemprendedores y, por otro, a los determinantes del comportamiento emprendedor de los miembros de la organización (Douglas & Fitzsimmons, 2013). Asimismo, el intraemprendimiento integra al menos tres factores: asunción de riesgos, innovación y proactividad (Covin & Slevin, 1991), que en el contexto de la profesión docente se concretan en (Kurniawan et al., 2017): asunción de riesgos (entendida como compromiso para transformar la vida del alumnado, aunque los fracasos sean posibles y los talentos como educadores estén en juego), innovación (como desarrollo de estrategias de instrucción, actividades centradas en el estudiante, vinculación del contenido del aprendizaje con la vida real, apoyo para el pensamiento creativo y uso de tecnología y recursos multimedia) y proactividad (como coraje para expresar la idea de cambio, incluso en contra de la gestión burocrática).

Recientemente, Ho et al. (2022) llevaron a cabo una revisión exhaustiva de la literatura comprendida entre el 2000 y 2019, y encontraron que existe un consenso general respecto a los elementos relevantes del comportamiento intraemprendedor que se puede aplicar a los docentes. Estos elementos incluyen la iniciación de la innovación, la disposición para asumir riesgos, habilidades de gestión, autonomía con una actitud positiva y la búsqueda de recursos externos. En consecuencia, estos autores definen el intraemprendimiento docente como la puesta en práctica por parte de los docentes de una serie de competencias (e.g., coordinación de esfuerzos, búsqueda de recursos o defensa de la innovación) y atributos (e.g., entusiasmo, asunción de riesgos y confianza) que les permiten aprovechar las oportunidades de innovación y escalar la implementación de innovaciones en los centros educativos.

Por tanto, podemos concluir que en el ámbito educativo se espera que los docentes intraemprendedores identifiquen y busquen oportunidades, tomen la iniciativa, muestren un comportamiento proactivo, aprovechen oportunidades y asuman riesgos, todo ello con el fin de alcanzar el

éxito (Van Dam et al., 2010). Asimismo, enseñar de manera emprendedora requiere de un enfoque de enseñanza innovador, basado en la acción y la experiencia haciendo uso de métodos apropiados, junto con competencias esenciales detrás del comportamiento emprendedor de los docentes como la adaptabilidad, la capacidad de descubrir y explotar oportunidades de manera innovadora, el pensamiento crítico y la habilidad de trabajo en red y en equipo.

Antecedentes organizacionales del intraemprendimiento

La investigación realizada en esta área se ha centrado, hasta el momento, en identificar los beneficios del comportamiento intraemprendedor, en cuanto a innovación o crecimiento organizacional (Bierwerth et al., 2015). En el ámbito educativo, específicamente, se han examinado los beneficios del comportamiento intraemprendedor en el desarrollo del capital profesional docente y la influencia del liderazgo de los directores en este enfoque emprendedor (Ho et al., 2022). Pero es todavía escaso el estudio de las circunstancias que hacen que ante un mismo contexto organizacional las personas muestren distintos niveles de conducta intraemprendedora (Roundy, 2022). En particular, Moriano et al. (2009) afirman que, aunque el desarrollo de la conducta intraemprendedora se vea favorecido o limitado por cinco factores organizacionales (apoyo de la dirección, libertad en el trabajo, recompensas basadas en el rendimiento, tiempo disponible para crear nuevas ideas y productos y limitaciones organizacionales), el efecto de estos factores sobre la conducta intraemprendedora se encuentra mediado por la variable psicosocial de la identificación organizacional. De ahí que en nuestro estudio queramos profundizar en la influencia que la identificación organizacional pueda tener sobre la conducta intraemprendedora.

En el ámbito de las organizaciones, Mael y Ashforth (1992) aplicaron la teoría de la identidad social, definiendo la identificación organizacional como la percepción de unidad o pertenencia a una organización, donde la persona se autodefine en función de su afiliación a la misma. Cuanto más fuerte sea el vínculo con la organización, más probable es que se actúe de acuerdo con las metas y expectativas de esta o que se dé una mayor motivación para cooperar (Tyler & Bladder, 2001) y que se muestren conductas que superan el rendimiento exigido en el puesto de trabajo (Moriano et al., 2009). De hecho, diferentes metaanálisis han mostrado que la identificación organizacional tiene una fuerte correlación positiva con los comportamientos extra-rol (Lee et al., 2015; Riketta, 2005). Por consiguiente, los empleados con una fuerte identificación organizacional tienden a superar las expectativas de su rol asignado, desarrollando actividades intraemprendedoras que resultan beneficiosas para la organización en su conjunto (Edú et al., 2016; Moriano et al., 2009; Moriano et al., 2014). A partir de estos argumentos teóricos y teniendo en cuenta que el intraemprendimiento es susceptible de darse en organizaciones del sector público (Roundy, 2022), se propone la siguiente hipótesis a analizar en el contexto educativo:

Hipótesis 1. La identificación organizacional se relacionará positivamente con el intraemprendimiento de los docentes.

Por otra parte, el *work engagement* es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor (altos niveles de energía y activación), la dedicación (entusiasmo, orgullo e inspiración en el trabajo) y la absorción (concentración en el trabajo) (Schaufeli et al., 2006). Se trata de un constructo que ha adquirido gran relevancia en los últimos años y que hace referencia a la relación del empleado con su trabajo a nivel individual (Prieto-Díez et al., 2021). Específicamente, en el ámbito docente, el *work engagement* es una relevante variable mediadora entre los recursos y demandas laborales y actitudes en el trabajo como la satisfacción y la intención de abandono (Mérida-López et al., 2022). En relación con este estudio, se espera que la identificación organizacional mantenga una relación positiva con el *work engagement* (Karanika-Murray et al., 2015). La fundamentación de esta relación se encuentra en la premisa de que los individuos que mantienen un fuerte vínculo psicológico con su organización tienden a internalizar los objetivos y metas de esta, lo que los motiva a involucrarse de manera más activa en la consecución de dichos propósitos mediante su implicación con el trabajo. Se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2. La identificación organizacional se relacionará positivamente con el *work engagement* de los docentes.

Asimismo, las personas que tienen altos niveles de *work engagement* están conectadas física, cognitiva y emocionalmente con sus roles laborales y esto les hace más participes en actividades proactivas e innovadoras en su organización (Gawke et al., 2017; Kim et al., 2013; Laguna et al., 2019). De hecho, las personas que trabajan por cuenta propia (en comparación con las empleadas por cuenta ajena) y las personas que se consideran a sí mismas emprendedoras dentro de la empresa (en comparación con las que no) informan de mayores niveles de *engagement* (Prieto-Díez et al., 2021). Por lo que se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3. El *work engagement* se relacionará positivamente con el intraemprendimiento de los docentes.

Recientemente, Escrig-Tena et al. (2022) han encontrado que el *work engagement* media la relación entre los recursos laborales (autonomía laboral y apoyo de la dirección) y

la conducta intraemprendedora de los empleados (innovación, proactividad y asunción de riesgos). En esta línea, se propone analizar el papel mediador del *work engagement* en la relación entre la identificación organizacional y la conducta intraemprendedora de los docentes:

Hipótesis 4. El *work engagement* mediará la relación entre la identificación organizacional y el intraemprendimiento.

En la figura 1 se resume el modelo teórico y las hipótesis de este estudio.

Método

Participantes

La muestra está compuesta por 234 docentes (37% hombres y 63% mujeres), con una media de edad de 45 años ($DT = 8.5$) y de 15 años trabajados ($DT = 10$). La media de permanencia en el centro de trabajo es de siete años ($DT = 7.84$). Además, la mayoría de los participantes pertenecen a la etapa educativa de secundaria (82%) y el resto a infantil (3%), primaria (3%) y “otros” que incluiría etapas universitarias (12%). El muestreo fue no probabilístico y para ello se utilizó la técnica de bola de nieve. En la realización de este estudio se han seguido las directrices del Comité de Ética de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED, España).

Instrumentos

La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario *online* anónimo compuesto por los siguientes apartados. Antes de la presentación del cuestionario se facilitó el consentimiento informado. Asimismo, se recogieron los datos sociodemográficos reportados en el apartado “Participantes”.

