

## Organizational culture and academic intrapreneurship at the university of Guayaquil-Ecuador

Luis Asencio-Cristóbal 

Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Carlos Fábregas-Rodado 

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Barranquilla, Colombia.

Carlos Carmona-Campo 

Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia.

### Resumen

**Objetivo:** determinar la relación entre la cultura organizacional, considerando aspectos determinantes como el comportamiento grupal y el liderazgo transformacional, respecto al intraemprendimiento académico enfocado en la innovación e investigación, contextualizado en la Carrera de Ingeniería en Comercio Exterior de la Facultad de Ciencias Administrativas-Universidad de Guayaquil. **Método:** se sustenta en métodos y técnicas aplicadas a los docentes, conjuntamente con la aplicación de un modelo estadístico de correlación canónica para relacionar las variables de estudio. **Resultados:** Los resultados obtenidos muestran la percepción que tienen los docentes, expresados en una relación directa entre las variables expuestas; asociada a la búsqueda continua de planes de mejoramiento para sus modelos organizacionales. Estos resultados pueden servir de referentes para futuras investigaciones que conlleven a diseñar estrategias para gestionar la educación superior en contextos de gran disponibilidad tecnológica y con visiones renovadas. **Discusiones:** el intraemprendimiento es incipiente en algunas universidades de países en desarrollo, por lo que es necesario incentivar las spin-offs universitarias y las redes de emprendimiento académico para la creación de empresas de base tecnológica. **Conclusiones:** las IES deben enfocarse en la innovación y en el emprendimiento como ejes transversales en sus actividades de formación académica y profesional, que conlleve a alcanzar los objetivos de la organización a beneficio de la sociedad.

**Palabras clave:** Intraemprendimiento, Cultura organizacional, Educación Superior, Instituciones de Investigación.

**Clasificación JEL:** I23

### Abstract

**Objective:** this paper aims to show the relationship between the organizational culture, some determining aspects, group behavior and the transformational leadership and the analysis in relation with academic intrapreneurship focuses on innovation and research contextualized in the Foreign Trade Engineering of Administrative Sciences Faculty from Guayaquil. **Method:** the methodology is based on methods and techniques (questionnaire) applied to teachers using a canonic correlation statistical model in order to set a relationship among variables. **Results:** Results show Teachers' perception in relation with suggested variables, associated with improvement proposals for their organizational models. These results might be reference for forward researches in order to help to design strategies to manage higher education in context of high technological availability with renew point of views. **Discussions:** intra-entrepreneurs are incipient in some of the higher education institutions from developing countries, for this reason it is necessary to promote spin – offs and academic entrepreneurship networks in order to create new technology-based companies. **Conclusions:** It is then concluded, that higher Educations Institutions (IES) must focus on innovation and entrepreneurship as transversal axes in their academic and professional activities, making possible to achieve the organization's objectives for the benefit of the society.

**Keywords:** Academic Intrapreneurship, Innovation, Organizational culture, Higher Education, Research Institutions.

**JEL Classification:** I23

### Autores de Correspondencia

luis.asencioc@ug.edu.ec  
carlosfabregasr@gmail.com  
carmonovich@hotmail.com

**Recibido:** 12-12-18

**Aceptado:** 19-03-19

OPEN  ACCESS



Copyright © 2019  
Desarrollo Gerencial

### Como citar este artículo (Apa):

Asencio-Cristóbal, L., Fábregas-Rodado, C. & Carmona-Campo, C. (2019). Cultura organizacional y el intraemprendimiento académico en la Universidad de Guayaquil-Ecuador. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 79-103. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3427>

## Introducción

Las Instituciones de Educación Superior, (IES), son un factor estratégico del desarrollo económico y tecnológico de un país, son capaz de identificar escenarios emergentes y resolver problemas de la sociedad (El Banco Mundial, 1995). Bajo este concepto y siguiendo con la misión de la educación planetaria, la cual consiste en “fortalecer las condiciones de posibilidad de la emergencia de una sociedad-mundo compuesta por los ciudadanos protagonistas, consciente y críticamente comprometidos en la construcción de una civilización planetaria” (Soriano, Zapata, & Gonzales, 2009, p.22), las IES tienen a través de los docentes el deber de formar profesionales competentes y con vocación hacia el emprendimiento y la innovación.

Asimismo, las IES al ser organizaciones se convierten a la vez en una cultura, en la cual se da un proceso de enseñanza-aprendizaje transformador que según Fernández (2009) es definido como el proceso por el cual una organización (como grupo y cada uno de sus miembros personalmente) descubre, comparte, evalúa y recrea sus supuestos culturales más profundos con el objetivo de imaginar, diseñar, y aprehender un futuro común.

En este sentido, la cultura organizacional es un aspecto importante para gestionar el conocimiento, el empoderamiento y la eficiencia en la organización, debido a que hace referencia a un patrón de conducta utilizado por los individuos y grupos que integran una institución, tales como la forma de sentir, pensar o actuar, lo que también se puede clasificar como actitudes, conductas y valores que comparten los integrantes de una institución o empresa. Esta cultura organizacional define la organización y difiere en la actuación de otras instituciones, siendo así la base del desempeño, ventaja competitiva o intraemprendimiento de las empresas. De este modo, “La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día, y que les dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales; de esta forma es posible pensar que cada organización tiene su propia cultura” (Chiavenato, 2006).

