

Scientia et PRAXIS

Vol. 04. No.08. Jul-Dic (2024): 90-120
<https://doi.org/10.55965/setp.4.08.uady.a4>
eISSN: 2954-4041

Liderazgo Transformacional y Emprendimiento en Estudiantes: una vía hacia el desarrollo educativo sostenible

Transformational Leadership and Entrepreneurship in Students: A Path to Sustainable Educational Development

Carlos Alberto Santamaria-Velasco. ORCID: [0000-0001-8832-1121](https://orcid.org/0000-0001-8832-1121)

Centro Universitario de los Valles,
Universidad de Guadalajara, Ameca, Jalisco, México
email: carlos.santamaria@academicos.udg.mx

Oscar Javier Montiel-Méndez. ORCID [0000-0003-0434-1649](https://orcid.org/0000-0003-0434-1649)

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez,
Chihuahua, México
email: oscar.montiel@uacj.mx

Gloria Silvana Montañez-Moya. ORCID [0000-0002-5557-1279](https://orcid.org/0000-0002-5557-1279)

Centro Universitario de los Valles,
Universidad de Guadalajara, Ameca, Jalisco, México
email: gloria.montanez@academicos.udg.mx

Palabras Clave: estudiantes, liderazgo transformacional, intraemprendimiento

Keywords: students, transformational leadership, intrapreneurship

Recibido: 1-Ago-2024; **Aceptado:** 9-Dic-2024

RESUMEN

Contexto. Ante los desafíos socioeconómicos que enfrenta México, resulta imperativo explorar alternativas que empoderen a la población. El objeto de estudio subyace en el liderazgo transformacional docente, que emerge como un factor positivo en el desarrollo de competencias intraempresariales entre los estudiantes universitarios.

Problema. A pesar de los esfuerzos educativos, el liderazgo transformacional en docentes no se aplica ampliamente en universidades mexicanas, limitando el desarrollo de competencias empresariales en estudiantes, lo que conduce a la siguiente pregunta: ¿Cómo puede el liderazgo transformacional en docentes promover una conducta intraempresarial en estudiantes universitarios en México?

Objetivo. Identificar las características del liderazgo transformacional percibido por los estudiantes de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y su relación con la intención de intraemprendimiento en ellos.

Metodología. Se empleó un enfoque mixto para analizar la percepción de liderazgo transformacional y la intención empresarial entre los estudiantes. Se utilizaron cuestionarios estandarizados (MLQ y Conducta Intraempresarial) y entrevistas semiestructuradas a una muestra de 50 estudiantes. Los datos fueron analizados mediante técnicas cuantitativas y cualitativas.

Hallazgos teóricos y prácticos. Teóricamente, el estudio aporta al campo del liderazgo educativo, validando la efectividad del liderazgo transformacional en contextos de aprendizaje. En la práctica, sugiere que los docentes pueden estimular el intraemprendimiento, contribuyendo al desarrollo sostenible en México.

Originalidad. El estudio presenta un enfoque innovador al combinar liderazgo transformacional e intraemprendimiento, promoviendo el desarrollo de competencias empresariales sostenibles en un entorno educativo multidisciplinario.

Conclusiones. El liderazgo transformacional en docentes promueve competencias intraempresariales en estudiantes, sin embargo, la falta de estudios longitudinales limita la comprensión de su impacto sostenido.

ABSTRACT

Context. Given Mexico's socioeconomic challenges, it is imperative to explore alternatives that empower the population. The object of study underlies transformational teacher leadership, which emerges as a positive factor in the development of intrapreneurial competencies among university students.

Problem. Despite educational efforts, transformational leadership in teachers is not widely applied in Mexican universities, limiting the development of entrepreneurial competencies in students. It leads to the following question: How can transformational leadership in teachers promote intrapreneurial behavior in university students in Mexico?

Objective. Identify the characteristics of transformational leadership perceived by students of the Autonomous University of Ciudad Juárez and its relationship with their intention to intrapreneurship.

Methodology. A mixed approach was employed to analyze students' perceptions of transformational leadership and entrepreneurial intent. Standardized questionnaires (MLQ and Intrapreneurial Behavior) and semi-structured interviews were used with a sample of 50 students. The data were analyzed using quantitative and qualitative techniques. Validity and reliability were ensured using combined methods and analysis in Atlas.ti.

Theoretical and practical findings. Theoretically, the study contributes to the field of educational leadership, validating the effectiveness of transformational leadership in learning contexts. In practice, it suggests that teachers can stimulate intrapreneurship, contributing to sustainable development in Mexico.

Originality. The study presents an innovative approach by combining transformational leadership and intrapreneurship, promoting the development of sustainable entrepreneurial competencies in a multidisciplinary educational environment.

Conclusions. Transformational leadership in teachers promotes intrapreneurial competencies in students. However, the need for longitudinal studies limits understanding of its sustained impact.

—

1. INTRODUCCIÓN

La mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo se han realizado en los ámbitos políticos, sociales y organizacionales. En ellas, se ha favorecido la vinculación entre la eficiencia y eficacia del líder ante la productividad de la institución o bien, se han analizado los casos de éxito en el cambio producido en las organizaciones (Maureira, 2004). Además, prevalece la tendencia a considerar que el liderazgo se localiza solo en ciertos niveles de la jerarquía organizacional y su único propósito es alcanzar las metas planteadas (Salazar, 2006).

En el ámbito educativo, se tiene un peculiar modo de estructurarse y una débil autonomía en la gestión escolar, por tal razón se ha hecho más difícil la introducción de algún tipo de liderazgo que pueda favorecerle (Maureira, 2004). La búsqueda de la calidad en la enseñanza hace que cada día, los centros educativos se sientan comprometidos con la necesidad de cambio en todo su hacer, fundamentalmente en lo que se refiere a la introducción de un buen liderazgo desarrollado por sus docentes en su desempeño laboral (González, et al., 2013).

Varios estudios indican que los docentes son reconocidos como líderes y aseguran que el liderazgo que esté pueda impartir es importante en la transformación de la sociedad. Bolívar (1997) resalta que los rasgos del liderazgo transformacional tienen que estar presentes tanto en los docentes como en alumnos de escuelas superiores, para crear un cambio en los centros educativos, para el mejor desenvolvimiento en el mercado laboral. Thieme (2005) señala que los directores de las escuelas primarias que cuentan con características de liderazgo transformacional tienen un mejor desempeño. Así mismo, Guarín (2014), destaca que los docentes son percibidos como líderes transformacionales, ya que estimulan a cumplir los objetivos, son honestos e impulsan a sus estudiantes a dar lo mejor de sí, aunado a esto, González y González (2012) identifican la presencia de las características de los estilos de liderazgo que tienen los docentes universitarios: *laissez faire*, autocrático, transaccional y transformacional.

En México, Bennetts (2007); Huilca (2015); Gil, et al. (2008) y Salazar (2006), manifiestan que no existen evidencias que se lleve a cabo la aplicación del liderazgo transformacional en las universidades públicas, y, si se aplica, son escasos los estudios que tratan acerca de ello. Por lo anterior, se considera fundamental abordar este tema, ya que la revisión de literatura arrojó que aún son muy escasos los estudios de ambas variables, liderazgo transformacional e intraemprendimiento, desde la óptica de la relación docente – alumno. Vázquez (2013) y Meza y

Flores (2014) han explorado el liderazgo transformacional en el ámbito educativo, destacando el impacto que puede tener en el cambio organizacional y en la percepción de los estudiantes sobre esta característica en los docentes, sin embargo, aún queda pendiente indagar en cómo este tipo de liderazgo puede fomentar una conducta intraemprendedora en estudiantes universitarios, siendo esta la pregunta que guía el presente estudio: ¿Cómo puede el liderazgo transformacional en docentes promover una conducta intraemprendedora en estudiantes universitarios en México?