Identificación con la organización. Se utilizó la versión española de seis ítems (Topa Cantisano et al., 2008) de la escala de identificación desarrollada por Mael y Ashforth

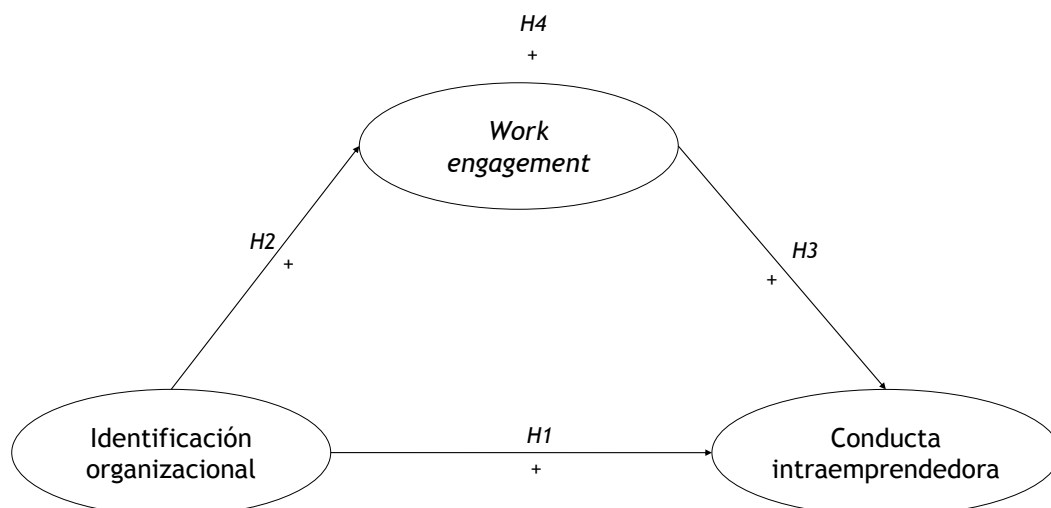


Figura 1. Modelo teórico e hipótesis

(1992). El formato de respuestas es tipo Likert de cinco puntos que mide el grado de acuerdo con una serie de afirmaciones y cuyos valores oscilan desde 1 (*muy en desacuerdo*) hasta 5 (*totalmente de acuerdo*).

Work engagement. Se midió con la adaptación española del cuestionario UWES-9 de la “Escala de Work Engagement de Utrecht” (Schaufeli et al., 2006), que comprende tres subescalas (cada una con tres ítems) que reflejan las dimensiones subyacentes de vigor, dedicación y absorción. Las respuestas se puntúan en una escala tipo Likert de cinco puntos desde 1 (*nunca*) hasta 5 (*siempre*).

Intraemprendimiento. Esta variable se midió a través de la escala “Employee Intrapreneurship Scale” (EIS) de quince ítems de Gawke et al. (2019), que consta de dos dimensiones: comportamiento estratégico de los empleados (ocho ítems) y comportamiento empresarial de los empleados (siete ítems). Las respuestas siguen una escala de frecuencia de cinco puntos desde 1 (*nunca*) hasta 5 (*siempre*).

Análisis de datos

Se realizó un modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (*partial least squares structural-equation modeling*, PLS-SEM) con el programa informático SmartPLS 4 (Ringle et al., 2022). PLS consiste en una técnica de análisis multivariante que permite analizar modelos estructurales, mediante una estimación de los parámetros basada en la minimización de las varianzas residuales de las variables dependientes (Hair et al., 2017). La utilización de PLS en este estudio es apropiada por dos razones: primera, porque evita la necesidad de utilizar tamaños de muestras grandes y suposiciones estrictas de normalidad, recomendándose para situaciones en las que se va a construir una teoría o un modelo, en lugar de propuestas de confirmación. Segunda, porque PLS tiene en cuenta el error de medición y proporciona estimaciones más precisas de los efectos de interacción, como la mediación. Para contrastar las hipótesis, se recomienda el remuestreo (*bootstrapping*); esto es, la generación de un mayor número de muestras aleatorias a partir del conjunto de datos original mediante un muestreo con reemplazo. En el presente estudio, la significación se evalúa mediante un *bootstrapping* de 2000 muestras de 234 casos con un valor crítico t de 1.96 para $p < .05$.

Resultados

El análisis del modelo se hace en dos etapas. En la primera, se estudia la validez y la fiabilidad del modelo externo o modelo de medida. A continuación, se lleva a cabo el contraste de las hipótesis o relaciones entre los constructos, en el modelo interno o modelo estructural.