Por otra parte, el intraemprendimiento no solo se refiere a que los integrantes de las instituciones sean emprendedores sino también innovadores, busca individuos que sean capaces de convertir sus sueños en realidad, que estén abiertos al aprendizaje continuo logrando la maximización de su talento y transmitiéndolo al desarrollo de las organizaciones, las cuales son las más beneficiadas. En efecto, Bahamon (2014) indica que el intraemprendimiento favorece el desarrollo del empresario interno, proponiendo nuevas opciones de negocio dentro de las organizaciones, siendo el intraemprendimiento una estrategia que se emplea para incrementar el espíritu innovador y emprendedor dentro de las empresas.

De acuerdo con lo anterior, surge el siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el intraemprendimiento académico de la Carrera de Ingeniería en Comercio Exterior de la Universidad de Guayaquil-Ecuador? Por ello, el presente trabajo tuvo como propósito determinar la relación existente entre estas variables dentro de la organización, mediante la revisión pertinente de referentes empíricos que conjuntamente con la aplicación de un cuestionario permitió conocer la percepción de los docentes de esta IES pública, hacia el emprendimiento e innovación. De esta forma, la hipótesis a contrastar se refiere a que la cultura organizacional incide positivamente en el intraemprendimiento académico de los docentes de esta unidad académica en Ecuador.

## Estado del arte

### El perfil de los emprendedores académicos y las características asociadas a la academia.

Morales (2008) en su tesis doctoral, indica que la figura del emprendedor académico ha sido abordada en la literatura principalmente desde el prisma de su trayectoria académica, estudiando aspectos como el rango académico, la experiencia en actividades emprendedoras dentro de la academia, la calidad, la productividad científica las redes sociales, entre otros, pero especialmente enfatizado en aquellos trabajos que se dirigen hacia el establecimiento de los factores que influyen en la probabilidad de que un investigador decida crear empresa. En este sentido, el intraemprendedor académico establecerá diferencia en el medio donde se desenvuelve, sustentada en actividades desde los contenidos, los métodos y el diseño estratégico de redes de vínculos analógicos y digitales, para convertirse en diseñadores de redes de aprendizaje y de empresas sostenibles y sustentables. Para esto, docente debe:

- Ser un dinamizador de acciones y objetivos, que busca la ejecución de una red de aprendizaje, creación de empresas originarias de la investigación.
- Destacar 'lo nuevo', no solo centrándose en dictar clase sino animándose a plantear experiencias.
- Adaptarse a nuevos lenguajes, teniendo en cuenta que estamos en una era post digital, de tocar en los entornos digitales como espacios de producción para etiquetar, infovisualizar, comprender metadatos, producir micro relatos, y estar atentos a los conocimientos de frontera.
- Escribir el propio manifiesto personal ya que, el hombre siempre está cambiando.
- Cambiar de lo abstracto a lo concreto.
- Ser expertos en la nueva liquidez académica, es decir, atender los valores como inmediatez, personalización, interpretación, autenticidad, accesibilidad y capacidad de hacer descubrir nuevos conocimientos a quienes forman nuestra red.

### **Intraemprendimiento enfocado a la innovación académica-investigativa.**

El intraemprendimiento favorece el desarrollo del empresario interno, proponiendo nuevas opciones de negocio dentro de las organizaciones, siendo el intraemprendimiento una estrategia que se emplea para incrementar el espíritu innovador y emprendedor dentro de las empresas (Bahamon, 2014, p.32). Por tanto, es necesario definir el intraemprendimiento para poder comprender el concepto de emprendimiento corporativo, el cual es definido como aquel que está focalizado a las iniciativas de los empleados de la organización.

El emprendimiento corporativo se relaciona con los procesos utilizados en la organización para fomentar la innovación en sus actividades, desarrolladas por el intraemprendimiento de los empleados, esto con la finalidad de alcanzar las necesidades de la empresa alineadas a la misión y visión de la misma, logrando de esta forma ventaja competitiva.

Por su parte, Garzón (2011) indica que los individuos con visión empresarial que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno generan ideas innovadoras, las cuales desarrollan como oportunidades de negocio rentable, comprometen su tiempo y se esfuerzan por investigar, además de crear y moldear sus ideas en negocios para la obtención de sus propios beneficios, detectando éxitos donde otros ven obstáculos. En estos individuos, lo fuerte es la innovación con talento y la creatividad en bienes y servicios.

Por lo tanto, los docentes universitarios deben propiciar el emprendimiento y la innovación, así como la calidad, la cual comprende el mejoramiento de todas las actividades y funciones sustantivas desarrolladas en las IES, independientemente de la misión institucional y las condiciones normativas de cada disciplina (Quiroz, Bolaños & Castellanos, 2012) De ahí que el intraemprendimiento requiere que los docentes de la organización sean individuos abiertos al aprendizaje continuo, a la innovación e investigación; que logren la maximización de su talento y sean capaces de transmitirlo al desarrollo de las IES. Asimismo, se plantea que en los procesos de innovación continua, los docentes sean capaces de desarrollar prototipos en el contexto real en donde se desempeñan, con las condiciones de accesibilidad que ofrecen las mismas. Algunos de los aspectos de innovación docente giran en torno a la capacidad de proyectarse para crear empresas (spin of), crear una marca personal y pensar en qué área fortalecerse, entender que siempre existen oportunidades y apostar más en innovación, pensar en la red colectiva de trabajo y no únicamente en el aula de clases sino resaltar la conexión más que en el espacio físico.

Igualmente, Pfeffer (2000) subraya que usando la cultura organizacional como elemento de análisis, los autores Barley, Meyer y Cash (1988) demostraron cómo explorar empíricamente la influencia de los académicos en los profesionales, y viceversa, en un estudio que constituye también un modelo útil de exploración de otras áreas temáticas.

En cuanto a la innovación académica, esta recoge un conjunto de actividades e iniciativas que promueven la creación de valor económico, social y académico a través del desarrollo de nuevos productos y metodologías en el campo curricular de la innovación y el emprendimiento.