En síntesis, el liderazgo transformacional ha emergido como una alternativa para fomentar la innovación y el emprendimiento en el ámbito educativo. Sin embargo, su impacto específico en el desarrollo de competencias intraemprendedoras en estudiantes universitarios todavía puede estudiarse a mayor profundidad, sobre todo en el contexto mexicano. Esta investigación busca aportar a llenar este vacío al analizar cómo el liderazgo transformacional docente puede promover una conducta intraemprendedora en los estudiantes.

La originalidad del estudio radica en su enfoque multidisciplinario y en su contribución al desarrollo de un ecosistema emprendedor más dinámico y adecuado a las características en México. Se plantea que los resultados pongan de relieve el papel del liderazgo transformacional al momento de diseñar estrategias pedagógicas más efectivas.

2. CONTEXTUALIZACIÓN

En un contexto global marcado por una creciente demanda de innovación y emprendimiento, el liderazgo transformacional se posiciona como un factor clave para impulsar acciones que contribuyan al desarrollo socioeconómico. A nivel internacional, los líderes transformacionales pueden fomentar una cultura organizacional que estimula la creatividad, la innovación y la proactividad, lo cual es esencial para el éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo y desafiante para empresas que tratan de consolidarse. Esto es relevante porque, si bien en todo el mundo las pequeñas y medianas empresas son importantes, en Latinoamérica representan el 30% del PIB regional (Díaz et al., 2020).

En México, a pesar de los esfuerzos por fomentar el emprendimiento, aún persisten desafíos importantes. Los censos económicos de 2019 muestran que el 99.8% de las empresas del país son micro, pequeñas o medianas, y que su capacidad de supervivencia se ha visto afectada negativamente debido a efectos de la macroeconomía y algunas situaciones particulares sucedidas

durante el último lustro, como ha sido la pandemia por COVID-19. La tasa mensual de nacimientos de negocios en 2021 fue de 0.81%, mientras que la de muertes ha llegado a alcanzar el 1.45% (INEGI, 2019).

En este contexto, el liderazgo transformacional en las instituciones educativas mexicanas puede desempeñar un papel crucial para promover una cultura emprendedora y fortalecer el tejido empresarial del país. Formar estudiantes con vocación para el emprendimiento, o bien, para el intraemprendimiento, contribuye al objetivo 4, objetivos de desarrollo sostenible (ODS) “educación de calidad”, y que las empresas que ellos inicien o aquellas a las que se integren como trabajadores, cuenten con un talento y una visión que ayude a superar los obstáculos que se presentan en los territorios mexicanos, ayudando a fortalecer la competitividad y formalización de las empresas, sobre todo las más pequeñas e incipientes, permitiendo una mayor posibilidad de supervivencia y consolidación.

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La presente revisión de literatura se estructura en torno al concepto de liderazgo transformacional y su impacto en el ámbito educativo. Se explorarán las diferentes dimensiones de este tipo de liderazgo, destacando la capacidad que tienen para inspirar y empoderar a los individuos. De manera particular, se analizará cómo el liderazgo transformacional puede fomentar una cultura de innovación y cambio favorable dentro de las instituciones educativas. Se prevé que al cultivar un ambiente de aprendizaje en donde se valoren las ideas innovadoras y se promueve la colaboración, los docentes, como líderes transformacionales, contribuyen a formar profesionales capaces de enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo. Asimismo, la revisión pone de relieve la relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo sostenible, al fomentar una conciencia social en los estudiantes, que influye en narrativas y acciones que acompañan mejoras sustanciales en aspectos que exceden los campos académico y laboral.

3.1 El liderazgo transformacional

Sustenta Certo (2001) que el liderazgo “*es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo*”. Kotter (2002) menciona que el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos

del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines. Por su parte, Robbins y De Cenzo (2008) indican que el *“liderazgo es la habilidad la cual se demuestra cuando se influye en los demás para actuar de cierta manera.”* Se tiene que inspirar a los seguidores por medio de una dirección, sensibilidad, y apoyo, para que acepten los retos y se puedan lograr las metas. Para Ramírez (2012), expresa que *“el liderazgo tiene elementos claves como el sentido de la dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás”*. Finalmente, se deduce que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para obtener sus esfuerzos hacia el logro de objetivos institucionales e individuales.

La revisión de la literatura, realizada a partir de palabras clave como liderazgo transformacional-docentes-intraemprendimiento-estudiantes en diferentes buscadores como Google Académico, arrojando estos 490 resultados en total. Acerca del liderazgo transformacional, destacan diversos estudios que consideran a este tipo de liderazgo como efectivo en diferentes ámbitos (Avolio et al., 1991; Bass y Avolio, 1994). Ambos fueron la base del presente estudio, debido a su reconocimiento en la comunidad académica (el primero, con 1615 citas, el segundo con 12,394 citas), correspondiendo con el objetivo del presente trabajo. El líder transformacional es capaz de provocar cambios en sus seguidores a partir de crear una conciencia en ellos acerca de la importancia y el valor que tienen los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Para Mendoza (2005), el liderazgo transformacional posee una dinámica que *“involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes”*. Por estas razones, se concluye que este liderazgo es más amplio y efectivo que el liderazgo transaccional, y que el liderazgo carismático solo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1994). El liderazgo transformacional, por tanto, es la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización.

Manifiesta Bill Gates (citado por Bernal, 2001) que *“nos encontramos en la era de la información e internet, lo cual demanda un rediseño en el papel de la enseñanza y por lo tanto del docente, ya que este actúa como líder, debido a que se encarga de los futuros profesionistas dentro del aula”*. El docente líder transformacional es respetuoso y actúa con honestidad. Tiene una personalidad carismática y muy entusiasta, con un carácter innovador que le permite proponer ideas y posibilidades en diferentes situaciones. Subraya Guarín (2014) que el *“docente líder*

transformacional, es un agente motivador para la consecución de metas de los estudiantes y para el cambio y mejoramiento de la educación”. Por lo tanto, supera los límites e invita a los estudiantes a ir más allá de los objetivos, buscando una mejor experiencia de los procesos que enfrentan los estudiantes. Este liderazgo en el ámbito educativo es significativo, ya que dirige al estudiante hacia la excelencia educativa. Un binomio docente-alumno motivado se torna en una poderosa herramienta de innovación y de cambio, capaz de transformar las realidades más adversas en oportunidades de desarrollo (Prieto y Zambrano, 2005).

3.2 El intraemprendimiento

La economía global está creando nuevos retos para organizaciones e industrias, la respuesta al entorno cambiante de hoy es la proactividad, la asunción de riesgos y la innovación, el intraemprendimiento (Covín y Slevin, 1991). Intraemprendimiento es un término utilizado para describir comportamientos empresariales dentro de una organización existente (Antoncic y Hisrich, 2001) y específicamente, se refiere a la creación de nuevos emprendimientos dentro de las organizaciones (Parker, 2011).

La evidencia indica que las organizaciones que lo fomentan son más competitivas y tienen mejores resultados que aquellas que no lo hacen, son capaces de ofrecer una estabilidad laboral y económica para el bienestar de su personal y su propio éxito organizacional (Rauch et al., 2009). Los empleados que estén dispuestos a asumir riesgos al compartir y empujar proyectos innovadores en beneficio de la organización se consideran intraemprendedores (Pinchot, 1985). El intraemprendimiento fomenta las aptitudes de generar desarrollo, utilidades, oportunidades dentro de una organización y con ello aumentar las posibilidades de mantenerse en un mundo cada vez más competitivo (Bahamon et al., 2013).

Intraemprendedor es aquel que observa y consigue las oportunidades del mercado, es un creador y desarrollador, capaz de aceptar riesgos, para implementar ideas que ofrezcan valor en el mercado, siendo competitivo y consiente de los beneficios que esto trae para alguna organización (Kuratko et al., 2005). De esta manera, como subrayan Bahamon et al. (2013) se convierte en el actor clave para gestionar y desarrollar los cambios que las organizaciones y entidades requieren para la evolución empresarial.

Así mismo, el liderazgo transformacional puede fijar las condiciones básicas para el intraemprendimiento, por diferentes razones. La primera, que los líderes transformacionales fomentan una visión organizativa clara y mecanismos que pueden usarse para descubrir oportunidades (Eyal y Kark 2004).