En primer lugar, el modelo propuesto involucró 30 indicadores manifiestos (medidas) que cargaron en tres constructos latentes (tabla 1). La fiabilidad de cada indicador viene dada por las cargas o correlaciones entre los indicadores y su constructo (λ). Se postula que una variable latente debería explicar una parte sustancial de la varianza de cada indicador, por lo que las cargas deben ser superiores a .60 (Hair et al., 2017). En este estudio, las cargas factoriales fueron altas en todas las escalas (tabla 1), a excepción de dos ítems que formaban parte de la escala de identificación

con la organización (ID1 - “Cuando alguien critica a mi organización me siento personalmente insultado/a” e ID6 - “Acutío en gran medida como empleado/a de mi organización”), un ítem de la escala de *work engagement* (WE9), concretamente de la dimensión absorción (ABS3 - “Me ‘dejo llevar’ por mi trabajo”) y cuatro de la escala de intraemprendimiento (IN2 - “Realizo actividades para cambiar los productos/servicios actuales de mi organización”, IN9 - “Realizo actividades para crear nuevas unidades de negocio”, IN11 - “Realizo actividades que generan nuevos departamentos fuera de mi organización” e IN15 - “Se me ocurren nuevos productos para mi organización”), los cuales fueron eliminados. No obstante, esta eliminación afecta mínimamente al modelo propuesto, por tratarse de un modelo reflectivo en el que se da una alta correlación entre los indicadores que, al representar medidas del mismo fenómeno, mantienen inalterado el significado de la variable latente al poseer otros indicadores también representativos del fenómeno. La fiabilidad de los constructos se calculó mediante el coeficiente de fiabilidad compuesta, CFC (Hair et al., 2017), cuyo valor mínimo recomendado es .70 (tabla 1).

Tabla 1. Cargas factoriales (λ), coeficiente de fiabilidad compuesta (CFC), valores t y varianza media extraída (AVE)

Constructo	λ	t	CFC	AVE
Identificación organizacional			.84	.56
ID2	.66	7.69**		
ID3	.70	9.64**		
ID4	.86	21.32**		
ID5	.76	12.40**		
<i>Work engagement</i>			.91	.56
Absorción1	.70	15.64**		
Absorción2	.60	10.82**		
Dedicación1	.84	36.89**		
Dedicación2	.84	41.40**		
Dedicación3	.71	16.59**		
Vigor1	.73	15.29**		
Vigor2	.82	33.04**		
Vigor3	.67	12.59**		
Intraemprendimiento			.93	.55
IN1	.77	24.48**		
IN3	.78	24.60**		
IN4	.80	21.93**		
IN5	.62	11.23**		
IN6	.81	25.51**		
IN7	.82	30.19**		
IN8	.73	18.29**		
IN10	.66	14.78**		
IN12	.72	16.74**		
IN13	.76	17.90**		
IN14	.64	11.26**		

Nota. ** $p < .01$.

Para conocer la consistencia interna del modelo se analiza la validez convergente, que representa la varianza co-

mún entre los indicadores y su constructo, indicando si un conjunto de indicadores constituye un mismo constructo subyacente (Hair et al., 2017). Fornell y Larcker (1981) recomiendan utilizar como medida la varianza media extraída (*average variance extracted*, AVE). Un AVE superior a .50 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2017) indica que más del 50% de la varianza de la variable es debida a sus indicadores, de tal modo que los valores más altos reflejan que los indicadores son más representativos de dicha variable. Se superó este requisito para todos los constructos del modelo (tabla 1).

La validez discriminante entre constructos permite conocer el grado de diferencia entre las variables del modelo. Cuando la raíz cuadrada del AVE (correlación de un constructo con sus indicadores) es mayor que las correlaciones con las variables de estudio, se confirma la validez discriminante del modelo (Fornell & Larcker, 1981). En la tabla 2 se muestran los estadísticos descriptivos (medias y desviaciones típicas de los tres constructos incluidos en el modelo), las correlaciones entre dichas variables de estudio y la raíz cuadrada del AVE en la diagonal. Los datos sugieren que existe validez discriminante entre los constructos. Además, las correlaciones resultaron positivas y significativas entre todas las variables del modelo, lo cual constituye un primer apoyo empírico a las hipótesis planteadas. Específicamente, las variables que mostraron una correlación más alta fueron *work engagement* e intraemprendimiento ($r = .35, p < .01$) y *work engagement* e identificación organizacional ($r = .34, p < .01$).

