



UNIVERSIDAD *MICHOACANA*  
DE  
SAN *NICOLÁS* DE *HIDALGO*



Facultad de **C**ontaduría y  
**C**iencias **A**ministrativas

**División de *E*studios de *P*ostgrado**

*“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores  
Egresados del Bachillerato de la Universidad  
Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para  
incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”*

TESIS

Que para obtener el grado de:  
**Maestro en Administración**

Presenta:

*L.A. ALMA AZUCENA BAUTISTA TEJEDA*

Director de Tesis:

*DR. JOSÉ RAFAEL AGUILERA AGUILERA*



ÍNDICE

RESUMEN ..... 10

ABSTRACT ..... 11

INTRODUCCIÓN ..... 12

**Capítulo 1: Fundamentos de la Investigación..... 17**

    1.1. Antecedentes de la Investigación. .... 17

    1.2. Pregunta de Investigación..... 30

    1.3. Objetivo de la Investigación. .... 30

    1.4. Justificación de la investigación..... 31

    1.5. Hipótesis de la investigación..... 32

    1.6. Material y Métodos. .... 32

    1.7. Tipo de Investigación..... 34

**Capítulo 2: Evaluación. .... 35**

    2.1. Evolución histórica del concepto de evaluación..... 36

    2.2. Definición de Evaluación..... 40

    2.3. Tipos de Evaluación. .... 42

        2.3.1. Según su función..... 43

        2.3.2. Según su extensión. .... 44

        2.3.3. Según los agentes evaluadores..... 44

        2.3.4. Según el momento de aplicación. .... 46

        2.3.5. Según el criterio de comparación..... 47

    2.4. Instrumentos de Evaluación..... 49

        2.4.1. Rubrica de Evaluación..... 49

        2.4.2. Lista de Cotejo ..... 51

        2.4.3. Escala de valores ..... 51

        2.4.4. Portafolio de evidencias ..... 53

        2.4.5. Proyecto ..... 54

        2.4.6. Examen o prueba objetiva. .... 54



2.4.7. Escala Likert.....	55
2.4.8. Caracterización de la Escala Tipo Likert.....	60
2.4.8.1. Actitudes.....	60
2.4.8.2. Las creencias religiosas de un candidato son índice de su integridad.....	62
2.4.8.3. Conceptos relacionados con las actitudes.....	62
2.4.8.4. Características de las actitudes.....	66
2.4.8.5. Fenómenos psicológicos, sociales y físicos.....	70
2.4.8.6. Orígenes del escalamiento tipo Likert y su inmersión en el Desarrollo Organizacional.....	71
2.4.8.7. Rensis Likert.....	73
2.4.8.8. Retroalimentación de encuestas.....	76
2.4.8.9. Sistemas 1-4T.....	77
<b>Capítulo 3: Análisis y Diseño de Perfil de Puesto.....</b>	<b>83</b>
<b>3.1. Concepto de puesto.....</b>	<b>83</b>
<b>3.2. Concepto de diseño del puesto.....</b>	<b>84</b>
<b>3.3. Modelos de diseño de puestos.....</b>	<b>85</b>
3.3.1. Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos.....	86
3.3.2. Modelo humanista o de relaciones humanas.....	94
3.3.3. Modelo situacional.....	96
<b>3.4. Enriquecimiento del puesto.....</b>	<b>104</b>
<b>3.5. Enfoque motivacional del diseño de puestos.....</b>	<b>106</b>
<b>3.6. Equipos de trabajo.....</b>	<b>110</b>
<b>3.7. Descripción de puestos.....</b>	<b>110</b>
<b>3.8. Análisis de puestos.....</b>	<b>111</b>
<b>3.9. Estructura del análisis de puestos.....</b>	<b>112</b>
3.9.1. Requisitos intelectuales.....	113
3.9.2. Requisitos físicos.....	114
3.9.3. Responsabilidades adquiridas.....	114
3.9.4. Condiciones de trabajo.....	115
<b>3.10. Métodos para la descripción y el análisis de puestos.....</b>	<b>116</b>
3.10.1. Método de observación directa.....	117
3.10.1.1. Características del método de observación directa.....	117

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



3.10.1.2. Ventajas del método de observación directa .....	118
3.10.1.3. Desventajas del método de observación directa. ....	118
3.10.2 Método del cuestionario.....	119
3.10.2.1. Características del cuestionario.....	120
3.10.2.2.Ventajas del cuestionario .....	120
3.10.2.3. Desventajas del cuestionario.....	121
3.10.3. Método de la entrevista .....	121
3.10.3.1. Características de la entrevista directa. ....	122
3.10.3.2. Ventajas de la entrevista directa.....	123
3.10.3.2. Desventajas de la entrevista directa .....	123
3.10.4. Métodos mixtos.....	124
<b>3.11. Etapas en el análisis de puestos. ....</b>	<b>125</b>
3.11.1. Etapa de planeación.....	125
3.11.2. Etapa de preparación.....	129
3.11.3. Etapa de realización. ....	130
<b>3.12. Objetivos de la administración y análisis de puestos.....</b>	<b>131</b>
<b>Capítulo 4. Emprendedurismo.....</b>	<b>133</b>
<b>4.1. Caracterización del Emprendedurismo. ....</b>	<b>133</b>
<b>4.2. Características del emprendedor.....</b>	<b>135</b>
<b>4.3. Tipos de emprendedores.....</b>	<b>141</b>
<b>4.4. Concepto y tipos de emprendedor. ....</b>	<b>144</b>
<b>4.5. Capacidades, cualidades y atributos del emprendedor. ....</b>	<b>153</b>
<b>4.6. El emprendedor nace y no se hace.....</b>	<b>168</b>
4.6.1. El emprendedor «ama» el riesgo. ....	168
4.6.2. El emprendedor busca el poder absoluto. ....	169
4.6.3. La riqueza es el principal motivador del emprendedor.....	169
4.6.4. El emprendedor ha de ser joven y enérgico.....	169
4.6.5. El emprendedor con talento triunfa rápido. ....	170
<b>4.7. Los errores más frecuentes del emprendedor .....</b>	<b>170</b>
4.7.1. Primer error: idea más dinero igual a empresa.....	172



4.7.2. Segundo error: el síndrome del «claro que cambiarán».....	173
4.7.3. Tercer error: dificultad para asumir las propias limitaciones. ....	173
4.7.4. Cuarto error: la amistad mal entendida.....	174
4.7.5. Quinto error: en la empresa entramos todos. ....	174
4.7.6. Sexto error: valorar la innovación sólo de forma positiva.....	175
4.7.8. Séptimo error: la creencia extendida de que el negocio es el producto.....	175
<b>4.8. El fracaso y el éxito emprendedor.....</b>	<b>176</b>
4.8.1. Administraciones públicas poco receptivas y colaboradoras.....	178
<b>4.9. El comportamiento emprendedor. ....</b>	<b>181</b>
<b>Capítulo 5: Internacional Junior Achievement. ....</b>	<b>188</b>
5.1. Antecedentes de Internacional Junior Achievement.....	188
5.2. Junior Achievement en México.....	193
5.2. Programa Empresarios y Emprendedores.....	200
5.2.1. Visión general del Programa. ....	200
5.2.2. Objetivos del Programa. ....	201
5.2. 3. El desarrollo del programa. ....	202
5.2.3.1. Etapa de Formación. ....	202
5.2.3.2. Etapa de Desarrollo.....	203
5.2.3.3. Etapa de Cierre.....	203
5.2.4. Actividades de Jóvenes Emprendedores. ....	204
5.2.4. Planes para las juntas de trabajo.....	206
<b>Capítulo 6: Educación.....</b>	<b>207</b>
6.1. Educación Media Superior. ....	207
6.2. Antecedentes históricos Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. ..	211
6.2.1. Cambio de sede. ....	212
6.2.2. Virreinato .....	213
6.2.3. México Independiente.....	214
6.2.4. Etapa revolucionaria.....	215
6.3. Bachillerato Nicolaita. ....	218
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”	



<b>6.4. Antecedentes Históricos ANFECA.....</b>	<b>221</b>
<b>Capítulo 7: Diseño de la Investigación.....</b>	<b>235</b>
<b>7.1. Diseño del Cuestionario.....</b>	<b>235</b>
<b>7.2. Características del Emprendedor.....</b>	<b>238</b>
7.2.1. Factores Motivacionales.....	238
7.2.1.1. Definición de Factores Motivacionales.....	238
7.2.1.2. Afirmaciones relacionadas con Factores Motivacionales.....	239
7.2.2. Características Físicas.....	240
7.2.2.1. Definición de Características Físicas.....	240
7.2.2.2. Afirmaciones Relacionadas con Características Físicas.....	240
7.2.3. Características Intelectuales.....	241
7.2.3.1. Definición de Características Intelectuales.....	241
7.2.3.2. Afirmaciones Relacionadas con Características Intelectuales.....	242
7.2.4. Características Personales.....	243
7.2.4.1. Definición de Características Personales.....	243
7.2.4.2. Afirmaciones Relacionadas con Características Personales.....	244
7.2.5. Competencias Generales.....	245
7.2.5.1. Definición de Competencias Generales.....	245
7.2.5.2. Afirmaciones Relacionadas con Competencias Generales.....	246
<b>7.3. Aplicación de Cuestionario.....</b>	<b>247</b>
<b>Capítulo 8: Resultados de la Investigación.....</b>	<b>249</b>
<b>8.1. Resultados Generales.....</b>	<b>249</b>
8.1.1. Porcentaje por Género.....	249
8.1.2. Número de estudiantes por carrera.....	250
8.1.3. Número de estudiantes de administración por Institución.....	252
8.1.4. Edad de estudiantes encuestados.....	253
<b>8.2. Resultados Factores Motivaciones.....</b>	<b>255</b>
8.2.1. Resultados de la afirmación “Reconozco mis metas y objetivos”.....	255
8.2.2. Resultados de la afirmación “Me es difícil realizar un plan”.....	256



8.2.3. Resultados de la afirmación “Para mí, es importante el reconocimiento de otras personas” .....	257
8.2.4. Resultados de la afirmación “La crítica de otras personas, es importante para mí”. ....	258
8.2.5. Resultados de la afirmación “Me gusta trabajar de manera independiente”. .....	259
8.2.6. Resultados de la afirmación “En lo último que pienso, es en el beneficio económico”. .....	260
8.2.7. Resultados de la afirmación “El ayudar a otras personas es común para mí”. .....	261
8.2.8. Resultados de la afirmación “En el futuro me visualizo como una persona con poder”	262
8.2.9. Resultados de la gráfica acumulada de “los factores motivacionales de los extremos positivos” .....	263
8.2.10. Resultados de la gráfica acumulada de “los factores motivacionales de los extremos positivos”. .....	264
8.2.11. Resultados de la gráfica de promedios de “Factores motivacionales”. .....	265
<b>8.3. Resultados Características Físicas. ....</b>	<b>266</b>
8.3.1. Resultados de la afirmación “Me gusta dar mi mejor esfuerzo en las tareas que realizo cotidianamente” .....	266
8.3.2. Resultados de la afirmación “Prefiero trabajar únicamente en los proyectos que me aportan un beneficio económico” .....	267
8.3.3. Resultados de la afirmación “Me gusta realizar cosas nuevas e inusuales” .....	268
8.3.4. Resultados de la afirmación “Me es complicado realizar tareas extracurriculares a mis estudios” .....	269
8.3.5. Resultados de la gráfica acumulada de “las características físicas de los extremos positivos” .....	270
8.3.6. Resultados de la gráfica de promedios de “las características físicas de los extremos negativos” .....	271
8.3.7. Resultados de la gráfica de promedios de “Características Físicas”. .....	272
<b>8.4. Resultados de Características Intelectuales. ....</b>	<b>273</b>
8.4.1. Resultados de la afirmación “Tengo ideas originales y las pongo en práctica” .....	273
8.4.2. Resultados de la afirmación “Me irrito cuando se disiente de mis opiniones o se descartan mis propuestas” .....	274
8.4.3. Resultados de la afirmación “Comparto mis conocimientos de acuerdo a las situaciones que se me presentan” .....	275



8.4.4. Resultados de la afirmación “Ante un problema lo primero que hago es pedir ayuda” .....	276
8.4.5. Resultados de la afirmación “Analizo la información para extraer mis conclusiones”.....	277
8.4.6. Resultados de la afirmación “Me es difícil encontrar nuevas maneras de resolver problemas”.....	278
8.4.7. Resultados de la afirmación “Soy eficaz a la hora de transmitir ideas e información”.....	279
8.4.8. Resultados de la afirmación “Tomo decisiones de manera intuitiva y mis sentimientos son los que me guían”.....	280
8.4.9. Resultados de la gráfica acumulada de “las características intelectuales de los extremos positivos”.....	281
8.4.10. Resultados de la gráfica acumulada de “las características físicas de los extremos negativos”.....	282
8.4.11. Resultados de la gráfica de promedios de “Características Intelectuales”.....	283
<b>8.5. Resultados Características Personales.....</b>	<b>284</b>
8.5.1. Resultados de la afirmación “Soy capaz de decidir rápidamente de manera eficaz”.....	284
8.5.2. Resultados de la afirmación “Normalmente espero a que otras personas me indique que hacer”.....	285
8.5.3. Resultados de la afirmación “Tengo facultad de comprender el contexto para anticiparme a situaciones o incluso crearlas”.....	286
8.5.4. Resultados de la afirmación “Pierdo el interés si no alcanzo mis objetivos en poco tiempo”.....	287
8.5.5. Resultados de la afirmación “Me considero una persona con auto-control”.....	288
8.5.6. Resultados de la afirmación “Me atemorizan las situaciones complicadas”.....	289
8.5.7. Resultados de la afirmación “Procuró mantener contacto con la gente para mantener una red social amplia”.....	290
8.5.8. Resultados de la afirmación “Es complicado para mí concluir a tiempo trabajos y tareas”.....	291





8.5.9. Resultados de la afirmación “Creo que la perseverancia es importante para llegar al éxito” .....	292
8.5.10. Resultados de la afirmación “Necesito el apoyo de otras personas, para que si fallo, la responsabilidad sea compartida” .....	293
8.5.11. Resultados de la gráfica acumulada de “las características personales de los extremos positivos” .....	294
8.5.12. Resultados de la gráfica acumulada de “las características personales de los extremos negativos” .....	295
8.5.13. Resultados de la gráfica de promedios de “Características Personales” .....	296
<b>8.6. Resultados Competencias Generales. ....</b>	<b>297</b>
8.6.1. Resultados de la afirmación “Tengo habilidad para motivar y desarrollar las capacidades de los demás” .....	297
8.6.2. Resultados de la afirmación “Para mí los clientes de las empresas no son importantes” .....	298
8.6.3. Resultados de la afirmación “Conozco las diferentes entidades financieras privadas y públicas de las cuales se pueden obtener recursos financieros” .....	299
8.6.4. Resultados de la afirmación “Me parece complicado ajustarme a un presupuesto” .....	300
8.6.5. Resultados de la afirmación “Realizo los trabajos y tareas con calidad” .....	301
8.6.6. Resultados de la afirmación “Me siento incomodo cuando tengo que trabajar con desconocidos” .....	302
8.6.7. Resultados de la gráfica acumulada de “las competencias generales de los extremos positivos” .....	303
8.6.8. Resultados de la gráfica acumulada de “las competencias generales de los extremos negativos” .....	304
8.6.9. Resultados de la gráfica de promedios de “Competencias generales” .....	305
<b>8.7. El Perfil del Emprendedor del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.....</b>	<b>306</b>



## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>310</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>317</b>
<b>Libros.....</b>	<b>317</b>
<b>Sitios web.....</b>	<b>333</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>334</b>
<b>Anexo I.....</b>	<b>334</b>



### RESUMEN

El presente trabajo es una investigación de alcance descriptivo, en el cual se muestra la importancia que ha tenido la implementación de los programas de emprendedores en el bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, que capacitan y motivan, de manera presencial, a los estudiantes de las Instituciones de Educación Superior y Media Superior del área de negocios para inculcarles día a día una cultura emprendedora.