También, los líderes transformacionales incitan a sus seguidores a pensar por sí mismos, desarrollar nuevas ideas y cuestionar las reglas y sistemas operativos que pueden ser ya obsoletos para la organización (Howell y Higgins, 1990). Y, por último, aumentan la confianza y las habilidades de los seguidores para diseñar y llevar a cabo respuestas innovadoras a los problemas actuales (Jung et al., 2003).

En este sentido, el intraemprendimiento no escapa a los valores culturales que motivan las intenciones emprendedoras en los estudiantes universitarios (Aguilar-Cruz y Campos-Sánchez, 2024), pues esto incide en las actitudes y comportamientos adoptados por ellos (Campos-Sánchez y Lara-Salazar, 2023). El líder es un recurso valioso para el desarrollo de intraemprendedores (Antoncic y Hisrich, 2001) debido a que los motiva y acompaña en el desarrollo de sus proyectos hasta observar los resultados producidos (Bahamon et al., 2013).

Por lo tanto, se sugiere de necesidad de estudios que exploren las relaciones entre los diferentes estilos de liderazgo del líder y el comportamiento de intraemprendimiento de los empleados o miembros, para el mejor entendimiento de este y la creación de nuevas estrategias claves para el logro de objetivos (Ling et al., 2008). De acuerdo con Farrukh et al., (2019) la influencia de los estilos de liderazgo en la promoción del intraemprendimiento no ha sido un tema muy examinado en la literatura.

3.3 Propuesta de innovación organizativa: el liderazgo transformacional y la conducta intraemprendedora para el desarrollo sostenible

Se considera innovación a todo proceso de mejora que implican el uso de un conocimiento nuevo o de una combinación de conocimientos ya existentes y que es útil aplicable a la sociedad (Haro et al., 2017). Al centrar la innovación en el ámbito educativo, se pueden referir a los cambios con mejoras, como a una idea, un material, una práctica, un contenido, alguna metodología, un patrón cultural, instancias participantes, procedimientos administrativos, entre otros (Cuenca et al., 2007).

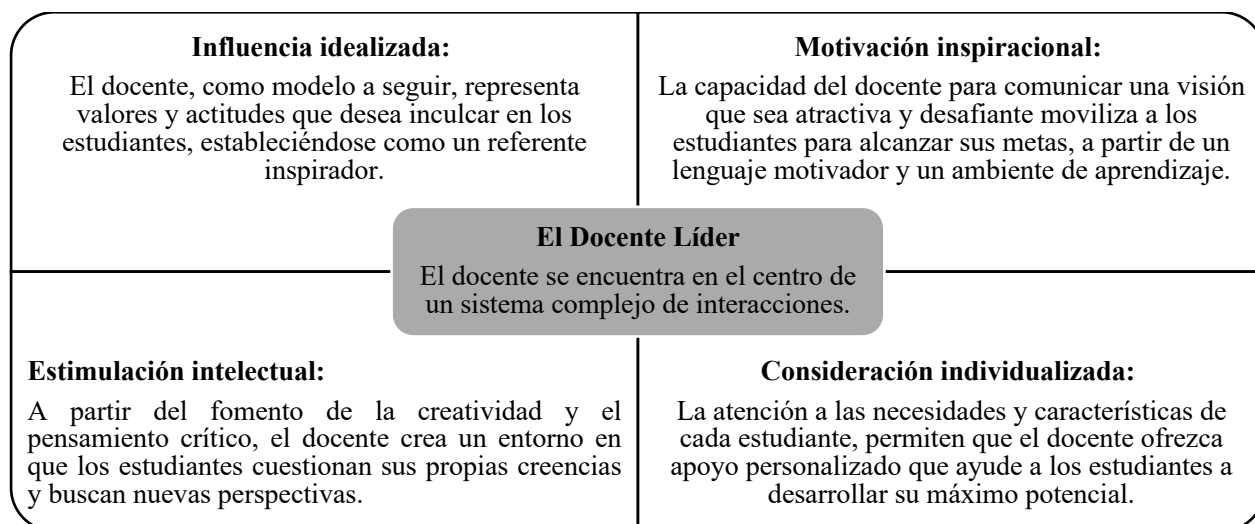
De acuerdo con el Manual de Oslo (OCDE, 2018) se dividen en cuatro los tipos de innovación: a) de producto se refiere a la incorporación de un bien o servicio nuevo o mejorado, b) de proceso es la introducción de un método de producción o de distribución, como nuevos equipos, software y técnicas, c) comercial se relaciona con un nuevo método de comercialización y d) organizativa contempla un nuevo método de aplicado a las prácticas de negocio que se relacionan principalmente con el personal y la organización del trabajo. Acorde con lo expuesto, la propuesta de este estudio se identifica como una innovación organizativa al introducir un nuevo sistema para mejorar el aprendizaje y la formación, al vincular el liderazgo transformacional de los docentes y la conducta intraempresarial de los estudiantes.

En este sentido, reconoce la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2019) la importancia de los docentes al enfatizar que “representan una de las fuerzas más sólidas e influyentes con miras a garantizar la equidad, el acceso y la calidad de la educación. Ellos son la clave del desarrollo mundial sostenible”.

Por otra parte, se contempla en la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una visión hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental que se desglosan en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de los cuales la presente propuesta contribuye con los siguientes: “educación inclusiva, equitativa y de calidad” (ODS 4) y “trabajo decente y crecimiento económico” (ODS 8) mediante la promoción de un ambiente propicio para el liderazgo docente con impacto en la educación de calidad y el desarrollo de capacidades intraempresariales que ayuden a los estudiantes a transformar su vida y la sociedad, al generar oportunidades de trabajo productivo y que proporcione ingresos dignos, de esta manera se fomenten mejoras orientadas al desarrollo sostenible.

En la **Tabla 1** se muestra la propuesta del modelo que incluye las cuatro dimensiones necesarias para el docente líder, esto permite orientar el emprendimiento y la innovación en dirección al desarrollo sostenible al contribuir con la educación de calidad (ODS 4) y el trabajo decente (ODS 8).

Tabla 1. Modelo de líder transformacional docente para el desarrollo sostenible



Fuente: elaboración propia con base en Bass y Avolio (1994).

Para lograr un comportamiento de intraemprendimiento, se requiere concebir a los estudiantes con un rol activo en la sostenibilidad, que tienen capacidades y actitudes para identificar oportunidades de mejoras para su entorno y comunidad. Aunado a esto, se comprende que el cambio en la educación será posible cuando el profesorado se encuentra en un ambiente armónico de trabajo, esté motivado, asume su protagonismo y se implica en este proceso (Pila et al., 2020). Por consiguiente, resulta ineludible que los docentes implementen el liderazgo transformacional, debido a que fomenta la innovación, factor clave en el desarrollo sostenible.

4. METODOLOGÍA

La investigación es mixta para obtener resultados fiables y válidos, a partir de la complementariedad entre información cuantitativa y cualitativa (Hernández et al., 2014). La etapa cuantitativa tiene un alcance descriptivo e inferencial con diseño no experimental transeccional, se centra en medir las dimensiones y analiza cómo ocurre el fenómeno dentro de su contexto, en el que no existe un marco teórico bien definido, dejando el campo abierto para nuevos estudios (Yin, 1989). Se utilizó la estadística inferencial para hacer deducciones a partir de la muestra, por esto, se aplicó una regresión lineal con datos relacionados con la variable dependiente que fue la conducta intraemprendedora y la variable independiente el liderazgo transformacional.

La muestra no probabilística está representada por 50 estudiantes inscritos en el periodo de enero – junio 2017 de tres licenciaturas que cursan alguna asignatura obligatoria ligada al fomento del emprendimiento en algún nivel de su preparación académica en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) campus Ciudad Universitaria (DMCU).

