



LOS FACTORES DE ÉXITO DE LA CULTURA  
**ORGANIZACIONAL Y EL**  
**INTRAEMPRESARISMO**

# **LOS FACTORES DE ÉXITO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL INTRAEMPENDIMIENTO**

---

*Autores*

**DENISSE ROXANA CAGUANA BAQUERIZO  
JESSICA IVONNE CAGUANA BAQUERIZO  
GUILIANNA YVETTE ROMÁN ZAMBRANO  
GUILLERMO ISAAC CASTILLO TUMAILLE**



LOS FACTORES DE ÉXITO DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL Y EL INTRAEMPREDIMIENTO

**Autor**

**DENISSE ROXANA CAGUANA BAQUERIZO  
JESSICA IVONNE CAGUANA BAQUERIZO  
GUILIANNA YVETTE ROMÁN ZAMBRANO  
GUILLERMO ISAAC CASTILLO TUMAILLE**

**Primera edición:** mayo 2018

**Diseño de portada y diagramación:**

Grupo Compás

Equipo Editorial

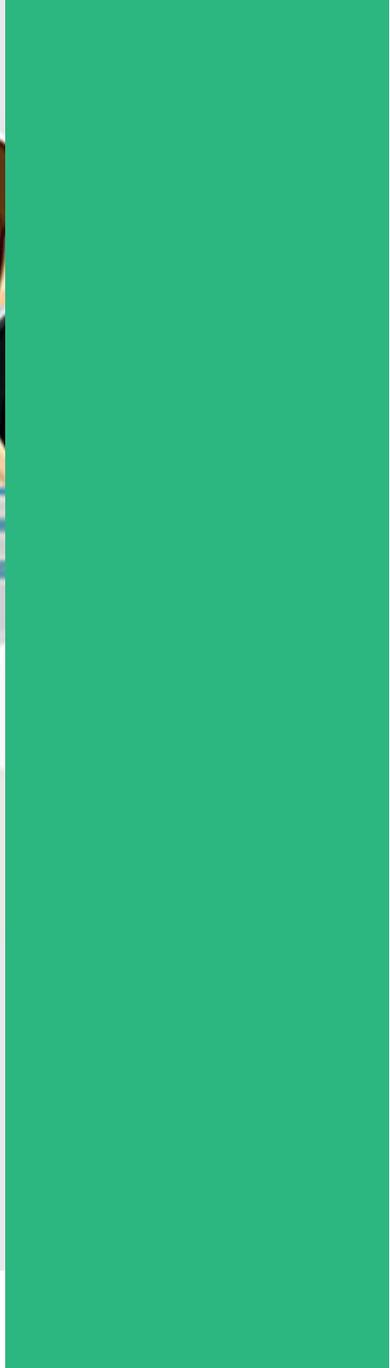
ISBN: 978-9942-770-85-1

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones previstas en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.



## Prólogo

La Universidad de Guayaquil ha sido catalogada en la categoría "D" en el 2013, según la evaluación de acreditación universitaria que mide las fortalezas y debilidades existentes acerca a la administración y academia de la misma, esta fue realizada por el CEAACES. La categorización otorgada es causa del desenvolvimiento de cada una de sus facultades en cuanto a la gestión académica-administrativa realizada por sus colaboradores, razón por la cual el presente estudio pretende determinar la relación entre los factores de éxito de la cultura organizacional y el intraemprendimiento de la Facultad de Ciencias Químicas en la Universidad de Guayaquil. El tipo de diseño empleado es la investigación no experimental Transaccional Correlacional, en la descripción de la relación entre las variables en estudio. La determinación de la relación de las variables liderazgo transformacional, el comportamiento grupal y los resultados de la innovación indica que existe una fuerte relación entre ellas tres y en los tres diferentes pares. De un total de 38 indicadores se establecieron los 15 más significativos, los cuales son mencionados a detalle en el desarrollo del trabajo. Se puede concluir además que la hipótesis es aceptada y que los indicadores antes mencionados son de mayor atención, análisis y trabajo para mejorar su desempeño y así obtener la acreditación de la facultad, los mismos que han sido agrupados para una mejor administración, los grupos son: indicadores de capacidad, indicadores de transformación e indicadores de gestión. Por otro lado se establece la propuesta de gestión del modelo EFQM con un plan de mejoras, el cual permitirá conocer la realidad de la institución educativa en cada proceso y posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora para el continuo progreso de la facultad.



## **Índice**

<b>Prólogo</b>	<b>3</b>
<b>Índice</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>8</b>
<b>Antecedentes científico teóricos históricos contextuales de la investigación</b>	<b>9</b>
<b>Conceptualización</b>	<b>11</b>
<b>El estudio</b>	<b>13</b>
<b>Los factores de éxito de la cultura organizacional</b>	<b>16</b>
<b>Elementos de la Cultura Organizacional</b>	<b>18</b>
<b>Modelo de Cultura Organizacional</b>	<b>18</b>
<b>Dimensiones de la Cultura Organizacional</b>	<b>19</b>
<b>Liderazgo transformacional</b>	<b>19</b>
<b>Comportamiento de los grupos ante el entorno</b>	<b>20</b>
<b>Individuo</b>	<b>22</b>
<b>Grupo</b>	<b>25</b>
<b>Desarrollo o conformación de los grupos</b>	<b>26</b>
<b>Toma de decisiones en grupo</b>	<b>27</b>
<b>Los equipos de trabajo</b>	<b>28</b>
<b>Comunicación</b>	<b>29</b>
<b>Poder y política</b>	<b>29</b>
<b>Conflicto y negociación</b>	<b>30</b>
<b>Comportamiento de los grupos ante el cambio</b>	<b>31</b>

<b>Comprensión de la necesidad del cambio</b>	<b>32</b>
<b>Intraemprendimiento de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad de Guayaquil</b>	<b>44</b>
<b>Metodología para el diagnóstico de la relación entre el liderazgo transformacional y los resultados de la innovación.</b>	<b>49</b>
<b>Metodología a emplear (cuantitativa o cualitativa). Tipo de investigación. Tipo de diseño, estudio y enfoque de investigación</b>	<b>51</b>
<b>Métodos de Análisis de datos. Análisis correlacional de las variables objeto de estudio</b>	<b>57</b>
<b>Resultados: Sistema de Gestión de la innovación para la Facultad de Química, Universidad de Guayaquil</b>	<b>60</b>
<b>Análisis de los resultados de la encuesta</b>	<b>60</b>
<b>Resultados del análisis de correlación canónico</b>	<b>66</b>
<b>Discusión</b>	<b>72</b>
<b>Resumen del análisis</b>	<b>79</b>
<b>Indicadores de influencia de los factores de éxito</b>	<b>81</b>
<b>Sistema de Gestión de la innovación para la Facultad de Química de la Universidad de Guayaquil</b>	<b>84</b>
<b>Necesidades en la organización</b>	<b>88</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>93</b>



## **Introducción**

La educación superior es un factor estratégico del desarrollo económico y tecnológico, capaz de resolver o anticiparse a problemas e identificar escenarios emergentes (Delgado, 1995, 2007) y es este el cargo de las instituciones de educación superior (IES), a través de los educandos o docentes. “La misión de la educación para la era planetaria es 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, & González, 2003).

Los factores de éxito de la cultura organizacional son la base para el funcionamiento de la institución, sus valores, sus principios, su filosofía de trabajo. Y es la pertenencia y aplicación de la misma la que asegurará el intraemprendimiento que es el éxito de una institución de educación Superior. El intraemprendimiento de la Facultad de Ciencias Químicas se verá reflejado en el desenvolvimiento de los estudiantes, lo que es depender del servicio académico ofrecido por los docentes en especial.

El presente trabajo de investigación trata de explicar la relación existente entre los factores de éxito de la cultura organizacional y el intraemprendimiento de la facultad de Ciencias Químicas. El desarrollo del mismo está compuesto de la siguiente forma: Capítulo I: Es el Marco teórico, conceptual, legal, metodológico, empírico. En éste capítulo se encuentra el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación de los investigadores para realizar el trabajo de

investigación, la hipótesis, las variables y su operacionalización, al igual que el aspecto metodológico de la investigación e impacto esperado. Capítulo II: Es el Marco Metodológico. Contiene los antecedentes de la investigación, modelos teóricos, tipo de investigación, las técnicas e instrumentos de investigación, cálculo de la muestra, tabulación de datos, método de análisis. Es decir este capítulo muestra el trabajo del investigador. Capítulo III: Análisis y Discusión de los resultados. Propuesta de creación.

## **Antecedentes científico teóricos históricos contextuales de la investigación**

El estudio de la cultura en el ámbito de las organizaciones, constituye un tema de gran relevancia especialmente para el correcto desarrollo y gestión de las mismas, pues es el medio de desenvolvimiento de los gestores de las organizaciones. En principios surgieron estudios sobre las normas de grupos dentro de las organizaciones como el de Elton Mayo, en 1939 aparecieron los conceptos de clima y normas de grupo en los trabajos de Lewin, Lippit y White, para los años cuarenta, se produjeron trabajos sobre las costumbres y tradiciones de las organizaciones, hasta llegar al estudio de la cultura organizacional mediante la institucionalización durante los años cincuenta.

En 1999 Trevizón presentó un estudio sobre el Clima Organizacional en el desempeño de los docentes del nivel Educación Básica del Estado Barinas. Con esto planteó la importancia del clima de una organización, pues la rigidez crea barreras que no permite mejorar

la cultura de una organización. El mismo año Freitez expone un trabajo sobre el desempeño docente relacionado con el clima y la cultura organizacional titulado: Factores del Clima Organizacional que se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Básica "Simón Bolívar".

En el 2000 Carvajal realizó el estudio: Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal civil en el contexto militar para la creación de políticas que permitan la participación de los entes involucrados en la organización con el objetivo de darle significado a la cultura, las cuales deberán dirigirse a la necesidad de proyectar una imagen interna y externa.

En la actualidad a nivel internacional una empresa con una cultura organizacional cimentada es CEMEX. Esta es considerada como una de las cementeras más grandes del planeta. La empresa cuenta con un estilo de administración centralizado, en base a un esquema jerárquico vertical, para que los empleados busquen resultados por medio de metas precisas.

Su estructura organizacional le permite a esta empresa, la comunicación abierta y el intercambio de las mejores prácticas orientada a la innovación y la colaboración, por medio del uso de la más alta tecnología en todas sus operaciones, procesos y técnicas.

Es así que la cultura muestra ser un factor importante en la hora de obtener buenos resultados en una empresa u organización, pues es esta la que determina la diferencia fundamental en el modo de ser

de cada organización y conducen a los beneficios de la empresa, los clientes y sus gestores

## **Conceptualización**

Según el informe general sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas, 2013 por parte del CEAACES, entidad que dirigió dicho proceso y conforme al artículo 97 de la LOES, se estableció a la Universidad de Guayaquil en la categoría D, por la gestión evidenciada en cada una de las 17 facultades pertenecientes a la presente Institución de Educación, y esto fue establecido por demostrar un desempeño inferior al 40% en el criterio academia, se encontró por debajo del promedio del sistema en relación al criterio de eficiencia académica, en cuanto al criterio investigación tiene un desempeño inferior al 13%. Una de las causas es la falta de planificación y de especialistas que promuevan la producción científica regional. Acerca del criterio organización la institución mostró un resultado desfavorable.

Este informe presenta la problemática presente en la Universidad de Guayaquil, consecuencia de la gestión de los directivos encargados del desarrollo institucional, los diferentes gestores académicos de las distintas facultades y docentes que brindan el servicio académico, esto quiere decir los integrantes que comparten una cultura organizacional.

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 organización, como lo son la forma de sentir, pensar, actuar, lo que también se puede clasificar como actitudes, conductas y valores que comparten los integrantes de una organización, institución o empresa. Esta cultura organizacional define la organización y difiere en la actuación de otras organizaciones, siendo así la base del desempeño, ventaja competitiva o intraemprendimiento de las empresas u organizaciones.

Los factores de éxito de la cultura organizacional y el intraemprendimiento son dos variables presentes en las organizaciones y en los individuos que laboran en ellas. Y el intraemprendimiento de la facultad de Ciencias Químicas va a depender de los factores de éxito de la cultura organizacional.

La Facultad de Ciencias Químicas, es una organización dedicada a la prestación de servicio de educación de tercer nivel en la Universidad de Guayaquil. Esta Facultad con su carrera de Química y Farmacia pretende ofrecer a los estudiantes una formación profesional holística y sistémica en el estudio de la estructura, composición, propiedades, funciones, leyes, condiciones que rigen los fenómenos del mundo molecular, celular, bioquímico, biotecnológico, dentro de las áreas de: Clínica, Farmacia y Alimentos. El cumplimiento de este recae en la responsabilidad de los docentes, formando así estos, parte del aseguramiento de la calidad en la educación, pues garantizan la calidad de la oferta académica.

Los factores de éxito de la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Químicas son compartidos por el personal que labora en

ella, como lo son los valores, la visión, la misión y los objetivos, sin embargo los esfuerzos no son de conocimiento pleno del personal lo que provocaría y evidenciaría una disminución en el intraemprendimiento de los trabajadores.

## **El estudio**

El estudio de la cultura organizacional y el intraemprendimiento de la gestión de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad de Guayaquil es importante ya que en los procesos de evaluación con fines de acreditación, que dispone el organismo evaluador de la calidad de la educación, sugiere un modelo que engloba ciertas características y aspectos de una organización en la cual contempla los criterios que deben cumplir las instituciones de educación superior, para formar parte del Sistema de Educación Superior, para asegurar la calidad de la educación de los estudiantes que formarán parte del mercado laboral del país, y son quienes con su conocimiento e innovación desarrollarán la transformación de las culturas en las organizaciones de forma sostenible, conjuntamente alineados a la filosofía, valores y propósitos organizacionales.

El Consejo de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior, tienen como misión ejercer la rectoría de la política para el aseguramiento de la calidad de la Educación Superior del Ecuador mediante procesos de evaluación, acreditación y categorización de las Instituciones de Educación Superior, sus programas y carreras, con metodologías integrales y transparentes.

De los criterios del modelo para la evaluación de las carreras presenciales y semi-presenciales de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador 2013, los criterios de Pertinencia, Academia y Plan Curricular evidencian directamente la gestión de los directivos, gestores académicos y docentes de cada una de las facultades, sin embargo existe una actualización del modelo de evaluación 2015 donde está centralizada la gestión en el criterio Ambiente Institucional en la Facultad de Ciencias Químicas.

En este sentido, las IES deben promover anualmente las evaluaciones internas con fines de mejoramiento, para determinar las fortalezas y debilidades existentes en los aspectos académicos y administrativos de la misma. Producto del proceso, el organismo evaluador sugiere establecer Planes de mejora con la intención de modificar y robustecer de manera integral las dimensiones del quehacer académico. El instrumento de mejoramiento pertinente para tal fin, es provisto por el Dr. Alcides Aranda Aranda, ex director del extinto Conea (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación), y en el que por medio del libro de Planificación Universitaria de su autoría, manifiesta que puede ser utilizado por todas las Instituciones que forman parte del Sistema de Educación Superior.