De manera particular, se describe y expone el diseño del perfil adecuado del joven emprendedor del bachillerato nicolaita para incursionar con éxito a las escuelas de negocios.

Palabras clave: emprendedores, perfil y escuelas de negocios.



## ABSTRACT

This work is an investigation with a descriptive approach, it shows the importance that has had the introduction of the entrepreneurship programs in “San Nicolas de Hidalgo” University and the high-school area, that teach and motivate, in a real practice to the students of Superior and Mid-level education institutions in business area to participate day by day in a entrepreneur culture.

In particular, it describes and demonstrates the design of the correct profile of the young entrepreneur in nicolaita high-school to make a successful incursion in the business schools.

Key words: entrepreneur, profile and business schools.



### INTRODUCCIÓN

La academia, el sector productivo, el gobierno federal y los gobiernos locales son los actores principales en la dinámica de la relación Universidad-Empresa-Estado, la cual se ha venido fortaleciendo cada vez más en las diferentes regiones del país. Esta relación ha significado para las regiones poder acercar a los docentes investigadores a las realidades de las necesidades de cada sector productivo y encontrar, por medio de sus proyectos articulados de investigación, soluciones prácticas e innovadoras.

Así, las Instituciones de Educación Superior (IES), y en especial las universidades, desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos, y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de tecnología en diferentes sectores de la sociedad, con el fin último de propiciar dicha innovación. Las universidades tienen tres objetivos básicos: docencia, investigación y extensión de los beneficios de la cultura. Éstos se traducen en aspectos como: formar profesores e investigadores en las disciplinas científicas y culturales directamente relacionados con el desarrollo socioeconómico, regional y nacional, por medio de la formación de profesionistas capaces de contribuir al desarrollo económico del país; fomentar y realizar investigación científica dando preferencia a las que tienden a resolver los problemas estatales y nacionales; establecer a la universidad como agente de cambio que



propicie el desarrollo cultural y social de la nación (Morales, 2010). Pero no hay que olvidar que este proceso el papel más importante lo juegan las Escuelas de Negocios, que están agrupadas en la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) está integrada por más de 300 instituciones de México, y la cual cuenta con un poco más de medio siglo de existencia.

La ANFECA tiene como objetivo agrupar a las instituciones de educación superior que imparten estudios profesionales y de posgrado de Contaduría Pública, Administración de Empresas, Informática y Negocios Internacionales, adoptando para ello las medidas que contribuyan a elevar el nivel académico en la preparación de sus alumnos, mediante el establecimiento de planes educativos actualizados, propiciando la interacción de los cuerpos académicos y la investigación, cuyos objetivos primordiales sean satisfacer las necesidades del ámbito socio-económico de la comunidad; como es el caso de uno de sus afiliadas, la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo(UMSNH).

Con los programas que fortalecen las aptitudes y actitudes de los jóvenes que están en bachillerato para que se puedan identificar plenamente como futuros emprendedores ya sea de manera académica o real. E incursionar de manera exitosa a las escuelas de negocios antes mencionadas.



Al hacerles una evaluación cualitativa podemos acercarnos a todas aquellas variables que nos proporcionen el perfil de un joven emprendedor y saber el correcto desarrollo de estas personas en las distintas escuelas de negocios de nuestra entidad.

Por lo anterior, esta investigación se estructura de ocho capítulos.

El capítulo 1: Fundamentos de la investigación, aquí se desarrolló principalmente los antecedentes de la investigación donde se pudo ver de primera mano, la información de los programas de los emprendedores y la aplicación en las escuelas de nivel medio superior. Lo que dio la guía fundamental a la pregunta de investigación ¿Cuál es el Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios? y los directamente beneficiados con esta investigación.

El capítulo 2: Evaluación, donde se explica ampliamente el concepto de la evaluación, antecedentes, conceptos, tipos y los distintos instrumentos para evaluar de ahí se despega la parte medular de la investigación que es la escala Likert, que resulta la más adecuada para evaluar precepciones, actitudes y aptitudes de los jóvenes emprendedores.



El capítulo 3: Análisis y Diseño de Perfil de Puesto, contiene todos los antecedentes teóricos de cómo se analiza y diseña un perfil, y su aplicación de acuerdo al grupo que se está estudiando es aquí donde se encontró el fundamento de aplicar un cuestionario para hacer el diseño de perfil de los sujetos de estudio.

El capítulo 4: Emprendedurismo, ilustra de manera muy clara ¿Quiénes son emprendedores?, sus características, tipología, capacidades, cualidades, atributos y comportamiento. Lo cual subrayo las características específicas de los emprendedores.

El capítulo 5: International Junior Achievement, describe a las asociaciones internacionales, nacionales y estatales. Las cuales desarrollan programas de emprendedurismo y de finanzas personales aplicadas a la niñez y juventud. Entonces, se pudo apreciar las habilidades que desarrollan los jóvenes con la aplicación de los distintos programas.

El capítulo 6: Educación, demarco la parte histórica de la educación en México y se describió de manera puntal los niveles medio superior y superior que en este caso fueron estudiados. También el desarrollo histórico de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, que fue parte fundamental para el desarrollo de este trabajo.





El capítulo 7: Diseño de la Investigación, lo que describe el desarrollo del cuestionario y cada una de las características que se someten a evaluación para los jóvenes emprendedores. Desde la planeación hasta la aplicación del cuestionario.

El capítulo 8: Resultados de la Investigación en esta parte se describe cada uno de los resultados obtenidos en el instrumento. Y la explicación grafica de cada una de las respuestas obtenidas de nuestros sujetos de estudio. Además de cada uno de los aspectos que deben ser cuidados en la aplicación del cuestionario.

Por último también se presentan las conclusiones de la investigación así como la bibliografía utilizada para la misma, y un anexo que contiene el cuestionario aplicado.



## Capítulo 1: Fundamentos de la Investigación.

### 1.1. Antecedentes de la Investigación.

En la actualidad, varios programas de apoyo a la juventud se desarrollan en distintos estados de la república mexicana con gran éxito, muchos de estos programas son apoyados directamente por las grandes empresas de este país, que día con día, se comprometen con el desarrollo de estos jóvenes para que sean administradores de éxito o se empiecen a adentrarse a conceptos básicos de la economía para que se vean involucrados, y que al egresar de una licenciatura no sean alienados de una economía informal cada vez más universal.

Cabe mencionar que los gobiernos de cada entidad federativa no dejan de mostrar interés por acercar este tipo de programas a los jóvenes. El gobierno del estado de Michoacán, ha visto que los grandes índices de desempleo tienen que ver directamente con la falta de empresas en donde las personas puedan emplearse, por si fuera poco, el estado ocupa el segundo lugar en deserción escolar tanto a nivel medio superior y superior. Ante esta situación, el gobierno de este Estado, vio la necesidad de aplicar programas de emprendedurismo en jóvenes adolescentes. Los cuales, aun sin deseos o inquietud de ser parte de una escuela de negocios, terminan analizando todas las oportunidades que se pueden



realizar con un negocio propio y los retos que se deben afrontar al hacer una simulación de este tipo de actividades.

En el caso específico de Michoacán, la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), es la dependencia que año con año beca a 1,450 jóvenes de distintas preparatorias para que estos experimenten como es la creación de una empresa. Donde las distintas etapas de este proceso te llevan a realizar varias actividades que se encuentran plasmadas en un manual de operaciones, así como el desarrollo de producto hasta la liquidación del mismo; donde se desarrollan habilidades de liderazgo, sinergia, creatividad, cooperación, etcétera.

Lo anterior se logra con el trabajo en conjunto de la UMSNH, y la asociación civil mexicana IMPULSA filial de la Internacional Junior Achievement, que trabajan principalmente con el desarrollo de programas infantiles y juveniles donde se acerca a las personas a distintas habilidades que les pueden ayudar en el futuro como crear empresas o también fundamentos básico de las finanzas personales solo por mencionar algunos programas.

La Internacional Junior Achievement (JA) es la mayor organización del mundo dedicada a educar a los estudiantes sobre la preparación de mano de obra, el espíritu empresarial y la educación financiera a través de la experiencia, y en programas prácticos.



Los programas de JA ayudan a preparar a los jóvenes para el mundo real, mostrándoles cómo generar riqueza y eficaz su gestión, la forma de crear puestos de trabajo que hacen que sus comunidades sean más prosperas, y la manera de aplicar el pensamiento empresarial a los lugares de trabajo. Los estudiantes ponen en práctica estas lecciones y aprender el valor de contribuir a sus comunidades.

JA tiene un enfoque único que permite a los voluntarios de la comunidad, ajustarse a los planes de estudios, compartiendo sus experiencias con los estudiantes, que contiene el corazón de la JA.

Existen 382,637 voluntarios en las aulas que transforman los conceptos clave de la lección en un mensaje que inspira y apoya a los estudiantes a creer en sí mismos, mostrándoles que pueden hacer una diferencia en el mundo. Y actualmente trabajando en 100 países a nivel global.

La misión de este organismo internacional, es inspirar y preparar a los jóvenes para tener éxito en una economía global. Esto no es una tarea fácil. Pero es el tipo de desafío que JA tiene con la energía creativa, el fervor y la acción decisiva.

JA ha adoptado recientemente un plan estratégico para guiar el crecimiento de la organización y desarrollo en los próximos años. Este



plan se asegurará de que JA es vital para aquellos que construyen el futuro.

Esta institución fue fundada en 1919 por Theodore Vail presidente de la American Telephone & Telegraph, Horace Moses, presidente de Strathmore Paper Co., y el senador Murray Crane de Massachusetts. Su primer programa, el Programa de JA Company, se ofreció a los estudiantes de secundaria sobre una base después de la escuela. En 1975, la organización entró en el salón de clases con la introducción del proyecto de negocios para los grados intermedios. En los últimos 30 años, JA ha ampliado sus actividades y ampliar su alcance para incluir dentro de la escuela y los estudiantes después de clases.

Actualmente JA se encuentra distribuida prácticamente en todo el mundo; en los Estados Unidos de América (EUA), tiene su sede en Colorado Springs, Colorado, y proporciona la dirección estratégica, liderazgo y apoyo a los aproximadamente 1,350 empleados en todos los EUA; además cuenta con consejos locales de voluntarios de directores de negocios, docentes, líderes cívicos.

Entre sus principales valores se encuentran: creer en el potencial ilimitado de los jóvenes; la pasión por lo que hacen, y la honestidad, la integridad y la excelencia en cómo lo hacemos; además de creer en el poder de la asociación y colaboración; comprometer con los principios de



la economía de mercado y la iniciativa empresarial; convencer en el impacto educativo y de motivación de relevante, el aprendizaje práctico; respetar el talento, la creatividad, las perspectivas y antecedentes de todos los individuos.

Con una serie de programas diferentes, JA enseña acerca de los conceptos relativos a la actividad empresarial, educación financiera, y la preparación para el trabajo. Los voluntarios aportan en la vida real experiencia en los negocios y la orientación en el aula a la vez que representa una encrucijada fundamental para los jóvenes.

Como los estudiantes de preparatoria comienzan a preocuparse para el futuro, debido a que tienen en la mente muchas preguntas sin respuesta acerca de lo que se avecina. Los programas de JA en la escuela ayudan a los estudiantes a tomar decisiones informadas e inteligentes respecto a su futuro, y fomenta las habilidades que serán de gran utilidad en el mundo de los negocios. Entre los más importantes destacan; las mencionadas en la tabla 1.1.



**Tabla 1.1.- Programas de JA**

JA Bancos en Acción
JA ser emprendedores
JA Business Ethics
JA Carreras con un Propósito
JA Empresa Programa
JA Economía
JA Exploración de Economía
JA Sombra de trabajo
JA Finanzas Personales
JA Habilidades de Éxito
JA Titan
JA Titan Desafío mundial

**Fuente: Elaboración Propia**

Otros elementos indispensables en esta sinergia son los maestros y voluntarios; ya que ellos miden la comprensión de los estudiantes en el contenido del programa y el impacto del programa usando pre y post tests, descargable para todos los programas de JA.

La mayoría de los estudiantes de preparatoria que han participado en estos programas (71%) informaron que JA les ayudó a reconocer la importancia de la educación financiera y los motivó a trabajar más duro para alcanzar las metas educativas y laborales.



Los jóvenes preparatorianos entienden más acerca de finanzas personales, negocios, y los conceptos económicos después de participar en los programas de JA.

La mayoría de los estudiantes (79%) coincide en que JA influyó positivamente en sus actitudes hacia continuar su educación. JA estudiantes eran más propensos que los estudiantes en general a matricularse a la universidad inmediatamente después de la escuela preparatoria (77% versus 69%). La mayoría de los estudiantes informó que JA hizo más fácil la transición a la universidad, les animó a trabajar duro, y les ha proporcionado información relevante<sup>1</sup>.

JA en su filial en México recibe el nombre de IMPULSA, en la cual con su trabajo apoya a la educación de este país en la contribución de la formación de jóvenes interesados en las distintas áreas de la economía y de la administración tan necesarias en nuestro país.

En 1974 inició esta historia, con el nombre de DESEM (Desarrollo Empresarial Mexicano). El Sr. William G. Slocum, Presidente de General Motors México, en compañía de los señores John M. Bruton, Al R. Wichtrich y John C. Langley, decidieron traer al país, vía la AmCham (American Chamber), una franquicia que adquirieron de “Junior

---

<sup>1</sup>En un estudio longitudinal (2001-2003) del Instituto Mundial para Investigación y Evaluación. Resultados de las pruebas pre/ post están tomadas de las evaluaciones de programas recientes (2006-2008).