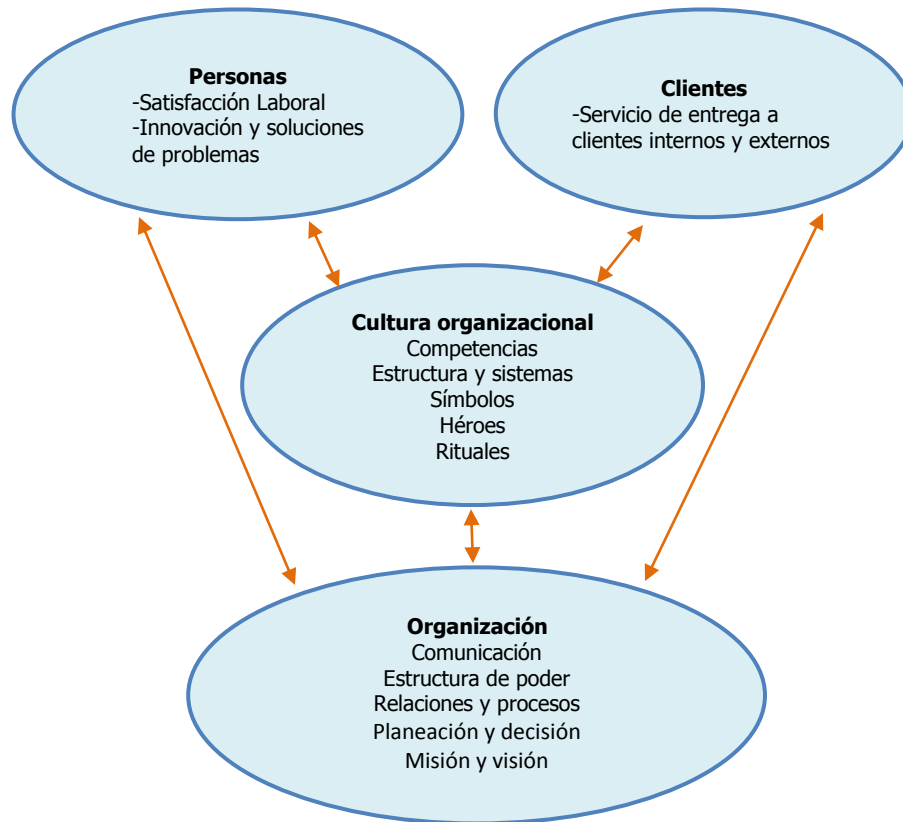
## Fundamentación teórica

### La cultura organizacional en dependencias de educación superior.

Dentro del contexto, Maull, Brown y Cliffe (2001) consideran indispensable la medición de la repercusión de la cultura en las operaciones de las organizaciones. La figura 1, muestra el modelo de estos autores, el cual se compone de cuatro (4) variables y quince (15) dimensiones que suponen la existencia de la relación entre las personas, clientes, organización y la cultura organizacional. En este modelo, las personas son cada uno de los elementos o recursos humanos que forman parte de la institución; Los clientes son aquellas personas y/ o empresas que reciben un producto o servicio; la organización son los grupos que colaboran y coordinan dentro de la corporación para alcanzar una amplia variedad de metas, es decir, los resultados establecidos con anterioridad, mientras que los elementos culturales básicos funcionan como ejes transversales del modelo.

De esta manera, en Ecuador existen dependencias de educación superior encargadas de medir y controlar el cumplimiento de las condiciones de calidad para la oferta académica, articulando los elementos mencionados en el modelo referente, a fin de garantizar la formación de profesionales en lo académico e investigativo y contribuyan al desarrollo de la sociedad. En relación a esto, el artículo 27 de la Constitución Política de la República del Ecuador (2008) refiere que la educación debe estimular a la iniciativa individual y comunitaria del desarrollo de competencias y capacidades para la creación de empresas y el fomento al trabajo.

Figura 1. *Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior, Valle de México.*



Fuente: Martínez y Robles (2009).

En este sentido, las IES deben promover periódicamente las evaluaciones internas con fines de mejoramiento, para determinar las fortalezas y debilidades existentes en los aspectos académicos y administrativos, diseñando planes de mejora para modificar y robustecer de manera integral sus aspectos sustanciales.

### ***Elementos de la Cultura Organizacional.***

El modelo anteriormente mencionado, hace énfasis en ciertos elementos como: competencias, estructuras, sistemas, símbolos, ritos, historia y valores. Sin embargo, diversos autores detallan el cambio evolutivo conceptual de estos elementos y sus características correspondientes.

Tabla 1. *Elementos de la cultura organizacional*

Autor	Elementos de la cultura organizacional	
Hoistede (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Valores</li> <li>. Rituales</li> <li>. Héroes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Símbolos</li> <li>. Estructura y sistemas</li> <li>. Competencias</li> </ul>
Boche (1984)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Valores</li> <li>. Mitos</li> <li>. Símbolos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ritos</li> <li>. Héroes</li> <li>. Tejido cultural</li> </ul>
Shein (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Artefactos y creaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Valores e ideología</li> <li>. Supuestos y premisas básicas</li> </ul>
Gordon (1997, pp. 474-476)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. El enunciado de la misión</li> <li>. Los héroes y las heroínas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Los mitos</li> <li>. Los rituales y las ceremonias</li> <li>. Las disposiciones físicas</li> </ul>

Fuente: Martínez y Robles (2009).

Por consiguiente, cada organización tiene sus propios elementos que la diferencian de otras, incluso del mismo sector al que pertenecen. Estos elementos son inherentes a sus propias características, que identifican a una institución en particular, dentro del espacio en donde se desenvuelve.