Cuando se refiere al término de gestor académico según el modelo de responsabilidades y evidencias del control del desempeño docente de la comisión interventora de la Universidad de Guayaquil deben trabajar con la visión compartida de la Universidad, operativizando “ el modelo educativo, las políticas, estrategias y proyectos vinculados al desarrollo del conocimiento y sus aprendizajes, contenidos en los planes estratégicos

institucionales, así como en las normativas nacionales y universitarias que se refieran a la educación superior”.

El Intraemprendimiento busca que las personas potencialicen sus destrezas, a través de comportamientos que favorezcan un clima de innovación orientada a la gestión académico administrativa de los colaboradores de la organización, agregando valor a la organización y esto se denotará por simple inspección al ser una institución o carrera acreditada.

“La acreditación de carreras universitarias es el resultado de un proceso valorativo que emite un órgano acreditador en cuanto a la calidad de la formación profesional impartida en una carrera de determinada institución. Existen procesos de acreditación dirigidos a emitir juicios de valor con otros propósitos, aunque todos vinculados con lo profesional, como son: la acreditación de la calidad del ejercicio profesional, la acreditación de la calidad educativa de instituciones, la acreditación del nivel formativo de los conocimientos”. (Marín Méndez, La acreditación de carreras universitarias. Una tendencia actual en la formación de profesionales universitarios, 1996).

Las universidades que cumplan que pertenecen al grupo de las acreditadas son el ejemplo a seguir, pues muestran el trabajo en conjunto y comportamiento estrecho de los integrantes trabajando por la finalidad común de las instituciones de educación superior.

Por lo antes expuesto surge el interés de realizar la investigación sobre la relación de los factores de éxito de la cultura organizacional y el intraemprendimiento de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad de Guayaquil.

## **Los factores de éxito de la cultura organizacional**

“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).

Para (Miron, 2004) “Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos”. Robbins 2004 indica que la cultura organizacional representa un sistema de significados compartidos entre los integrantes de la organización, y esta los distingue de una con otra. Entre las formas diferenciadas de transmitir la cultura organizacional se tiene la cultura, los rituales, símbolos materiales, valores, normas así como ideologías y filosofías gerenciales

También se define la cultura organizacional como “Conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces para la resolución de problemas” (Aguirre Batzan, 1996).

En el libro Gestión Organizacional, (Rodríguez Mansilla, Gestión Organizacional, 2011), cita a Pearsons quien manifiesta que las

organizaciones son agrupaciones humanas las cuales tienen la finalidad de alcanzar fines específico dentro de la misma, mediante las actividades y el desempeño de sus colaboradores.

Sin tener definido un concepto unificado de la cultura organizacional, las apreciaciones presentadas por los diversos autores coinciden en expresarla como un conjunto de valores, creencias, rituales, símbolos, políticas, hábitos de comportamiento que caracterizan una organización o institución, pues dentro de una institución todos los miembros, desde los cargos altos de dirección hasta los operarios de la empresa se empoderan de sus reglas, normativas, políticas, procesos, las cuales son las características que distinguen un grupo de otro. Esta cultura es adquirida mediante el tiempo y se adapta para mejorar o enfrentar cambios ya sean estos internos dentro de la empresa o por medio de los factores externos, permitiendo alcanzar el éxito.

“La fundamentación teórica del aparato conceptual con el que Luhmann invita a abordar el análisis de la realidad social; síntesis de la propuesta teórica y base para la descripción de sistemas y subsistemas sociales.....La insistencia de Luhmann está en establecer las condiciones sistémicas que permitan o no su percepción y su observación, indispensables para una descripción exacta” (Pappe, 1992). Según Luhmann aparecen otras consideraciones como la afirmación de la organización como un sistema social con una particularidad de condicionar pertenencia para aquellos colaboradores que formen parte o que quieran ingresar a ella. También de los comportamientos demandados por la organización, empleando para ello técnicas de motivación.

## **Elementos de la Cultura Organizacional**

Dentro de la cultura organizacional tenemos algunos elementos como lo son los valores, reglas, normas, costumbres, ritos, historia, en la cual diversos autores detallan el cambio evolutivo conceptual de los elementos y características correspondientes. Los autores Edim Martínez Rodríguez y Carlos Robles Acosta Profesores investigadores del Centro Universitario uaem, Ecatepec, recopilan diversas clasificaciones de los elementos de la cultura organizacional por diferentes autores.

## **Modelo de Cultura Organizacional**

En el 2001 Maull, Brown y Cliffe consideran indispensable la medición de la repercusión que tiene la cultura en las operaciones de las organizaciones, donde los actores principales son las personas dentro que son los trabajadores, fuera de la organización llamados clientes y la organización.

En el 2013 el modelo Mckensey por Peters y Waterman. Este modelo indica que el éxito de las estrategias depende de los factores internos, por lo que lo más importante en una organización son las personas que la conforman. Estos modelos demuestran la importancia y necesidad de los colaboradores dentro de una organización.

## **Dimensiones de la Cultura Organizacional**

En la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo planteado por Bass de liderazgo transformacional. Según el presidente Kennedy “El líder transformacional enfatiza lo que tu puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti”. (Ortiz, 2007), cita a Bass indicando 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”.

Para (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”. En cuanto el líder transformacional motiva, estimula y emprende cambios o la búsqueda del beneficio para la colectividad, beneficios que tienen relación con las necesidades humanas, específicamente del dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

### **Liderazgo transformacional**

Según Bass existen tres tipos de liderazgo como lo es el transformacional, transaccional y el no liderazgo. (Ortega Reyes, 2009) indica la aportación de Bass consistió “en el establecimiento

de tres tipos de liderazgo, 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”.

Plantea las características de los líderes como el carisma, la búsqueda de soluciones alternativas o estimulación intelectual, consideración individualizada. Por otro lado estos utilizan intercambios, negociaciones y monitoreo con los subordinados para alcanzar los objetivos, metas organizacionales y evitar los errores o reducir la desviación en los procedimientos. Por otro lado el modelo de liderazgo transformacional evolucionó hacia el modelo Full Range Leadership que es el liderazgo de rango completo.

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

Las diversas definiciones de cultura organizacional plantean componentes de ciertos elementos. Como lo es el comportamiento organizacional. Para (Genesi, Romero, & Tinedo, 2011) que citaron a Gordon, “el comportamiento organizacional son los actos y las

actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional 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”.

Para Robbins Stephen en su libro de Comportamiento organizacional clasifica este campo de estudio, el cual está entre la conducta dentro de las organizaciones y el individuo, grupos y las estructuras. En cuanto al individuo en temas como las actitudes y la satisfacción en el trabajo, la personalidad y los valores, la percepción y la toma de decisiones individual, motivación. Mientras que para el grupo temas como el comportamiento de los grupos, los equipos de trabajo, comunicación, temas contemporáneos del liderazgo, poder y política, conflicto y negociación. Se estudia lo que los colaboradores hacen en su organización y cómo repercute en su desempeño profesional.

Según (Robbins, Comportamiento Organizacional, 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”

(Alles, 2013) Menciona en su libro 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”. Para (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”.

Se puede decir que los problema en el comportamiento en las organizaciones se da en todo tipo de instituciones de productos y servicios, pues cada una de ellas están conformada por la agrupación de personas, por lo que es importante estudiar el comportamiento de los individuos y el grupo que son los colaboradores, los que vienen a ser el entorno de la organización. A continuación se explicará las características de los elementos de la clasificación hecha por Robbins en su libro Comportamiento Organizacional de los Individuos (aptitud, actitud, personalidad, valores, toma de decisión, motivación) y Grupos (toma de decisiones en grupo, equipos de trabajo, comunicación organizacional, conflictos y negociación, políticas)

## **Individuo**

**Aptitud:** se refiere a la capacidad de un individuo para poder realizar diferentes tareas, las cuales según Robinson Pearson pueden ser intelectuales, que es la capacidad de realizar actividades mentales y físicas, que es la capacidad de realizar actividades que requieran resistencia, fuerza y destreza.

**Actitud:** Muestran cómo se siente alguien respecto a algo, es decir son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos. Se dice que la actitud tiene tres componentes, los cuales son componentes cognitivo, afectivo y del comportamiento, estos se refieren a la creencia de una actitud, segmento emocional de una actitud y a la intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo, respectivamente.

De las diferentes actitudes de una persona dentro de la organización la cultura organizacional reclama en especial a la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional.

Satisfacción en el trabajo: es la sensación positiva sobre el trabajo, como consecuencia de la evaluación personal en medio de la organización, pues si los colaboradores tienen alto grado de satisfacción en el trabajo es porque tienen sentimientos positivos hacia ella.

Involucramiento en el trabajo: involucra la parte psicológica de la persona con su empleo, buscando el beneficio para la organización.

Compromiso organizacional: grado de identificación de los colaboradores y su organización. Este puede ser afectivo, para continuar o mantener su puesto de trabajo y normativo, ya sea por razones morales, éticas y legales.

**Personalidad:** Se refiere a las distintas formas en que la persona reacciona ante los demás e interactúa con ellos. **Valores:** Representan y muestran las convicciones a nivel personal y social. En una organización fundamentan las actitudes y motivaciones de los colaboradores, debido a que influyen las actitudes y comportamientos. La comprensión de estos valores depende también de la cultura donde se desarrollen, pues el comportamiento de los colaboradores es diferente de acuerdo al país que pertenezca. El enfoque Hofstede permite analizar las variaciones entre las culturas por ende los valores de la institución, de las cuales se tiene distancia del poder, evitar la incertidumbre, el individualismo, colectivismo, masculinidad, feminidad, colectivismo, orientación al largo y corto plazo.

**Toma de decisiones individual:** es la selección de dos o más alternativas o acción para resolver o contrarrestar un problema. En las organizaciones la toma de decisiones es resultado por los directivos altos, muchas veces sin consenso, lo que suele crear discrepancia entre los colaboradores. Existen diversos modelos para la toma de decisiones entre estos se tiene: el modelo racional de toma de decisiones, racionalidad acotada, toma de decisiones intuitiva. Cabe recalcar que se debe considerar la ética como parte de los valores.

**Motivación:** son los procesos que incurren la voluntad y persistencia del esfuerzo para alcanzar los objetivos planteados en la organización. (Smith Cayama, Evaluación de los procesos

organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional , 2006) manifiesta que para Robbins la motivación “es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

## **Grupo**

(Gómez Mujica & Acosta Rodríguez, 2003) Citó a Robbins Pearson quien definió: “Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, unidos para alcanzar determinados objetivos específicos”.

Estos grupos según la clasificación de Pearson pueden ser formales o informales, de acuerdo a la estructura organizacional, tienen funciones determinadas de trabajo acompañadas por el comportamiento establecido por las metas organizacionales. Mientras que los grupos informales son alianzas no estructuradas ni determinadas por las organizaciones.

“Muchos autores plantean que, para que una empresa u organización obtenga resultados de trabajo satisfactorios, debe lograrse el esfuerzo integrado y coordinado de más de una persona. Al respecto, se plantea que trabajar unidos significa "trabajo en grupo" pero cuando se trabaja por separado, pero en función de un mismo objetivo, se hace "trabajo de grupo"”. (Gómez Mujica & Acosta Rodríguez, 2003)

## **Desarrollo o conformación de los grupos**

Se da a través de un modelo estandarizado que es el de las cinco etapas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación. Por otro lado los grupos de trabajo tienen propiedades las cuales moldean el comportamiento de los miembros, a la vez explican y predicen el comportamiento y desempeño del grupo. Estos son: roles, normas, estatus, tamaño y cohesión.

**Rol:** Patrones de comportamiento atribuidos a alguna persona en una posición determinada.

**Normas:** Son estándares de comportamiento compartidos por los miembros del grupo, estas difieren entre los grupos de las organizaciones, a pesar de que todos la tengan.

**Estatus:** Posición definida socialmente que los demás dan a sus miembros. De esta propiedad depende la interacción de los miembros de los grupos. Los de mayor estatus interactúan y destacan más en un grupo, sin embargo esto inhibe la creatividad del resto del grupo, lo que reduciría el rendimiento del grupo.

**Tamaño:** El tamaño del grupo afecta el comportamiento del mismo, pues si es grande resuelven problemas o descubrimientos mejor que los grupos pequeños; mientras que los grupos pequeños son mejores para la producción y eficacia. Una característica relacionada con el tamaño es la llamada pereza social, pues es la tendencia de realizar menos esfuerzo en el trabajo colectivo que el individual.

**Cohesión:** es el grado de atracción que debe existir en un grupo, lo que les permite permanecer juntos. Por otro lado la cohesión está relacionada con las normas de desempeño y la productividad.

En cuanto a las ventajas y desventajas de grupos cohesivos se tiene que si un grupo se encuentra trabajando con una cohesión alta, la productividad también lo será, mientras que si la cohesión del grupo es alta y las normas de desempeño son bajas, la productividad será reducida. Por otro lado si un grupo se encuentra trabajando con una cohesión baja con las normas de desempeño altas, la productividad aumenta un poco, por debajo del caso en que la cohesión y normas son altas. Cuando la cohesión del grupo y las normas de desempeño son bajas, la productividad disminuirá. (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2009)

### **Toma de decisiones en grupo**

Cuando se trabaja en grupo se genera información y conocimientos variados, abundantes y complejos, pues son los recursos de los individuos del grupo. A pesar de esto se encuentra la desventaja de hacer uso de mayor tiempo para llegar a la solución compartida y aceptada por el grupo, es decir es menos eficiente que la individual, además tienden a perder el sentido crítico de la decisión por la presión del grupo.

Una organización está conformada por decisiones para relacionarse con su entorno. Para (Rodríguez Mansilla, Gestión Organizacional, 1996) La organización decide acerca de las condiciones que los miembros deben cumplir para poder ser miembros y para mantener esta condición de pertenencia al sistema organizacional.

## Los equipos de trabajo

Un equipo de trabajo es un grupo humano que combinan valores organizacionales para alcanzar las metas u objetivos organizacionales, por la efectividad en sus tareas y su clara relevancia hacia la organización. (Gómez Mujica & Acosta Rodríguez, 2003) Citó a Bilbao en su producción Formando el equipo perfecto, su apreciación de los equipos de trabajo, “los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser individualistas, deben ostentar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposiciones”.

(Genesi, Romero, & Tinedo, 2011) Contrasta la definición de grupo y equipo de trabajo. Un grupo de trabajo “es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad”. Estos no tienen la necesidad de participar del trabajo colectivo, por lo que, su desempeño es la sumatoria de la contribución hecha por cada miembro del grupo. No existe en este caso la sinergia positiva que provoque el desempeño mayor al de la suma de las contribuciones.