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”





Achievement”, en EUA. Los socios decidieron insertar su idea dentro del comité de educación de la Cámara Americana. Empresas de carácter multinacional formaron el cuadro de patrocinadores: GM, Procter & Gamble, Monsanto, Purina, Sears, Du Pont, entre otras, otorgaron los primeros donativos.

Desde el primer año, DESEM contactó a un grupo de jóvenes del Instituto Juventud del Estado de México, enrolándolos en su programa: “Empresarios Juveniles”. Uno de aquellos estudiantes era Jaime Santibáñez, quien formó parte, dos años seguidos, del naciente programa. Él nunca imaginó que una visita a su preparatoria para formar una “empresa juvenil” tuviera tanto impacto en su vida, pues no sólo se inscribió con sus compañeros en un grupo fabricante de pastas, sino que con el tiempo llegó a dirigir los destinos de la institución.

El Sr. Slocum encabezó DESEM y le cedió la estafeta al Sr. Mario Rosas Ochoa, quien formó un Consejo dinámico, muy emprendedor. Don Mario Rosas sumó a la causa a multitud de ejecutivos, empresarios y profesionales. Pronto DESEM empezó a crecer. De hecho, desde su primer año DESEM nació también en la ciudad de Guadalajara, por iniciativa de Don Luis Castañeda, con el Señor Adolfo Horn como promotor en la perla tapatía.



Para los ochentas DESEM ya estaba en Ciudad de México, en Guadalajara y en Monterrey, las tres plazas donde la AmCham mantiene actividad. Las “empresas juveniles” se abrieron camino en las escuelas públicas y privadas, y pronto se multiplicaron por miles los estudiantes, maestros y padres de familia interesados, consiguiendo el apoyo de docenas de empresas patrocinadoras. En 1984, fue un año importante para DESEM; es cuando inició la “internacionalización” al acudir los señores Jaime Santibáñez y Carlos Sedano, directivos entonces, al “National Junior Achievement Leadership Conference” en Bloomington, Indiana. Lo que Jaime y Carlos vieron allá, lo que aprendieron, cambió sus vidas y la de la institución para siempre. Se percataron de tener un “tesoro” en las manos y empezaron a hacerlo vivir. Apoyados en el joven Eduardo Mendoza, comenzaron una serie de viajes de intercambio constante, entre Puerto Rico, El Salvador, Estados Unidos y México, aparte de una relación estrecha y dinámica entre las tres ciudades donde trabajaba ya DESEM.

Para finales de la década de los 80's comenzó la expansión de DESEM, con oficinas en Cuernavaca, en Puebla y Hermosillo, además de Guadalajara y Monterrey. Inició la participación de un empresario cuyo actuar ha sido determinante para el crecimiento de “Sistema DESEM”, nombre con el cual se renovó la imagen en su tiempo. Se refiere a Juan Cintrón Patterson, quien además de encabezar el cambio en México, en mancuerna con Jaime Santibáñez, fundó Junior Achievement Internacional, con el concurso de México, EUA, Canadá y El Salvador. Eugene Latham, Jorge Berrueta, José



Luis Newman, son los nombres de empresarios que fueron Presidentes en diversas etapas de DESEM llevándola, con esfuerzo y tenacidad, de ser una organización de un programa educativo a contar con dos opciones: para bachillerato “Empresarios Juveniles” y para escuela primaria “Fundamentos Empresariales”. Además en este mismo año, nació el “Foro Internacional de Emprendedores” (FIE), en la Universidad La Salle de la Ciudad de México, más tarde en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), finalmente el FIE encontró su casa en el Hotel Hacienda Cocoyoc, creando una relación entre la institución y dicha empresa hotelera que sería verdaderamente legendaria en la vida de miles de jóvenes desde hace 20 años. Hoy en día, el FIE tiene tres ediciones, Argentina y Guatemala, quienes se han sumado como países que operan la misma fórmula de enseñanza práctica.

A mediados de la década, DESEM se separó de la AmCham y decidió caminar por cuenta propia. Con oficinas aparte y una estructura renovada, se inició un camino de crecimiento con respaldo de la Agencia Internacional para el Desarrollo, AID, además de numerosas empresas que donaron recursos, como Bimbo, Coca Cola, Bancomer, Banamex, Alpura, Avon, Bacardí, IBM, Comercial Mexicana y muchas más.

Para fines de la década de los 80's , “Sistema DESEM” era una realidad en numerosas ciudades: más de quince plazas, desde Baja California hasta Yucatán. Uno de quienes inspiraron esta expansión fue el Ing. Faustino



Fernández, quien siendo presidente en Hermosillo proyectó el centro de mayor impacto y crecimiento, y siendo consejero nacional de la Confederación Patronal de México (COPARMEX) logró la firma de un convenio que permitió que DESEM llegara con sus programas a múltiples ciudades más.

En 1992 nació el “Salón del Empresario en México”, contando desde el comienzo con el Grupo Editorial Expansión como socio del programa. La interacción con JA ya era plena, participando activamente en las decisiones y actividades de esta institución y jugando un papel de liderazgo en Latinoamérica. A esta altura DESEM ya era conocida en múltiples escuelas de todo el país, como institución pionera en la formación de programas emprendedores, como los del ITESM, del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y muchas otras universidades del país. Se fueron conformando una red de programas desde primaria hasta universidad, y fuimos relacionándonos con autoridades educativas de múltiples instituciones. Se continuó con el FIE, el Salón del Empresario en México, y se formaron centros en estados tan distantes como Campeche o Ciudad Juárez.

A finales de la década de los 90's se crearon programas de “nueva generación”, según rezaba la propaganda: los simuladores de negocios.



Con el respaldo de Microsoft, AT&T, HP, Grupo Posadas, Entrepreneur y Banamex, se incursiono en certámenes vía Internet.

Paulino Rivera Torres Mansi, quien encabeza el Hotel Hacienda Cocoyoc, fue nombrado presidente del Consejo iniciando una etapa de franca consolidación. DESEM pasó a ser parte valiosa de numerosas escuelas, hasta sumar 942, reunió a más de 50 empresas patrocinadoras y constituyendo 19 centros afiliados en diferentes ciudades del país.

Durante el periodo de Rivera Torres se logró la diversificación de DESEM, contando con programas desde la escuela primaria hasta la universidad. Se logró también la integración de un grupo de consejeros participativo y de trabajo constante y se logró sentar las bases de una organización que ahora, con el nombre de IMPULSA, se proyecta hacia el futuro con espléndidas posibilidades.

La tarea de los siguientes presidentes, Arturo Zapata y Eduardo Morali a lo largo de esta primera década del siglo XXI consistió en eficientar el desarrollo administrativo de la organización, manifestándose lista para asumir mayores retos que nos lleven a concretar la misión institucional.

En IMPULSA, su pasión es inspirar a niños y jóvenes para que aprendan cómo funciona la economía, qué influencia tiene en su vida diaria y cómo utilizarla adecuadamente para mejorar su calidad de vida. Están



convencidos de que con los principios de la creación de empresas son el motor de desarrollo social y económico para un país. Para conseguirlo, buscan involucrar a las empresas y profesionales con el fin de que compartan su experiencia con las nuevas generaciones y les muestren el camino a recorrer para tener éxito como personas y contribuir al progreso de nuestra sociedad.

Su misión es llevar al mayor número de personas la oportunidad de conocer y entender de manera práctica el sistema de economía de mercado con contenido social, desarrollando en ellos su espíritu emprendedor. Así, su visión es una sociedad integrada por individuos libres y responsables que comprendan la importancia de ser emprendedores para el logro de las metas que, en su particular búsqueda de la felicidad se hayan propuesto; entendiendo que el respeto por los derechos del otro debe regir las relaciones entre las personas en una sociedad libre. (Jóvenes Emprendedores, 2008)

IMPULSA es consciente de la importancia de su labor y el impacto que tiene en el futuro de jóvenes mexicanos, por lo que siempre tiene como máximos valores la integridad, el respeto y la excelencia a la hora de desarrollar su actividad.

IMPULSA logra su misión por medio de programas educativos dirigidos a alumnos de 5 a 21 años, que son dictados por profesionales voluntarios



en instituciones públicas y privadas. Todos los programas tienen como objetivo transmitir a los alumnos la importancia de:

- Responsabilizarse por el propio destino.
- Proponerse objetivos claros y realistas.
- Actuar para la consecución de los mismos.
- Desarrollar la perseverancia, la creatividad y la confianza en uno mismo.
- Educarse en forma constante durante toda la vida.

### **1.2. Pregunta de Investigación.**

¿Qué perfil es el adecuado para el joven emprendedor egresado del bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios?

### **1.3. Objetivo de la Investigación.**

Diseñar un perfil adecuado del joven emprendedor del bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios.



#### 1.4. Justificación de la investigación.

La presente investigación se justifica para:

- Las escuelas de negocios que pueden identificar plenamente el desarrollo de jóvenes con claro potencial emprendedor.
- El Bachillerato de la UMSNH por que por medio de esta investigación se podrán actualizar los planes de estudios y adecuar a las necesidades de las empresas y de la sociedad en general que busca jóvenes cada vez más actualizados.
- Los profesores del Bachillerato Nicolaita de Económico-Administrativo, porque visualizando las respuestas de los jóvenes sabrán que actitudes y aptitudes se tendrán que desarrollar dentro y fuera del aula.
- Los jóvenes del Bachillerato Económico-Administrativo para determinar si realmente se encuentran desarrollando todas sus capacidades y tiene el perfil adecuado de emprendedor.
- Los alumnos de tronco común de nivel medio superior porque al realizar el cuestionario que en esta investigación se presenta puede ubicar si tiene el potencial para estar en el bachillerato de





económico-administrativo y descubrirse como un posible joven emprendedor.

- Obtener el grado de Maestra en Administración.

### 1.5. Hipótesis de la investigación.

El Perfil del joven emprendedor, egresado del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, adecuado para incursionar con éxito a las Escuelas de Negocios, es el propuesto.

### 1.6. Material y Métodos.

El material y métodos de la investigación son los siguientes:

- *Libros*: Para incrementar el conocimiento del área y encontrar respaldo bibliográfico a lo expuesto en esta investigación.
- *Encuestas*: Para conocer al sujeto de estudio de manera adecuada y determinar claramente el perfil del emprendedor.



- *Entrevistas:* Porque proporcionan el adecuado acercamiento con cada uno de los involucrados en la investigación y la enriquece, ofreciendo puntos de vista desde todas las perspectivas.
- *Manuales:* Ofrecen el orden de como un programa se desarrolla y los objetivos esperados para los jóvenes involucrados.
- *Revistas:* Este medio impreso provee temas de actualidad del tema que nos compete y como jóvenes de distintos países incursionan con éxito al mundo de los negocios cada vez más competitivo.
- *Periódicos:* Al ser un medio informativo constante, la información que se presenta es de primera mano, de todos aquellos hechos de la comunidad en la cual estamos inmersos; por tanto su estudio es importante.
- *Gacetas:* En este caso haremos referencia a la gaceta universitaria que muestra los acontecimientos más importantes que se llevan a cabo en la UMNSH. Con respecto a la aplicación de programas impartidos y su impacto.
- *Visitas a las Empresas:* Los jóvenes se desenvuelven en otro ámbito que el escolar y pueden aprender. Los proyectos que se presentan



dentro de este programa les da las herramientas necesarias para incursionar como buenos estudiantes en las escuelas de negocios.

### **1.7. Tipo de Investigación.**

Se desarrollará una investigación de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo.

Se utilizarán fuentes documentales para el desarrollo del marco teórico y la metodología de investigación; así como la recolección, el procesamiento y el análisis de datos para la comprobación de las hipótesis.



## Capítulo 2: Evaluación.

La evaluación se puede entender de diversas maneras, dependiendo de las necesidades, propósitos sus objetivos de la institución educativa, tales como: el control y la medición el enjuiciamiento de la validez de objetivo, la rendición de cuentas, por citar algunos propósitos. Desde esa perspectiva se puede determinar en qué situaciones educativas es pertinente realizar una valoración, una medición o la combinación de ambas concepciones.

La evaluación es un proceso integral y sistemático a través del cual se recopila información de manera metódica y rigurosa, para conocer, analizar y juzgar el valor del objeto educativo determinado: los aprendizajes de los alumnos, el desempeño de los docentes, el grado de dominio del currículo y sus características; los programas educativos del orden estatal y federal, y la gestión de las instituciones, con base en lineamientos definidos que fundamentan la toma de decisiones orientadas a ayudar, mejorar y ajustar la acción educativa, (Ruiz, 1996; Hopkins, 1998; JCSEE, 2003; Worthen, Sanders y Fitzpatrick, 1997), sin embargo, no se puede hablar de evaluación, sin entender su evolución histórica.



### 2.1. Evolución histórica del concepto de evaluación.

El concepto de evaluación, (Arenas, 1998) entendía como la valoración y diferenciación de los individuos, es empleado desde la edad antigua. En esa época los profesores utilizaban referentes implícitos, sin una teoría explícita de evaluación para determinar los logros obstructivos de sus aprendices. Dubios (1970) y Coffman (1971) citan procedimientos empleados en la China Imperial, hace más de tres mil años, para seleccionar a los altos funcionarios. Otros autores como Sundberg (1977) hablan de pasajes evaluadores en la biblia, mientras Blanco (1994) se refiere a los exámenes de los profesores griegos y romanos. Pero según McReynold (1975), el tratado más importante de la evaluación de la antigüedad es el Tetrabiblos, que se atribuye a Ptolomeo. También Cicerón y San Agustín introducen en sus escritos conceptos y planteamientos evaluadores.

En la edad media, la universidad introduce los exámenes orales con carácter más formal. Los aprendices que logran rendir estos exámenes públicos ante un tribunal calificador tenían la aprobación garantizada, pues requerían previamente el visto bueno de sus exigentes tutores.

En el siglo XVIII aumenta la necesidad de comprobación de los méritos individuales por el incremento de la demanda y el acceso a la educación.



Las instituciones educativas de esa época elaboran las primeras normas sobre utilización de exámenes escritos.

En el siglo XIX se establecen sistemas nacionales de educación y los diplomas de graduación tras la aprobación de exámenes (exámenes del Estado). Surge un sistema de exámenes de comprobación de una preparación específica, para satisfacer las necesidades de una nueva sociedad jerárquica y burocratizada. En los Estados Unidos, 1845 se comienza a utilizar las primeras técnicas evaluativas de tipo “test” escritos, que se extienden a las escuelas de Boston, y que inician el camino hacia referentes más objetivos y explícitos con relación a determinadas destrezas lecto-escritoras. Sin embargo, no se trata todavía de una evaluación sustentada en un enfoque teórico, sino más bien, algo que responde a prácticas, en buena medida, rutinarias y, con frecuencia, basadas en instrumentos poco fiables.