### **Dimensiones de la Cultura Organizacional.**

Considerando el modelo de Martínez y Robles (2009), se establecen 6 dimensiones: comunicación (comportamiento), estructura de poder (liderazgo), relaciones y procesos, planeación y decisión, misión y visión; y eficacia.

Las dimensiones de comportamiento organizacional y liderazgo transformacional han sido seleccionadas como como aspectos relevantes dentro de la cultura organizacional, ya que estos son concluyentes para el docente que quiera inducir al emprendimiento académico en la IES.

### **Comportamiento organizacional**

De acuerdo a Pfeffer (2000), la cultura organizacional es considerada como un sistema de control social que puede administrarse para mejorar el desempeño organizacional. En ese sentido, se puede analizar el comportamiento de los grupos ante el entorno, el cambio, el aprendizaje y la innovación.

### ***Comportamiento de los grupos ante el entorno.***

Cada una de las organizaciones está conformada por la agrupación de personas y por ello es importante estudiar el comportamiento de los individuos y el grupo de trabajo para observar su relación con el entorno de la organización. En el [anexo 1](#) se presenta algunas definiciones al respecto.

De estas definiciones, se destaca que el grupo de trabajo reacciona y produce de acuerdo al ambiente y condiciones de trabajo, que conlleva a obtener diferentes resultados dentro de la organización en donde se desenvuelve. En contexto, si la IES presenta y fomenta una buena estructura organizacional se espera un buen comportamiento y actitud positiva de sus integrantes en la organización.

### ***Comportamiento de los grupos ante el cambio.***

El entorno de las organizaciones demanda flexibilidad, permite adaptarse al cambio y especialización del ser humano en las organizaciones, para aprovechar al máximo sus capacidades, habilidades y fortalezas. Algunas definiciones se encuentran en el [anexo 2](#). De modo que hacer el cambio es ejecutar acciones diferentes para tener resultados nuevos en la organización y éstas a su vez puedan ser planeadas o intencionales hacia alguna meta en específico.

### ***Comportamiento de los grupos ante el aprendizaje organizacional.***

Los grupos constituyen la esencia del trabajo organizacional, de hecho, una empresa es un gran grupo cuyos elementos interactúan entre sí para lograr los objetivos que le dieron origen. Las áreas funcionales son los principales grupos de trabajo formales en la organización y su coordinación aporta el valor necesario para que la empresa compita en su medio ambiente de negocios. Los principios y conceptos derivados del estudio del comportamiento organizacional nos auxilian de manera insustituible para que los grupos sean más eficaces en la solución de problemas.

[Robbins \(2009\)](#), menciona la importancia de los grupos de trabajos formales e informales que constituyen la organización de una empresa, estos interactúan con los elementos propios de la misma, para la consecución de los objetivos y propósitos por los que fue creada.

La organización que es capaz de aprender es aquella que ha desarrollado la capacidad de adaptarse y cambiar continuamente. En la sociedad del aprendizaje en que vivimos, caracterizada por el cambio permanente, las empresas necesitan personas capaces de recrearse a sí mismas para actuar más eficientemente. Esto sólo es posible generando una transformación cultural profunda ([Fernández, 2009](#)).



### **Comportamiento de los grupos ante la innovación.**

La cultura organizacional ante un cambio debe ser innovadora en sus servicios, procesos y productos, dinámica y flexible, al mismo tiempo respetuoso. La comunicación es elemental para mantener una buena cultura organizacional. Los cambios son proyectos de mediano y largo plazo que están influenciados por quienes lo crean, esto implica resaltar un problema productivo que está por resolverse y así aprovechar sus beneficios.

En este aspecto, la innovación es todo un cambio basado en concomitamiento que genera valor para una empresa. Según Bustamante (2013), la innovación es un proceso complejo que lleva las nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y los procesos de producción o provisión nuevas o significativamente mejoradas. Por ello, la innovación aplicada en el entorno universitario, ayuda a pensar en los temas de educación y cultura emprendedora en un contexto en el cual las influencias de las tecnologías digitales transforman cualitativamente los escenarios educativos, tanto en la producción de conocimientos como en las dinámicas de trabajo, pues la innovación es una herramienta que permite la creación de novedosos y nuevos productos y servicios que conlleva a las organizaciones hacia la excelencia.

Los grupos innovadores deben caracterizarse por tener un comportamiento muy organizado y unificador de los esfuerzos creativos. Existen ciertas características que identifican los grupos ante la innovación, las cuales son analizar las oportunidades, observar, simplificar, enfocar y liderar.

### **Liderazgo transformacional**

Es el liderazgo capaz de implantar con éxito el cambio sistémico en gran escala en las organizaciones, refleja el efecto de un ambiente en el que la capacitación en el liderazgo es asunto de consideración (Pfeffer, 2000). A continuación se presenta algunas definiciones:

Tabla 2. *Definiciones de liderazgo transformacional dentro de la literatura.*

Autores	Definiciones
Salazar (2006)	El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Bahamon (2014)

Cita a Bass y sus tres tipos de liderazgo: el transformacional, transaccional y el no liderazgo, afirmando que el líder transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Cerecedo, Maldonado y Ortega (2009)

Sostienen que la aportación de Bass consistió en el establecimiento de tres tipos de liderazgo. Primero, el transformacional donde se establecen cuatro factores: el carisma, la consideración individual, la estimulación intelectual y la inspiración que de acuerdo con sus estudios han mostrado ser muy eficaces en el ejercicio del liderazgo. El segundo tipo de liderazgo es el transaccional, el cual consiste en clarificar los requisitos del trabajo y en premiar por cumplirlos a través de dos elementos: el primero son las recompensas contingenciales, con las que se premia el esfuerzo; y la dirección por excepción, por medio de la cual el líder interviene sino se logran los objetivos. Por último, se encuentra lo que Bass denomina como no liderazgo, en el cual el comportamiento del directivo es evitar la toma de decisiones, no se implica y no se define.