Tabla 2. Medias, desviaciones estándar, correlaciones y validez discriminante

	M (DT)	1	2	3
1. Identificación organizacional	3.82 (0.69)	.74		
2. <i>Work engagement</i>	4.06 (0.52)	.34**	.74	
3. Intraemprendimiento	3.22 (0.64)	.23**	.35**	.73

Nota. Los elementos diagonales son la raíz cuadrada del AVE de cada constructo. ** $p < .01$.

En la segunda etapa, se valora el modelo interno; esto es, la relación estructural entre constructos (Hair et al.,

2017). Implica una evaluación de las relaciones entre constructos latentes mediante regresión lineal donde las cargas o regresores pueden interpretarse como coeficientes betas estandarizados (β). En PLS, se requiere la estimación de los dos tipos de modelos presentados en las figuras 2 y 3. El primer modelo, muestra el efecto directo de la identificación organizacional en el intraemprendimiento (figura 2), observándose una influencia positiva y significativa ($\beta = .28, p < .01$) y dando apoyo a la hipótesis 1. Entre las variables de control (género, edad, antigüedad laboral, antigüedad en el puesto de trabajo), no se encontraron relaciones significativas con el intraemprendimiento.

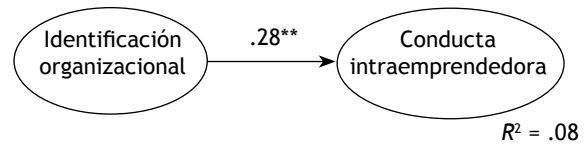


Figura 2. Modelo directo de la identificación organizacional sobre la conducta intraemprendedora. *Nota.* ** $p < .01$.

El segundo modelo incorpora el *work engagement* como mediador en la relación entre la identificación organizacional y el intraemprendimiento (figura 3). La identificación organizacional presentó una relación positiva y significativa con el *work engagement* ($\beta = .34, p < .01$; hipótesis 2) y, a su vez, el *work engagement* presentó también una relación significativa con el intraemprendimiento ($\beta = .31, p < .01$; hipótesis 3). Al incorporar la variable mediadora (*work engagement*), la relación directa entre identificación organizacional e intraemprendimiento deja de ser significativa ($\beta = .12, p = .11$), apoyando la hipótesis 4 de mediación. Por tanto, la relación entre la identificación organizacional y el intraemprendimiento está totalmente mediada por el *work engagement*. En la tabla 3 se resumen los efectos directos e indirectos de la mediación.

Para analizar la varianza de la variable endógena explicada por los constructos que la predicen, se calculó el coeficiente de determinación (R^2) (Hair et al., 2017). En este modelo, las varianzas son superiores al nivel mínimo recomendado (.10), tanto en el caso del intraemprendimiento ($R^2 = .14$) como del *work engagement* ($R^2 = .12$), lo que avala

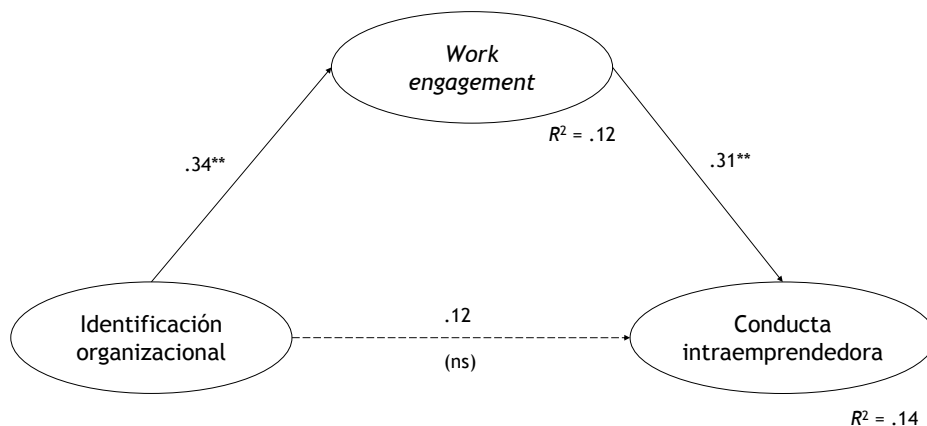


Figura 3. Modelo de mediación. *Nota.* ** $p < .01$. ns: no significativo.

la adecuación del modelo. Finalmente, se evaluó la relevancia predictiva del modelo (Q^2) mediante la prueba de redundancia de validación cruzada. Dado que los valores fueron positivos tanto para la variable *work engagement* ($Q^2 = 0.10$) como para la variable intraemprendimiento ($Q^2 = 0.03$), se puede concluir la relevancia predictiva del modelo propuesto.