En 1897, se publica la primera investigación evaluativa en educación: consiste en un análisis comparativo en escuelas americanas sobre el valor de la instrucción en el estudio de la ortografía, utilizando como criterios las puntuaciones obtenidas en los test.

En el siglo XX, prevaleció la creencia de que las instituciones y la cultura podían ser diseñadas mediante la experimentación y la investigación. La evaluación surgió como la expresión práctica más significativa de la



aplicación de las teorías y métodos de la ciencia social a los problemas planteados por la ingeniería social. Así que “la evaluación educativa está vinculada con la planeación y el control sociales, y su valor fundamental es el del orden” (cuyo objetivo es la administración de los individuos). La evaluación, en su forma más simple, se expresa mediante una opinión de que algo es significativo, lo cual necesariamente lleva una decisión de actuar de cierta manera, aunque hoy en día sea utilizada para ese propósito. La evaluación termina al establecer un juicio sobre el valor de algo.

El modelo de los objetivos de aprendizaje desarrollado por Ralph Tyler en la década del 30, en su origen fue un proceso ubicado en la escuela para planear el currículum, y la metodología del diseño experimental. El origen del término evaluación educativa se debe a este autor. Evaluación se usó como un término evaluación educativa se debe a este autor. Evaluación se usó como un término alternativo a “medición”, “prueba” o “examen”, en consideración de que implicaba “un proceso mediante el cual los valores de una empresa son reconocidos”. El propósito de la evaluación era llevar a cabo verificaciones periódicas sobre la efectividad de las escuelas e indicar aspectos en sus programas en donde el mejoramiento fuera necesario. Se entendió también como la validación de las “hipótesis sobre las cuales opera una institución educativa”. La metodología desarrollada por Tyler borró las fronteras entre evaluación y desarrollo. Educar era cambiar los patrones de conducta de los estudiantes; de donde se deriva



que el currículum podía ser construido a través de la especificación de conductas deseables. La evaluación consistía, simplemente, en la verificación del logro de los objetivos.

En 1949, el mismo autor cambió el foco de la evaluación de las habilidades de los individuos al diseño del currículum. La evaluación dejó de ser una tecnología para discriminar entre individuos y se convirtió en un medio para conocer el grado en que las intenciones del currículum se alcanzaban en la práctica. La evaluación era “esencialmente el proceso de determinar en qué medida los objetivos educativos eran logrados por el programa del currículum y la enseñanza”. Sin embargo, Tyler no rechazaba los exámenes; éstos eran también, medios para estimar se habían alcanzado los objetivos del currículum.

La mayor parte de la primera obra de Tyler se refirió al salón de clase y a lo que los maestros individualmente podían hacer. Aunque originalmente se desarrolló en el contexto del mejoramiento de los cursos universitarios, fue extendido a las escuelas. En éstas, su trabajo pretendía destacar la importancia de las iniciativas locales y la participación de los maestros en la construcción de un currículum basado en las necesidades de la comunidad. Su metodología influyó diez años más tarde, los primeros intentos de evaluación de algunos programas de acción social y de un sistema de innovaciones a partir de fondos nacionales.





A finales de la década de los 60 se hace la crítica del modelos de evaluación tradicional y en los 70 surgieron nuevas formas para evaluar las innovaciones educativas. En esta misma época, los tomadores de decisiones, quienes perseguían la efectividad y la eficiencia, utilizaban la medición y los exámenes para encontrar formas de vincular los insumos económicos a los resultados educativos.

En 1967 Robert Stake advierte sobre la incapacidad para evaluar la cantidad y la calidad del impacto de las innovaciones con los métodos tradicionales, basados experimentales y los exámenes.

### 2.2. Definición de Evaluación.

Para hablar de una definición de evaluación, se tiene que tomar en cuenta la corriente psicológica, bajo la cual conceptualizada; no se puede hablar de evaluación bajo el enfoque conductista al igual que el constructivista, los objetivos que se quieren lograr en cada una de ella responden a lo que la corriente plantea.

Por ello es importante hacer una breve semblanza de la evaluación en cada una de las corrientes psicológicas y sus propuestas.



Para la *corriente conductista*, ésta se “centra en el producto”, es decir, en las ejecuciones mecánicas de las acciones repetitivas sin dar cabida a reflexión sobre la conducta ejecutada, las cuales deben ser medibles y cuantificables y el criterio de comparación a utilizar para su valoración son los objetivos establecidos” (Hernández Rojas, 2010). Para el enfoque conductista, no importa cómo es que los estudiantes logran el aprendizaje lo importante son las notas obtenidas. (Chávez, 2011).

En el caso de la *corriente cognitivista*, la evaluación es el punto terminal del proceso didáctico, ya que la misma se realiza una vez que finaliza el objetivo o actividad programada. En la evaluación de los aprendizajes, el alumno es fundamentalmente el único sujeto de evaluación; hacia él se dirigen las acciones evaluativas, interesa conocer en qué medida se han dado los cambios de comportamiento y/o aprovechamiento.

En lo que refiere a la *corriente constructivista* la evaluación privilegia el papel activo del alumno como creador del significado, la naturaleza auto organizada y de evolución progresiva de las estructuras del conocimiento, es decir abordan la evaluación formativa; la evaluación, por tanto, debe estar orientada a evaluar los procesos personales de construcción personal del conocimiento.

La evaluación en la *corriente psicogenética* es reflexiva y maneja el análisis por parte del profesor. En la evaluación se mide el grado de



aprovechamiento del alumno y se realiza un análisis de manera psicológica de por qué alcanzó o no el objetivo. La evaluación es un trabajo crítico del trabajo de aprendizaje construido por los alumnos.

Desde la óptica, el profesional de la orientación debe proporcionar propuestas práctica de métodos y estrategias de evaluación en el aula para la transparencia y coherencia evaluativa, esto es, para que la evaluación de adecue a los presupuestos didácticos. Al mismo tiempo, la evaluación debe ser coherente con las finalidades y presupuestos educativos, incidiendo en los procesos y evaluando competencias. Lo profesionales de la orientación deben facilitar la recogida de información en la evaluación a través de modelos de instrumentos o técnicas de evaluación y promover que información revertirá en que los docentes revisen periódicamente su práctica educativa y sean capaces de detectar necesidades para optimizar el proceso.

### 2.3. Tipos de Evaluación.

La evaluación, suele ser un reto para los docentes, se escucha sobre diferentes tipos y clasificaciones de evaluación y la variedad de estas suele confundir, y en la mayoría de los casos no facilitan la práctica evaluativa.



Casanova (1999), formula una tipología metodológicamente útil que muestra las diferentes posibilidades con las que puede aplicarse la evaluación y, dependiendo de estas posibilidades la evaluación tomará un nombre diferente. Esta tipología se da de la siguiente manera:

### **2.3.1. Según su función.**

Los tipos de evaluación según su función son:

- a) **Función formativa:** la evaluación se utiliza preferentemente como estrategia de mejora y para ajustar sobre la marcha, los procesos educativos de cara a conseguir las metas u objetivos previstos. Es la más apropiada para la evaluación de procesos, aunque también es formativa la evaluación de productos educativos, siempre que sus resultados se empleen para la mejor de los mismos. Suele identificarse con la evaluación continua.
- b) **Función sumativa:** suele aplicarse más en la evaluación de productos, es decir, de procesos terminados, con realizaciones precisas y valorables. Con la evaluación no se pretende modificar, ajustar o mejorar el objeto de la evaluación, sino simplemente determinar su valía, en función del empleo que se desea hacer del mismo posteriormente.



### 2.3.2. Según su extensión.

Los tipos de evaluación según su extensión son los siguientes:

- a) Evaluación global: se pretende abarcar todos los componentes o dimensiones de alumnos, del centro educativo, del programa, etc. Se considera el objeto de la evaluación de un modo holístico, como una totalidad interactuante, en la que cualquier modificación en uno de sus componentes o dimensiones tiene consecuencias en el resto. Con este tipo de evaluación, la comprensión de la realidad evaluada aumenta, pero no siempre es necesaria o posible.
  
- b) Evaluación parcial: pretende el estudio o valoración de determinados componentes o dimensiones de un centro, de un programa educativo de rendimiento de los alumnos, etc.

### 2.3.3. Según los agentes evaluadores.

Los tipos de evaluación según los agentes evaluadores son:

- a) Evaluación interna: es aquella que es llevada a cabo y promovida por los propios integrantes de un centro, un programa educativo, etcétera.



A su vez, la evaluación interna ofrece diversas alternativas de realización: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación.

- *Autoevaluación*: los evaluadores evalúan su propio trabajo (un alumno su rendimiento, un centro o programa su propio funcionamiento, etc.) Los roles de evaluador y evaluado coinciden en las mismas personas.
- *Heteroevaluación*: evalúan una actividad, objeto o producto, evaluadores distintos a las personas evaluadas (el Consejo Escolar al Claustro de profesores, un profesor a sus alumnos, etc.)
- *Coevaluación*: es aquella en la que unos sujetos o grupos se evalúan mutuamente (alumnos y profesores mutuamente, unos y otros equipos docentes, el equipo directivo al Consejo Escolar y viceversa). Evaluadores y evaluados intercambian su papel alternativamente.

b) Evaluación externa: se da cuando agentes no integrantes de un centro escolar o de un programa evalúan su funcionamiento. Suele ser el caso de la "evaluación de expertos". Estos evaluadores pueden ser inspectores de evaluación, miembros de la Administración, investigadores, equipos de apoyo a la escuela, etc.

Estos dos tipos de evaluación son muy necesarios y se complementan mutuamente. En el caso de la evaluación de centro, sobre todo, se están



extendiendo la figura del "asesor externo", que permite que el propio centro o programa se evaluara a sí mismo, pero le ofrece su asesoría técnica y cierta objetividad por su no implicación en la vida del centro.

### **2.3.4. Según el momento de aplicación.**

Los tipos de evaluación según el momento de aplicación son:

- a) Evaluación inicial: se realiza al comienzo del curso académico, de la implantación de un programa educativo, del funcionamiento de una institución escolar, etc. Consiste en la recogida de datos en la situación de partida. Es imprescindible para iniciar cualquier cambio educativo, para decidir los objetivos que se pueden y deben conseguir y también para valorar si al final de un proceso, los resultados son satisfactorios o insatisfactorios.
  
- b) Evaluación procesual: consiste en la valoración a través de la recogida continua y sistemática de datos, del funcionamiento de un centro, de un programa educativo, del proceso de aprendizaje de un alumno, de la eficacia de un profesor, etc. a lo largo del periodo de tiempo fijado para la consecución de unas metas u objetivos. La evaluación procesual es de gran importancia dentro de una concepción formativa de la evaluación, porque permite tomar decisiones de mejora sobre la marcha.



- c) Evaluación final: consiste en la recogida y valoración de unos datos al finalizar un periodo de tiempo previsto para la realización de un aprendizaje, un programa, un trabajo, un curso escolar, etc. o para la consecución de unos objetivos.

### 2.3.5. Según el criterio de comparación.

Cualquier valoración se hace siempre comparando el objeto de evaluación con un patrón o criterio. En este sentido, se pueden distinguir dos situaciones distintas:

- a) En caso de que la referencia sea el propio sujeto (sus capacidades e intereses, las metas que se había propuesto alcanzar, considerando el tiempo y el esfuerzo invertidos por el sujeto, y teniendo en cuenta sus aprendizajes previos) o cualquier otro objeto de la evaluación en sí mismo (las características de partida de un programa, los logros educativos de un centro en el pasado, etc.), se empleará la Auto referencia como sistema.
- b) En el caso de que las referencias no sean el propio sujeto, centro, programa, etc., lo que se conoce como Heteroreferencia, se encuentra con dos posibilidades:





- 1.- Referencia o evaluación criterial: Aquella en las que se comparan los resultados de un proceso educativo cualquiera con los objetivos previamente fijados, o bien con unos patrones de realización, con un conjunto de situaciones deseables y previamente establecidas. Es el caso en el que comparamos el rendimiento del alumno con los objetivos que debería haber alcanzado en un determinado plazo de tiempo, o los resultados de un programa de educación compensatoria con los objetivos que éste se había marcado, y no con los resultados de otro programa.
  
- 2.- Referencia o evaluación normativa: El referente de comparación es el nivel general de un grupo normativo determinado (otros alumnos, centros, programas o profesores). Lo correcto es conjugar siempre ambos criterio para realizar una valoración adecuada, aunque en el caso de la evaluación de alumnos, nos parece siempre más apropiada la evaluación que emplea la autorreferencial o la evaluación criterial. El empleo de uno u otro tipo de evaluación dependerá siempre de los propósitos de la evaluación y de su adecuación al objeto de la evaluación.



## 2.4. Instrumentos de Evaluación.

La evaluación se sustenta en dos aspectos:

- Un parámetro de referencias, que para el caso del proceso de enseñanza y aprendizaje son la capacidades y,
- En la información sobre el objeto de evaluación.

A través de la evaluación se debe ser capaz de reconocer los niveles avance, donde falta falla exactamente el estudiante y en qué momento experimenta dificultades. Por consiguiente, el medio que nos permite recolectar esta información son los instrumentos de evaluación.

Los instrumentos de evaluación son formatos de registro de información que poseen características propias y que se utilizan en función de las características de aprendizaje que se pretende evaluar y de las condiciones en que habrá de aplicarse, tales como: (Añorve, 2010)

### 2.4.1. Rubrica de Evaluación

Las rubricas de evaluación son guías precisas que valoran los aprendizajes y productos realizados, son tablas que desglosan los niveles

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



de desempeño de los estudiantes en un aspecto determinando, con criterios específicos sobre rendimiento.

Indican el logro de los objetivos curriculares y las expectativas de los docentes.

Permiten que los estudiantes identifiquen con claridad la relevancia de los contenidos y los objetivos de los trabajos académicos establecidos. Instrumento de medición, en el que se establecen criterios y estándares por niveles, mediante la disposición de escalas, y sirve para:

- Determinar la calidad de los estudiantes en tareas específicas.
- Facilitar la calificación del desempeño del estudiante.
- Especificar que se espera del estudiante.
- Establecer los criterios de Evaluación.
- Facilitar que los estudiantes desarrollen conceptos.