Martínez, Cardeño, Ramírez y Duran (2017)

Los investigadores consideran que si representa un aspecto relevante puesto que los lineamientos y factores asociados a este estilo de liderazgo conjuga los elementos suficientes para promover y desarrollar los procesos de gestión logística de manera eficiente y efectiva en las organizaciones a actuales.

Buitrago (2017)

Cuando los líderes abocan sus emociones por conducir a sus seguidores en el progreso, consiguen robustecer patrones comportamentales efectivos entre los miembros de su equipo, contemplando diversas maneras de transigir, por medio de la negociación, alcanzando los objetivos propuestos con eficiencia.

Fuente: Elaboración propia (2018).

De acuerdo con las definiciones anteriormente dadas, se sostiene que el líder transformacional es quien motiva, estimula y emprende cambios o búsqueda del beneficio para la colectividad, estos beneficios tienen relación con las necesidades humanas (dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización). Las características que estos líderes poseen son el carisma, la búsqueda de soluciones alternativas o estimulación intelectual, el empleo de intercambios, negociaciones y monitoreo con los subordinados para alcanzar los objetivos y las metas organizacionales.

## Método

### Diseño.

El presente estudio tiene un enfoque mixto, de corte descriptivo. Según Hernández (2010) "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p.22). El diseño es no experimental, ya que ninguna de las variables de estudio ha sido modificada. "Lo que se hace en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos" (Hernández, 2010, p.22).

El método utilizado es el inductivo el cual va desde lo particular a lo general, y busca demostrar como los aspectos de la cultura organizacional pueden incidir en el intraemprendimiento académico.

### Participantes e instrumentos.

La población de análisis estuvo conformado por 32 docentes de la Carrera de Ingeniería en Comercio Exterior de la Universidad de Guayaquil, en un rango de edad entre 35 a 50 años, los cuales representan el 100 % de la población de estudio. A los participantes se les aplicó una encuesta, que fue validada por expertos en el área, en el mes de mayo del año 2018. A cada pregunta corresponden determinados ítems con 5 respuestas posibles, con una escala del 1 al 5 que se detallan en el cuestionario. Además, los datos estadísticos fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS. Se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach basado en el promedio de las correlaciones entre los indicadores, con la finalidad de probar la fiabilidad de la encuesta, esto determinó la evaluación de la realidad y los criterios de calidad obteniéndose un valor de 0.980 lo que representa un alto grado de confiabilidad. (Anexo 3)

Para la comprobación de la hipótesis establecida, se aplicó un análisis de correlación canónica (ACC), que tiene como objetivo establecer las relaciones existentes entre dos grupos o conjuntos de variables. Se debe determinar el par de composiciones lineales que tienen la correlación más alta, luego el segundo par cuya correlación es menor o igual a la primera, y así repetidamente. A estos pares de combinaciones lineales se los denomina variables canónicas, por los que sus correlaciones son definidas como correlaciones canónicas, midiendo el grado de relación entre los dos grupos de variables. Este método perteneciente a la estadística multivariada se relaciona con el método de la regresión, y tiene como finalidad medir el grado de la relación, entre dos o más conjunto de variables (Badii, 2007).

## Resultados

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 3 y 4. Estos se centran en las respuestas de las encuestas dadas por los participantes, lo que refleja un buen comportamiento y liderazgo, así como la predisposición hacia el intraemprendimiento y la innovación dentro de la organización objeto de estudio.

Tabla 3. *Frecuencias marginales Cultura Organizacional*

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL				
	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Sin Opinión (Indiferente)	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1. ¿Cree Ud., que las reformas en la gestión administrativa son necesarias para el desarrollo de nuestra organización?	1			4	27
2. ¿Implantaría cambios organizacionales para alcanzar una cultura organizacional que beneficie a la Unidad Académica?			1	6	25
3. ¿Considera importante participar en reuniones periódicas para revisar las metas establecidas y determinar aciertos y falencias?				11	21
4. ¿Cree que el ambiente de trabajo fomenta el intraemprendimiento, en el marco de igualdad y respeto de la libertad de expresión?	1		5	7	19
5. ¿Compartiría sus conocimientos y experiencias a sus compañeros, mediante charlas o talleres?	1			10	21
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Sin Opinión (Indiferente)	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1. ¿Considera que los directivos adopten continuamente nuevas formas para mejorar los procesos de gestión?	1	3	3	10	15
2. ¿Considera que el liderazgo de la organización y la mejora continua son considerados factores claves en la ventaja competitiva de nuestra Unidad Académica?		2	2	5	23
3. ¿Los directivos planifican las actividades y velan por el cumplimiento de la misión y visión de la Unidad para trabajar orientados al logro de un mismo fin?	1	1	7	8	15

4. ¿Los directivos están comprometidos con el cambio organizacional con vocación a la innovación?	4	2	10	16
5. ¿Los directivos influyen en sus colaboradores para un desempeño emprendedor, innovador a beneficio de la comunidad universitaria y la sociedad?	4	4	6	18

Fuente: Elaboración propia (2018).