Se emplearon dos instrumentos para la etapa de recolección de datos y se evalúan con escala Likert; el primero fue el **MLQ** (Cuestionario de Liderazgo Multifactorial) creado por Bass y Avolio (1994) y adaptado por Meza y Flores (2014), el cuestionario sobre el liderazgo transformacional consta de 20 ítems (**Anexo 1**), se excluyen los ítems pertenecientes a los estilos de liderazgo transaccional y al pasivo, porque no corresponden al objetivo planteado en el estudio, que es evaluar la percepción de los estudiantes sobre el liderazgo transformacional de sus docentes.

El segundo instrumento, es la Escala de Conducta Intraemprededora desarrollada Stull y Singh (2005) y validada por Moriano et al. (2009), agrupa tres dimensiones: asunción de riesgos, innovación y proactividad, las cuales contemplan 15 ítems (**Anexo 2**). La escala ofreció la posibilidad de observar la propensión de los estudiantes a desarrollar comportamientos emprendedores dentro de su entorno académico. Se aplicó la estadística descriptiva para el análisis de la información obtenida de los dos instrumentos mencionados.

Para la etapa cualitativa se utilizó el estudio de caso y se realizaron entrevistas en profundidad a 20 estudiantes para obtener una visión detallada de sus experiencias y percepciones. Estas entrevistas fueron analizadas utilizando el software Atlas.ti, lo que permitió identificar patrones y categorías recurrentes en los datos se siguió un enfoque fenomenológico. De esta manera, a través de la codificación y el análisis de fragmentos arquetípicos, se extrajeron conclusiones sobre la relación entre el liderazgo docente y la conducta intraemprededora de los estudiantes.

5. RESULTADOS

Los datos generales de la muestra se pueden observar en la **Tabla 2** se incluyen algunas variables como género, edad, el estado de su nivel de estudios al momento de responder, así como el programa de estudios al que corresponden. Estos datos son fundamentales para la posterior presentación de los resultados.

Tabla 2. Datos generales de los encuestados

Característica		%
Sexo	Femenino	56%
	Masculino	44%
Edad	17-21	54%
	22-26	44%
	27-31	2%
Nivel de estudios	Principiante	2%
	Intermedio (4to-6to semestre)	64%
	Avanzado	34%
Programa de estudios	Administración de empresas	70%
	Publicidad	28%
	Contaduría	2%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados cuantitativos muestran que el 86% de los encuestados consideró que los docentes evidencian conductas de Liderazgo Transformacional al impartir clases, en cambio sólo el 55% mostró una conducta intraemprendedora. En la **Tabla 3**, se observa el cálculo de la media y la desviación estándar de los puntajes obtenidos por los participantes, en la variable Liderazgo Transformacional se obtuvo un promedio de 3.1 acorde con sus cuatro factores.

Tabla 3. Media y desviación estándar de las variables analizadas

	Liderazgo Transformacional				Conducta Intraemprendedora		
	Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Proactividad	Innovación	Toma de riesgos
Promedio	3.3	3.0	3.1	3.0	2.7	2.7	2.3
Desviación estándar	0.7	1.0	0.8	0.9	0.8	0.9	1.1

Fuente: Elaboración propia

El promedio más alto fue en la Influencia Idealizada, y los más bajos Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. Esto refleja una mayoría de alumnos que consideran que el

comportamiento de sus docentes genera respeto y confianza, además de inspirarlos mediante el ejemplo. Se sugiere que los docentes, conscientes o no, imparten este tipo de liderazgo dentro de su práctica. En cuanto al promedio de la conducta intraemprendedora, la Proactividad y la Innovación tuvieron el mayor promedio de 2.7, esto evidencia que los alumnos perciben tener alguna conducta intraemprendedora, pero aún no bien desarrollada.

Así mismo, la desviación estándar indica que existe variabilidad en la manifestación de estas competencias entre los participantes, lo que sugiere la necesidad de intervenciones más personalizadas para potencializar las áreas en las cuales se observan brechas más pronunciadas. Estos hallazgos respaldan la importancia de desarrollar programas de formación en los que se promueva la conducta intraemprendedora a través de un liderazgo transformacional, que a su vez pueda ser interiorizado por los estudiantes.

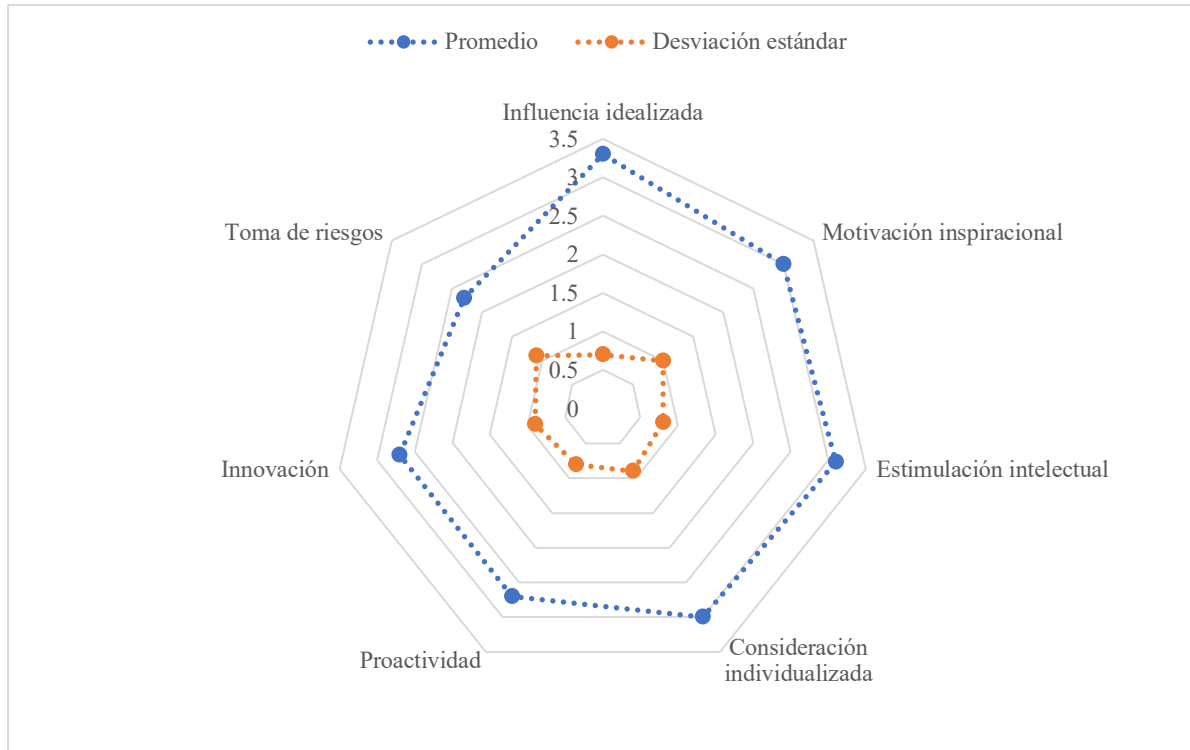
En la **Gráfica 1** se observa un gráfico de radar en el que se visualizan de manera comparativa los resultados sobre los niveles de Liderazgo Transformacional y Conducta Intraemprendedora percibidos por los sujetos entrevistados.

En el programa Microsoft Excel se ingresaron los datos, para obtener la regresión lineal, en la **Tabla 4** se exhiben los resultados, los cuales muestran una relación positiva y estadísticamente significativa entre las dos variables ($r = 0.68$, $p = 0.01$, $R^2 = 0.46$).

El coeficiente de determinación (**R²**) de 0.46 significa que otros factores, además del liderazgo transformacional, también influyen en la conducta intraemprendedora del estudiante, como la motivación individual, el entorno familiar y las oportunidades de desarrollo profesional.

El coeficiente de regresión de 0.4 indica que, a mayores prácticas de liderazgo transformacional, mayor es la probabilidad de que los estudiantes desarrollen una conducta intraemprendedora. Esto sugiere que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y moderado en la conducta intraemprendedora en el desarrollo de la conducta intraemprendedora entre los estudiantes universitarios.