### 2.4.2. Lista de Cotejo

Es un enlistado de aspectos a evaluar como contenidos, capacidades, habilidades, conductas, etc., una de sus características es que es un instrumento de verificación, el cual actúa como un mecanismo de revisión durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, y sus características son las siguientes:

- Es un instrumento de verificación.
- Actúa como un mecanismo de revisión durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Puede evaluar cualitativa o cuantitativamente, dependiendo del enfoque que se quiera asignar.
- Posee un amplio rango de aplicaciones, puede ser fácilmente adaptada a la situación requerida.

### 2.4.3. Escala de valores

Consiste en un listado aspectos a evaluar en las que se incluye un nivel de desempeño, que puede ser expresado en una escala numérica, conceptual, grafica o descriptiva. Por tanto, incorporan más de dos variables en la



observación. Esto permite discriminar un mayor grado de precisión el comportamiento a observar o el contenido a medir.

Una escala es una sucesión ordenada de valores de una misma cualidad. Y por su lado, un valor, es la cualidad que los individuos le conferimos a las cosas, individuos, hechos, es decir, es la estimación, ya sea la misma positiva o negativa, que le atribuimos a las mencionadas cuestiones. Por otro lado, los valores son las características morales inherentes a una persona, como ser: humildad, responsabilidad, solidaridad, entre otros.

En tanto, una escala de valores será aquella nómina o lista de cosas, cuestiones morales que son importantes para cada persona en particular. Así como cada individuo es singular, único y no se parece en nada a otro individuo, cada uno tendrá una particular y singular escala de valores, o sea, puede ser que muchas se parezcan o coincidan con las que sostienen otros individuos, sin embargo, esta escala de valores es personal y propia de cada uno. Cada cual le imprimirá a la suya su experiencia de vida, su aprendizaje en la vida, entre otras cuestiones, que por supuesto tenderán a condicionarla y a darle esa particularidad que hablábamos.

Por las convenciones morales que existen en cada sociedad y que por tanto calificarán determinadas situaciones, conductas y acciones como buenas o malas, aceptables e inaceptables, es que en algunos aspectos



coinciden las escalas de valores de unos y otros, pero en las cuestiones más de fondo prevalecerá la individualidad.

La carencia de esta escala, de alguna manera, dejará al hombre muy vulnerable y solo en el mundo y a merced de las voluntades de otros que pueden no tener las mejores intenciones.

Por el contrario, quien sí cuenta con una escala de valores, por ejemplo, su escala presenta el siguiente orden: amor, paz, respeto, tolerancia, unidad, solidaridad, seguramente, se tratará de un individuo que promoverá siempre acciones que tengan como objetivo el bienestar propio y el de quienes lo rodean, e irá en detrimento de aquello o aquellos que propongan absolutamente lo opuesto como ser el odio, la falta de respeto, el egoísmo, la desigualdad y la mentira.

#### **2.4.4. Portafolio de evidencias**

Es un instrumento que permite la compilación de todos los trabajos realizados por los estudiantes durante un curso, y sus características son:

- Tiene un función estructurante, organizadora del aprendizaje.
- Favorece los procesos de desarrollo personal.



- En él pueden ser agrupados datos de visitas técnicas, resúmenes de textos, proyectos, informes y anotaciones diversas.
- Incluye, las pruebas y auto-evaluaciones de los alumnos.

### 2.4.5. Proyecto

Es una propuesta de enseñanza que permite el logro de propósitos educativos.

Son un conjunto de acciones, interacciones y recursos planeados orientados a la resolución de un problema o situación concreta, así como la elaboración de una producción tangible. Con el trabajo por proyectos se propone que el alumno aprenda a tener la experiencia directa del aprendizaje que se busca. (Programa de Estudio, 2011)

### 2.4.6. Examen o prueba objetiva.

Los exámenes escritos en los que el alumno debe contestar en forma breve, con pocas palabras o con letras, se conocen como pruebas objetivas, aunque el calificativo “objetivas” corresponde más a una aspiración que a una realidad, pues no todas las respuestas cortas reúnen



esta característica; aunque si tiene más probabilidades de ello debido a que como las respuestas son corta y concretas solo existe una respuesta correcta. Se llaman objetivas porque intentan eliminar en medida de lo posible la subjetividad del profesor cuando analiza, procesa y califica la prueba. (Programa de Estudio, 2011)

### **2.4.7. Escala Likert**

Es un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos, utilizado dentro de la investigación. Un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández, 2003).

Su posición dentro de dicho proceso es la siguiente:

1. Concepción de la idea de investigación.
2. Planeación del problema de Investigación
3. Elaboración de marco teórico
4. Definición de tipo investigación





5. Establecimiento de hipótesis
6. Selección de diseño de investigación
7. Selección de muestra
8. Recolección de datos
9. Análisis de datos
10. Presentación de datos

En el desarrollo organizacional existe el proceso similar al mencionado, cuyo nombre es Investigación-Acción y no vagamente es referido por muchos autores como parte importante en la utilización de escalas. La investigación es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en datos como en las hipótesis, y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales. (Wendell & Cecil, 1995)



Ante estos dos enfoques de investigación diseñados para ámbitos distintos, pero en esencia son muy parecidos, es fácil de aceptar que la escala tipo Likert como instrumento para la recolección de datos en el ámbito educativo es eficaz en cualquier investigación cuantitativa.

Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinaria: consiste en una serie de ítems o juicios de modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la relación del sujeto. El estímulo (*juicio o ítem*) que se presenta la sujeto representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular (Padua, 2001). Son cinco el número de opciones de respuesta más usado, donde cada categoría se le asigna un valor numérico que llevará al sujeto a una puntuación total producto de las puntuaciones de todos los ítems. Dicha puntuación final indica la posición del sujeto dentro de la escala.

Para comprender el concepto en todas sus dimensiones se divide en 8 aspectos, que se muestran en la tabla 2.1.



Tabla 2.1.- Aspectos de la Escala de Likert

	ASPECTO	ILUSTRACIÓN
1	Escala	Se trata de una escala porque indica la posición o el nivel que tiene el sujeto con respecto a algo.
2	Nivel de medición ordinal	A través del escalamiento es posible dar un orden a cada sujeto que conteste la escala. Es decir, según su puntuación se ubica en el 1er. Lugar, 2do. Lugar. 3er. Lugar etc. acorde con el grado con el cual presenta la actitud o la variable a medir.
3	Serie de ítems a modo de afirmaciones	La escala se compone de enunciados redactados de manera afirmativa, llamados ítems.
4	Se solicita la reacción del sujeto en grados de acuerdo o desacuerdo.	La reacción del sujeto se pide al finalizar cada enunciado. El sujeto después de leerlo tendrá que dar su respuesta en función de las opciones presentadas, las cuales varían según grados de acuerdo o desacuerdo o según la frecuencia con la cual se presenta el comportamiento o el indicador de la variable a medir.



5	El estímulo representa la propiedad que se desea medir.	El enunciado o afirmación deben contener un indicador de la actitud o de la variable a evaluar.
6	Número de opciones de respuesta	El número de opciones de respuesta más usado es cinco, pero puede variar según el grado de estudios o conocimientos de la población.
7	A cada categoría se le asigna un valor numérico.	Todos los ítems de la escala poseen las mismas opciones de respuesta (categorías) y a cada opción se le asigna un valor numérico el cual depende del tipo de ítem que se trate, ya sea positivo (favorable) o negativo (desfavorable).
8	Puntuación Total.	La puntuación total se obtiene de la suma algebraica de las puntuaciones en los dos ítems. Esta ubica al sujeto en un punto dentro de la escala. De ahí que se trate de una escala aditiva.

**Fuente: Elaboración Propia.**



### 2.4.8. Caracterización de la Escala Tipo Likert.

Para diseñar una escala Likert es necesario saber lo que se puede medir en ella.

#### 2.4.8.1. Actitudes.

En un primer momento fue utilizada para medir actitudes hacia diversas situaciones u objetos estímulo, entendiendo el concepto de actitud como predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto o sus símbolos.

La mayoría de los seres humanos tienen actitudes de aceptación o rechazo hacia diversos estímulos ante los cuales ya están predispuestos a causa de las interacciones que han tenido con éstos a lo largo de la vida. Pueden aceptar o rechazar la eutanasia, el tener relaciones sexuales premaritales o el profesar algún culto religioso. También pueden presentar ciertas actitudes negativas hacia algún maestro o hacia alguna materia en especial. En el ámbito organizacional podemos asumir actitudes positivas para con el supervisor, los compañeros o hacia la tarea realizada. Asimismo como clientes de alguna organización tienen actitudes favorables o desfavorables hacia el producto o servicio recibido.



La totalidad de las actitudes antes mencionadas son fáciles de medir a través de una escala, pero, ¿para qué medir las actitudes? La respuesta a esto se encuentra en su definición, pues al ser la actitud una "predisposición aprendida" a reaccionar de determinada manera, si las identificamos se pueden predecir comportamientos en cierto modo.

Si se tiene una muestra cuya actitud es muy favorable hacia las relaciones sexuales prematrimoniales se puede suponer, más no asegurar, que en dicha muestra sus sujetos son sexualmente activos. De igual manera si se tienen clientes cuya actitud es muy favorable ante el servicio prestado se puede deducir que los empleados son eficaces en su labor y que el cliente continuará prefiriéndolos.

Sin embargo las actitudes sólo son indicadores de conducta, que no predicen con exactitud lo que podría pasar, por lo tanto no deben de tomarse como hechos, pero sí como guías de acciones a seguir en la población seleccionada. Por ejemplo, en una muestra de estudiantes de secundaria en la cual se localiza una actitud favorable hacia las relaciones sexuales premaritales se podrían programar sesiones informativas acerca de prevención de enfermedades de transmisión sexual y embarazos no deseados.

Los enunciados del escalamiento tipo Likert se redactan de una manera impersonal, al estar midiendo las actitudes; por lo tanto se pueden



escribir *ítems* que indiquen, según su categoría de respuesta, el grado de acuerdo que tiene sobre el objeto de estudio sin preguntárselo directamente al sujeto. Por ejemplo, si se desea conocer el grado de influencia que tiene en la población las creencias religiosas de los candidatos a la presidencia, el ítem se redactaría de siguiente manera:

### ***2.4.8.2. Las creencias religiosas de un candidato son índice de su integridad.***

Como se observa el ítem no se relaciona de manera alguna con el sujeto que lo conteste, ya que se trata de un objeto estímulo fuera de él. Esto es realmente una ventaja, ya que en temas controversiales como es el caso del aborto los sujetos contestarán si están a favor o en contra del aborto y no si abortarían o propondrían un aborto como solución a un embarazo no deseado. Así el sujeto no se sentirá intimidado y proporcionará información valiosa.

### ***2.4.8.3. Conceptos relacionados con las actitudes.***

Es de gran valor, más no indispensable, que al realizar una investigación de actitudes se conozcan los diferentes conceptos relacionados con éstas, ya que el identificarlos serviría para percatarse del grado de alcance que podría tener la intervención. (Padua 2001) en su libro Técnicas de



investigación aplicadas a las ciencias sociales, los detalla brevemente y para facilitar su comprensión se formula un objetivo de investigación adaptado a cada uno de éstos con una pequeña idea de lo que sería la acción a seguir.

- *Creencia.* Son actitudes que incorporan una cantidad importante de estructuración cognitiva. Las actitudes son hacia algo, mientras que las creencias son en o sobre algo. Ejemplo: Conocer la actitud que tienen sujetos con rasgos obsesivos compulsivos sobre la limpieza. En este caso es necesario estar consciente que si se desea intervenir en la población se tendrá que tratar a los sujetos con técnicas cognitivas y no sólo con sesiones informativas.
- *Sesgo.* Son actitudes o prejuicios débiles, basados en premisas incompletas, deducidas falsamente o preconcebidas. Por lo tanto son poco precisas y relativamente fáciles de cambiar. Ejemplo: Conocer la actitud que tienen los estudiantes universitarios acerca de los precandidatos a la presidencia de la República del Partido Acción Nacional al inicio de la precampaña. En este caso la investigación daría pautas de acción de los candidatos hacia los estudiantes que resultaran con actitudes desfavorables con el objetivo de cambiar ese prejuicio.





- *Doctrina.* Son objetos estímulos elaborados hacia los cuales el individuo manifiesta una actitud. Una doctrina describe específicamente las razones para adherencia; por lo tanto una doctrina se aprende. Ejemplo: Conocer la actitud que tienen los estudiantes cubanos en Monterrey, Nuevo León, hacia el comunismo. Los cubanos nacieron y crecieron en la doctrina comunista y la han aprendido; es probable que, a pesar de lo que se piensa, esta doctrina esté muy adherida a cada uno de ellos y su actitud sea favorable. Asimismo al tratarse de una doctrina el nivel de intervención para propiciar un cambio es deficiente.
- *Fe.* La fe implica una actitud con alta carga emocional o afectiva. El sistema de actitudes referentes a la fe describe una creencia fundamental y específica de la persona. La fe se ubica entre la creencia y la ideología. La diferencia con la creencia es que ésta última cuenta con una estructuración cognitiva fuerte y en la fe el contenido arraigado es emocional. Ejemplo: Conocer la actitud que tienen los habitantes de Huimanguillo, Tabasco, hacia la Virgen de Guadalupe. Si fuéramos los dirigentes religiosos de una religión distinta a la católica y detectáramos en un municipio una fe intensa hacia la Virgen de Guadalupe eso podría preocuparnos y empujarnos a mandar a nuestros creyentes a buscar nuevos seguidores, pero estando conscientes de que la fe, al poseer gran carga emocional es muy difícil de cambiar. (Éste es sólo un ejemplo,



ya que es necesario indicar que la fe es sumamente difícil de medir de una manera exacta).

- *Ideología*: La ideología es concebida como un sistema lógico falso. La ideología se acepta como una fe. Ejemplo: Conocer la actitud de los alemanes que viven en Saltillo, Coahuila., ante el nazismo. El nazismo es una ideología en la cual sus seguidores se consideran superiores a los demás por lo tanto racionalmente creen que deben gobernar a los individuos inferiores justificando la guerra para lograrlo. El nivel de intervención en este aspecto es nulo.
- *Valor*. En un sentido psicológico amplio, valores son marcos de referencia que sirven de guía o mapa para la evaluación de la experiencia y la conducta. Sistema de valores sería la organización elaborada y articulada de actitudes, que toman valencias positivas, negativas o neutras en cuanto a objetos, estímulos, del ambiente y la relación de éstos con las metas de vida. Ejemplo: Conocer la actitud de servicio que tienen los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Si la intensidad del valor de servicio se encontrara en puntajes bajos sería indispensable programar cursos taller de sensibilización en dicho valor dirigido a los trabajadores.
- *Opinión*. Son evaluaciones tentativas, no fijas, sujetas a cambio o inversión. Es decir, son menos fijas y no comprometedoras para el



individuo. Ejemplo: Conocer la opinión que tienen las operadoras de Teléfonos de México (TELMEX) hacia su supervisor. Una de las causas de la rotación de personal en las organizaciones es la deficiente relación con el jefe inmediato. Si se tuviera una actitud desfavorable de las operadoras hacia éste se pueden tomar acciones correctivas a esta situación programando talleres donde ambos niveles organizacionales expresen sus opiniones y guíen sus emociones hacia el logro de los objetivos organizacionales.