		INTRAEMPRENDIMIENTO ACADÉMICO				
		1	2	3	4	5
ENFOQUE HACIA LA INNOVACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Sin Opinión (Indiferente)	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Cree Ud. ¿Que nuestra Unidad se encuentra posicionada para realizar innovación pedagógica e investigativa?		3	6	6	17
2	Trabajaría en la innovación de los servicios académicos que oferta nuestra Unidad Carrera	1		3	9	19
3	¿Implementaría nuevas estrategias educativas para mejorar la calidad del proceso educativo?			2	5	25
4	¿Considera que la Institución debe mejorar los canales de comunicación y tecnología para garantizar la efectividad de los procesos educativos?			2	2	28
5	Considera importante que la Institución introduzca nuevas orientaciones pedagógicas que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje				4	28

Fuente: Elaboración propia (2018).

Así mismo, en la correlación canónica realizada, los indicadores que aportan mayormente al modelo son:

### Conjunto1: Comportamiento organizacional

- Cambios organizacionales para alcanzar una cultura organizacional que beneficie a la Unidad Académica.
- El ambiente de trabajo fomenta el intraemprendimiento, en el marco de igualdad y respeto de la libertad de expresión.

## Conjunto 2: Liderazgo transformacional

- Los directivos adoptan continuamente nuevas formas para mejorar los procesos de gestión
- Los directivos influyen en sus colaboradores para un desempeño emprendedor, innovador a beneficio de la comunidad universitaria y la sociedad.

## Conjunto 3: Intraemprendimiento académico

- Trabajaría en la innovación de los servicios académicos que oferta nuestra Unidad Carrera.
- Implementaría nuevas estrategias educativas para mejorar la calidad del proceso educativo.

Los resultados de la correlación canónica, se muestran en la Tabla 4:

Tabla 4. *Ajuste de las variables*

		Resultados del análisis de correlación canónico			Suma
		Dimensión			
		1	2	3	
Pérdida	Conjunto 1	,003	,004	,106	,113
	Conjunto 2	,003	,004	,039	,046
	Conjunto 3	,002	,001	,076	,079
	Media	,003	,003	,074	,079
Autovalores		,997	,997	,926	
Ajuste					2,921

Fuente: SPSS. Elaboración propia (2018).

Se puede distinguir que el modelo tiene un ajuste adecuado y es válido para el estudio, debido a que su resultado es 2,921 muy cercano al valor máximo de 3, por ser un modelo de tres dimensiones. Por lo cual, se puede afirmar que las variables de estudio están fuertemente correlacionadas entre sí. Por otro lado, se pretende comprobar la relación existente entre las variables de dos en dos, es decir la relación que existe entre la primera y la segunda, la primera y la tercera y la segunda y la tercera variable o dimensión. (Anexo 4)

Asimismo, se evidencia que las variables comportamiento organizacional y liderazgo transformacional tienen un ajuste de 2,00 demostrando una perfecta relación entre ellas. En el caso de comportamiento

organizacional e intraemprendimiento académico es de 1,977, considerada como una muy buena relación entre las mismas y por último la relación existente entre las variables de comportamiento organizacional e intraemprendimiento académico, las cuales presentan un ajuste de 1,977 que demuestra una buena relación entre las variables.

De la misma forma, se analizó en cada variable los indicadores más significativos y la cuantificación del aporte a cada una de ellas. Se considera las pérdidas en la tabla del ajuste, si estas son próximas a cero, lo que significa que el modelo tiene un buen ajuste y es el adecuado para las variables en estudio. Se puede observar que las diferencias en la tercera columna son cero o valores muy próximos a cero. Así mismo, se considera el ajuste múltiple, en donde se selecciona aquellos indicadores cuyos sumandos tengan los mayores valores, pues serán los más representativos de las dimensiones. (Anexo 3)

En definitiva, se confirma que los ítems con más puntuación reflejan la predisposición de los docentes hacia el intraemprendimiento académico dentro de una adecuada cultura organizacional y el liderazgo transformacional de sus directivos.

## Discusión

Los resultados obtenidos muestran la incidencia directa que tiene la cultura organizacional en el intraemprendimiento académico de la IES en estudio y guardan relación con los resultados de estudios anteriores, como Barley, Meyer & Cash (1988) citado en Morales (2008) y otros; referentes a que el intraemprendedor académico puede establecer diferencias en su entorno, sustentada en varias actividades al interior y exterior de la IES, por ejemplo, diseñadores de redes de aprendizaje y de empresas sostenibles y sustentables que puede repercutir en una mejor aportación a la comunidad. Así, mediante la creación de empresas desde la universidad hacia la sociedad (spin-off universitarias o académicas), son iniciativas empresariales de uno o varios miembros de la comunidad universitaria para crear empresa con el objetivo de explotar un conocimiento adquirido y/o unos resultados obtenidos como consecuencia de su actividad investigadora en la universidad.

De igual manera, existen redes de emprendimiento académico en varios países del mundo, como por ejemplo, la Red Emprendía, que es una red de Universidades que promueve la innovación y el emprendimiento responsable y lo hace desde el compromiso con el crecimiento económico, el respeto al medioambiente y la mejora de la calidad de vida.

Así mismo, el programa "CEI - Fomento del Emprendimiento Académico" es una iniciativa pionera para el impulso a la creación de empresas de base tecnológica a partir de investigaciones desarrolladas en

universidades públicas españolas. Entre los años 2011 y 2012 en colaboración con Banco Santander y el Gobierno de España, éste programa se orientó a la identificación, apoyo y reconocimiento a emprendedores miembros de las comunidades universitarias.

## Conclusiones

De acuerdo al objetivo del estudio, se puede concluir que la hipótesis planteada es aceptada, demostrándose mediante un modelo estadístico, una fuerte correlación entre la cultura organizacional y el intraemprendimiento académico, que puede ser la base para mejorar la relación Gobierno, empresas y Universidad a través de la creación de empresas formadas desde la investigación y el intraemprendimiento académico en la Universidad para la comunidad y la sociedad en general.