Tabla 3. Modelo estructural: efectos directos e indirectos

Efectos directos	Coficiente	Bootstrap 90% IC
H1: Identificación organizacional - Intraemprendimiento	.12	[-.03, .28]
H2: Identificación organizacional - <i>Work engagement</i>	.34 ^{sig}	[.24, .46]
H3: <i>Work engagement</i> - Intraemprendimiento	.31 ^{sig}	[.19, .45]
Efectos indirectos		
H4: Identificación organizacional - <i>Work engagement</i> - Intraemprendimiento	.11 ^{sig}	[.06, .17]

Nota. IC: intervalo de confianza; ^{sig}: significativo.

Discusión

Este estudio tiene como objetivo profundizar en el conocimiento del comportamiento intraemprendedor del personal docente. Para ello, se examina la relación con los constructos de identificación organizacional y *work engagement*. A tenor de estudios previos, es lógico suponer que la identificación organizacional influye tanto en el intraemprendimiento de los empleados (Riketta, 2005), como en el *work engagement* (Karanika-Murray et al., 2015). Sin embargo, hasta el momento, la posible influencia de mediación del *work engagement* en la relación entre identificación organizacional y conducta intraemprendedora de los docentes no había sido confirmada empíricamente.

De acuerdo con las hipótesis formuladas, los resultados muestran que la identificación organizacional se relaciona positivamente con la conducta intraemprendedora de los docentes (hipótesis 1). Estos resultados respaldan la noción de que la identificación organizacional tiene poder predictivo sobre el comportamiento de los empleados, cuyo rendimiento va más allá de las exigencias de su puesto (Moriano et al., 2009). De ahí que las personas con altos niveles de identificación organizacional sean más proclives a asumir riesgos y a realizar innovaciones que beneficien a su organización. Estos resultados van en la misma línea que en estudios previos que encuentran conductas de ciudadanía organizacional, proactivas y de iniciativa personal en miembros altamente identificados con su grupo de trabajo (Topa Cantisano et al., 2008). Asimismo, la identificación con la organización ejerce efectos, tanto directos como indirectos en el rendimiento organizacional, lo que sugiere que la falta de atención a este aspecto por parte de la gestión podría tener consecuencias negativas, incluso para empleados altamente competentes (Fernández-Salineró & Topa, 2022).

Ahora bien, se necesita una mayor investigación que explore la influencia que las variables internas (e.g., clima

organizacional) y externas (e.g., autoridades educativas) puedan ejercer en el desarrollo de una identidad social que fomente el comportamiento emprendedor de los docentes. Trabajos recientes muestran el interés por dicho campo de investigación y sugieren un fuerte nexo entre el liderazgo de los directores (como conectores culturales, estructurales y relacionales) y el comportamiento emprendedor de los docentes (Ho et al., 2022), por lo que el modelo de liderazgo desde la perspectiva de la identidad social parece especialmente adecuado para futuras investigaciones (Laguía et al., 2021).

Asimismo, los resultados reflejan una relación positiva y significativa entre la identificación organizacional y el *work engagement*. Si los empleados se identifican con los objetivos y valores del centro educativo en el que trabajan, es más probable que tengan un sentido de inversión en sí mismos y esto les lleve a realizar sus tareas con conciencia y pasión y que aumente el deseo de contribuir a las metas organizacionales (e.g., Schaufeli et al., 2006; Singh & Onahring, 2019). En consecuencia, una cultura escolar de apoyo puede afectar positivamente la disposición de los docentes a colaborar y participar en la toma de decisiones organizacionales y adoptar roles de liderazgo educativo, en lugar de asumir las normas tradicionales de enseñanza y respetar las estructuras escolares tradicionales.