#### ***2.4.8.4. Características de las actitudes.***

Las actitudes poseen ciertas características. Si se recuerda que el identificar la actitud de un sujeto hacia algo nos ayuda a predecir su comportamiento encontraremos que al descubrirlas conoceremos más acertadamente su forma de ser. Sin embargo no todos los atributos de las actitudes se pueden conocer a través de una escala, en algunas de éstas es necesario hacer observaciones detalladas del comportamiento del individuo o realizar entrevistas profundas. Asimismo es posible que el enfoque psicoanalítico manifieste que para llegar al conocimiento de cualquier propiedad de la actitud de los sujetos sean necesarias considerables sesiones terapéuticas. Padua (2001) también las expone en su libro antes mencionado.



A continuación se enlistan las características de las actitudes que se pueden averiguar al aplicar la escala Likert. Es preciso decir que la dirección y la intensidad son propiedades inherentes a ésta.

- *Dirección.* La actitud puede ser favorable o desfavorable al objeto de estudio. En algunos casos es explicable hablar de una actitud neutral cuando el sujeto no está ni a favor, ni en contra del objeto de estudio.
- *Intensidad.* La intensidad de la actitud es alta si el sujeto está fuertemente convencido de que la actitud es justificada, y baja si el sujeto no piensa así. Esta propiedad es factible medirla con escala Likert evaluando si su puntaje es alto o bajo, en comparación con el puntaje total de la escala. Es decir aparte de poder saber si los sujetos están a favor o en contra, la intensidad nos indica el grado en el cual se está a favor o el grado en el cual se está en contra.
- *Estabilidad.* La actitud es estable si permanece invariable por un periodo muy largo. Para medir la estabilidad de las actitudes a través de la escala Likert se puede aplicar el instrumento de medición en dos momentos diferentes a los sujetos.
- *Fortaleza.* Una actitud es fuerte si, por ejemplo, es difícil de cambiar a través de persuasión o propaganda, y suave si cambia fácilmente.



Para medir la fortaleza de una actitud se aplica lo expuesto en la propiedad de estabilidad. Existen otras características de las actitudes que no se pueden descubrir al aplicar el escalamiento pero se señalan para apropiación de conocimientos del lector.

- *Importancia.* La importancia de la actitud es grande si influye sobre la conducta de una persona en muchos campos de actividades. Es imposible indagar esta característica de las actitudes en los sujetos pues se tendría que aplicar la escala y aparte llevar a cabo registros de observación en los diferentes campos de acción de los sujetos.
- *Visibilidad o relevancia externa.* Ésta es alta si es fácil concluir, a partir de observaciones sobre la conducta del sujeto (manera de hablar, acciones) que él tiene cierta actitud. Al igual que la característica anterior es improbable detectar en el sujeto esta propiedad de las actitudes por medio de la escala y para lograrlo es indispensable llevar a cabo observaciones detalladas.
- *Relevancia interna.* Es detectable si en la experiencia del sujeto la actitud por sí misma tiene una parte importante en su mundo de referencia. La actitud de una persona hacia la religión puede tener baja relevancia externa y, al mismo tiempo, una alta relevancia interna. Para conocer la relevancia interna de la actitud son necesarias entrevistas profundas.



- *Involucramiento del ego.* Una actitud involucra el ego cuando llega a constituir una parte importante de la personalidad, o es algo adherido a ella. Por sus características, para indagar esta propiedad en el sujeto se requieren también entrevistas profundas.
- *Integración y aislamiento.* Esta característica indica la relación que tiene la actitud en concordancia con un sistema mayor de actitudes inter- relacionadas (perspectiva de vida, ideologías). Las actitudes políticas y religiosas están frecuentemente incluidas dentro de un sistema complejo, mientras que una actitud hacia una marca de tortillas pre-cocidas es experimentada como aislada, sin relación lógica o psicológica al complejo sistema total.
- *Especificidad o precisión.* Se refiere a la exactitud de la actitud. Entre más interacciones haya tenido el sujeto a lo largo de su vida con el objeto estímulo más precisa será esa actitud. Por ejemplo, un profesor de teología tiene una actitud más específica hacia la iglesia católica que el "hombre de la calle".
- *Verificabilidad.* Es el grado en el cual se puede comprobar la existencia de la actitud en el sujeto. Ciertos conceptos relacionados con las actitudes (citados anteriormente) pueden tener más facilidad de comprobación que otros. El conocimiento es verificable,



la fe, no; las opiniones ocupan un lugar intermedio y pueden a veces ser verificadas.

### *2.4.8.5. Fenómenos psicológicos, sociales y físicos.*

En cualquier organización, ya sea en el campo profesional o en la investigación, se necesita saber si las personas presentan conductas de aprobación o desaprobación frente a ciertos acontecimientos o a comportamientos de otros individuos. Para esto medimos las actitudes. Asimismo al investigador le interesa conocer la causa del comportamiento de las personas. Como también le puede preocupar la incidencia con que las personas presentan comportamientos característicos de ciertas patologías o el grado en que se presentan.

Ejemplos de ello se encuentran en las investigaciones realizadas cada semestre por estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), donde no sólo se miden actitudes hacia ciertos objetos de estudio, sino que se ha llegado a medir otras variables como el nivel de estrés en ciertos tipos de trabajos en organizaciones privadas, el estrés hacia la materia de anatomía en estudiantes de medicina, los hábitos de lectura extracurricular en estudiantes de nivel superior, los trastornos alimenticios, la agresividad en el noviazgo, la asertividad, la influencia de los medios de comunicación



en la actividad política de la población, los factores emocionales de la obesidad, el nivel de machismo, la autoestima en niños de primarias federales, los celos, la depresión en personas de la tercera edad, el grado de adicción al tabaco y al alcohol y las causas de dichas adicciones, entre otras.

Cuando se trata de elaborar una escala para medir dichos fenómenos psicológicos, sociales o físicos se llamará al objeto estímulo: variable. Entendiendo como variable una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Es muy cierto que una actitud también se puede considerar una variable y más específicamente una variable dependiente. Sin embargo, sólo por practicidad se manejarán en este manual como dos conceptos diferentes más no contrarios.

#### ***2.4.8.6. Orígenes del escalamiento tipo Likert y su inmersión en el Desarrollo Organizacional.***

Los orígenes del escalamiento tipo Likert se localizan en las empresas. La historia de su inmersión en las organizaciones la relatan Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr. en su libro Desarrollo Organizacional presentando enriquecedoras aportaciones de las ciencias de la conducta,





siendo una de las más valiosas la ubicación de los cuatro cimientos del Desarrollo Organizacional.

En dicho libro se hace una analogía con un árbol el cual necesita para fortalecerse cuatro raíces fuertes y cimentadas científicamente. Una se compone de las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento en laboratorio de sensibilización en las organizaciones complejas. Una segunda raíz se encuentra en el objetivo principal de este manual: la investigación por medio del escalamiento tipo Likert y la metodología de retroalimentación de la información obtenida por el instrumento de medición. La primera y la segunda raíces están relacionadas con el surgimiento de la investigación-acción (tercera raíz). Acompañada a éstas existe una cuarta raíz: el nacimiento de los enfoques sociotécnicos y socioanalíticos de Tavistock.

En este manual sólo abordaremos detalladamente la segunda raíz, dejando a la iniciativa y al interés del lector las otras tres bases científicas. Es importante mencionar que por tratarse de la historia y surgimiento del escalamiento tipo Likert el relato se presenta tal cual como lo expusieron (Wendell & Cecil 1995).

La historia de esta raíz, una forma especializada de investigación-acción, gira alrededor de las técnicas y el enfoque desarrollados por los



miembros del personal en el Centro de Investigación de Encuestas (CIE) de la Universidad de Michigan a lo largo de cierto número de años.

### ***2.4.8.7. Rensis Likert.***

El CIE fue fundado en el año de 1946, después que Rensis Likert, director de la división de programas de encuestas de la Oficina Federal de Economía Agrícola, y otros miembros clave de la organización, se mudaron a Michigan. Likert tenía un doctorado en Psicología de Columbia, y su tesis, *A Technique for the Measurement of Attitudes*, fue el estudio clásico en el cual se desarrolló la escala de cinco puntos de Likert, que se ha utilizado extensamente. Después de un periodo de enseñanza en la universidad, Likert había estado trabajando para Life Insurance Agency Management, en donde realizó investigaciones sobre liderazgo, motivación, clima organizacional y productividad. Después se cambió al Departamento de Agricultura de Estados Unidos, en donde su división de programas de encuestas fomentó un enfoque más científico a la investigación de encuestas en su trabajo con varios departamentos federales, incluyendo la Oficina de Información de Guerra. Después de ayudar a desarrollar y dirigir el Centro de Investigación de Encuestas, y después de que terminó la Segunda Guerra Mundial, año de 1948, Likert se convirtió en director de un nuevo Instituto para la Investigación Social,



que incluía tanto al CIE como al Centro de Investigación de Dinámica de Grupo.

Parte del surgimiento de la investigación y la retroalimentación de en si se basó en los refinamientos hechos por los miembros del personal del CIE metodología de las encuestas (inicios del escalamiento tipo Likert). Otra fue la evolución de la metodología de la retroalimentación. Como lo relata Likert.

En el año de 1947, logré interesar a Detroit Edison Company en un estudio en toda la compañía acerca de las percepciones, la conducta, las reacciones y las actitudes empleados, el cual se llevó a cabo en el año de 1948. Floyd Mann, que se había un personal del CIE en 1947, fue el director de estudio del proyecto. Tres personas de D.E. Blair Swartz, Sylvanus Leahy y Robert Schwab trabajaron en el problema de cómo podría utilizar mejor la compañía los datos para lograr una mejora en la administración y en el desempeño. Esta encuesta llevó al empleo del método de retroalimentación de encuestas. Floyd, en particular, dese un papel clave en este desarrollo. Descubrió que cuando los datos de la encuesta se representan a un gerente (o a un supervisor) y esa persona evitaba discutir los resultados con sus subordinados y en planear con ellos lo que el gerente y otros deberían hacer para mejorar las ocurría un cambio mínimo. En cambio, cuando el gerente discutía los resultados con



subordinados y planeaba con ellos lo que debían hacer para lograr una mejora, ocurrían grandes cambios favorables.

Otro aspecto del estudio de Detroit Edison fue el proceso de retroalimentar los datos de una encuesta de actitudes a los departamentos participantes, que Mann llama una "cadena entrelazada de conferencias". Baumgarte participó en el proyecto y sacó las conclusiones siguientes del estudio de Edison proporciona estos descubrimientos adicionales:

Los resultados de este estudio experimental apoyan la idea de que un procedimiento intensivo de discusión de grupo para utilizar los resultados de un cuestionario de encuesta a empleados, puede ser un instrumento efectivo para introducir un cambio positivo en una administración de negocios. Podría ser que la efectividad de este método, en comparación cursos de capacitación tradicionales, radica en que trata con el sistema de las relaciones como un todo (el superior y el subordinado pueden cambiar juntos), y que trata gerente, supervisor y empleado en el contexto de su propio trabajo, de sus propios proyectos y de sus propias relaciones de trabajo.



### *2.4.8.8. Retroalimentación de encuestas.*

La técnica de retroalimentación de encuestas es esencialmente un procedimiento para proporcionar a los miembros del sistema datos objetivos acerca de su funcionamiento, de manera que pueden cambiar o mejorar aspectos del sistema. Los datos objetivos se obtienen mediante una encuesta; el trabajo con los datos para optimizar la organización se lleva a cabo durante las sesiones de retroalimentación.

Una intervención importante y que se utiliza ampliamente para el desarrollo organizacional, se basa en el proceso de recopilar en forma sistemática datos acerca del sistema, y en retroalimentar dichos datos a los individuos y grupos en todos los niveles de la organización, con el fin de analizarlos, interpretar su significado y diseñar pasos de acción correctivos conforme a ellos. Estas actividades que tienen dos componentes importantes, la utilización de una encuesta de clima de actitudes, y la utilización de talleres de retroalimentación se conocen con el nombre de retroalimentación de encuestas. Este enfoque se basa en el "sistema de administración" de los Sistemas 1-4T desarrollado por Likert.

Una encuesta de actitudes, si se utiliza en la forma adecuada, puede ser un poderoso instrumento en el mejoramiento de la organización. La mayor parte de las encuestas no se utiliza en una forma óptima como máximo, casi todas proporcionan a la alta gerencia datos para cambiar las



prácticas, o proporcionan un índice contra el cual comparar las tendencias. En unos pocos casos, simplemente las archivan, con muy pocas consecuencias para la organización.

### *2.4.8.9. Sistemas 1-4T.*

La retroalimentación de encuestas se basa en un programa conceptual y en un paquete integrado de mediciones que Rensis Likert y sus colegas llamaron Sistemas 1-4 (y posteriormente 1-4T). Esta tipología gerencial se basa en gran parte en medidas relacionadas con el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. Utilizando un cuestionario de 105 aspectos llamado Encuesta de organizaciones, así como formas más abreviadas, Likert descubrió que las organizaciones eran marcadamente diferentes en términos de estas características y que la Encuesta se podría utilizar para llevar un registro de los cambios a través del tiempo.

Likert aplicó el cuestionario a 52 de los gerentes de mayor nivel en dos periodos, en una planta dirigida por un exitoso gerente de planta. Las puntuaciones de los gerentes en las distintas variables las presentó a la organización en sistemas. Las medidas del primer periodo ubicaban a los gerentes en sistema 3, pero las del segundo muestran que el sistema gerencial prevaleciente es el sistema 4. En sus primeros escritos, Likert



llamó al sistema 1 "explotador autoritario", al sistema 2 "benévolo autoritario", al sistema 3 "de consulta" y al sistema 4 "de participación del grupo". En sus obras posteriores sólo utilizó los términos de sistemas 1-4, probablemente debido a las connotaciones de evaluación tan intensas de los otros términos.

Algunos argumentarían que la terminología de ciertas otras escalas también está demasiado cargada de valores. Este argumento sugiere que la fraseología de las escalas podría inducir a quienes responden, si se les pregunta, a índice preferirían que el ambiente cambiara hacia el lado derecho de la escala. En una de las razones por las cuales los enfoques del desarrollo organizacional discusiones de grupo muy concienzudas, unidad por unidad, con todos los que participaron en la encuesta centrada en lo que significan los patrones de respuestas y en cuáles podrían ser las implicaciones.