Mientras que “Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones”. Lo que es compartido por Faria de Mello en su libro

Desarrollo Organizacional, enfoque integral que contrasta en el grupo y equipo de trabajo. Lo que se busca en la administración es la sinergia positiva que permita a sus organizaciones mejorar el desempeño.

## **Comunicación**

Esta es el proceso a través del cual se transfiere un mensaje de una persona o cosa a otro. Dentro de una organización se tiene cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información. Controla el comportamiento de los integrantes, y este puede ser de manera formal e informal por los rumores. Motiva, pues indica a los empleados lo que hacen, si lo hacen bien y lo que pueden hacer para mejorar. La expresión emocional es el medio que brinda la comunicación, debido a estar en constante interacción social, donde dan a conocer sus frustraciones o descontentos y su satisfacción o alegrías. La información proporcionada por los miembros del grupo permite tomar decisiones.

## **Poder y política**

Cuando se habla del poder se refiere a la influencia que tiene una persona sobre el comportamiento de otra o de otras personas, provocando que hagan o actúen de acuerdo a lo deseado, lo que se puede llamar dependencia. La política es la puesta en marcha del poder, el cual se lo usa en la organización para alcanzar sus metas, lo que es llamado política organizacional.

Según Etzioni citado por (Rodríguez Mansilla, Gestión Organizacional, 1996) en su libro Gestión Organizacional, en una organización pueden usar tres tipos de poder:

- Poder coercitivo: se basa en la fuerza o amenaza
- Poder remunerativo: se basa en la recompensa ofrecida a cambio de algo.
- Poder normativo: se basa en la demostración que la orden se relaciona con la norma o valores.

## **Conflicto y negociación**

(Rodríguez Franco & García, 2014) “En los textos sobre “Administración”, o “Comportamiento organizacional” se identifican tres tipos de conflictos: los intrapersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones “dentro” de las personas; interpersonales, que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas. Finalmente, los conflictos laborales, u organizacionales, que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc.”

(Rojas Vera & Arapé Copello, 2001) Manifiesta que “el conflicto se entiende como un proceso generado de una transacción mal conducida o mal resuelta, y que se reconoce como tal por el advenimiento de una situación crítica y molesta y aparentemente

insoluble para las partes.” El conflicto es el proceso que se origina cuando una de las partes se percata que otra está haciendo o ha hecho un efecto negativo. Este conflicto se puede dar por diferencias sobre contenidos, puntos de vista, etc. “El salto de una transacción a un conflicto puede ser inesperado, impredecible o simplemente planificado por algunas de las partes” (Rojas Vera & Arapé Copello, 2001)

La negociación es un proceso de intercambio, de acuerdos en un conflicto entre las partes. Según (Rojas Vera & Arapé Copello, 2001) la negociación “nos habla de un arte y una ciencia para el acuerdo y el bienestar común. Negociamos en lo personal y en lo organizacional de modo permanente para algo más que ganar en el ahora”

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

Una frase conocida es la de Charles Darwin en su libro el origen de las especies es “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio”. En los nuevos tiempos el nuevo entorno de las organizaciones demanda la flexibilidad, la cual permita adaptarse al cambio y especialización del ser humano en las organizaciones, en cuanto a el aprovechamiento al máximo de sus capacidades y fortalezas.

Para (Smith Cayama, Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional , 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”.

## **Comprensión de la necesidad del cambio**

Hacer el cambio es hacer las cosas diferentes para tener resultados nuevos, éstas a su vez pueden ser planeadas o intencionales hacia alguna meta en específico. Según (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2009) existen seis fuerzas específicas, estímulos que provocan el cambio que son la naturaleza de la fuerza laboral, tecnología, choques económicos, competencia, tendencia sociales, política mundial.

El cambio organizacional según (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 Schermerhorn (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”.

## **Capacidad de admitir fracasos y Capacidad de llevar a cabo el cambio**

Estos dos indicadores se relacionan en cuanto que antes de emprender un cambio en la organización, los miembros deben admitir el fracaso de una decisión tomada ya sea esta individual o grupal. Otros no admiten el fracaso no por quedar mal sino más bien por temor, lo que se llama resistencia al cambio. "Como el éxito o el fracaso de una organización se debe más que nada a lo que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también abarca la modificación del comportamiento de individuos y grupos de la organización". (Genesi, Romero, & Tinedo, 2011).

Por parte de (García & Rangel, 2001) la resistencia al cambio es "el conjunto de reacciones disímiles por parte de los diferentes miembros de un mismo grupo que realizan de forma consciente e inconsciente, producto de una evaluación por parte de los mismos acerca de los efectos que cualquier reforma pueda tener sobre sus conveniencias personales". Las personas crean resistencia a las cosas nuevas, por inseguridad, sin embargo esto proporcionará una retroalimentación en el diagnóstico e implementación del proceso.

La resistencia puede ser de carácter individual y organizacional; Los primeros por características básicas, personalidades del ser humano, y la segunda provienen de la organización. Para llevar a cabo los cambios existen tácticas en el libro de (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2009) como lo son: la comunicación, participación, apoyo y compromiso, implementar cambios con justicia, manipulación y cooptación, selección de personas que acepten el cambio y la coerción.

## **Capacidad de instaurar el cambio dentro de la cultura organizacional**

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.

(Ostrowiak, 2005) en su libro de Culturas Organizacionales indica que actualmente se vive una fragmentación cultural que va en contra de la cultura organizacional; la búsqueda de consensos es la que constituye el paso de transición o la creación de la cultura organizacional, y esto es el reflejo del estilo gerencial, es cuál es el estudio de los comportamientos que integran el desempeño de un jefe para guiar a un equipo y lograr resultados esperados.

Este estilo tiende a marcar el tipo de liderazgo predominante de una organización; hay que evitar los estilos autocráticos que llevan a la falta de comunicación clara, abierta y efectiva del jefe con su equipo de colaboradores y por consiguiente con los jefes y clientes.

Existen modelos para administrar el cambio organizacional, uno de ellos es el modelo Lewin, el cual consiste en tres etapas: descongelar que es el cambio superando la resistencia, el movimiento que es la transformación de la organización y congelar para hacer permanente el cambio.

“El Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.” (Martín Linares, Segredo Pérez, & Perdomo Victoria, 2013) De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos para mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costos, las relaciones entre grupos y el desarrollo de los equipos humanos para una conducción exitosa. Los agentes del cambio pueden ser gerentes, empleados o consultores externos. En ocasiones es necesario que la dirección contrate los servicios de consultores externos que por venir de afuera ofrecen un punto de vista objetivo.

Otra forma de administrar el cambio es mediante las capacitaciones continuas, hacerla parte de la cultura, para así estar preparados de cambios futuros. Por otra parte se encuentra la gerencia del cambio, la cual es una técnica holística utilizado para efectuar cambios de gran magnitud que integren los miembros de la organización, la cultura, los procesos, normas y estrategias.

### **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 auxilia de manera insustituible para que los

grupos sean más eficaces en la solución de problemas'' . (Stephen, 2009)

Stephen menciona la importancia de los grupos de trabajo formales e informales que constituyen la organización de una empresa, los cuales interactúan con los elementos propios de la misma, para la consecución de los objetivos y propósitos por los que fue creada. Los grupos de trabajo responderán de manera eficiente y eficaz a la misión y visión de la Institución; pues del comportamiento del grupo de la organización se podrá visualizar que tan próspero es la participación en la resolución de conflictos. La organización que aprende es aquella que ha desarrollado la capacidad de adaptarse y cambiar continuamente.

### **Actitud colaboradora de los diferentes grupos de la empresa**

La actitud de los diferentes grupos de la empresa constituye la base fundamental para llevar a cabo las actividades, ya sean estas individuales o colaborativas que se requieren de acuerdo a objetivos predeterminados. Una actitud que se incline hacia el apoyo, ayuda y colaboración a un conjunto de personas es primordial en toda organización que busca alcanzar metas promisorias y solucionar determinados conflictos que se suceden al interior de la misma.

De acuerdo a lo que manifiesta (Romero, 2013), "La comprensión del comportamiento grupal tiene por lo menos dos aspectos centrales que permiten la comprensión del comportamiento de la organización. De una parte posibilita la articulación de la conducta individual con el comportamiento organizacional. Y en segundo

lugar su comprensión posibilita a que la productividad de las organizaciones mejore de manera notable”.

En este sentido, se puede comprender el comportamiento de los grupos de una organización de acuerdo a las actitudes individuales de cada colaborador, la conducta alineada a sus funciones y quehacer institucional, y su repercusión en los resultados de las actividades realizadas que supone una contribución a la mejora de la calidad empresarial.

En los grupos de trabajo la organización debe establecer una actitud colaboradora de entre sus integrantes sean estos de distintos niveles jerárquicos: directores, gerentes, empleados, obreros, sindicatos, y otros. Es así, que debe de haber una relación recíproca en donde se generen aportaciones de cada uno de ellos por el bien común de la organización. También, la actuación eficiente del talento humano ya sea de manera individual o grupal, nace de la espera de que se les otorgue recompensas en forma de incentivo para que aporten aún más.

Para que las personas puedan diseñar y ejecutar tareas y actividades en grupo con énfasis en una colaboración eficaz que genere productividad, se deberán conocer entre sí para que puedan vincularse de una manera eficiente a la hora de alcanzar un objetivo común.

## **Capacidad de diálogo**

A través del diálogo se comparte una serie de experiencias que pueden ser gratificantes para los individuos a más de que se aprende a pensar grupalmente, por cuanto ellos compartirán una serie de ideas, emociones, comentarios que servirán para fortalecer sus propios pensamientos y dirigir sus acciones en conjunto hacia la realización de situaciones que favorezcan el crecimiento de la empresa; pues como manifiesta El filósofo alemán Hans-Georg Gadamer “Lo que hace que algo sea una conversación no es el hecho de habernos enseñado algo nuevo, sino que hayamos encontrado en el otro algo que no habíamos encontrado aún en nuestra experiencia del mundo”.

La eficacia del diálogo depende del respeto de los derechos fundamentales, organizaciones de trabajadores con capacidad de participar en el diálogo, voluntad política y compromiso de participantes y el respaldo institucional.

Con estos elementos se parte de la idea que la capacidad del diálogo se puede dar en las organizaciones tomando en cuenta las actitudes de las personas frente a las demás y a los objetivos que se pretenden alcanzar. Es sin duda importante que las actitudes se inclinen en primer lugar por la curiosidad de saber más sobre el otro y observar las afinidades que tienen cada uno, para de esta manera conocerse en sus virtudes y falencias y trabajar en fortalecer las capacidades de manera grupal, para un logro común. Pues el diálogo es el arma principal a utilizar para indagar, comprender y saber más del par colaborador.

## **Confianza para expresar criterios diferentes**

La confianza es esencial en una organización que depende en gran medida del intercambio de opiniones y criterios ya que estos son importantes a la hora de tomar decisiones y establecer cambios para la mejora continua en una empresa, ya sean estos criterios favorables y desfavorables de algo específico que puedan tener un valioso aporte poder conseguir las metas planteadas. Pues debe crearse a diario un clima de confianza entre los niveles jerárquicos que conforman una organización, ya que de esta manera se podrá dar una apertura al diálogo entre personas de diferentes departamentos sobre determinadas situaciones que suceden en la vida empresarial.

En este sentido, (Jiménez, 2009) manifiesta que “El preocuparnos de crear un ambiente de confianza en la organización a la que pertenecemos permite que no haya reticencia al cambio y que la motivación, implicación, colaboración y lealtad sean mayores. Si se trabaja en un ambiente de confianza, donde los superiores delegan y asignan tareas importantes al personal, éstos sienten que confían en ellos y los motiva a dar lo mejor de sí para no defraudar a los superiores. Gracias a la confianza se les incentiva a que puedan tomar decisiones y actúen con responsabilidad y compromiso, y a medida que ven que realizan con éxito sus tareas, se sienten más confiados consigo mismos. Así, lo que en general se ve como imposiciones, pasan a ser estimuladores y pueden aumentar la eficacia de los miembros de la organización. Gracias a la confianza se sienten valorados y respetados”.

La confianza entonces va a permitir una acertada comunicación en la empresa. Puesto que, los departamentos podrán mantener información y datos relevantes de la institución de manera compartida, a más de esto la confianza va dar paso a que los empleados de niveles inferiores puedan transmitir de manera precisa lo que piensan y sienten a sus superiores con la finalidad de contribuir al desarrollo y desempeño empresarial.

Para que una persona o colaborador de una empresa llegue a tener confianza en sí mismo y poder ganar los de la gente que lo rodea debe asegurar la creencia de que tiene la capacidad y competencia de lograr todo lo que se proponga y no solo mantenerlo en mente sino aplicarlo en la práctica.

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

“La innovación es todo cambio basado en concomitamiento que genera valor para una empresa. Pero todavía es mucho más preciso dar este nombre al resultado de un proceso complejo que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción o provisión que son nuevos o significativamente mejorados”. (Bustamante, 2013)

El rol del innovador juega un papel preponderante en una organización que busca satisfacer las necesidades de un mercado en específico en relación a los propósitos organizacionales o empresariales. Pues la innovación es una herramienta que permite la creación de novedosos y nuevos productos y servicios con los que llevará a una organización a la excelencia en lo que hace.

El comportamiento de los grupos ante la innovación debe ser proactiva. Puesto que, los que conforman la organización tienen que estar en capacidad de asumir el control de su conducta y de lo que hacen desde sus funciones para asumir nuevos retos y crear las condiciones necesarias para desarrollar acciones creativas que encaminen a la empresa en la mejora continua y permanente.

Los grupos innovadores deben caracterizarse por tener un comportamiento muy organizado y unificador de los esfuerzos creativos. Estos sujetos sociales deberían analizar las oportunidades, salir a observar, simplificar y enfocar y buscar liderazgo.

### **Capacidad de trabajo en equipo**

En una sociedad contemporánea avanzada tecnológicamente y en donde predomina la interconectividad, se crean espacios de trabajo en equipo y no solamente con el uso de las tecnologías de la información y comunicación que de por sí son muy importantes en nuestra era; también, el trabajo en equipo en actividades in situ, es fundamental como paso a la creatividad y por ende a la innovación.

Tradicionalmente en las culturas empresariales el promover o desarrollar situaciones creativas e innovadoras era una tarea específicamente para los que lideraban las compañías, los que ocupaban los puestos directivos o los que se encontraban en el nivel jerárquico superior. Ahora con la complejidad de las necesidades humanas de diversos tipos, se sugiere replantear la manera en cómo se está trabajando en las empresas con el elemento de la innovación.

En la actualidad, es necesario el trabajo en equipo y colaborativo, no solamente de los que dirigen las compañías, sino del personal de los diferentes departamentos, ya que cada uno de ellos desde su experiencia y profesionalismo puede aportar con nuevas ideas y procesos eficientes para el desarrollo de proyectos que aumente la productividad. Puesto que, mientras más personas cualificadas estén involucradas en el diseño o creación de determinado objeto o servicio, habrá mayor oportunidad de obtener invenciones que generen la satisfacción de necesidades de la sociedad, los cuales son cada vez más exigentes.