Los cambios en las organizaciones de educación superior deben estar dirigidos, entre otros aspectos, hacia los servicios académicos ofertados a los clientes externos (estudiantes) de la misma, que permita alcanzar ventajas competitivas para entregar un mejor servicio a la sociedad. Estas organizaciones deben contar con el personal docente capacitado y predispuestos al cambio y aprendizaje continuo que permita generar un valor agregado con enfoque en la innovación y al emprendimiento como ejes transversales en sus actividades diarias que conlleve a alcanzar los objetivos de la organización. Finalmente y con los resultados expuestos en este trabajo, el personal docente de las IES debe diseñar estrategias de emprendimiento académico e innovación a beneficio de la sociedad ecuatoriana.

## Referencias

Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Buenos aires, Argentina: Ediciones Granica.

Asamblea Constituyente. (24 de julio, 2008). Constitución política del Ecuador. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>

Badii, M. & Castillo, J. (2007). Análisis de correlación canónica (ACC) e investigación. *Innovaciones de negocios*, 4(2), 405-422. Recuperado de <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/194>



- Bahamon, C. (2014). *Ensayo Intraemprendimiento organizacional, acercamiento al caso colombiano*. (Trabajo de grado de especialización, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/10987?show=full>
- Barley, S., Meyer, G. & Cash, D. (1988). Cultures of culture: Academics, practitioners, and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 24-60. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2392854>
- Buitrago, R., Hernández, M., & Hernández, P. (2017). Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos organizacionales. *Desarrollo Gerencial*, 9(1), 97-111. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.9.1.2727>
- Bustamante, J. (2013). *Innovación y factores clave para la gestión*. Madrid: Publicaciones ICEX.
- Caguana, D. (2015). Los factores de éxito de la cultura organizacional y el intraemprendimiento de la Facultad de Ciencias Químicas. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- El Banco Mundial. (1995). *La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia*. (Informe N°13350). Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/274211468321262162/La-ensenanza-superior-las-lecciones-derivadas-de-la-experiencia>
- Fernández-Gatti, M. (2009). Empresas: Modelo De Cambio Basado en el aprendizaje. *SaberEs*, (1), 75–85. Recuperado de <http://www.saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/6/54>
- García, G. & Rangel, J. (2001). Resistencia al cambio tecnológico en las organizaciones durante el desarrollo de un sistema de información en el área de recursos humanos. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*, (37), 69-90. Recuperado de <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/1216/1087>
- Garzón-Castrillón, M. (2011), El aprendizaje para impulsar el intra-emprendimiento en organizaciones complejas. *Ide@s CONCYTEG*, 6(74), 919-939.

- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Organizacional behavior of the human talent in the educative institutions. *Revista Negotium*, 18(7) 102-128 Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/18/art6.pdf>
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. 5<sup>a</sup> Ed. Mac Graw Hill.
- Martínez, E. & Robles, C. (2009), Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior, (Des), Valle de México. *Gestión y Estrategia*, (36), 53-65. Recuperado de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/118>
- Mauil, R. Brown, P. & Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 302–326. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570110364614>
- Martínez-Ventura, J., Cardeño-Portela, E., Ramírez-Cardeno, W., & Durán, S. (2017). Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 140-157. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2980>
- Morales, S. (2008). *El emprendedor académico y la decisión de crear spin off: Un análisis del caso español*. (Tesis doctoral, Universit de Valencia). Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/9669>
- Cerecedo, M., Maldonado, B. & Ortega, O. (mayo, 2018). "El perfil del liderazgo de los directivos de instituciones de educación media superior. Trabajo presentado en XII congreso internacional de la academia de ciencias administrativas A.C., Mexico, D.C.
- Pfeffer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Mexico: Universidad Iberoamericana.
- Quiroz, E., Bolaños, I. & Castellanos, E. (2012). Organización institucional en la autoevaluación para la acreditación de la UABJO El caso de Medicina. *Perfiles Educativos*, 34(137), 68-78. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982012000300005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982012000300005)
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson.

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista*, 1(3), 1-12. Recuperado de <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>

Smith-Cayama, H. (2006). Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional. *Revista Multiciencias*, 6(1), 1-16. Recuperado de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/view/16619/16592>

Soriano, E., Zapata, R. & González, A. (2009). *La formación para el desarrollo de una sociedad intercultural*. España: Universidad de Almería.

## Anexo 1

### *Algunas definiciones de comportamiento organizacional en la literatura*

Autores	Definiciones
(Genesi, Romero & Tinedo, 2011)	Citan a Gordon e indican que el comportamiento organizacional son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. Es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas.
(Robbins, 2009)	Los componentes del Comportamiento Organizacional abarcan temas centrales de motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y proceso de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo.
(Cole, 1995)	El comportamiento organizacional es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno (medio ambiente) y la conducta de unos y otros frente al cambio.
(Alles, 2013)	Considera que el comportamiento organizacional es una doble aceptación: como disciplina que estudia los comportamientos de los individuos en las organizaciones y la cultura organizacional resultante, por un lado, y el propio comportamiento de los colaboradores y de la organización como conjunto.

Fuente: Tomado de Caguana (2015). Elaboración propia (2018).