En el modelo de Likert se considera que cada tipo de organización (Sisi 1-4) posee características internamente uniformes, de las cuales el clima organizacional es una parte importante. A continuación ofrecemos una discusión cada tipo de sistema.

En el tipo de organización del Sistema 1, el control, el establecimiento metas y la toma de decisiones se concentran en el nivel más alto. Práctico no se buscan las ideas de los subordinados, y éstos no se involucran en las



sesiones relacionadas con su trabajo. En general, se demuestra muy poca cotización o ninguna, en los subordinados. Se utilizan extensamente amenazas y el temor. Los datos de costos y productividad se utilizan para supervisar y garantizar la comunicación en gran parte es descendente. Hay muy poca comunicación lateral y la comunicación ascendente es mínima y con frecuencia la desconfianza, la hostilidad y el descontento son muy grandes y hay una tendencia considerable en el sistema informal a las órdenes de la organización. El trabajo en equipo esencialmente es inexistente. La motivación es con excepción del nivel más alto.

El Sistema 2 es ligeramente más participativo. En este sistema, el control dirección, y la toma de decisiones, se perciben como algo que en gran parte del concentrado en el nivel más alto, pero hay cierta delegación en la toma de sesiones en relación con la puesta en práctica de las políticas; se aceptan al comentarios acerca de las metas de la organización. En ocasiones se busque ideas de los subordinados, y a veces se les consulta antes de tomar decisiones; acerca de su trabajo. La comunicación es descendente en su mayor parte, y alguna comunicación lateral; y la comunicación ascendente con frecuente filtra antes que llegue a los supervisores. Se demuestra alguna confianza subordinados, pero tiende a ser de naturaleza condescendiente. Se emplea, tensamente las recompensas monetarias; se emplean hasta cierto grado las amenazas y el castigo, pero en general hay menos temor que en el Sistema datos de costos y productividad se utilizan para recompensas y castigos. En





ocaciones existe una considerable hostilidad en la organización, pero a veces existen actitudes favorables. En general, hay descontento considerable con el personal, y una considerable resistencia disimulada. Hay muy poco trabajo equipo. La motivación es relativamente baja, pero más alta que en el Sistema.

En el Sistema 3 existe una delegación moderada de las actividades de revisión y control. Por lo común se buscan las ideas de los subordinados y, por lo general, los consultan acerca de las decisiones relacionadas con su trabajo. Se demuestra una confianza considerable en los subordinados. La comunicación tiende a ser tanto descendente como ascendente, sin mucha distorsión; se fomenta la comunicación lateral y es algo común. Se utilizan extensamente la participación y las recompensas y un poco de autodirección. Hay muy poca hostilidad y las actitudes por lo general son favorables; la mayoría de los individuos se siente responsable del bienestar de la organización. La resistencia en el sistema informal en general es baja. El trabajo en equipo existe en cantidades moderadas.

El Sistema 4 es el más participativo y está orientado en gran parte al proceso del grupo. Según lo consideran los miembros de la organización, las metas se establecen mediante una participación y muchas decisiones se toman por medio de un consenso. Los superiores son los eslabones entre los grupos de trabajo y los miembros de los grupos comando integrados con personal de varias unidades pertinentes. Las ideas de los



subordinados se buscan en forma natural y los involucran totalmente en la toma de decisiones. Un alto nivel de confianza se muestra en los subordinados. El flujo de la comunicación es descendente, ascendente y lateral, y hay muy poca distorsión. No se emplean la coerción ni el temor, y el alto nivel de motivación se basa en una amplia participación, en las metas del grupo, y en sistemas de compensación desarrollados mediante la participación. Los datos de costo, productividad y otros controles se utilizan para la autodirección y la resolución de problemas. Las actitudes por lo general son bastante favorables. Las personas en todos los niveles se sienten responsables de alcanzar las metas de la organización y hay muy poca o ninguna resistencia disimulada a las metas y las políticas de la unidad. El trabajo en equipo es evidente en toda la organización.

Cuando a la tipología se agregan variables como "los niveles de las metas de desempeño" y el "nivel de competencia técnica" y las puntuaciones son altas, Likert y Likert se refieren a esta condición como el sistema 4T, en donde la T significa "modelo total".

Los usos de la escala se han ampliado, pero el instrumento actual conserva sus características originales. Sin embargo como ya se narró el instrumento inicial consistía en un cuestionario, donde los ítems consistían en preguntas y actualmente se utilizan afirmaciones.

**Pasos a seguir en la elaboración de una escala Likert:**



1. Conocer la actitud o variable a medir.
2. Elaborar ítems relacionados con la actitud o variable que se quiere medir.
3. Administrar la escala a una muestra de sujetos que van a actuar como jueces.
4. Asignar los puntajes a los ítems según su posición positiva o negativa.
5. Asignar los puntajes totales a los sujetos de acuerdo al tipo de respuesta en cada ítem.
6. Efectuar el análisis de ítems (Validez y Confiabilidad).
7. Construir con base en los ítems seleccionados la escala final.
8. Aplicar la escala final a la población en la cual se validó el instrumento.

Para construir la escala tipo Likert se ha retomado la metodología propuesta por Padua añadiéndose explicaciones, ejemplos y sugerencias indispensables para lograr un mejor y fácil diseño.



## Capítulo 3: Análisis y Diseño de Perfil de Puesto.

### 3.1. Concepto de puesto.

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- a) *Tarea:* es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.
- b) *Obligación:* es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etcétera. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.
- c) *Función:* es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe



provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

- d) *Puesto*: es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto.

### 3.2. Concepto de diseño del puesto.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

### **3.3. Modelos de diseño de puestos.**

Quizás el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca,



aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos a modificar su desempeño para mejorarlo. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó. Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado. Así, con la profunda división del trabajo a consecuencia de la Revolución industrial, el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica, y el movimiento posterior de las relaciones humanas, aunque el contenido del trabajo se alteró, se conservó la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto de otra. Fue hasta la década de 1960 cuando un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos generaban resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces surgieron modelos nuevos para el diseño de puestos.

### **3.3.1. Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos.**

Es el modelo de los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica —la primera de las teorías administrativas— a principios del siglo xx. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth,



realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto. La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (*the best way*) y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos. A esto se le llamaba racionalización del trabajo. La mejor manera se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El gerente mandaba y el trabajador tan sólo obedecía y operaba. La capacitación para el puesto se limitaba a las habilidades específicas necesarias para realizar la tarea. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayor sería la eficiencia del trabajador. De aquí la importancia en la fragmentación de las tareas, en la exagerada simplificación de la actividad y en la consecuente súper especialización del trabajador.





El modelo clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

1. El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La racionalidad que se persigue es a todas luces técnica. La tecnología es lo primero, las personas vienen después. La tecnología (maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) se establece como base para condicionar el desempeño de los puestos. En otras palabras, el diseño de puestos sólo sirve a la tecnología y a los procesos de producción; y es óptimo cuando atiende sus requerimientos. El diseño se piensa desde un punto de vista lógico y determinista: la descomposición de la tarea en sus componentes.
2. El trabajo se subdivide y se fragmenta para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva. Cada individuo tiene una misión parcial y fragmentada que realiza necesariamente de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para hacerlo y con los ciclos de producción, que deben respetarse. El trabajo de todas las personas, en conjunto, debe fluir de manera armoniosa y coordinada.
3. El diseño clásico de puestos parte de la presunción de estabilidad y de duración de largo plazo del proceso productivo. Esto significa



que el diseño de puestos es definitivo, para siempre. No se esperan cambios.

4. El énfasis reside en la eficiencia de las personas. El trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos (cronometraje) que determinan los tiempos promedios de realización, denominados tiempos estándar. Éstos representan 100% de eficiencia. Con objeto de incrementar la eficiencia, el diseño de puestos permite otorgar premios de producción para quienes mejoren el tiempo estándar, con base en el concepto de *Homo economicus*.

El modelo clásico de diseño de puestos pretendía proyectarlos de acuerdo con la lógica siguiente:

1. Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.
2. Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produjeran cansancio y no se relacionaran con la tarea, por medio del estudio de tiempos y movimientos.
3. Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera de que sus ocupantes se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la labor.



4. Seleccionar científicamente al trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
5. Eliminar todo lo que ocasione cansancio físico: acomodar los instrumentos y equipos de manera que se minimice el esfuerzo y la pérdida de tiempo; asimismo, proyectar instrumentos que faciliten el trabajo humano, como líneas de ensamble, transportadoras, seguidoras y otras máquinas que reduzcan las acciones y los esfuerzos físicos innecesarios.
6. Establecer el tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la labor, es decir, el tiempo estándar. El tiempo estándar corresponde a una eficiencia igual a 100%. Un empleado que trabaja con una eficiencia de 80% produce 20% menos de lo que normalmente se exige en esa tarea debido a una selección, capacitación o supervisión inadecuados. Lo ideal es obtener una eficiencia igual o mayor a 100 por ciento.
7. Ofrecer planes de incentivos salariales, es decir, premios de producción a los empleados que mejoren el tiempo estándar, con el fin de estimular la máxima eficiencia posible, es decir, buscando obtener de los empleados rendimientos superiores a 100% y luego repartir con ellos parte de las ganancias obtenidas por la empresa.



8. Mejorar el ambiente físico de la fábrica, de manera que el ruido, iluminación, ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio ni reduzcan la eficiencia. Eso significa proyectar las condiciones físicas y ambientales que favorezcan el trabajo y proporcionen comodidad al trabajador.

La manera clásica o tradicional de configurar los puestos presenta las ventajas siguientes:

1. Contratación de empleados con calificaciones mínimas y salarios bajos.
2. Estandarización de las actividades.
3. Facilidad de supervisión y control, para permitir mayor número de subordinados por cada jefe (principio de tramo de control).
4. Reducción de costos de capacitación.
5. Aplicación del principio de la línea de ensamble.

Sin embargo, la excesiva simplificación de los puestos ocasiona problemas y limitaciones que constituyen algunas desventajas graves:



1. Los puestos sencillos y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos, lo que produce apatía, cansancio psicológico, desinterés y pérdida del significado del trabajo. En los casos más graves, las repercusiones negativas son resentimiento, abatimiento de la moral e inclusive resistencia activa de los empleados. Estos efectos negativos producen mayor rotación de personal, ausentismo y descuido, los cuales pesan mucho en la pretendida reducción de costos, llegando en muchos casos a excederlos.
2. A partir de la desmotivación por el trabajo, las personas tienden a concentrarse en las reivindicaciones y en las expectativas de mejores salarios y mejores condiciones de trabajo para compensar la insatisfacción y el descontento con su labor.

Las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas indican que la simplificación excesiva de los puestos tiende a crear o transferir problemas al futuro por cuatro razones fundamentales:

Hoy en día, los jóvenes reciben mejor educación y mayor información, además constituirán una futura fuerza de trabajo que sin duda deseará puestos significativos y desafiantes, congruentes con su formación y conocimientos.



Las actitudes hacia la autoridad cambian de una generación a otra, y las personas hoy están menos dispuestas que sus antecesores a aceptar a ciegas las órdenes de sus superiores.

Con el gradual movimiento de nuestra sociedad hacia el bienestar social y la calidad de vida, existe una enorme posibilidad de que algunos puestos cíclicos y rutinarios se tachen de indeseables, por lo que se necesita adoptar un complejo sistema de motivadores intrínsecos que capten y retengan a sus ocupantes.

Con el advenimiento de la era de la información y de la globalización de la economía, se presenta una verdadera migración de los empleos industriales hacia los de servicios. Mientras que en el sector industrial año con año disminuyen las oportunidades de empleo, éstas crecen en el sector de servicios. En esta era posindustrial, las tareas mecánicas y de fuerza muscular se asignan a las máquinas y a los equipos complejos (como robots y equipos electrónicos), y a las personas, cada vez más labores novedosas, mentales, intelectuales y complejas.

Otro aspecto importante del modelo clásico es que el trabajo debe ser individual y solitario, lo que conduce a un aislamiento social de sus ocupantes. Aunque trabaje con otras personas en la línea de ensamble o en la operación de una máquina, cada trabajador tiene una obligación específica e individual, sin ningún contacto interpersonal o social con sus



compañeros. La interdependencia se debe a la tarea y no a contactos personales. Las personas están físicamente juntas, pero socialmente distantes. Por otro lado, la relación de trabajo individual es diádica: cada ocupante se relaciona sólo con su superior, por la conexión que tiene su puesto con él. El gerente monopoliza todos los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa por él y nada ocurre sin su consentimiento. Los escasos contactos con los compañeros son formales, impersonales y están estrictamente controlados. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador sólo realiza, no piensa. En este modelo, al trabajador no le interesa ni es capaz de ejercer la dirección ni el control de sí mismo. La organización controla, fiscaliza y vigila continua.

### **3.3.2. Modelo humanista o de relaciones humanas.**

El modelo humanista surgió con la escuela de las relaciones humanas durante la década de 1930 en franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas. La escuela de las relaciones humanas ignoró por completo los factores que la administración científica consideraba decisivos: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el



liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma. El concepto de persona pasó de *homo economicus* (el ser humano motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a *homo social* (el ser humano motivado por incentivos sociales). Fue una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático clásicamente estadounidense. Con la teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, motivación, comunicación y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las labores (administración científica) y en la estructura (teoría clásica) se sustituyó por el énfasis en las personas.

Se habló mucho del contexto del puesto, pero su contenido fue exactamente el mismo. El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional. Sólo atendió a lo externo y lo superficial del puesto. Se preocupó de la envoltura, pero no del producto.

En tiempos más recientes, la escuela de relaciones humanas recibió críticas por las limitaciones de su campo de estudio y la parcialidad de sus conclusiones, por su concepción ingenua y romántica del trabajador y, sobre todo, por su enfoque manipulador al favorecer a la administración y





desarrollar una estrategia sutil para hacer que los empleados trabajaran más y exigieran menos a la organización.

### **3.3.3. Modelo situacional.**

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las labores específicas. Por esto es situacional, pues depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña.