Hay que tomar en consideración ciertos aspectos en el perfil que debe reunir un grupo de colaboradores para que cuenten con la capacidad suficiente de trabajar en equipo y poder cumplir los objetivos y metas trazadas por la organización.

### **Apertura de nuevas ideas**

John Stuart Mill, filósofo británico manifestaba que "Permanecer receptivo ante las ideas de los demás podía hacernos reafirmar las propias con mayor confianza. Si sostienes una idea sin haber pensado realmente en ella, tus justificaciones para mantenerla pueden resultar débiles. Pero si escuchas nuevas aportaciones y las consideras seriamente, es posible que encuentres razones mejores y renovadas para mantener esas ideas que ya tenías".

Es aconsejable permanecer abierto a un sinnúmero de ideas, por supuesto, que tengan coherencia con la percepción de cada individuo sobre un tema en específico. Las aportaciones que se pueden dar por medio de un diálogo laboral se pueden considerar

fundamentalmente para establecer nuevos puntos importantes para el esclarecimiento, mantenimiento o mejoramiento de las ideas con las que se cuenta, para luego emplearlas de una manera eficaz.

Las personas que se caracterizan por ser de mente abierta son las que condicionan en los aspectos de su vida la apertura a nuevas ideas. El ser receptivo antes los demás criterios y opiniones contribuye a la creatividad e innovación ya que va a ayudar a reafirmar las ideas actuales, desarrollar la creatividad, descubrir soluciones innovadoras, promover la buena voluntad y asociación

### **Disposición de compartir el conocimiento**

"El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales" (Prusak, 2009)

Para compartir el conocimiento en primera instancia se requiere de la gestión del mismo, cumpliendo una serie de procesos que permitan lograr un talento humano capacitado para cumplir con las exigencias que se les imponen.

## **Orientación al cliente y al mercado**

En toda organización es clave mantener un buen direccionamiento en la atención que se le ofrece en el mercado a los clientes, ya sean estos actuales o los que se vayan a anexar en un futuro, pero para otorgar una eficiente y eficaz atención en demanda de las necesidades de cada uno, se deberá establecer una conexión cercana para poder comprender lo que esperan ellos de una empresa. Para esto, es relevante el crear las condiciones adecuadas para conocer y escuchar a los clientes. Una tarea que requiere de tiempo y estrategias elementales que sirvan para tener un acercamiento hacia las exigencias de las personas que requieren de un servicio o producto.

De acuerdo a "Estar orientado al mercado significa comprender y reaccionar frente a las preferencias y el comportamiento de los implicados en una estructura dada de mercado, mientras que orientar los mercados implica influir sobre la estructura del mercado y/o los comportamientos de los protagonistas en una dirección que permita a la empresa obtener una posición competitiva". (Armario, 2003)

## **Intraemprendimiento de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad de Guayaquil**

En el ámbito gerencial existe una gran relevancia en cuanto al intraemprendimiento, (Ortíz Riaga, 2014) refiere que este "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". Hay que definir el intraemprendimiento para entender el emprendimiento corporativo, este último está focalizado a las iniciativas de los empleados de la organización.

El emprendimiento corporativo según Garzón en el artículo modelo teórico de aprendizaje organizacional del 2008, citado por (Garzón Castrillón, 2011) indica que los "individuos con visión empresarial, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la organización compleja , detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas y cuyo fuerte es la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios".

(Albano, Barrea, Fernández de Luco, Giandoménico, & Krapf, 2009) "El emprendedor es la persona que tiene la idea y concepto de un producto o servicio a realizar y es capaz de desarrollar e implementar la misma como un proyecto. Sabe interpretar las oportunidades y requerimientos del entorno. Es capaz de luchar ante inconvenientes que se le atraviesan en el camino y no le teme al fracaso. Además, es apto para crear y dirigir un grupo con motivación y la estructura requerida."

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, pero esto con la finalidad de alcanzar las necesidades de la empresa que se alinean a la misión y visión de la misma, teniendo de esta forma una ventaja competitiva. El emprendimiento conlleva el rumbo y la filosofía de las organizaciones, quien son las que crean conocimiento, el cual es transmitido a las generaciones o preservado en las organizaciones.

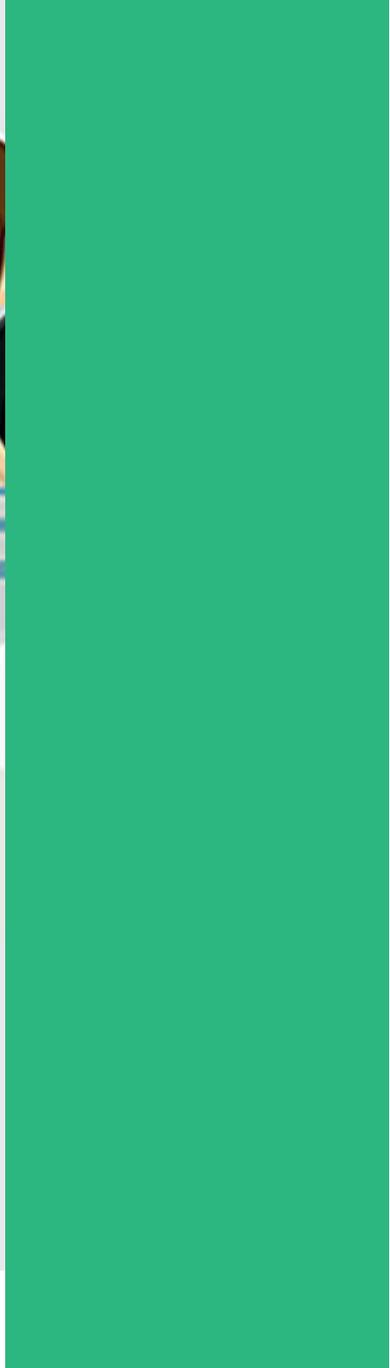
Hablando de Gestión del conocimiento, existe la teoría de la Gestión del Conocimiento. (Garzón Castrillón, 2011) referencia a Garzón, mencionando que la Gestión del Conocimiento es “ la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo para mejorar el actual, como base para la generación de capital intelectual; de la capacidades organizativas; del uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; como recursos estratégicos para la innovación, la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones”.

El intraemprendimiento se refiere no solo a que los integrantes sean emprendedores sino innovadores, quienes conviertan sus sueños en realidad, abiertos al aprendizaje continuo, logrando la maximización de su talento y transmitiéndolo al desarrollo de las organizaciones, las cuales se verán beneficiadas en los resultados.

El intraemprendimiento de la Facultad de Ciencias Químicas es necesario para alcanzar la excelencia académica y aseguramiento de la calidad. Uno de los mecanismos para el aseguramiento de la calidad es la acreditación, la cual establece que una IES, o en su defecto un programa académico, es de

calidad cuando ha transitado por un proceso de evaluación externa, y ha cumplido satisfactoriamente con los indicadores preestablecidos por el organismo evaluador. A través de la acreditación se conoce la distancia relativa que guarda el nivel de desempeño de una IES o un programa académico y el óptimo deseable que corresponde a su naturaleza específica

Según la Unesco, 1998, la calidad 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)



## **Metodología para el diagnóstico de la relación entre el liderazgo transformacional y los resultados de la innovación.**

### **Reseña histórica de la Facultad de Ciencias Químicas**

El 20 de agosto de 1895 el Ministro de Interior y de Instrucción Pública envía al Rector de la Corporación Universitaria, el Dr. Alejo Lascano, un oficio en el que manifiesta los anhelos del Gral. Eloy Alfaro, Presidente del Ecuador, de que se abriera una Facultad de Farmacia. El 29 de mayo de 1897 se establece definitivamente la Universidad de Guayaquil, quedando, la Facultad de Medicina con tres ramas: Medicina, Cirugía y Farmacia.

El 2 de Octubre de 1935, se solicita la concesión para el título de Doctor en Farmacia. El 6 de julio de 1937, los estudiantes piden por primera vez la creación de la Facultad de Química y Farmacia, petición que fue aprobada cinco años más tarde. El 26 de Mayo de 1938, la Junta General formada por los miembros de la Asociación Escuela de Farmacia, deciden cambiar su denominación por Asociación Escuela de Química y Farmacia de la Universidad de Guayaquil.

La Facultad de Ciencia Químicas pretende ofrecer a los estudiantes una formación profesional holística y sistémica por procesos por medio del currículo con formación humanística, básica, profesional, optativa y comunitaria; y así obtener profesionales en las diferentes ramas del químico farmacéutico como lo son: alimento,

bioquímica, farmacia y ambiente, con competencias humanas, sensibilidad social, habilidades y destrezas desarrolladas que responden a las nuevas tendencias de la matriz productiva.

### **Misión**

La MISIÓN de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad de Guayaquil, es incrementar el nivel de competencia y desempeño profesional científico técnico, tanto a nivel de pregrado como de postgrado, para que el profesional Químico y Farmacéutico asuma el liderazgo y sea protagonista en el desarrollo del país.

### **Visión**

La VISIÓN de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad de Guayaquil, será un centro superior de formación científica y humanística del más alto nivel académico, con avanzados conocimientos científicos y técnicos, constituyendo un factor preponderante en el desarrollo del país.

## **Metodología a emplear (cuantitativa o cualitativa). Tipo de investigación. Tipo de diseño, estudio y enfoque de investigación**

El tipo de diseño a emplear en el presente libro está en función al objetivo de la presente investigación. Proporcionando la explicación de la relación de las variables. Se empleará la investigación no-experimental, debido a que la asociación entre las variables no sufre influencia de otras variables, es decir se estudian y analizan los fenómenos de las variables sin manipulación.

El tipo de diseño Investigación no experimental será Transaccional Correlacional, pues se pretende describir las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado, sobre los Factores de éxito de la cultura organizacional que contribuyen al intraemprendimiento de la Facultad de Ciencias Químicas, Universidad de Guayaquil

El enfoque usado permitirá llevar a cabo la observación y evaluación de fenómenos, establecer suposiciones de la observación y evaluación realizadas, permitirá demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento, revisar dichas suposiciones basados en las pruebas o del análisis y proponer nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

El presente estudio tiene un enfoque informativo cuantitativo, mediante la aplicación de un cuestionario cerrado y el registro de los datos estadísticos. Finalmente el estudio propondrá un plan que mejore la relación entre los factores de éxito de la cultura

organizacional y el intraemprendimiento de la Facultad de Ciencias Químicas, Universidad de Guayaquil.

El método general de investigación es Deducción- Inducción que va desde lo general a lo particular

**Unidad de análisis. Población y muestra. Procederes a emplear en el trabajo de campo. Medida de la realidad. Criterios de calidad**

La población de análisis para esta investigación estuvo compuesta por 80 trabajadores, que representan un 98,2 % del total de la población de estudio, pues el resto no se encontraba en la facultad en el momento de realizar la encuesta. Aquí no se calcula el número de la muestra, pues es una población bastante pequeña y no se considera necesario.

Para llevar a cabo este trabajo la metodología aplicada se basó en la realización de un diagnóstico mediante una encuesta realizada a todos los trabajadores académicos presentes en la facultad obteniendo datos empíricos del comportamiento del liderazgo transformacional, el comportamiento grupal y los resultados de la innovación. Este cuestionario fue aplicado una única vez en el mes de junio del 2015. La encuesta realizada tiene 13 indicadores para medir la variable liderazgo transformacional, 15 para el comportamiento grupal y 10 para los resultados de la innovación.

La encuesta fue aplicada con el permiso del decano de la facultad convocando al personal a la participación del estudio donde primeramente se explicaron los objetivos y la importancia de la realización de esta encuesta y a su vez se hizo un real hincapié en

lo decisivo de la franqueza en las respuestas, pues el resultado de las mismas mostraría la apreciación de cada uno de los encuestados sobre el comportamiento de cada indicador a medir dentro de la facultad de Ciencias Químicas.

Se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach, con la finalidad de probar la fiabilidad de la encuesta, lo cual determina la evaluación de la realidad y los criterios de calidad. El coeficiente Alfa de Cronbach, basado en el promedio de las correlaciones entre los indicadores. Se obtuvieron los siguientes resultados.

En Estadísticos de fiabilidad se puede observar que el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.787 es inferior al valor establecido como aceptable de 0,8, pero bastante próximo, por lo que se puede afirmar que existe una fiabilidad aceptable para la encuesta realizada.

Está establecido que a mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad y el valor teórico para Alfa es 1. Por no encontrar un valor para Alfa de Cronbach, mayor que 0,8, se analiza la tabla de Estadísticos, para el total de los elementos. En la misma se analiza qué pasaría con este coeficiente, si se eliminan algunas de los ítems de los datos analizados. Aquí se observa si se eliminan una de las variables que se listan a continuación el coeficiente Alfa de Cronbach aumenta hasta 0.8 o superior.

1. Mejora de competitividad. Si se elimina el coeficiente Alfa de Cronbach mejora a 0,808.
2. Liderazgos de directivos en proyectos. Si se elimina el coeficiente Alfa de Cronbach mejora a 0,802.

3. Disposición de directivos a desarrollar alianzas. Si se elimina el coeficiente Alfa de Cronbach mejora a 0,805.
4. Realización de reuniones para control de metas. Si se elimina el coeficiente Alfa de Cronbach mejora a 0,807
5. Implementación de nuevas orientaciones estratégicas. Si se elimina el coeficiente Alfa de Cronbach mejora a 0,808

Si se decidiera eliminar alguno de estos indicadores, habría que esperar el posterior análisis que se realizará en el capítulo 3, para determinar si alguno o algunos de ellos, son significativos o no para las variables en estudio. La tabla 3 muestra el estadístico total de los elementos.