Gráfica 1. Análisis descriptivo de las variables



Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Resumen del modelo lineal

Coefficiente de correlación (r)	Coefficiente de determinación (R ²)	Valor P	Coefficiente de regresión
0.68	0.46	0.01	0.4

Fuente: elaboración propia mediante uso de regresión lineal EXCEL

Sobre la parte cualitativa, siguiendo los principios del análisis fenomenológico, en las siguientes páginas se muestran fragmentos arquetípicos según códigos creados en las entrevistas semiestructuradas. A través de ellos, al representar los temas más frecuentes en su percepción y experiencia, se puede observar el liderazgo docente desde la perspectiva y las palabras de los estudiantes, quienes concuerdan en que la actuación (ya sea como líder o no) del docente en el aula, afecta su propio actuar:

- **Presencia de Liderazgo:** *“Sería bueno porque, por ejemplo, se tendría una mejor relación ya sea entre profes y alumnos, estos se ganarían la confianza para tener un buen diálogo en la*

clase, ir más allá de los asuntos escolares, se les escucharía y se les daría el consejo apropiado”.

- **Docente Líder:** *“Ya lo realiza, porque el maestro es el que está a cargo de todos los alumnos, y el que se encarga de organizarlos, el que pone el orden o reglas que se llevarán durante las clases, es el que nos muestra cómo realizar las cosas y es el que nos evalúa y retroalimenta en varias ocasiones”.* *“Podría llevar la docencia a un nivel más profundo y profesional, no solo que acudir al salón de clases, exponer, ver películas o ir a conferencias sea la enseñanza, si no estar atento como un líder por su equipo y esperar que todos den lo mejor de sí para llegar a un objetivo en común, como aprender verdaderamente y aprobar la materia.”* En ese sentido, algunos de los entrevistados expresaron experiencias personales de cambios provocados por el docente, mencionaron también características que se relacionan o pertenecen a las dimensiones del liderazgo transformacional, sugiriendo que los alumnos perciben este tipo de liderazgo de la mayor parte de los docentes:
- **Motivación inspiracional:** *“Motivar a sus alumnos por medio de hechos y conocimientos”.*
- **Influencia individualizada:** *“Si vemos que el consejo que nos da o como actúa el docente es lo que lo ha llevado a estar donde está ahorita, sería como una forma de inspirar a hacerlo”.*
- **Existencia de transformación por intervención del docente:** *“Eso me marcó mucho, porque no tenía mucho tiempo asistiendo a esa clase y desde esa vez él me motivó mucho y me ayudó mucho en creer un poco más en mí y en mi capacidad”.* *“En base a esa clase, yo mejoré mucho en el trato que les daba a los clientes en mi trabajo, reflexioné mucho con ese profe y en verdad me ayudó a cambiar mis comportamientos y realizar mejor mis actividades, a implementar algo nuevo en mí que no conocía, desde esa clase mis materias optativas las trataba de llevar con él”.* *“Tomé algunos consejos que nos dio ese día y los implementé tanto en mi vida cotidiana, como en pequeños negocios que he realizado”.* *“Nos motivó a emprender y seguir adelante siempre, eso se me quedó muy marcado”.* *“Él me orientó a poder escoger mi campo y sujetos de estudio, me facilitó mucho material para poder llevar a cabo mi tesis, me animaba, siempre estaba pendiente de cómo iba, me hacía correcciones constantemente”.* *“Es un gran ejemplo a seguir, siempre ordenado y pendiente de todo. Muy amable, un gran líder, considero yo”.* *“Me sirvió mucho porque hubo algunos consejos que yo lleve a cabo y los realicé en mi trabajo, cosas que antes no hacía y también cosas que sí hacía pero que deje de*

hacer. Me sirvió mucho en mi trabajo, creo que me ayudó a sentirme más seguro y que en mi trabajo vieran que tenía capacidad para poder hacer otras cosas. Siento que, gracias a eso, me dieron otras oportunidades, que hasta el día de hoy sigo trabajando en el mismo lugar”.

También se habló de la parte de emprender, algunos de los entrevistados comentan que no se visualizan como dueños de su propio negocio, sino más bien desarrollándose laboralmente. Mencionan la falta de fomentación y capacitación en la universidad para realizarlo, pero concuerdan que el docente es una parte fundamental para dicha formación, debido a que es él quien se relaciona con los alumnos, y que, en base a su actuación, participación y experiencia, puede motivar frecuentemente este tipo de conducta. Ello refleja que este estilo de liderazgo al impartirlo los docentes influye en el intraemprendimiento de los alumnos:

- **Emprender en general:** *“Es como hacer que las cosas sucedan, tener un sueño, idea o meta y hacer algo para que suceda”. “Es comenzar e iniciar hacer algo y además es la capacidad de empezar con ideas innovadores de acuerdo a una necesidad de un mercado”.*
- **Razones de No Emprender:** *“Nunca ha sido una de mis prioridades o nunca he soñado con tener una empresa, pienso que es algo muy desgastante y absorbente, es demasiada responsabilidad y pienso también que es muy difícil crear una empresa y lograr que tenga éxito, porque hay muchas cosas que ya venden”. “Nada fácil el querer poner tu propio negocio, batallaría mucho”. “Es mucha responsabilidad y estrés al iniciar y tratar de mantener el negocio, y más con tanta delincuencia que hay en la ciudad. Hay muchos riesgos al tener negocio propio”.*
- **Fomentación de emprender en la Universidad:** *“A lo largo de la carrera hemos realizado proyectos en distintas materias, en donde te enseñan lo básico para la creación de algún negocio nuevo, que es lo que debes de observar al momento de hacerlo y así algunos tips, como para mantener a tu empresa si la llegaras a establecer algún día”. “Sí, aquí en la escuela en varias materias, algunas obligatorias y otras no, casi siempre como proyecto o el fin es crear algún producto o servicio innovador y con ello hacer nuestro plan de negocios”. “Siempre buscan que nosotros como alumnos busquemos más allá, demos cualquier idea que se nos venga a la mente, no hay nada incorrecto, dejan que nuestra imaginación, nuestras ideas fluyan sin poner alguna objeción”. “Me gustaría (más fomento al emprendimiento), porque durante el tiempo que yo estuve aquí en la carrera, no siento que se me haya incitado mucho*

a hacerlo, y puede ser necesario o, más bien, es necesario al momento de empezar a trabajar y querer crecer, eso puedo ayudarme a crecer dentro pero más rápido o algo así”. “No fue tanto la clase, sino más bien, el profe que nos daba esa clase, siempre trataba de motivarnos, siempre nos apoyaba y nos decía que cualquiera de nosotros podía hacerlo, nos hablaba mucho de casos de proyectos de estudiantes que habían sido vendidos en bastante dinero o que los mismos estudiantes se había decidido a llevar a cabo ese proyecto y que les había funcionado, siento que nos hacía creer que era posible en base a hechos en los que él había sido testigo, lo cual hacía que uno creyera más”.

- **Falta de capacitación en la Universidad para emprender:** “Siento que a la universidad aún le falta mucho por aprender en ese tema o tal vez en como impartir las clases que conlleven al emprender, al crear algo, al pensar en algo innovador, porque las clases no te motivan a nada de eso, siento que más bien lo hacemos por cumplir y no reprobar”.
- **Proactividad:** “Debe de ser audaz, estar atento a cualquier oportunidad de mejora”. “Busca soluciones de una forma rápida”. “Ponerse la camiseta de empresa”. “Que ama su trabajo”. “Tiene también identidad con la empresa, por ello se esmera mucho”. “Esta alerta a cualquier oportunidad que se le pueda presentar”.
- **Formación de emprender con liderazgo docente:** “Todos tenemos un espíritu emprendedor, pero no siempre, como sabemos, estamos hechos para crear y poder mantener y hacer crecer una empresa. Que mejor que pudiéramos desarrollar una conducta emprendedora de una forma correcta, con personas que ya tienen experiencia, ya nosotros decidiríamos si llevarlo a cabo en nosotros o en la empresa de alguien más”. “Maestros son los que están en contacto directo con todos los alumnos, y son los que ya tiene experiencia en cómo hacerlo y si se otorgan clases para fomentar el emprendimiento no veo por qué no se deba de hacer para que se fomente la conducta de emprender. Pienso que todos saldríamos beneficiados con esa propuesta”. “Si sabe desarrollar todas las cosas ya mencionadas y es comprometido con su trabajo puede lograr grandes cosas en sus alumnos, como crear este tipo de conductas que nos son de gran utilidad al momento de empezar a trabajar”.
- **Aceptación de estimular en la Universidad el emprender dentro de una empresa:** “Si, pienso que sería de gran ayuda, porque, por ejemplo, como yo que no tengo pensado en tener mi empresa propia, más bien dedicarnos a trabajar en una organización que nos interese, pues

nos ayudarían a poder identificar algunas oportunidades o como poder dar ideas buenas ahí mismo en la empresa para que sean tomadas en cuenta, ideas que en realidad ayuden, que le beneficien a la empresa y así poder recibir alguna compensación por ello”. “Sería una buena idea, para aquellos que no se les da o que aún no piensan en tener una empresa, creo que nos serviría para no conformarnos con un sueldo, sino para seguir buscando nuestro crecimiento más rápido dentro de una empresa”.