## Anexo 2

### *Algunas definiciones de necesidad de cambio en la literatura*

Autores	Definiciones
(Smith , 2006)	El entorno es "el que condiciona sus estrategias, por lo que se precisan ideas que mejoren la eficiencia, generen sinergias y reduzcan riesgos para la organización".
(Robbins, 2009)	Existen seis fuerzas específicas o estímulos que provocan el cambio: la naturaleza de la fuerza laboral, tecnología, choques económicos, competencia, tendencia sociales, política mundial.
(García & Rangel, 2001)	Es un proceso "que implica tres condiciones distintas: el estado futuro, al que los directivos quieren que llegue la organización; el estado presente, aquel en el que se encuentra la organización actualmente; y el estado de transición, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro"
(Genesi, Romero, & Tinedo, 2011)	Refiere a Schermerhorm (2007) quien indica, "que para que una organización sobreviva, debe responder a los cambios del entorno. Los esfuerzos por estimular las innovaciones, facultar a los empleados y formar grupos de trabajo son ejemplos de actividades de cambio planeado dirigidas a responder a los cambios en el entorno".

Fuente: Tomado de Caguana (2015). Elaboración propia (2018).

**Anexo 3***Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,980	15

*Estadísticos total-elemento*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	62,38	111,984	,792	,979
P2	62,38	115,145	,911	,979
P3	62,47	116,709	,805	,980
P4	62,78	105,273	,960	,977
P5	62,56	110,125	,867	,978
P6	63,03	102,289	,964	,977
P7	62,59	107,346	,945	,977
P8	63,03	103,967	,938	,978
P9	62,94	104,577	,935	,977
P10	62,94	103,286	,941	,978
P11	62,97	104,354	,926	,978
P12	62,72	106,531	,956	,977
P13	62,41	113,733	,909	,979
P14	62,31	115,577	,824	,980
P15	62,25	119,226	,818	,981

Fuente: Calculo a partir del programa SPSS. Elaboración propia (2018).

**Anexo 4***Tablas de análisis*

<b>Análisis entre comportamiento organizacional y liderazgo transformacional</b>				
		Dimensión		
		1	2	Suma
Pérdida	Conjunto 1	,000	,000	,000
	Conjunto 2	,000	,000	,000
	Media	,000	,000	,000
Auto valores		1,000	1,000	
Ajuste				2,000
<b>Análisis comportamiento organizacional e intraemprendimiento académico</b>				
		Dimensión		
		1	2	Suma
Pérdida	Conjunto 1	,000	,003	,003
	Conjunto 2	,000	,003	,003
	Media	,000	,003	,003
Autovalores		1,000	,997	
Ajuste				1,997
<b>Análisis entre liderazgo transformacional e intraemprendimiento académico</b>				
		Dimensión		
		1	2	Suma
Pérdida	Conjunto 1	,019	,004	,023
	Conjunto 2	,020	,004	,024
	Media	,020	,004	,023
Autovalores		,980	,996	
Ajuste				1,977

Fuente: Calculo a partir del programa SPSS. Elaboración propia (2018).

## Anexo 5

Conjunto	Ajuste								
	Ajuste múltiple			Ajuste simple			Pérdida simple		
	Dimensión		Suma	Dimensión		Suma	Dimensión		Suma
	1	2		1	2		1	2	
Las reformas en la gestión administrativa son necesarias para el desarrollo de nuestra organización	,668	,187	,855	,668	,187	,855	,000	,000	,000
Cambios organizacionales para alcanzar un cultura organizacional que beneficie a la Unidad Académica	1,176	,831	2,007	1,176	,831	2,007	,000	,000	,000
1 Participar en reuniones periódicas para revisar las metas establecidas y determinar aciertos y falencias	,194	,074	,268	,194	,074	,268	,000	,000	,000
El ambiente de trabajo fomenta el intraemprendimiento, en el marco de igualdad y respeto de la libertad de expresión	,002	3,100	3,103	,002	3,100	3,103	,000	,000	,000
Compartiría sus conocimientos y experiencias a sus compañeros, mediante charlas o talleres	1,290	,151	1,440	1,290	,151	1,440	,000	,000	,000
Los directivos adopten continuamente nuevas formas para mejorar los procesos de gestión <sup>a</sup>	3,400	3,018	6,418	3,400	3,017	6,417	,000	,000	,001
Liderazgo de la organización y la mejora continua son considerados factores claves en la ventaja competitiva de nuestra Unidad Académica	,818	1,177	1,995	,817	1,177	1,994	,000	,000	,001
2 Los directivos planifican las actividades y velan por el cumplimiento de la misión y visión de la Unidad para trabajar orientados al logro de un mismo fin <sup>a</sup>	,938	1,673	2,611	,937	1,673	2,609	,001	,001	,002
Los directivos están comprometidos con el cambio organizacional con vocación a la innovación ? <sup>a</sup>	,962	,066	1,028	,962	,066	1,028	,000	,000	,000



Los directivos influyen en sus colaboradores para un desempeño emprendedor, innovador a beneficio de la comunidad universitaria y la sociedad <sup>a</sup>	,000	2,926	2,926	,000	2,926	2,926	,000	,000	,000
Que nuestra Unidad se encuentra posicionada para realizar innovación pedagógica e investigativa <sup>a</sup>	,000	,202	,202	,000	,202	,202	,000	,000	,000
Trabajaría en la innovación de los servicios académicos que oferta nuestra Unidad Carrera <sup>a</sup>	,004	1,783	1,786	,004	1,783	1,786	,000	,000	,000
3 Implementaría nuevas estrategias educativas para mejorar la calidad del proceso educativo <sup>a</sup>	1,057	,886	1,944	1,057	,886	1,944	,000	,000	,000
la Institución debe mejorar los canales de comunicación y tecnología para garantizar la efectividad de los procesos educativos	,134	,277	,412	,134	,277	,412	,000	,000	,000
Considera importante que la Institución introduzca nuevas orientaciones pedagógicas que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje <sup>a</sup>	,163	,000	,163	,163	,000	,163	,000	,000	,000

a. Nivel de escalamiento óptimo: Ordinal

Fuente: Calculo a partir del programa SPSS. Elaboración propia (2018).