**Tabla1. Estadístico total elemento**

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	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Nuevas formas de gestión	148,75	114,924	-,128	.	,796
Capacitación continúa	148,61	110,367	,187	.	,785
Mejora de competitividad	148,53	121,873	-,609	.	,808
Eficiente comunicación	149,01	104,519	,461	.	,775
Asignación de recursos para proyectos de investigación	149,55	101,491	,512	.	,771
Entrega en tiempo de recursos para investigación	150,04	102,771	,410	.	,776
Liderazgos de directivos en proyectos	148,98	116,050	-,169	.	,802
Compromiso con el cambio	148,80	114,339	-,088	.	,797
Planificación de procesos de cambios para el desarrollo	149,08	104,374	,482	.	,774
Misión y visión en la comunidad	148,98	110,430	,125	.	,788
Influencia en desempeño innovador	148,98	106,582	,350	.	,779
Reconocen colaboradores responsables y capaces	148,74	105,031	,440	.	,776
Cambio en gestión académica	148,51	107,266	,352	.	,780
Necesidad de reformas en gestión administrativa	148,29	111,524	,127	.	,787
Gestión de recursos por parte de directivos	148,43	109,539	,209	.	,785
Disposición de directivos a desarrollar alianzas	148,41	120,524	-,536	.	,805
Capacidad de reconocer errores por directivos	148,86	107,563	,269	.	,783
Propuesta de cambios en la facultad	148,48	112,683	,014	.	,791
Realización de reuniones para control de metas	149,03	118,430	-,271	.	,807
Existencia de un buen ambiente de trabajo	148,88	102,009	,607	.	,769

Capacidad de compartir el conocimiento	149,05	112,605	-,003	.	,794
Nuevos estilos de trabajo	148,85	106,914	,388	.	,779
Logro de los objetivos	148,94	101,857	,580	.	,769
Se propicia el cambio en la facultad	148,83	103,285	,543	.	,772
Tolerancia al error	148,99	106,949	,357	.	,779
Reconocimiento de errores	148,58	109,640	,206	.	,785
Compartir el conocimiento en equipo	148,95	103,263	,545	.	,772
Buena comunicación entre equipos de trabajo	149,14	98,905	,699	.	,763
Innovación en servicios académicos	148,65	106,256	,432	.	,777
Innovación en los procesos	148,68	105,741	,450	.	,776
Cumplimientos de indicadores para acreditación	148,79	105,613	,449	.	,776
Rediseño de los procesos de gestión de calidad	148,61	109,050	,264	.	,783
Mejora de la calidad de los servicios	148,64	107,247	,489	.	,777
Incorporación de canales de comunicación tecnológica	149,16	105,024	,397	.	,777
Buena divulgación de la carrera	149,15	101,294	,627	.	,767
Cooperación colectiva en los procesos	148,84	105,302	,445	.	,776
Introducción de nuevos procesos de gestión administrativos	148,85	102,585	,596	.	,770
Implementación de nuevas orientaciones estratégicas	148,80	116,947	-,244	.	,800

Fuente: SPSS

## **Tabulación en Matrices de datos**

Para el análisis de los datos obtenidos, se utilizó la versión 22 del paquete estadístico SPSS, cuya validez para investigaciones en ciencias sociales ha quedado demostrada. El análisis se elaboró mediante la matriz de datos.

## **Métodos de Análisis de datos. Análisis correlacional de las variables objeto de estudio**

El análisis de correlación canónica tiene como objetivo identificar y cuantificar las relaciones lineales existentes entre dos grupos de variables. Esta técnica se dirige a analizar la correlación entre combinaciones lineales concernientes a los 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 lo que sus correlaciones son definidas como correlaciones canónicas, midiendo el grado de relación entre los dos grupos de variables. Este es el 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).

## **Conclusiones parciales**

En este capítulo se aborda la relación entre el liderazgo transformacional, el comportamiento de los grupos y los resultados de la innovación, abordando esta dependencia desde un enfoque cuantitativo y utilizando el método de inducción deducción. Esta investigación es de tipo informativo, por lo que el diseño de la encuesta es de vital importancia, así como la veracidad de la misma, utilizando para determinar su fiabilidad el coeficiente Alfa de Cronbach cuyo valor es de 0,787, este es un valor inferior al establecido como aceptable de 0,8, debido a esto se puede decir que la fiabilidad de la encuesta es aceptable y si se eliminan algunos indicadores no significativos este puede aumentar.

Se encuestaron 80 personas, que representa la población de la entidad en estudio, utilizándose para analizar el grado de relación entre las variables de análisis de la correlación canónica (ACC), método para el análisis multivariado, con más efectividad que el análisis de correlación multivariado.



## **Resultados: Sistema de Gestión de la innovación para la Facultad de Química, Universidad de Guayaquil**

### **Análisis de los resultados de la encuesta**

Una vez aplicada la encuesta, es procesada mediante métodos de estadística multivariada. Los resultados fueron los siguientes:

En primer lugar se realizó preguntas basadas en la información de la población objeto de estudio, aquí se contempla la edad, el sexo, la titulación de los mismos y el tiempo de servicio en la facultad.

### **Resultado y análisis del segundo grupo de preguntas**

#### **Frecuencias marginales**

Las frecuencias marginales muestran el número de personas participantes de las encuestas que responden a cada una de las preguntas realizadas. Se utilizaron respuestas variadas a las preguntas, donde existen 5 alternativas de respuesta para cada una de ellas. Se tienen tres variables, el liderazgo transformacional, con 13 indicadores, el comportamiento grupal, con 15 indicadores, y los resultados de la innovación, con 10 indicadores. A cada pregunta corresponden determinados ítems o indicadores que permiten observar el comportamiento de cada una de las variables a través de los mismos. Existen 5 respuestas posibles, cada uno de los números o escala del 1 al 5 va con su connotación

perteneciente y sus abreviaciones para el estudio, las que se detallan a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo (TED).
2. En desacuerdo (ED)
3. Sin opinión (SO)
4. De acuerdo (DA)
5. Totalmente de acuerdo (TDA)

Con este análisis se pretende determinar si realmente las tres variables que son: el liderazgo transformacional, el comportamiento grupal y los resultados de la innovación están relacionadas entre sí, por otro lado se pretende comprobar la relación existente entre las variables de dos en dos, o sea la relación que puede existir entre la primera y la segunda, la primera y la tercera y la segunda y la tercera variable o dimensión.

De la misma forma se analiza en cada variable cuáles son sus indicadores más significativos y la cuantificación del aporte a cada una de ellas. Se comenzará mostrando las tablas de las frecuencias marginales de algunos de los indicadores de las variables en estudio.

**Tabla2. Influencia en desempeño innovador**

<b>Influencia en desempeño innovador</b>	
	Frecuencia marginal
TED	1
ED	7
SO	6
DA	51
TDA	15
Perdidos	0
Perdidos dentro del conjunto	0

Fuente: SPSS

Elaborado por: Denisse Caguana Baquerizo

En la Tabla 2 que es de la influencia en desempeño innovador se observa que de los 80 encuestados 15 están totalmente de acuerdo con que los directivos tienen influencia en el desempeño innovador en la facultad de Ciencias Químicas, 51 están de acuerdo, 6 no dan ningún criterio, 7 están en desacuerdo y uno en total desacuerdo, lo que no es representativo. El 71,25% de los trabajadores de la facultad están conformes con la gestión que se realiza para este indicador.

**Tabla 3. Reconocen colaboradores responsables y capaces**

<b>Reconocen colaboradores responsables y capaces</b>	
	Frecuencia marginal
TED	2
ED	2
SO	6
DA	43
TDA	27
Perdidos	0
Perdidos dentro del conjunto	0

Fuente: SPSS

Elaborado por: Denisse Caguana Baquerizo

La tabla 3 hace referencia a el reconocimiento de colaboradores responsables y capaces, los resultados indican que 70 encuestados plantean estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que en la facultad se reconocen los colaboradores responsables y capaces lo que representa el 87,5%, a pesar de esto 6 docentes no tienen ninguna opinión al respecto, así como 2 que están en desacuerdo y 2 en total desacuerdo.

**Tabla 4. Se propicia en cambio en la facultad**

<b>Se propicia el cambio en la facultad</b>	
	Frecuencia marginal
TED	1
ED	4
SO	9
DA	42
TDA	24
Perdidos	0
Perdidos dentro del conjunto	0

Fuente: SPSS

Elaborado por: Denisse Caguana Baquerizo

Para este indicador, 66 trabajadores plantean estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con lo realizado para propiciar en cambio en la facultad, 9 no opinan 5 están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con este ítem.

**Tabla 5. Mejora de la calidad de los servicios**

<b>Mejora de la calidad de los servicios</b>	
	Frecuencia marginal
TED	0
ED	0
SO	6
DA	49
TDA	25
Perdidos	0
Perdidos dentro del conjunto	0

Fuente: SPSS

Elaborado por: Denisse Caguana Baquerizo

Para el indicador Mejora de la calidad de los servicios Tabla 5, se debe recalcar que solo 6 de los encuestados eligieron ni de acuerdo, ni en desacuerdo y 74 están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la gestión que se realiza para mantener la calidad de los servicios en la facultad.

**Tabla 6. Implementación de nuevas orientaciones estratégicas**

<b>Implementación de nuevas orientaciones estratégicas</b>	
	Frecuencia marginal
TED	1
ED	3
SO	6
DA	49
TDA	21
Perdidos	0
Perdidos dentro del conjunto	0

Fuente: SPSS

Elaborado por: Denisse Caguana Baquerizo

En la tabla 6 del indicador Implementación de nuevas orientaciones estratégicas se puede observar que 6 de los encuestados no tienen opinión respecto a este indicador y a la gestión que se realiza para implementar nuevas orientaciones estratégicas, al mismo tiempo solo 4 están en desacuerdo o total desacuerdo. Es una cifra bastante poco significativa. Esto lo contrarresta, que un 87,5% está

de acuerdo o totalmente de acuerdo con la implementación de nuevas orientaciones estratégicas, para un total de 70 docentes.

## Resultados del análisis de correlación canónico

**Tabla 7. Ajuste de las variables**

Resumen del análisis					
		Dimensión			Suma
		1	2	3	
Pérdida	Conjunto 1	,056	,105	,082	,243
	Conjunto 2	,069	,063	,117	,249
	Conjunto 3	,058	,077	,102	,237
	Media	,061	,082	,101	,243
Autovalores		,939	,918	,899	
Ajuste					2,757

Fuente: SPSS

Elaborado por: Denisse Caguana Baquerizo

En la tabla 7 que es del ajuste de las variables, correlación canónico, se puede distinguir que el modelo tiene un ajuste muy bueno, debido a que la suma tiene que dar un valor muy próximo a 3, por ser un modelo de tres dimensiones y da 2,757. Por lo que se puede afirmar que la correlación entre las variables liderazgo transformacional, el comportamiento grupal y los resultados de la innovación están relacionadas de manera muy fuerte. Con este análisis se afirma que las variables están fuertemente relacionadas entre ellas y que el modelo de la correlación canónica usado aplica para estas variables.

A partir de estos resultados se realiza el análisis, teniendo en cuenta cada par de variables, obteniendo que las variables liderazgo transformacional y comportamiento grupal tienen un ajuste de 1,996, mostrando una fuerte relación entre ellas, con un ajuste casi perfecto. En el caso de liderazgo transformacional y resultados de la innovación el ajuste es de 1,807, mostrando también una muy buena relación entre las mismas. Por último se analiza la relación existente entre las variables de comportamiento grupal y resultados de la innovación. Este último resulta un poco más débil, con un ajuste de 1,727, que se considera bastante aceptable, pero no están tan relacionadas como las anteriores.

En este punto del análisis se comenzará a observar el comportamiento de cada uno de los indicadores para cada variable o dimensión, viendo como estos realmente influyen en las mismas. Este estudio se basa en la observación de los ajustes de cada uno de los indicadores. Se realiza la observación de 3 variables, debido a la existencia de tres dimensiones y dentro de cada uno de ellos están los respectivos indicadores. La finalidad es evaluar si el ajuste entre las dimensiones es apropiado, observando el ajuste múltiple que se obtiene, el que debe tener una suma de valores propios próxima a 3, que es la dimensión, si está muy alejada de 3, entonces el modelo o la técnica usada no es válida.

Posteriormente se analiza la importancia de cada uno de los ítems de las variables. Con este análisis se determina si las variables están bien correlacionadas y cuáles indicadores son los que más inciden en cada una de las variables. En primer lugar se analiza las pérdidas en la tabla del ajuste, si estas son próximas a cero, significa que el modelo tiene un buen ajuste y es el adecuado para las variables en estudio.

Por otro lado está el ajuste múltiple, aquí se selecciona aquellos indicadores cuyos sumandos tengan los mayores valores, pues serán los más representativos de las dimensiones. Además se observa en cada una de las dimensiones donde este aporta más, que será en aquella que tenga mayor valor igualmente, de los tres valores posibles.

En el caso que se estudia, se reafirma que se escogió correctamente el modelo, siendo bien definidas las escalas de las variables, debido a que se observa que las diferencias en la tercera columna, que son las pérdidas son cero o valores muy próximos a cero. En cuanto al ajuste múltiple, se observan los valores de la columna suma, prestar atención a los más altos.

Los indicadores que aportan mayormente al modelo son:

1. Mejora de la calidad de los servicios
2. Implementación de nuevas orientaciones estratégicas
3. Reconocer a colaboradores responsables y capaces.
4. Influencia en desempeño innovador
5. Innovación en servicios académicos
6. Se propicia el cambio en la facultad
7. Cambio en la gestión académica
8. Compromiso con el cambio

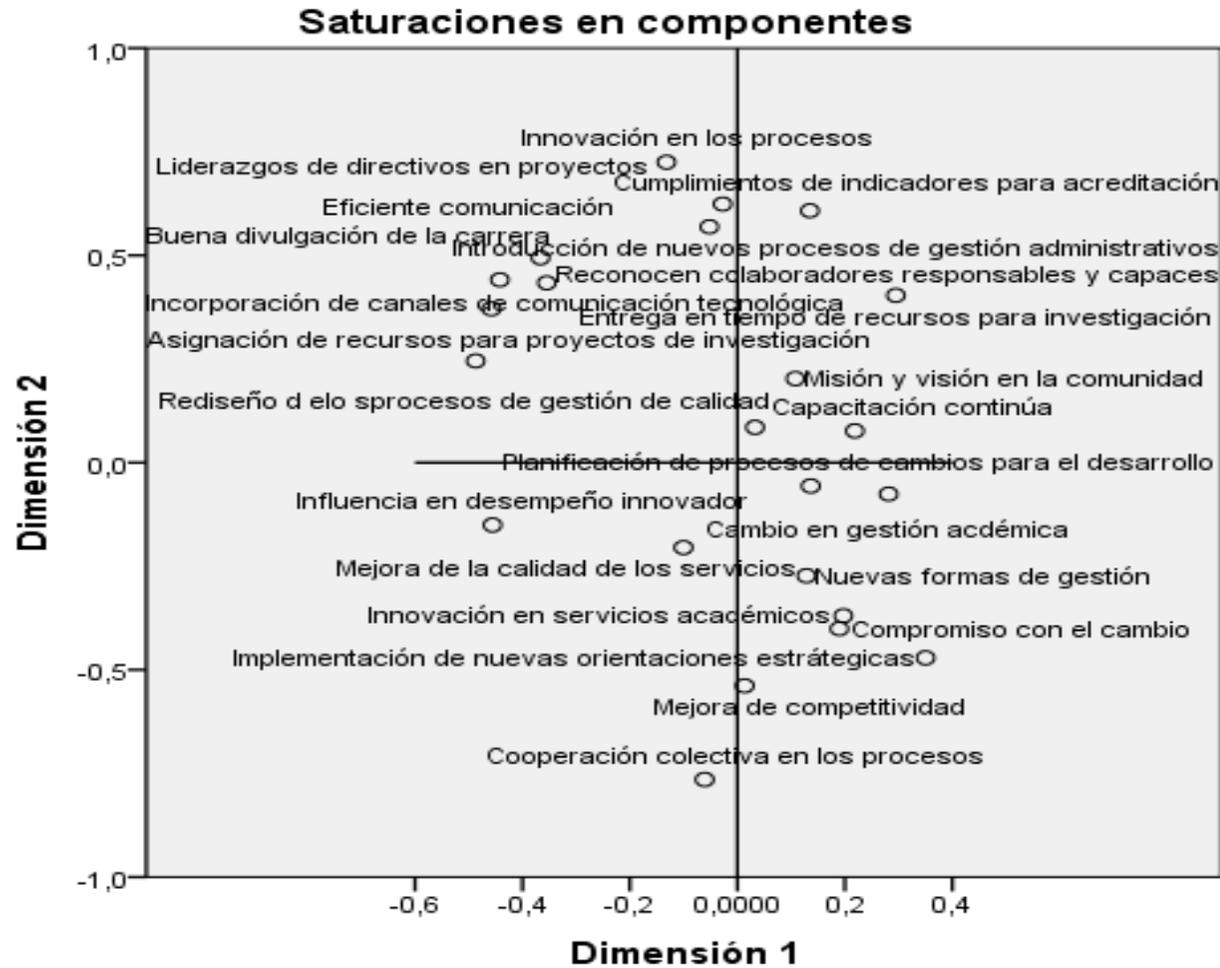
La mejora de la calidad de los servicios, pertenece a la variable resultados de la innovación, así como la innovación en servicios académicos y la implementación de nuevas orientaciones estratégicas. La mejora en la calidad y la implementación de nuevas orientaciones estratégicas aportan más a la propia variable,

pero la innovación en servicios académicos aporta más a la variable comportamiento grupal. Reconocer a colaboradores responsables y capaces, influencia en desempeño innovador, el cambio en la gestión académica y el compromiso con el cambio son indicadores de la variable liderazgo transformacional y todas tienen su mayor aporte a la variable resultados de la innovación. El propiciar el cambio en la facultad, corresponde a la variable comportamiento grupal y aporta a esta misma variable.