Para analizar el contenido cualitativo de las entrevistas se utilizó la aplicación de Atlas.ti. De manera inicial, se agregaron los archivos de audios grabados para la transcripción a textos. Posteriormente, se categorizaron los fragmentos más significativos, al seleccionar las declaraciones o citas en los textos. Después, se asignaron códigos para clasificar los temas y al final, se obtuvo la frecuencia de repeticiones de frases o palabras. En la **Tabla 5** se exponen los resultados.

Tabla 5. Resultados del análisis en ATLAS. ti

Nodo principal	Nodo hijo	Temas emergentes	Frecuencia	Ejemplo de citas
Liderazgo transformacional	Motivación inspiracional	Docentes que inspiran con historias de éxito	Moderada	"Mi profesor nos contó la historia de un emprendedor que empezó desde abajo. Eso me motivo a seguir mis propias ideas"
	Consideración individualizada	Maestros que brindan apoyo individualizado a los alumnos	Moderada	"Mi profesora siempre me da tiempo para mis dudas y me ofrece consejos personalizados"
	Estimulación intelectual	Docentes que desafían a los estudiantes a pensar de manera crítica y a innovar	Alta	"Mi maestro nos hizo analizar diferentes modelos de negocios y nos desafío para encontrar nuevas formas de mejorar el producto"
	Influencia idealizada	Maestros que influyen a los estudiantes por su dedicación	Alta	"Gracias a mi profesor aprendí a ver las cosas de forma diferente y me atreví a proponer mi propia idea de negocio"
	Proactividad	Estudiantes que toman iniciativa y buscan oportunidades	Alta	"No espero a que alguien me dijera qué hacer"

Conducta intraemprendedora	Innovación	Alumnos que desarrollan nuevas ideas y soluciones	Alta	"En clase aprendí a identificar las necesidades del mercado y a crear soluciones para satisfacerlas"
	Toma de riesgos	Estudiantes que están dispuestos a asumir riesgos calculados	Moderada	"Se que emprender conlleva riesgos, pero estoy dispuesto a asumirlos para lograr mis metas"

Fuente: elaboración propia

En la **Tabla 6** se presentan los fragmentos arquetípicos en categorías y se agruparon las opiniones frecuentes expresadas por los estudiantes.

Tabla 6. Resumen de la percepción de los estudiantes sobre las variables

Variable	Categorías	Temas frecuentes
Liderazgo transformacional	Docente líder	Responsabilidad, creatividad, motivación inspiracional, perseverancia y liderazgo
Conducta intraemprendedora	Perfil del emprendedor	Proactividad, visión estratégica, financiamiento, conocimientos, habilidades y actitudes
	Redes de apoyo	Familiares, contactos, equipos de trabajo, Universidad y profesores
	Situación motivacional	Necesidad y autoempleo
	Razones de no emprender	Inseguridad, trámites burocráticos, riesgo al fracaso, competencia y gestión del tiempo.

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, los resultados muestran que los alumnos identifican características de liderazgo transformacional en sus docentes, y que ellos mismos tienen en diferentes grados una intención o conducta intraemprendedora. Con base en las entrevistas, se encuentra que los docentes son los más eficaces para facilitar el comportamiento empresarial dentro de la institución educativa, pues motiva a los estudiantes a pensar de nuevas maneras (Estimulación Intelectual), al ganar su confianza (Consideración Individual). Meza y Flores (2014) encuentran que estos componentes del liderazgo transformacional actúan positivamente hacia otras personas. Así mismo, Moriano et al. (2014), muestran que este liderazgo, cuando es impartido por personas en posición superior a otras,

puede desempeñar un papel importante para fomentar el intraemprendimiento, y, por último, Elenkov y Manev (2005) señalan que el estilo de liderazgo transformacional estimula la creatividad y la innovación de las personas.

6. DISCUSIÓN

El objeto del presente estudio arroja que su alcance está condicionado por las capacidades y recursos disponibles por las universidades, para impulsar el emprendimiento y generar valor, por tanto, el análisis desarrollado contribuye a superar las limitaciones existentes en la literatura (Paredes y Flórez, 2024). Así, resulta superlativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje de las **IES** fomentar el aprendizaje sobre el emprendimiento y sus diferentes vertientes como el intraemprendimiento y que, a su vez, esto funjan como generadores de cambio (Quispe et al., 2022).

Los resultados muestran que los alumnos identifican características de liderazgo transformacional en sus docentes. Con base en las entrevistas, se encuentra que los docentes son los más eficaces para facilitar el comportamiento empresarial dentro de la institución educativa, pues motiva a los estudiantes a pensar de nuevas maneras (Estimulación Intelectual), al ganar su confianza (Consideración Individual). En ese sentido, Meza y Flores (2014) encuentran que estos componentes del liderazgo transformacional actúan positivamente hacia otras personas, impulsando su desarrollo personal y académico.

Por otra parte, los resultados revelan que los estudiantes perciben en sí mismos diferentes grados de intención o conducta intraemprendedora. Esto implica que, a partir de la influencia de un liderazgo transformacional que sea efectivo, los alumnos no sólo se involucran en su aprendizaje, sino que comienzan a desarrollar y adoptar comportamientos emprendedores que serán provechosos para su formación académica y, sobre todo, para su desempeño como profesionales. Al respecto, Moriano et al. (2014), destacan que el liderazgo transformacional, especialmente cuando es impartido por personas que representan figuras superiores o de autoridad, puede desempeñar un papel importante para fomentar el intraemprendimiento.

En el mismo sentido, Elenkov y Manev (2005) señalan que el estilo de liderazgo transformacional estimula la creatividad y la innovación en las personas. Esto es especialmente significativo para el contexto educativo, en el cual se espera que los estudiantes no sólo recopilen

información, sino que tengan las habilidades para aplicarla de manera innovadora y creativa. Así pues, un líder transformacional actúa como un modelo a seguir, a través de promover un ambiente en el cual tanto como las personas, en este caso los alumnos, como las ideas, son valoradas.

Estas ideas coinciden con lo planteado por Bilal y Waheed (2019), quienes, a través de sus planteamientos, posibilitan considerar al docente como un líder capaz de desarrollar la competencia de un liderazgo que transforme a sus seguidores (estudiantes), que busque soluciones innovadoras incluso modificando su conducta en el medio laboral, y se preocupe porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para todos los involucrados en el proceso educativo, como menciona Bernal, (2001).

De esta forma, al poner de relieve los resultados y las principales proposiciones de la revisión de literatura sobre el tema, se observa que existe la necesidad de mejorar los contextos educativos universitarios y, por ende, la práctica docente, incorporando las características que sustentan el liderazgo transformacional (Bass, 1985), ya que, como se ha mencionado, puede considerarse uno de los factores claves que puede influir positivamente en la dinámica académica que repercutirá en la vida futura de los estudiantes, tanto en la empresa, comunidad y país donde ejerzan su profesión.