En línea con estudios anteriores (e.g., Kim et al., 2013), los resultados obtenidos avalan una relación positiva y significativa entre el *work engagement* y el intraemprendimiento docente. Todo ello proporciona un marco que indica que, cuando los miembros se unen y se sienten conectados entre sí, es probable que esto les brinde una mejor comprensión de lo que están haciendo colectivamente, de forma que sea más factible que vean su trabajo como significativo y valioso. En este sentido, las autoridades educativas y los directores de centros de enseñanza pueden desempeñar un papel importante a la hora de generar un clima de experiencia compartida entre compañeros del mismo centro educativo o intercentros, con el fin de desarrollar conductas de aprendizaje colaborativo y relaciones de confianza que pueden redundar en una mayor identificación organizacional y, consecuentemente, en un mayor intraemprendimiento.

En cuanto al papel mediador del *work engagement* en la relación entre la identificación organizacional y el intraemprendimiento de los docentes, encontramos apoyo empírico a dicha hipótesis. No obstante, en futuros estudios se podrían plantear diferentes niveles de identificación (organizacional, de trabajo y profesional), puesto que en muchas ocasiones las identidades sociales en las organizaciones podrían estar más relacionadas con identidades de orden inferior, a nivel de unidad o grupo de trabajo o con identidades referentes a los grupos profesionales, por lo que estas identificaciones muestran diferentes resultados organizacionales (Jeanson & Michinov, 2020).

A pesar de sus contribuciones, esta investigación presenta una serie de limitaciones. Primero, el estudio es transversal, lo que limita el grado en que podemos hacer inferencias causales. En segundo lugar, el instrumento utilizado para medir el intraemprendimiento, la escala "Employee Intrapreneurship Scale" (EIS) de Gawke et al. (2019), no está diseñada específicamente para medir el comportamiento emprendedor del docente, puesto que algunos de sus ítems son difíciles de adaptar al contexto educativo

(e.g., “Realizo actividades para crear nuevas unidades de negocio”), lo que podría analizarse en futuros trabajos. En este sentido, es necesario que en el futuro las investigaciones en el ámbito docente generen instrumentos más adaptados a este colectivo específico a partir de definiciones como la propuesta por Ho et al. (2021). De esta forma, el intraemprendimiento docente podría centrarse específicamente en diversas áreas, como en el diseño y desarrollo curricular, la integración de tecnología en el aula, el aprendizaje basado en proyectos, la investigación educativa, el compromiso con la comunidad y el desarrollo profesional de todos los miembros del centro educativo. Además, se destaca la importancia de considerar la perspectiva de género en las prácticas de recursos humanos (Sora et al., 2021).

Por ejemplo, algunas de las posibles áreas en las que podría centrarse el intraemprendimiento docente serían: (1) Integración de la tecnología: explorar formas de incorporar la tecnología en el aula para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje; (2) Aprendizaje basado en proyectos: promover experiencias de aprendizaje prácticas que animen a los estudiantes a trabajar en proyectos del mundo real y a resolver problemas prácticos; (3) Investigación educativa: llevar a cabo investigaciones sobre metodologías de enseñanza, resultados del aprendizaje y compromiso de los estudiantes para mejorar la experiencia de aprendizaje en general; (4) Compromiso con la comunidad: establecer asociaciones con la comunidad para ofrecer a los estudiantes oportunidades de aprendizaje experimental fuera del aula; (5) Desarrollo profesional: organizar talleres y sesiones de formación para que los profesores mejoren sus habilidades docentes y se mantengan al día de las últimas tendencias en educación.

Para concluir, se debe destacar que estamos ante los primeros pasos de un fenómeno emergente, el estudio del intraemprendimiento docente, que resulta cada vez más demandado, tanto por la sociedad como por las autoridades educativas. No se puede subestimar la importancia del tema por el potencial que tiene para generar cambios en los métodos de enseñanza, por las ventajas que tiene dicho comportamiento en la forma de aprender de los estudiantes y por la propia satisfacción personal de los docentes, en la medida que se sientan más identificados con su trabajo y puedan desarrollarlo de una forma más eficiente y novedosa.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses y que no se ha recibido financiación para la realización de este estudio.