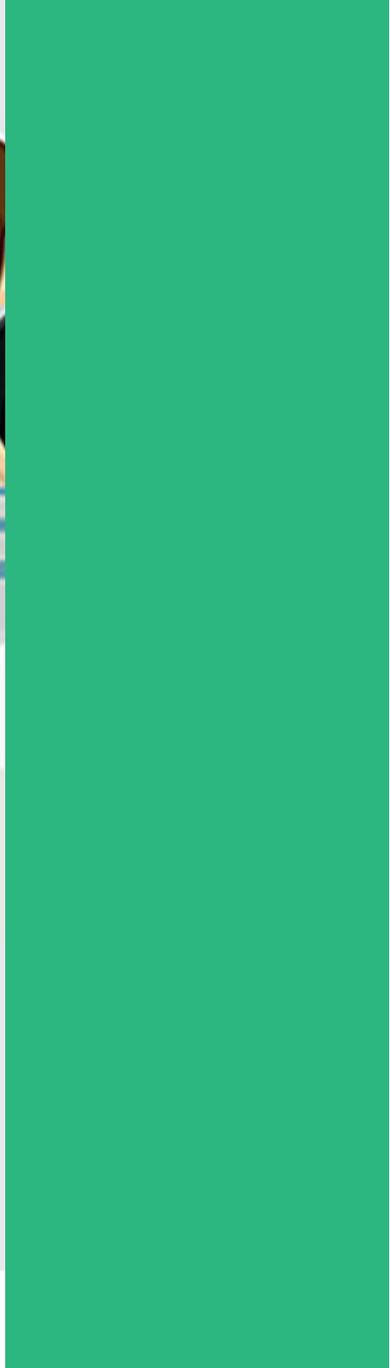
Se tienen en cuenta además los indicadores que tienen en la suma del ajuste múltiple mayor que 0.3, sabiendo que estos pueden ser igualmente significativos para el análisis, indicando su aporte a cada una de las dimensiones correspondientes. Se concluye que de los 38 indicadores presentados, se seleccionan como los más significativos a 15 de ellos, los que se relacionan más adelante, con sus respectivas aportaciones. La facultad debe tener en cuenta y prestar una adecuada atención a estos indicadores para evaluar su desempeño. Con vistas a la acreditación de la misma.

Aquí también es bueno observar la saturación de los componentes, las que vamos a observar solo en dos dimensiones, con las variables liderazgo transformacional y liderazgo, ya que en tres dimensiones se vuelve ilegible y no cumple el objetivo deseado. En este gráfico se observan dos ejes de coordenadas, correspondientes a cada constructo o dimensión, observándose que los más distantes de cero, son efectivamente los que más significación tiene para las variables.

Gráfico 1. Saturaciones en componentes



Fuente: SPSS



## **Discusión**

### **Cuantificaciones**

En la etapa de la cuantificación se puede observar las respuestas viables y potenciales para cada uno de los indicadores escogidos en cada una de las variables, a partir de las respuestas proporcionadas por los encuestados y las puntuaciones escogidas para cada una de ellas. Es aquí donde se puede ver en los indicadores correspondiente a las respectivas variables su incidencia de cada respuesta proporcionada, es decir se puede observar el número de encuestados que seleccionaron su alternativa preferente del indicador y las dimensiones estudiadas, a cuál aporta más cada uno de ellos, esto se refleja finalmente en la tabla del ajuste múltiple y simple

A partir del análisis que se realizó en el subepígrafe anterior, se muestra un resumen de algunas de los indicadores más significativos.

1. Compromiso con el cambio

**Tabla 8. Compromiso con el cambio**

Compromiso con el cambio								
	Frecuencia marginal	Cuantificación	Coordenadas de categorías simples			Coordenadas de categorías múltiples		
			Dimensión			Dimensión		
			1	2	3	1	2	3
TED	1	1,266	,503	,319	,725	,451	-,230	1,002
ED	5	,197	,078	,050	,113	,131	,098	,055
SO	7	-3,208	-1,273	-,809	-1,838	-1,272	-,833	-1,828
DA	41	,276	,109	,069	,158	,069	,096	,174
TDA	26	,343	,136	,086	,196	,191	,063	,168
Perdidos	0							

Fuente: SPSS

Elaborado por: Denisse Caguana Baquerizo

Los indicador Compromiso con el cambio se observa que las respuesta más demandante es DA (de acuerdo) y TDA (Totalmente de acuerdo), teniendo un total de 67 trabajadores a favor del compromiso con el cambio por parte de los directivos de la facultad.

En la cuantificación se observa que a medida que los encuestados seleccionan más una categoría está tendrá un valor positivo, lo que viene a ser una mayor significación, sin embargo cuando menos personas seleccionan la respuesta correspondiente, esta es más negativa, lo que refiere poca significancia de la categoría para el indicador. En caso de que la categoría no es seleccionada por ningún encuestado entonces la significación es cero.

El comportamiento es similar en el análisis de las coordenadas de categorías simples y múltiples, debido a que las alternativas más respondidas toman valores positivos entre cero y uno, correspondiendo los mayores a la dimensión que más aportan, en este caso a las tres, lo que corrobora los análisis anteriores.

## 2. Influencia en el desempeño innovador.

**Tabla 9. Influencia en el desempeño innovador**

Influencia en desempeño innovador								
	Frecuencia marginal	Cuantificación	Coordenadas de categorías simples			Coordenadas de categorías múltiples		
			Dimensión			Dimensión		
			1	2	3	1	2	3
TED	1	1,905	-,399	-,773	1,148	-,409	-,700	1,194
ED	7	1,432	-,300	-,581	,863	-,311	-,662	,804
SO	6	-2,634	,551	1,069	-1,587	,461	1,083	-1,609
DA	51	-,241	,050	,098	-,145	,080	,091	-,140
TDA	15	1,078	-,226	-,438	,650	-,283	-,387	,664
Perdidos	0							

Fuente: SPSS

Elaborado por: Denisse Caguana Baquerizo

La respuesta más demandada en este indicador es DA (de acuerdo), ya que 51 de los encuestados, están de acuerdo con la gestión que se realiza. Si totalizamos estos con los que están totalmente de acuerdo suman un total 66 trabajadores satisfechos con esta gestión.

En la cuantificación se observa que a medida que los encuestados seleccionan más una categoría está tendrá un valor positivo o puede ser negativo pero muy próximo a cero, lo que viene a ser una

mayor significación, sin embargo cuando menos personas seleccionan la respuesta correspondiente, esta es más negativa, lo que refiere poca significancia de la categoría para el indicador. En caso de que la categoría no es seleccionada por ningún encuestado entonces la significación es cero.

### 3. Reconocen colaboradores responsables y capaces

**Tabla 10. Reconocen colaboradores responsables y capaces**

Reconocen colaboradores responsables y capaces								
	Frecuencia marginal	Cuantificación	Coordenadas de categorías simples			Coordenadas de categorías múltiples		
			Dimensión			Dimensión		
			1	2	3	1	2	3
TED	2	-1,206	,233	-,187	,867	-,023	-,302	,911
ED	2	-1,393	,269	-,216	1,001	,268	-,207	1,003
SO	6	-1,705	,329	-,265	1,225	,282	-,189	1,254
DA	43	-,465	,090	-,072	,334	,118	-,083	,324
TDA	27	1,312	-,253	,204	-,943	-,268	,212	-,937
Perdidos	0							

Fuente: SPSS

Elaborado por: Denisse Caguana Baquerizo

Además, se puede observar que para este indicador, la respuesta más demandada sigue siendo DA (de acuerdo), o sea que 43 de los encuestados, están totalmente de acuerdo en que los directivos de la facultad de Ciencias Químicas si reconocen a sus colaboradores responsables y capaces presentes. Es significativo además que 27 empleados responden estar totalmente de acuerdo, lo que indica que la mayoría está satisfecha con este indicador.

En la cuantificación se observa que a medida que los encuestados seleccionan más una categoría está tendrá un valor positivo o puede ser negativo pero muy próximo a cero, lo que viene a ser una mayor significación, sin embargo cuando menos personas seleccionan la respuesta correspondiente, esta es más negativa, lo que refiere poca significancia de la categoría para el indicador. En caso de que la categoría no es seleccionada por ningún encuestado entonces la significación es cero.

El comportamiento es opuesto en el análisis de las coordenadas de categorías simples y múltiples, las categorías más respondidas toman valores negativos o positivos próximos a uno.

#### 4. Reconocimiento de errores

**Tabla 11. Reconocimiento de errores**

Reconocimiento de errores								
	Frecuencia marginal	Cuantificación	Coordenadas de categorías simples			Coordenadas de categorías múltiples		
			Dimensión			Dimensión		
			1	2	3	1	2	3
TED	0	,000						
ED	4	-2,647	-,860	-,607	-1,213	-,895	-,564	-1,210
SO	2	,098	,032	,022	,045	-,066	-,008	,129
DA	40	-,621	-,202	-,142	-,285	-,191	-,151	-,288
TDA	34	1,036	,337	,238	,475	,334	,245	,473
Perdidos	0							

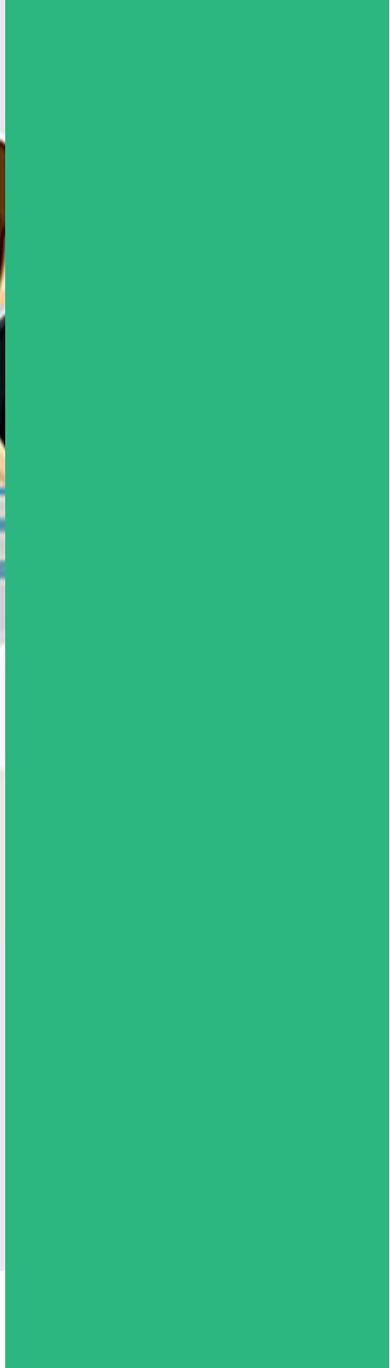
Fuente: SPSS

Elaborado por: Denisse Caguana Baquerizo

Luego se puede ver que, para este indicador, la respuesta más recurrente continua siendo DA (de acuerdo), o sea que 40 de los encuestados, están totalmente de acuerdo con la gestión que se realiza para este indicador. Es significativo además que 34 empleados responden estar totalmente de acuerdo, lo que indica que la mayoría está satisfecha con este indicador.

En la cuantificación se observa que a medida que los encuestados seleccionan más una categoría está tendrá un valor positivo o muy próximo a cero, lo que viene a ser una mayor significación, sin embargo cuando menos personas seleccionan la respuesta correspondiente, esta es más negativa, lo que refiere poca significancia de la categoría para el indicador. En caso de que la categoría no es seleccionada por los encuestados entonces la significación es cero.

El comportamiento es opuesto en el análisis de las coordenadas de categorías simples y múltiples, debido a que las alternativas más respondidas toman valores negativos o positivos próximos a uno.



## Resumen del análisis

Se puede comprobar la existencia de la fuerte relación entre las variables liderazgo transformacional, comportamiento grupal y resultados de innovación, además existe una fuerte relación entre las variables liderazgo transformacional y comportamiento grupal, entre liderazgo transformacional y comportamiento grupal y entre las variables comportamiento grupal y resultados de innovación.

Dentro del liderazgo transformacional los indicadores que más relevantes son:

1. Compromiso con el cambio.
2. Influencia en el desempeño innovador
3. Reconocen colaboradores responsables y capaces
4. Cambio en gestión académica.
5. Asignación de recursos para proyectos de investigación
6. Liderazgo de directivos en proyectos

De ellos solo aporta a la propia variable la asignación de recursos para proyectos de investigación, Liderazgo de directivos en proyectos, aporta la variable comportamiento grupal y el resto a los resultados de la innovación.

Acerca de la variable comportamiento grupal, los indicadores con mayor significación son:

1. Se propicia el cambio en la facultad
2. Capacidad de reconocer errores por directivos

3. Capacidad de compartir el conocimiento
4. Reconocimiento de errores por parte del grupo

En este grupo solo aporta a la propia variable el propiciar el cambio en la facultad, las restantes tienen su principal aportación a la variable resultados en la innovación.