6.1. Implicaciones Teóricas

En general, el presente estudio contribuye a la validación empírica del liderazgo transformacional y, sobre todo, a sus dimensiones de estimulación intelectual y consideración individual. Los resultados obtenidos ponen de relieve la existencia de una relación entre este estilo de liderazgo y el desarrollo de conductas intraempreendedoras en los estudiantes. Al mismo tiempo, se comprueba el papel crucial del docente que, como figura de autoridad, puede jugar en la promoción de estas conductas. El presente estudio, por tanto, abona a los **ODS 4** y **ODS 8** para obtener una educación de calidad y un trabajo decente, con el fin de mejorar la vida de las personas hacia el desarrollo sostenible.

6.2. Implicaciones prácticas

En términos prácticos, el estudio destaca la importancia del liderazgo transformacional en el desarrollo de competencias intraempreendedoras, al integrar las dos variables se aporta una perspectiva novedosa para comprender cómo el liderazgo transformacional puede contribuir a la

formación de ciudadanos con las habilidades y competencias necesarias para impulsar el desarrollo y la educación sostenible. En este sentido, se aporta a los **ODS 4** y al **ODS 8** al proporcionar evidencia sobre la importancia del diseño de estrategias educativas que sean innovadoras y fomenten el desarrollo de competencias intraempresariales en los estudiantes, de manera que también se enriquezca su formación integral. De igual forma, se identifican oportunidades para impulsar la innovación institucional en las organizaciones educativas, creando entornos que promuevan la creatividad, la iniciativa y el espíritu emprendedor. Finalmente, la investigación intenta ayudar a mejorar las perspectivas de empleabilidad de los egresados y a fortalecer el vínculo entre las instituciones educativas y el sector productivo, al permitir la generación de un ambiente de aprendizaje que fomenta la innovación y el desarrollo sostenible.

7. CONCLUSIÓN

Para abonar a la “*educación inclusiva, equitativa y de calidad*” (**ODS 4**) y al “*trabajo decente y crecimiento económico*” (**ODS 8**) se demanda la participación conjunta de diversos actores para dar respuesta a los problemas sociales, ambientales y económicos que enfrenta el mundo. Para alcanzar este cometido es preciso, que los profesores desempeñen un liderazgo transformacional, propicien el aprendizaje significativo y que integren el contexto cotidiano, de manera que, los estudiantes se comprometan al brindar soluciones innovadoras hacia el desarrollo sostenible.

El docente juega un papel clave en el progreso de los estudiantes de la Universidad y futuros profesionistas. Si desarrolla el papel de líder dentro del aula y, sobre todo, el tipo de liderazgo transformacional actuará como un agente de cambio que influya en los alumnos.

Por otra parte, el intraemprendimiento en los ambientes universitarios, en la relación docente-institución, generalmente es un tema carente de presencia en los cursos de emprendimiento, ya que este último casi siempre está enfocado a la creación de una empresa, por ello, es necesario un cambio de óptica que coadyuve a que se implemente esta conducta, ya que es también una forma de emprender y sería de gran utilidad para los estudiantes que no sienten ese deseo de crear su propia empresa, sino de desarrollar sus competencias dentro de una organización con la que se sientan identificados. La Universidad puede formar docentes que ejerzan un liderazgo transformacional, estimulando la actividad intraempresarial y apoyando a la retención de empleados valiosos, creando personas y empresas de valor.

Es necesario ahondar en el futuro acerca de cómo la cultura organizacional que genera la institución educativa pudiera mediar (Ascencio, et al., 2019) entre el liderazgo transformacional que desea permear el docente en sus estudiantes, y el intraemprendimiento que pudiera generarse en ellos producto de esta relación. Así mismo, indagar desde la óptica del docente y de la propia institución la dinámica de génesis y en su caso, desarrollo del liderazgo transformacional, así como las estrategias implementadas para ello dentro del aula.

7.1. Cómo respuesta a pregunta e hipótesis de investigación.

Acerca de la pregunta de investigación, los resultados muestran que el liderazgo transformacional actúa como un posible catalizador para el desarrollo de conductas intraemprededoras en los estudiantes universitarios mexicanos. Sobre todo, al crear ambientes de aprendizaje que resulten estimulantes y desafiantes, los docentes que actúan como líderes transformacionales empoderan a sus estudiantes para asumir roles proactivos e ideas innovadoras, contribuyendo así a su desarrollo personal y profesional.

En el contexto educativo mexicano, los resultados de la investigación ponen de relieve la importancia de promover el liderazgo transformacional entre los docentes como una estrategia efectiva para fomentar la cultura emprendedora en las universidades y preparar a los estudiantes para los desafíos del mercado laboral actual.

7.2. Hallazgos de la investigación.

De esta manera, los hallazgos no solo fortalecen el cuerpo teórico existente sobre el liderazgo transformacional, sino que también ofrecen valiosas implicaciones para la práctica educativa, al destacar la importancia de institucionalizar un ambiente de aprendizaje que fomente la innovación y el espíritu emprendedor e intraemprededor entre los estudiantes.

7.3. Alcances finales de la investigación.

Finalmente, es importante reconocer que los resultados tienen implicaciones significativas para la educación emprendedora en las universidades, especialmente en el área de ciencias económico administrativas, por ende, es fundamental que se fomente el desarrollo de un liderazgo transformacional en los docentes para generar un ambiente que impulse la conducta

intraemprendedora en los estudiantes. Se sugieren las siguientes estrategias; la implementación de programas de formación docente que se enfoquen en las características del liderazgo transformacional y la creación de un sistema que apoye la conducta intraemprendedora. Asimismo, se promueve la necesidad de futuros estudios sobre el contexto, como las condiciones socioterritoriales y psicosociales que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

8. REFERENCIAS

- Aguilar-Cruz, P. D., y Campos-Sánchez, A. (2024). Fostering Sustainable Development Through Social Innovation: The Role of Cultural Values in Entrepreneurial Intentions. *Scientia Et PRAXIS*, 4(08), 96–126. <https://doi.org/10.55965/setp.4.08.a4>
- Ascencio, L., Fábrega, C. y Carmona, C. (2019). Cultura organizacional y el intraemprendimiento académico en la Universidad de Guayaquil-Ecuador. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 79-103. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3427>
- Antoncinc, B. y Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527. [https://doi.org/10.1016/S08839026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S08839026(99)00054-3)
- Avolio, B., Waldman, D. y Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4). <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Bahamon, M., Vianchá, M., Alarcón, L., y Bohórquez, C. (2013). Estilos y estrategias de aprendizaje relacionadas con el logro académico en estudiantes universitarios. *Pensamiento Psicológico*, 11 (1), 115-129. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80127000005>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The free press. https://books.google.com.mx/books/about/Leadership_and_Performance_Beyond_Expect.html?hl=es&id=NCd-QgAACAAJ&redir_esc=y
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bennetts, M. (2007). El liderazgo transformacional y la evaluación de programas académicos universitarios en México. *Revista educar*, 40 (1), 163-189. <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewArticle/119475/0>
- Bernal, J. (2001). Liderar el cambio: el liderazgo transformacional. Anuario de Educación. *Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad de Zaragoza*, 2 (1), 197-230. http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.pdf
- Bilal, A. y Waheed, A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medida (Coord.), *El liderazgo en la Educación*. Trabajo presentado en la VIII reunión del Grupo Asociación para el desarrollo y mejora de la escuela, Madrid, España.