Referencias

- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45, 255-278. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1>
- Chand, V. S., Kuril, S., Deshmukh, K. S., & Avadhanam, R. M. (2021). Assessing teacher innovations: Expert versus peer ratings. *International Journal of Educational Management*, 35(2), 467-482. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2020-0185>
- 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>
- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: Distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41, 115-132. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9419-y>
- Edú, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 131-152. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4>
- Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., García-Juan, B., & Badoiu, G. A. (2022). Examining the relationship between work conditions and entrepreneurial behavior of employees: Does employee well-being matter? *Journal of Management & Organization*, 1-23. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.9>
- Eyal, O., & Inbar, D. E. (2003). Developing a public school entrepreneurship inventory: Theoretical conceptualization and empirical examination. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 9(6), 221-244. <http://doi.org/10.1108/13552550310501356>
- Fernández-Salineró, S., & Topa, G. (2022). Social identity in the organizational field: New challenges for sustainable management in today's organizations. In A. Di Fabio (Ed.), *Cross-cultural perspectives on well-being and sustainability in organizations* (pp. 153-164). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86709-6_10
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806-817. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares-structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Ho, C. S. M., Lu, J., & Bryant, D. A. (2021). Understanding teacher entrepreneurial behavior in schools: Conceptualization and empirical investigation. *Journal of Educational Change*, 22, 535-564. <https://doi.org/10.1007/s10833-020-09406-y>
- Ho, C. S. M., Lu, J., & Bryant, D. A. (2022). Nurturing teachers' entrepreneurial behavior in schools: Roles and responsibilities for school principals. *Leadership and Policy in Schools*. <https://doi.org/10.1080/15700763.2022.2081218>
- Jeanson, S., & Michinov, E. (2020). What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 39(2), 518-527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- Kurniawan, J. E., Suhariadi, F., & Hadi, C. (2017). The impact of school's corporate cultures on teacher's entrepreneurial orien-

- tation: The mediating role of readiness for change. *Expert Journal of Business and Management*, 5(1), 22-31. https://business.expertjournals.com/ark:/16759/EJBM_503kurniawan22-31.pdf
- Laguía, A., Moriano, J. A., Molero, F., García-Ael, C., & Van Dick, R. (2021). Liderazgo basado en la identidad y *work engagement* en España: una adaptación transcultural del Inventario de Liderazgo Identitario (ILI). *Universitas Psychologica*, 20, 1-13. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy20.ilwe>
- Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M. J., & Moriano, J. A. (2019). Authentic leadership and employees' innovative behaviour: A multilevel investigation in three countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(21), 4201. <https://doi.org/10.3390/ijerph16214201>
- Lee, E.-S., Park, T.-Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049-1080. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., & Extremera, N. (2022). Retención docente a través de la teoría de demandas y recursos laborales. *Educación XXI*, 25(2), 151-171. <https://doi.org/10.5944/educxx1.31901>
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 103-119. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., & Lévy-Mangin, J. P. (2009). Identificación organizacional y conducta "intraemprendora". *Anales de Psicología*, 25(2), 277-287. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/87631>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Prieto-Díez, F., Postigo, Á., Cuesta, M., & Muñoz, J. (2021). Compromiso laboral: nueva escala para su medición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 133-142. <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2022). *SmartPLS 4*. SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Roundy, P. T. (2022). Teacher entrepreneurial ecosystems: How local communities support teacher entrepreneurs. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 5(4), 627-657. <https://doi.org/10.1177/25151274211069032>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Singh, K., & Onahring, B. D. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment - construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(16). <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0134-2>
- Sora, B., Caballer, A., & García-Buades, M. E. (2021). Human resource practices and employee wellbeing from a gender perspective: The role of organizational justice. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 37-46. <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.5>
- Topa Cantisano, G. T., Moriano León, J. A., & Morales Domínguez, J. F. (2008). Identidad social y apoyo percibido en las organizaciones: Sus efectos sobre las conductas de ciudadanía. *Revista Interamericana de Psicología*, 42(2), 363-370.
- Tyler, T. R., & Bladder, S. L. (2001). Identity and cooperative behaviour in groups. *Group Processes Intergroup Relations*, 4(3), 207-226. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003003>
- Van Dam, K., Schipper, M., & Runhaar, P. (2010). Developing a competency-based framework for teachers' entrepreneurial behaviour. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 965-971. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.10.038>