Con respecto a la variable resultados en la innovación, los indicadores de mayor relevancia son:

1. Innovación en servicios académicos.
2. Mejora de la calidad de los servicios.
3. Implementación de nuevas orientaciones estratégicas.
4. Innovación en los procesos
5. Introducción de nuevos procesos de gestión

La mejora de la calidad de los servicios, la implementación de nuevas orientaciones estratégicas y la innovación en los procesos aportan directamente a la variable a la que pertenecen, o sea a los resultados en las innovaciones. La innovación en servicios académicos y la introducción de nuevos procesos de gestión, aportan de forma significativa a la variable del comportamiento grupal.

Cabe explicar que el hecho que los indicadores de una variable influyan a otra, no indica contradicción alguna, debido a que muestra la estrecha relación que existe entre las mismas.

## **Indicadores de influencia de los factores de éxito**

Se puede concluir que los Factores de éxito de la cultura organizacional si influyen en el Intraemprendimiento de la Facultad de Ciencia Químicas de la Universidad de Guayaquil

Basándose en este análisis se puede concentrar los indicadores en tres grupos:

Indicadores de capacidad.

1. Reconocen colaboradores responsables y capaces.
2. Capacidad de reconocer errores por los directivos
3. Capacidad de compartir el conocimiento.
4. Reconocimiento de errores por parte de los grupos.

Indicadores de transformación.

1. Compromiso con el cambio
2. Cambio en gestión académica
3. Se propicia el cambio en la facultad
4. Implementación de nuevas orientaciones académicas
5. Innovación en servicios académicos
6. Mejora de la calidad de los servicios
7. Introducción de nuevos procesos de gestión
8. Liderazgo de directivos en proyectos

Indicadores de gestión.

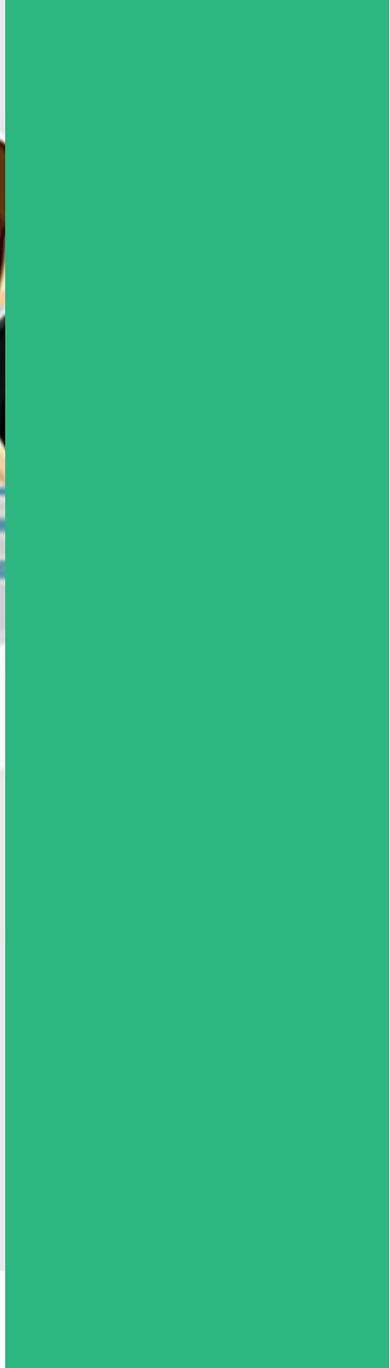
1. Influencia en el desempeño innovador
2. Asignación de recursos para procesos de investigación

### 3. Innovación de los procesos

#### **Conclusiones parciales**

El estudio realizado ha permitido identificar acerca de las variables liderazgo transformacional, comportamiento grupal y resultados de la innovación cuáles características se manifiestan dentro de la facultad como más importantes a tener en cuenta para analizar el comportamiento en la transformación de la misma hacia niveles superiores, con el objetivo de acreditar la facultad.

El análisis realizado en el capítulo puede permitir a las autoridades universitarias identificar los aspectos en lo que más hay que trabajar para mejorar el desempeño de la misma. Se puede apreciar mediante la tabla los indicadores con mayor relación entre los dos constructos, adicionalmente se establece dentro de cada uno cuales eran determinantes para establecer un sistema de gestión de la innovación

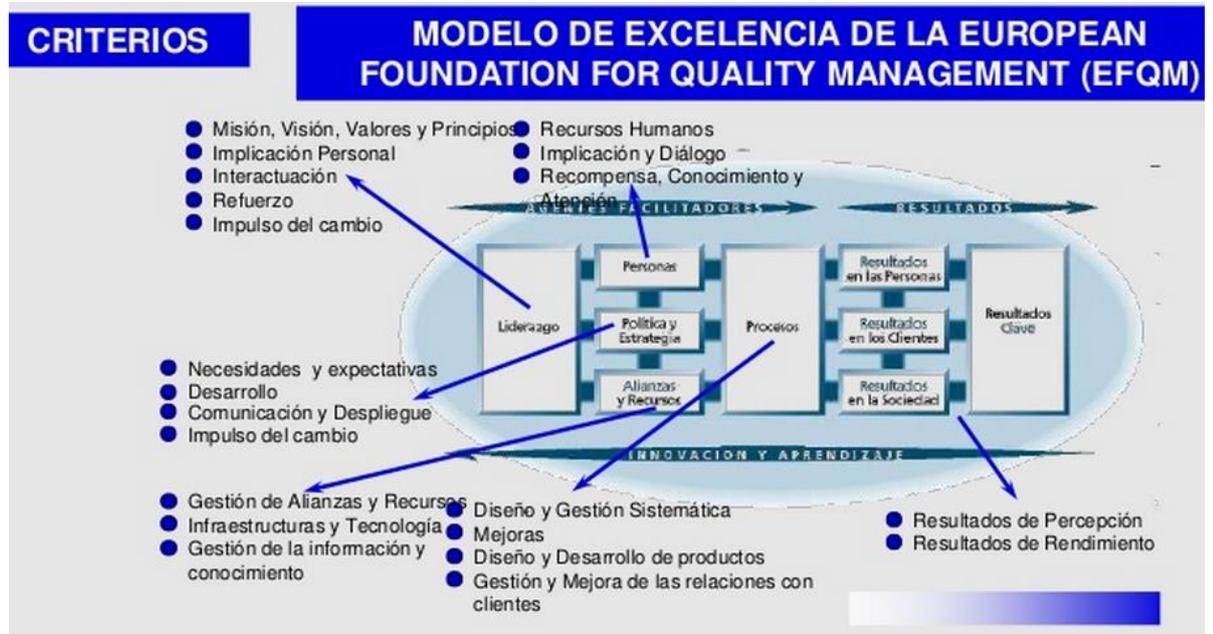


## **Sistema de Gestión de la innovación para la Facultad de Química de la Universidad de Guayaquil**

Siguiendo el modelo de Lewin para el cambio: Descongelar, movimiento y recongelar. Se propone la aplicación del sistema de Excelencia de European Foundation for Quality Management (EFQM) con el desarrollo del plan de mejoras. El EFQM es un sistema de gestión de calidad de las organizaciones, autoevaluación y valoración de premios europeos y nacionales a la calidad.

Este modelo se basa en 5 agentes, que es lo que hace una organización y 4 resultados, que son los logros de la organización. Lo que se pretende es lograr la excelencia sostenible que se obtendrán mediante la realización de las metas de la organización, la satisfacción del entorno (individuos, grupos y organización), guiados por el liderazgo, las políticas y estrategias, mediante sus procesos. Por otro lado la innovación y el aprendizaje organizacional mejorarán los agentes que se refleja en los resultados.

## Modelo EFQM Gestión de la calidad



Fuente: Hernández, J.  
<http://es.slideshare.net/PROBIENJL3/comparacion-entre-la-norma-iso-9001-2000-y-modelo-efqm>

En la realización del plan de Mejoras se tomó como base el modelo de Alcides Aranda, donde mediante previo análisis de los resultados se escogió los indicadores y criterios del CEAACES pertinentes para la gestión del cambio. El resultado fue el siguiente:

## Plan de Mejoras Facultad de Ciencias Química

Gestión del cambio	Modelo EFQM	Académicos	internos que tienen relación con el funcionamiento de la carrera, relacionados con la gestión académica, respaldada en sistemas de control, monitorización y seguimiento de los procesos académicos, infraestructura y recursos de apoyo, que viabilizan el desarrollo de la oferta de la carrera	Seguimiento a Graduados	proceso provee de información sobre la empleabilidad, los campos ocupacionales y niveles de satisfacción de los graduados de la carrera.	3. Ejecutar los programas que contemple la conformación de redes, formación continua, convirtiéndolos en parte del desarrollo de la universidad 4. Seguimiento y Monitoreo del cumplimiento de los programas de Seguimiento a Graduados. 5. Evaluación e Informe del plan de Seguimiento de Graduados	01-oct-15	01-mar-15	COORDINADOR DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS	cuatro últimos años. 2. Informes de los resultados del seguimiento a graduados. 3. Evidencias del mejoramiento de la oferta académica en base a los resultados.
			Prácticas Pre-Profesionales	Este indicador evalúa que la carrera realice el seguimiento a los procesos de prácticas preprofesionales. La carrera debe gestionar convenios con instituciones afines a la carrera y, planificar el control, seguimiento y evaluación de las prácticas preprofesionales en actividades afines o coherentes con el perfil de egreso o con el área profesional.	1.Reuniones de Directivos y Coordinadores con la Planta Docente para indicar las directrices de las prácticas pre-profesionales. 2.Elaboración del programas de Prácticas pre-profesionales alineado al proyecto y reglamentos de la institucional 3. Ejecutar los programas que contemple la relación de la práctica laboral con el perfil de egreso de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Químicas. Legalización de Convenios o Cartas de Compromiso con las empresas públicas o privadas. 4. Seguimiento y Monitoreo del cumplimiento de los programas de Prácticas Pre-profesionales. 5. Evaluación e Informe de el plan de prácticas pre-profesionales	01-oct-15	01-mar-15	COORDINADOR DE VINCULACIÓN-PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES	1.Reglamento de prácticas preprofesionales. 2. Programa de prácticas: a. Justificación b. Objetivos c. Duración d. Recursos que intervienen e. Cronograma de actividades 3. Sistema o registro de control, seguimiento y evaluación: a. Informes de los supervisores de práctica; b. Informes de la institución en la cual se realizaron las prácticas preprofesionales; c. Informe de autoevaluación presentado por cada estudiante. 4. Convenios con instituciones.	
			Vinculación con la Colectividad	Este indicador evalúa que la carrera realice programas de Vinculación con la comunidad donde se vincule a los docentes y los estudiantes. La carrera debe gestionar convenios o cartas de compromiso con instituciones afines a la carrera y, planificar el control, seguimiento y evaluación de la vinculación.	1.Reuniones de Directivos y Coordinadores con la Planta Docente para indicar las directrices de la participación estudiantil y de Docentes en los proyectos de vinculación. 2.Elaboración del programas de vinculación alineado al proyecto y reglamentos de la institucional 3.Desarrollar proyectos de vinculación con la participación de docentes y estudiantes. 4. Seguimiento y Monitoreo del cumplimiento de los programas de Prácticas Pre-profesionales. 5. Evaluación e Informe de el plan de prácticas pre-profesionales	01-oct-15	01-mar-15	COORDINADOR DE VINCULACIÓN	1. Reglamento de vinculación con la colectividad 2. Plan de vinculación con la colectividad a. Justificación b. Objetivos c. Duración d. Recursos que intervienen e. Cronograma de actividades 3. Sistema o registro para la coordinación, control, seguimiento y evaluación de actividades de vinculación 4. Convenios: Documento firmado por las partes para el desarrollo de las actividades de vinculación.	
		Comportamiento Grupal ante la innovación	Equipos de Trabajo Un equipo de trabajo es un grupo humano que combinan valores organizacionales para alcanzar las metas u objetivos organizacionales, por la efectividad en sus tareas y su clara relevancia hacia la organización	Capacidad de trabajo Apertura de nuevas ideas Confianza y diálogo	Disposición de un grupo humano de trabajar juntos para alcanzar las metas u objetivos organizacionales, dando lugar a las opiniones diversas sin temor a represalias.	1. Conformación de Circulos de Calidad 2.Implementación de proyectos de los equipos de trabajo 3. Monitoreo del cumplimiento del trabajo en equipo. 4. Evaluación del trabajo en equipo 5.Capacitaciones de Coaching y motivación.	01-oct-15	01-mar-15	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	1. Resultado del trabajo en equipo evidenciado en un producto físico en cada departamento 2. Listas de participantes de las capacitaciones 3. Cambio en la subjetividad y comportamiento visible

PLAN DE MEJORAS PROPUESTO							
INDICADOR	CRITERIO	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	ACCIONES DE MEJORA (PRODUCTOS ESPERADOS)	TIEMPO		RESPONSABLES	INDICADOR DE GESTIÓN
				INICIO	FIN		EVIDENCIAS
<b>Ambiente Institucional</b> Evalúa el sistema de gestión académica de la carrera, ejecutado por una coordinación/ dirección responsable de los procesos de seguimiento académico-curricular y los recursos de apoyo relacionados	Gestión Académica Dirección/ Coordinación Académica	Es la dirección y gestión de los procesos de docencia e investigación, representada por un equipo de académicos, cuyo objetivo es mejorar la calidad educativa en todos los niveles de organización académica e institucional.	1. Elaborar la Planificación Académica 2. Evidenciar los documentos de la Planificación Académica 3. Presentación de informes de gestión 4. Presentación de Análisis de Resultados	01-oct-15	01-mar-15	SUBDECANA DIRECTOR DE CARRERA, JEFES DEPARTAMENTALES	1. Normativa o reglamento vigentes, que contemplen la gestión académica-curricular. 2. Planificación académica-curricular vigente al periodo de evaluación. 3. Documentos que evidencien el seguimiento y ejecución de las actividades planificadas. 4. Informes periódicos de gestión. 5. Documentos que acrediten la relación laboral del director/coordinador con la IES, su formación profesional
	Evaluación Desempeño docente	Este indicador evalúa la aplicación de un sistema de evaluación docente, cuyos resultados aportan a la toma de decisiones respecto al mejoramiento del desempeño del profesor y la calidad de la enseñanza. La evaluación integral del desempeño abarca las actividades de docencia, investigación y dirección o gestión académica.	1. Ejecutar el modelo de Desempeño Docente, aprobado por la comisión interventora 2. Supervisar las fichas de control de Desempeño Docente 3. Evaluación e Informe del desempeño docente	01-oct-15	01-mar-15	DIRECTOR DE CARRERA	1. Normativa o reglamento que contemple los criterios de evaluación del desempeño docente. 2. Documentos que evidencien el funcionamiento y aplicación del sistema de evaluación docente. 3. Informes de resultados de las evaluaciones docentes durante el período de evaluación. 4. Estrategias y/o propuestas para el mejoramiento del desempeño docente.
	Seguimiento de Titulación	Este indicador evalúa que la carrera planifica y realiza el seguimiento al proceso de titulación de sus estudiantes.	1. Reuniones de Directivos y Coordinador y comisión de Titulación 2. Elaboración del programas de Titulación alineado al proyecto y reglamentos de la institucional 3. Ejecutar los programas de Titulación acorde a los reglamentos y el régimen académico 4. Seguimiento y Monitoreo del cumplimiento de los programas de Titulación. 5. Evaluación e Informe del plan de Titulación	01-oct-15	01-mar-15	COORDINADOR DE SEGUIMIENTO DE TITULACIÓN	1. Normativa interna vigente. 2. Documentos que evidencien la planificación y ejecución del seguimiento del proceso de titulación. 3. Informes sobre los resultados del proceso. 4. Registro de asignación de tutores.
				1. Reuniones de Directivos y Coordinadores con la			

Elaborado por: Denisse Caguana Baquerizo

## **Necesidades en la organización**

En la actualidad los cambios son una necesidad en las organizaciones la cual debe ser de manera constante, debido a la dinámica de los negocios que evolucionan muy rápidamente, por la globalización y el entorno impredecible de la economía mundial. Por lo que los cambios en la organización deben estar dirigidos a los productos y servicios, la estructura organizacionales, la gente y su cultura laboral, gestión administrativa, sin dejar atrás la tecnología y sus efectos. Esto nos permite alcanzar ventajas competitivas. Las instituciones, organizaciones o empresas deben contar con el personal capacitado y predispuesto a ser sometidos a desafíos para tomar decisiones que les lleven al logro de los objetivos organizacionales planteados.