- https://cmappublic2.ihmc.us/rid=1H81QT0TK-1PBBFZG-K1C/Bolivar_Liderazgo%20transformacional%20_y_%20Mejora.pdf
- Campos-Sánchez, A., y Lara-Salazar, J. R. . (2023). Individualism and collectivism as predictors of entrepreneurial intentions of university students. *Scientia Et PRAXIS*, 3(05), 60–82. <https://doi.org/10.55965/setp.3.05.a3>
- Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Pearson Educación. https://books.google.com.mx/books/about/Administraci%C3%B3n_moderna.html?id=tetGPAACAAJ&redir_esc=y
- Covín, J. y Slevin, D. (1991). *Entrepreneurship: critical perspectives on business and management*. Routledge. https://books.google.com.mx/books/about/Administraci%C3%B3n_moderna.html?id=tetGPAACAAJ&redir_esc=y
- Cuenca, P., Solís, M., Guerrero, J., Rayón, A., Martínez, C., Téllez, L. y Hernández, B. (2007). Modelo de innovación educativa. Un marco para la formación y el desarrollo de una cultura de la innovación. RIED. *Revista iberoamericana de educación a distancia*, 10(1), 145-173 <https://www.redalyc.org/journal/1341/134175018005/134175018005.pdf>
- Díaz, A., Oropeza, M., y Martín, A. (2020) Las Prácticas De Intraemprendimiento En La Innovación De Las Mipyme (Intrapreneurship Practices in the Innovation of MSMEs). *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 13(1), 37-50. <https://ssrn.com/abstract=3696716>
- Elenkov, D. y Manev, I. (2005). Top management leadership and influence on innovation: the role of sociocultural context. *Journal of Management*. 31, 381-402. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206304272151>
- Eyal, O. y Kark, R. (2004). How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3 (3), 211–235 <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700760490503715>
- Farrukh, M., Chow, J. y Ahmed, I. (2019). Intrapreneurial behavior in higher education institutes of Pakistan: The role of leadership styles and psychological empowerment. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11 (2), 273-294. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2018-0084>
- Gil, A., Muñiz, M. y Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Universitaria de Investigación*. 9 (1), 13-33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41011135001>
- González, O. y González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Revista multiciencias*. 12 (1), 35- 44. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90423275005>
- González, O.; González, O., Ríos, G., y León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 15 (3), 355-371. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328424005>
- Guarín, L. (2014). Liderazgo Transformacional Docente en la Universidad Nacional de Colombia (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia. <http://www.bdigital.unal.edu.co/46011/>

- Haro, F. A., Córdova, N. C., y Alvarado, M.A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 88-105. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.167>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Howell, J. y Higgins, C. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 317–341 <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2393393>
- Huillca, B. (2015). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
<https://core.ac.uk/download/pdf/323353033.pdf>
- Jung, D., Chow, C., y Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14 (1), 525–544. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kotter, J. (2002). *The Heart of the Change*. Book Summaries.
https://books.google.com.mx/books/about/The_Heart_of_Change.html?id=cYJnCQURJ5gC&redir_esc=y
- Kuratko, D., Hornsby, J. y Bishop, J. (2005). An examination of managers' entrepreneurial actions and job satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3). <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-005-2589-1>
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. & Veiga, J. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship. *Magazine Academy of Management Journal*, 51 (3), 557–576. <http://amj.aom.org/content/51/3/557.short>
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. 2 (1), 120.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120108>
- Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de Gerentes de Ventas de una empresa farmacéutica a nivel mundial. (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Tlaxcala, Tlaxcala. <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Meza, M. y Flores, I. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Revista Educación*, 38 (1), 101-115.
<http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v38i1.14380>
- Moriano, J., Topa, G., Valero, E., y Lévy, J. (2009). Identificación organizacional y Conducta “Intraemprendedora”. *Revista Anales de Psicología*, 25, 277–287.
<https://revistas.um.es/analesps/article/view/87631/84411>
- Moriano, J., Molero, F., Topa, G. y Lévy, J. (2014). The influence of transformational Leadership and organizational identification on intrapreneurship. *Springer Science Business Media*, 2 (1), 105-135. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-influence-of-transformational-leadership-and-on-Moriano-Molero/4228df7a5ddc2b0c17b29c7498974ff9cacc8d8a>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2018), Manual de Oslo 2018: Directrices para la recopilación, presentación de informes y utilización de datos sobre

- innovación, 4.^a edición, La medición de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación, Publicaciones de la OCDE, París, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2019). Docentes. Consultado el 1-Feb-2024, de: <https://es.unesco.org/themes/docentes>
- Paredes, J., y Flórez, R. (2024). Competencias en la formación emprendedora y desarrollo sostenible desde la educación superior. *Revista De Ciencias Sociales*, 30(3), 187-204. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i3.42658>
- Parker, S. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26 (1), 19–34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003>
- Pila, C., Andagoya, G., y Fuertes, E. (2020). El profesorado: Un factor clave en la innovación educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(2), 212–232. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1327>
- Pinchot, G. (1985). Intraemprendimiento ¿Por qué usted no tiene que dejar la Corporación para convertirse en un empresario? *Universidad de Illinois en la Academia Urbana-Champaign para Liderazgo Empresarial Investigación Histórica Referencia en Emprendimiento*, 1 (2), 17- 30. <https://ssrn.com/abstract=1496196>
- Prieto, A. y Zambrano van Beverhoudt, E. (2005). Ética y liderazgo transformacional en la docencia. *Telos*. 7 (1), 81-91. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318830006>
- Quispe, G. M., Delgado, R., Ayaviri, D., y Maldonado, A. I. (2022). Competencias emprendedoras para generar una cultura de emprendimiento en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-6), 297-313. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38847>
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 18 (1). <http://www.redalyc.org/pdf/280/28022785007.pdf>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. y Frese, M. (2009). Orientación Empresarial y Desempeño Empresarial: Una Evaluación de Investigaciones Pasadas y Sugerencias para el Futuro. *Teoría y práctica empresarial*, 33 (3), 761- 787. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x/full>
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2008). *Supervisión*. Pearson Educación. <https://spc.inba.gob.mx/bibliografia/Supervisi%C3%B3n%20a%20Edici%C3%B3n%20Pearson%20Educaci%C3%B3n.pdf>
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional: ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*. 1 (3), 1- 12. <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Stull, M., y Singh, J. (2005). Intrapreneurship in nonprofit organizations examining the factors that facilitate entrepreneurial behavior among employees. Retrieved May 24 <https://case.edu/weatherhead/academics/doctorate/doctor-business-administration?id=7635>
- Thieme, C. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria, el caso de Chile. (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, Barcelona. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3630753.pdf>
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11 (1), 73-91 <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2915>
- Yin, R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications Thousand Oak.

https://iwansuharyanto.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/robert_k_yin_case_study_research_design_and_mebookfi-org.pdf

Anexo 1. Cuestionario de Liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1994)

Instrucciones: use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, anotando el número correspondiente a su preferencia.

Nunca	Rara Vez	A Veces	Usualmente	Siempre
0	1	2	3	4

1. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	
2. Expresa sus valores y creencias más importantes.	
3. Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.	
4. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	
5. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	
6. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	
7. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	
8. Le dedica tiempo a enseñar y orientar.	
9. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	
10. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	
11. Actúa de modo que se gana el respeto de los demás.	
12. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en decisiones adoptadas.	
13. Muestra confiable y seguro.	
14. Construye una visión motivante del futuro.	
15. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	
16. Considera que tiene necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	
17. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	
18. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	
19. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	
20. Expresa confianza en que se alcanzaran las metas.	

Anexo 2. Cuestionario de conducta intraemprededora (Stull y Singh, 2005)

Instrucciones: use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, anotando el número correspondiente a su preferencia.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

1. Genero nuevos proyectos o actividades con cautela	
2. Hago cosas que tienen posibilidades de no funcionar	
3. Evito tomar riesgos calculados	
4. Participo en actividades que tienen posibilidades de no funcionar	
5. Tomo riesgos calculados a pesar de la posibilidad de fallar	
6. Me anticipo a los cambios en lugar de responder a ellos	
7. Arreglo o mejoro activamente cosas que no me gustan	
8. Actuó anticipando problemas, necesidades o cambios futuros	
9. Tomo la iniciativa para iniciar proyectos	
10. Tiendo a implementar cambios antes de que sean necesarios	
11. Genero nuevas ideas útiles	
12. Desarrollo nuevos procesos, servicios o productos	
13. Abordo las tareas empresariales de forma innovador	
14. Encuentro nuevas formas de hacer las cosas	
15. A menudo hacemos las cosas de maneras únicas	



This is an open access article distributed under the terms of the CC BY-NC license(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)