Se hizo uso de una encuesta como instrumento de recolección de información de los docentes de la Facultad de Ciencias Químicas acerca del comportamiento de las dimensiones o indicadores estudiados, se uso la prueba de Alfa de Cronbach para probar la fiabilidad de la encuesta, el cual fue de 0,787, valor bastante próximo al 0,8 que es el valor establecido como aceptable.

Para la correlación de las variables se realizó el análisis de correlación canónico, por ser un modelo de tres dimensiones tiene que dar un valor de 3, en este caso fue de 2,757, indicando que hay una relación muy fuerte entre las tres variables. Además en el análisis de dos variables los resultados obtenidos son altos pues se aproximan a 2 que es el valor establecido entre do variables. Los resultados fueron 1,996 entre liderazgo transformacional y comportamiento grupal, 1,807 entre liderazgo transformacional y resultados de innovación y 1,727 entre comportamiento grupal y resultados de la innovación. La determinación de la relación de las

variables liderazgo transformacional, el comportamiento grupal y los resultados de la innovación indica que existe una fuerte o estrecha relación entre ellas tres y también se comprobó la relación existente de ellas de dos en dos.

Por otro lado cada una de estas tres variables tiene dentro sus respectivos indicadores, de un total de 38 indicadores se establecieron los 15 más significativos, de los cuales los indicadores significativos para la variable liderazgo transformacional son compromiso con el cambio, influencia en el desempeño innovador, reconocimiento de colaboradores responsables y capaces, cambio en gestión académica, asignación de recursos en proyectos de investigación y liderazgo de directivos en proyectos, de la variable comportamiento grupal los indicadores más relevantes son: se propicia cambio en la facultad, capacidad de reconocer errores por parte de los directivos, capacidad de compartir el conocimiento y reconocimiento de errores por parte del grupo.

Por último los indicadores de mayor relevancia de la variable resultados de la innovación son: innovación en servicios académicos, mejora de la calidad de los servicios, implementación de nuevas orientaciones estratégicas, innovación en los procesos y la introducción de nuevos proceso de gestión Hay que aclarar que los indicadores de una variable pueden influenciar a otra variable, lo que no es discordante pues denota la estrecha relación entre ellas.

Los indicadores antes mencionados son de mayor atención, análisis y trabajo para mejorar su desempeño y así obtener la acreditación de la facultad y se los puede agrupar en tres grupos como

indicadores de capacidad, indicadores de transformación e indicadores de gestión

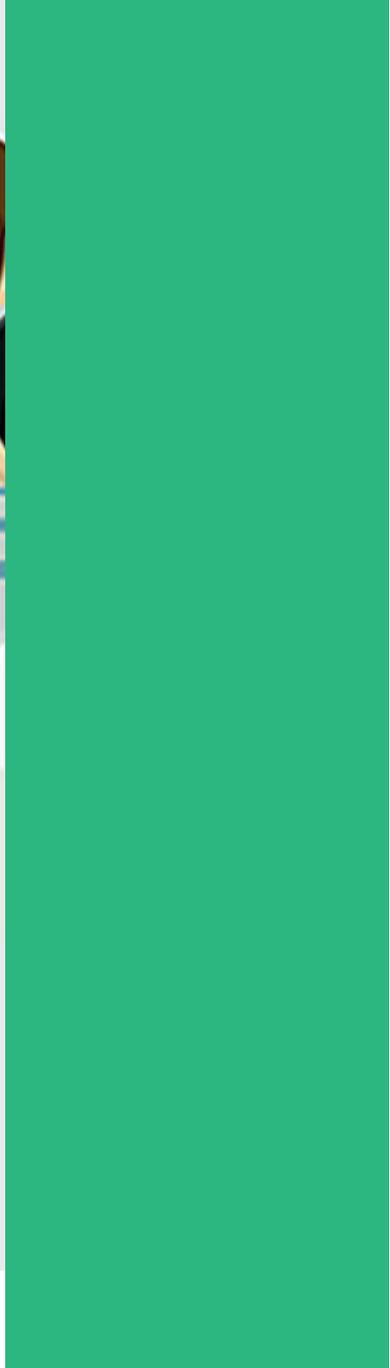
El buen manejo en la gestión de procesos académico-administrativos, evidenciados respectivamente por la eficiencia organizacional y su intraemprendimiento proveniente del empoderamiento de los factores de éxito de la cultura organizacional permitirá la acreditación de la Facultad de Ciencias Químicas, Universidad de Guayaquil. Por lo que se propone el modelo EFQM con la propuesta del plan de mejoras.

Se recomienda considerar la implementación el Modelo de EFQM como cultura de trabajo, aplicado en la institución de educación superior como la Facultad de Ciencias Químicas en la gestión académica administrativa participará la calidad total y el logro de la excelencia de la calidad de los servicios, a través de la participación de los miembros de la facultad en los distintos niveles de gestión.

La aplicación del modelo EFQM permitirá conocer la realidad de la institución educativa en cada proceso y posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora, como lo realizado mediante este estudio, en el que se obtuvieron las variables de mayor significancia y las de menor relevancia en la gestión de la facultad de ciencias Químicas, las cuales están establecidas ya en el Plan de Mejoras.

Un cierto descontento de los colaboradores no atendidos podría transformarse en el rechazo o no empoderamiento de la cultura organizacional, lo que pondría en riesgo la calidad del servicio académico. La creación de infraestructura, los planes de acción y evidencia para cada uno de los departamentos y la promoción de las relaciones humanas mediante motivación y coaching en el equipo de trabajo son conveniente en la institución de educación

superior Facultad de Ciencias Químicas, pues al contemplar los indicadores de mayor relevancia obtenidos en el presente estudio, inmersos en el buen manejo de gestión incrementará los niveles de los indicadores del CEAACES y por consiguiente ser una facultad acreditada.



## Bibliografía

- Aguirre Batzan, A. (1996). La antropología aplicada a la empresa. *Antropología Aplicada*, 42.
- Alabart, Y. (2015). *Proyecto de investigación Uteg*.
- Alabart, Y., & Portuondo. (2015).
- Albano, S., Barrea, L., Fernández de Luco, M., Giandoménico, E., & Krapf, L. A. (2009). EMPRENDEDORISMO, INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN UNIVERSITARIA. Análisis de la opinión y la acción de Profesores de Ingeniería de la Universidad Nacional de Rosario .
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.
- Armario, J. M. (2003). *Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de las Empresas*. Málaga.
- Badii, M. J. (2007). Análisis de correlación canónica (ACC) e investigación. *Innovaciones de negocios, UANL*.
- Bustamante, J. P. (2013). *Innovación y factores clave para la gestión*. Madrid: Publicaciones ICEX.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- CITEP. (22 de Mayo de 1991). Estatutos de la Cooperativa de Transportes CITEP. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Cole, G. (1995). *Organizational Behaviour*.
- Delgado. (1995, 2007). Banco Mundial.

- 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*.
- Garzón Castrillón, M. A. (2011). El aprendizaje para impulsar el intra-emprendimiento en organizaciones complejas. *CONCYTEG*.
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). ORGANIZACIONAL BEHAVIOR OF THE HUMAN TALENT IN THE EDUCATIVE INSTITUTIONS. *Negotium*.
- Gómez Mujica, A., & Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos . *ACIMED*.
- Guayaquil, C. I. (2014). Gestión del personal académico de la Universidad de Guayaquil. Responsabilidades y evidencias de control del desempeño docente. Guayaquil.
- Jiménez, C. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. *Colecciones educativas*, 129-179.
- Marín Méndez, D. E. (1996). La acreditación de carreras universitarias. Una tendencia actual en la formación de profesionales universitarios. *Perfiles Educativos*.
- Marín Méndez, D. E. (1996). La acreditación de carreras universitarias. Una tendencia actual en la formación de profesionales universitarios. En <http://www.redalyc.org/pdf/132/13207104.pdf>, *Perfiles Educativos*.
- Martín Linares, X., Segredo Pérez, A. M., & Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educ Med Super*.
- Miron, E. E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality and efficiency compete or

complement each other? *Journal of Organizational Behavior* vol. 25 No. 2, 175-199.

Morín, E. (2003).

Nader, M., & Solano, A. C. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Univ. Psychol.* v.6 n.3 .

Ortega Reyes, A. O. (2009). El perfil del liderazgo de los directivos de instituciones de educación media superior.

Ortíz Riaga, M. C. (2014). Intraemprendimiento organizacional, acercamiento al caso colombiano.

Ortiz, M. (2007). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de la empresa. *Researchgate*.

Ostrowiak, A. N. (2005). *Culturas Organizacionales. Su origen, consolidación y desarrollo*. España: Gesbiblo.

Pappe, S. (1992). Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general, de Niklas Luhmann. *Revista del departamento de Sociología*, 1-2.

Peña Estrada, C. C., & Soria Paniagua, M. E. (2007). Gestión del cambio e innovación organizacional como factor. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.

Prusak, T. (2009). *Conocimiento en acción*. Buenos aires: Pearson Education.

Quiroz, E., Bolaños, I., & Castellanos, E. (2012). Organización institucional en la autoevaluación para la acreditación de la UABJO El caso de Medicina . *UNAM*.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México.
- Rodríguez Franco, J. G., & García, M. (2014). La importancia del manejo de conflictos en las organizaciones modernas . *Universidad Militar Nueva Granada*.
- Rodríguez Mansilla, D. (1996). *Gestión Organizacional*. México: Plaza y Valdes.
- Rodríguez Mansilla, D. (1996). *Gestión Organizacional*. México: Plaza y Valdes.
- Rodríguez Mansilla, D. (2011). *Gestión Organizacional*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rojas Vera, L. R., & Arapé Copello, E. (2001). Comunicación, Conflicto y Negociación. *Telos*.
- Romero, D. (2013). Conceptualización del comportamiento de la organización. *Iberoamericana de Psicología, Ciencia y Tecnología*, 17-25.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNlrevista*.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes S.A.
- Smith Cayama, H. (2006). Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional. *Revicyhluz*.

Smith Cayama, H. (2006). Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional . *Multiciencias*.

Soriano, E., Zapata, R., & González, A. (2003). *La formación para el desarrollo de una sociedad intercultural*. universidad de Almería.

Una tendencia actual en la formación de profesionales universitarios. (s.f.). <http://www.redalyc.org/pdf/132/13207104.pdf> Marín Méndez, Dora Elena La acreditación de carreras universitarias. .

Urdaneta Quintero Omar Ramón, P. L. (2010). Cultura Organizacional en los Institutos de Investigaciones en Salud de la Universidad. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 11.

## **DENISSE ROXANA CAGUANA BAQUERIZO**

Máster en Administración y Dirección de Empresas MBA, Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales. Catedrática e Investigadora en La Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad de Guayaquil. Ex Directora del Departamento de Acreditación de la Facultad de Ciencias Químicas 2014. Expositora del Congreso Internacional de Investigación e Innovación y Sociedad del conocimiento UIDE. Expositora del Congreso Internacional de Investigación e Innovación y Sociedad del conocimiento, Expositora del Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Contables, Gerenciales y Marketing, Expositora del Congreso Internacional de Investigación Multidisciplinaria CIIM

## **JESSICA IVONNE CAGUANA BAQUERIZO**

Máster en Administración y Dirección de Empresas MBA, Ingeniera en Ciencias Empresariales con especialidad en Negocios Internacionales, mención en Dirección y Planeación Comercial, mención en Marketing, mención en Finanzas Internacionales y en Comercio Exterior. Emprendedora y Catedrática en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. Participación en el libro Educación Superior en el campo del Turismo Nacional tomo IV con el tema "Relación entre las capacidades del emprendedor y la comercialización internacional de las Pymes". Participación en el libro "Gestión de marketing estratégico para el proceso de comercialización de productos del sector de la pequeña y mediana empresa". Expositora en el 3er Congreso Internacional de Investigación e Innovación en Desarrollo Empresarial, Expositora del Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Contables, Gerenciales y Marketing de la UNEMI, Expositora del Congreso Internacional de Investigación Multidisciplinaria CIIM de la UIDE.

## **GUILIANNA YVETTE ROMÁN ZAMBRANO**

Magister en Planificación, Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, Licenciada en Ciencias de la Educación en la especialización de Mercadotecnia y Publicidad. Estratega de marketing digital, creación de perfiles sociales y gestión de contenidos. Asistente administrativa del departamento de Planificación, Evaluación y Acreditación de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad de Guayaquil.

## **GUILLERMO ISAAC CASTILLO TUMAILLE**

Magister en Administración de Empresas con mención negocios internacionales, Ingeniero Comercial con especialidad de Finanzas, Docente de la Facultad de ciencias administrativas de la Universidad de Guayaquil, ponente al VI Congreso internacional de investigación e innovación CIDE, Autor de artículo "análisis del crédito de desarrollo humano (CDH) en los beneficiarios ubicados en la provincia del Guayas", Autor del artículo "Crédito de Desarrollo Humano: Diagnóstico de los Últimos Nueve Años y su Incidencia en las Familias de Extrema Pobreza de la Zona 8 Guayaquil-Ecuador", Autor del artículo "Análisis de aceptación del papel a base de pinzote de banano como alternativa de reemplazo al papel tradicional, en la ciudad de Guayaquil, Ecuador" y Autor del artículo "responsabilidad social empresarial: diagnostico en la zona industrial de Duran".

ISBN: 978-9942-770-85-1



compAs