En realidad, el diseño de puestos parte no sólo de los supuestos de la naturaleza de las personas, sino también de un conjunto de presunciones implícitas sobre el ambiente en que operan los puestos. Tanto el modelo clásico como el humanista establecen que el puesto se debe proyectar para un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos están estandarizados y son repetitivos porque se basan en la idea de que la tecnología permanecerá constante durante un tiempo suficiente para compensar la inversión de tiempo y esfuerzo en el análisis y estudio del trabajo. La importancia otorgada a la estabilidad de los objetivos organizacionales, de los factores ambientales y de la tecnología, más que al grado de complejidad, es intencional, pues en la teoría clásica y humanista la estabilidad del producto y del proceso es lo que sirve de



restricción en el proyecto del puesto. Una tecnología estable y duradera es esencial para transformar en rutinarias las actividades físicas y mentales de los ocupantes, así como para separar el pensar del hacer, lo que permite seleccionar y capacitar a los miembros para desarrollar equipos de tareas simples, repetitivas y bien definidas. De aquí el carácter definitivo y permanente de los puestos: característica habitual del diseño clásico. Como si los puestos fueran perfectos y no necesitaran modificación o mejora.

En un mundo de negocios en el que todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. Además, la fuerte competencia exige productividad y calidad, por ello la organización necesita alcanzar niveles altos de desempeño. Esto se logra mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de sus miembros, cuando les proporciona al mismo tiempo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades.

El modelo situacional supone aprovechar las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, los objetivos planeados entre ocupante y gerente para satisfacción de esas necesidades es un subproducto deseable, pero no el objetivo principal de las actividades gerenciales. Además de la adopción de factores tecnológicos, se vio que también se deben tomar en cuenta factores psicológicos para obtener:



1. Elevada motivación intrínseca en el trabajo.
2. Desempeño de alta calidad.
3. Elevada satisfacción.
4. Reducción de faltas (ausentismo) y separaciones espontáneas (rotación de personal).

Si bien hay diversos estándares de satisfacción laboral, se sabe que es un elemento dentro de una red de variables interrelacionadas. Esa red permite saber cómo influyen los puestos tanto en el desempeño y motivación de las personas como en su satisfacción, pues muchas no están satisfechas con su trabajo. Sin embargo, hay quienes realizan trabajos interesantes y llenos de desafíos que están, en general, más satisfechas con sus trabajos que las personas a cargo de tareas repetitivas y rutinarias. Las posibilidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando en las personas que realizan el trabajo se presentan tres estados psicológicos críticos:

1. Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso.



2. Cuando la persona se siente responsable de los resultados de su labor.
3. Cuando la persona conoce los resultados de su labor.

Algunos autores han investigado y encontrado cinco dimensiones esenciales para un puesto, y también han comprobado que cuanto más se acentúe la característica representada por cada una de ellas, tanto mayor será su potencial para crear los estados psicológicos citados. A partir de esto, surge el modelo situacional según el cual cada puesto debe diseñarse con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales siguientes:

- a) *Variedad*: es el número y las diversas habilidades que exige el puesto. Reside en la gama de operaciones de trabajo y el uso de distintos equipos y procedimientos para hacer la labor menos repetitiva y monótona. La variedad implica la aplicación de diversas habilidades y conocimientos del ocupante, el empleo de distintos equipos y procedimientos, y la realización de tareas diferentes. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y la monotonía y resultan más desafiantes, pues las personas emplean una gran cantidad de sus habilidades y capacidades para desempeñarse bien. No existe variedad cuando el puesto es secuencial y monótono, no se puede charlar con los compañeros, el trabajo está rígidamente programado por terceros, la gerencia limita el área de trabajo, y los



insumos dependen por completo del gerente. Se introduce variedad en la medida en que el ocupante planea y programa su trabajo, supe sus insumos, utiliza diferentes equipos, ambientes, métodos de trabajo y diferentes operaciones con creatividad y diversidad.

b) *Autonomía*: es el grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar la labor. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar el trabajo, y seleccionar equipo y métodos o procedimientos. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo supervisión directa y aumenta la autoadministración. Hay falta de autonomía cuando los métodos de trabajo están predeterminados, los intervalos de trabajo son rígidamente controlados, la movilidad física está restringida, y los insumos dependen exclusivamente de la gerencia o de terceros. La autonomía proporciona libertad a la persona en la elección de los métodos, programación, intervalos de descanso, movilidad física ilimitada, y en el abastecimiento de insumos para su trabajo sin depender de la gerencia ni de nadie más.

c) *Significado de la labor*: es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en los demás. Es la interdependencia del puesto con el resto de la organización y la participación de su trabajo en la



actividad general del departamento o de toda la entidad. Cuanto mayor es el significado de la tarea, mayor es la responsabilidad del ocupante. Se trata de incrementar la importancia de la labor y, en consecuencia, de la función de las personas en la organización. Cuando el puesto atiende esa dimensión, su ocupante distingue muy bien lo más importante de lo que no tiene importancia, lo esencial de lo superficial, lo relevante de lo irrelevante en las cosas que hace. Además, el ocupante puede crear condiciones para adecuar el puesto a las necesidades del cliente externo o interno. Hay falta de significado en las tareas cuando la persona sólo recibe órdenes lacónicas sin ninguna explicación sobre su finalidad. El significado de las tareas requiere una explicación completa del trabajo, de sus objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás puestos de la organización y, en especial, del cliente interno o externo a quien dirige sus esfuerzos.

- d) *Identificación con la tarea:* es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo. Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global e identifique con claridad el resultado. El ocupante del puesto se identifica con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad. El ensamble completo de un producto, en lugar de la simple realización de una etapa de la operación, incorpora identidad. No hay identidad en las tareas



cuando el ocupante realiza actividades fragmentadas, seccionadas o incompletas, cuya finalidad ignora, y cuando el ambiente de trabajo está determinado en su totalidad por la gerencia. Por ejemplo, una persona aprieta tornillos todo el día y no sabe para qué sirve su trabajo. La identificación con las tareas ocurre en la medida en que la persona desarrolla una labor completa y cuyo resultado final es un producto suyo, de manera que se sienta “dueña” del espacio laboral o del propio trabajo realizado, es decir, cuando la persona desarrolla un trabajo integral o un módulo integral que le dé una sensación de totalidad, extensión y objetivo alcanzado.

- e) *Realimentación*: es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación para evaluar su eficiencia. Se refiere a la información que la persona recibe mientras trabaja y le indica cómo se está desempeñando, la cual se proporciona por el propio resultado de su trabajo. Esta realimentación le permite una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su superior. La realimentación constituye un problema de comunicación. Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas, o cuando la producción se retira con frecuencia, no hay posibilidad de conocer los resultados del trabajo personal. La realimentación sólo se da cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo o



cuando su producción por hora o por día es perfectamente visible y palpable.

Estas cinco dimensiones esenciales o profundas crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre satisfacción intrínseca como resultado de su labor. Estas condiciones permiten que el puesto esté impregnado de los llamados factores motivacionales o de satisfacción. La adopción de estas dimensiones permite que la persona:

1. Utilice varias habilidades y competencias.
2. Goce de autonomía, independencia y autodirección en la realización de su trabajo.
3. Realice algo significativo, con sentido y razón de ser.
4. Se sienta responsable del éxito o fracaso de su propia labor.
5. Descubra y evalúe su desempeño sin intervención de terceros ni de jefes.





### 3.4. Enriquecimiento del puesto.

El planteamiento del problema no es nuevo. McGregor sostenía que, en las empresas, la *teoría Y* se suele aplicar con un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las que resaltan la ampliación del puesto para darle un mayor significado al trabajo. A diferencia de la especialización excesiva y del confinamiento de tareas del modelo clásico, la ampliación del puesto requiere su reorganización y la extensión de las actividades para que las personas conozcan el significado de lo que hacen y, en especial, la manera más práctica y viable para una adecuación permanente del puesto al crecimiento profesional personal es el enriquecimiento del puesto, denominado también ampliación del puesto. Consiste en aumentar de forma deliberada y paulatina los objetivos, responsabilidades y desafíos del puesto. El enriquecimiento del puesto puede ser horizontal (mediante nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (mediante nuevas responsabilidades de un nivel paulatinamente más elevado).

Si el puesto se expande con el único objeto de que el ocupante desempeñe una mayor variedad de tareas o más operaciones, el puesto recibe un enriquecimiento horizontal o lateral. Si, en cambio, el ocupante participa en la planeación, organización y supervisión, además de realizar su labor, el puesto recibe un enriquecimiento vertical.



Las evidencias de las investigaciones sugieren que el enriquecimiento de los puestos —horizontal o vertical, individual o grupal— genera una mejoría en el desempeño y, al menos, reduce la insatisfacción laboral.

A pesar de todos sus aspectos positivos y motivacionales, el enriquecimiento de los puestos algunas veces provoca consecuencias indeseables. Se debe a que las personas reaccionan de manera diferente a los cambios en su contexto, presentando desde ansiedad y angustia hasta la sensación de que la organización las explota. También el ambiente de trabajo influye con fuerza en las expectativas de las personas. Si las políticas y procedimientos organizacionales son tradicionales y conservadores, es de esperarse que el espíritu de cambio e innovación esté bloqueado por completo y que las personas se sientan inseguras con cualquier novedad, pues no están preparadas para eso. Es difícil que quien siempre haya vivido en organizaciones conservadoras y orientadas al pasado esté en condiciones de crear e innovar. En otras palabras, como dice Lair Ribeiro, quien vive siempre con gallinas nunca aprenderá a volar como águila. Quizá ni siquiera sepa que las águilas cruzan el cielo y que es posible hacerlo. Así, el enriquecimiento de puestos a veces degenera en algunos efectos indeseables, en especial en organizaciones que privilegian el *statu quo*. El principal dilema del enriquecimiento de puestos es la resistencia al cambio frente a tareas y responsabilidades que han aumentado. La ansiedad por el temor a fallar y la inseguridad ante la posibilidad de no aprender bien el nuevo trabajo pueden representar



obstáculos. Los sindicatos también han investigado el enriquecimiento de puestos y han acusado a algunas empresas de hacerlo sólo en su provecho, al explotar a sus trabajadores de manera evidente. Cuando el enriquecimiento es exagerado o demasiado rápido, puede requerir una intensa concentración del individuo en el trabajo, por lo que reduce sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de posibilidades personales.

### **3.5. Enfoque motivacional del diseño de puestos.**

Si en un puesto están presentes las dimensiones esenciales, es probable que creen tres estados psicológicos críticos:

1. *Percepción de significado*: es el grado en que el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante, valioso y que contribuye a algo.
2. *Percepción de responsabilidad*: es la profundidad con que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados de su trabajo.
3. *Conocimiento de resultados*: es la comprensión del ocupante sobre su desempeño laboral efectivo.



Con base en las cinco dimensiones esenciales y en los tres estados psicológicos se elaboró una teoría para el aumento de cada característica representada por las cinco dimensiones esenciales. La idea básica era reunir, con los seis conceptos de aplicación, las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos por medio del enriquecimiento de los puestos y de las recompensas individuales y grupales.

*a) Relación directa con el cliente o usuario:* consiste en establecer comunicación directa entre el ocupante del puesto y los diversos usuarios internos o clientes externos de su servicio, así como con sus proveedores. La idea de dar a cada puesto un cliente es el principal objetivo del enriquecimiento de los puestos. El cliente puede ser interno o externo. Si calidad significa atender las exigencias del cliente, entonces lo primero es determinar los requisitos para construir cadenas de calidad que funcionen bien. La habilidad para atender a las exigencias del cliente es vital, no sólo entre dos organizaciones (cliente externo), sino también dentro de la misma organización (cliente interno).

*b) Carga vertical:* consiste en una integración vertical que enriquece el puesto mediante la adición de tareas más elevadas o de actividades administrativas. Corresponde al enriquecimiento vertical del puesto. Además, uno de los conceptos de aplicación más importantes del enriquecimiento del puesto es la ampliación



vertical debido al aumento de obligaciones más elevadas, lo que convierte un poco al ocupante en gerente, cuyo puesto se carga verticalmente y obtiene más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo. Esto también se consigue al fijar objetivos de desempeño y dar al ocupante la libertad suficiente para resolver solo sus problemas y tomar decisiones sobre cuándo y cómo realizar las tareas. La carga vertical aumenta la autonomía de la persona.

c) *Apertura de canales de realimentación:* significa proporcionar una tarea que permita información sobre cómo se realiza el trabajo en lugar de depender de la gerencia o de terceros. Casi siempre la apertura de canales de realimentación implica asignar al propio ocupante el control de su desempeño, y crear así una tarea total y completa, con pleno conocimiento de los resultados. Esto aumenta el conocimiento de los resultados de la tarea desempeñada. Cuando la realimentación se obtiene directamente del propio puesto es más aceptada que cuando se obtiene a partir del gerente o de algún departamento de asesoría.

d) *Creación de grupos autónomos:* varios trabajos individuales se pueden transferir a grupos interactivos o equipos de trabajo. Las investigaciones demuestran que la dinámica dentro de los grupos proporciona mayor satisfacción debido que el grupo influye en la



conducta individual, creando soluciones de trabajo más eficaces que de forma aislada. Lo fundamental en la creación de grupos autónomos es la responsabilidad de una tarea completa, junto con una buena dosis de autonomía para decidir su realización. El sistema de recompensas necesita ser coherente con el diseño grupal. Éstas deben basarse en el desempeño de todo el grupo y no en el desempeño individual, para que las recompensas externas estén de acuerdo con la motivación interna creada por el propio diseño del trabajo.

Por otro lado, debe haber rotación de personal en las diversas actividades relacionadas con la tarea principal, lo que proporciona capacitación, visión del todo, variedad e identificación con la tarea. La eficacia no sólo depende del diseño de la tarea, sino principalmente de las características del propio grupo, de sus miembros, tipo de comunicación, moral interna, etcétera. Algunos círculos de control de calidad (CCQ), equipos transitorios, grupos multifuncionales, células de producción, etc., son buenos ejemplos de esta perspectiva de diseño de tareas mediante el enriquecimiento de puestos y mejora de la calidad de vida dentro de la organización.



### 3.6. Equipos de trabajo.

Una fuerte tendencia en el diseño moderno de puestos es la creación de equipos de trabajo. De preferencia, deben ser autónomos o auto-administrados. Son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo, como programación, horario, métodos y procesos. Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo “administrativo” de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Eso significa polivalencia.

### 3.7. Descripción de puestos.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y



los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

### **3.8. Análisis de puestos.**

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.





### 3.9. Estructura del análisis de puestos.

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se divide en varios factores de especificaciones. En el fondo, los factores de especificación funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una



gran cantidad de puestos. Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos de la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, no sólo cambian los factores de especificaciones, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

### 3.9.1. Requisitos intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.



### 3.9.2. Requisitos físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complejidad física requerida.

### 3.9.3. Responsabilidades adquiridas.

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:



1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

### **3.9.4. Condiciones de trabajo.**

Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.

Desde el punto de vista de los factores de especificación, el análisis de puestos puede colocarse en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.



### 3.10. Métodos para la descripción y el análisis de puestos.

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de *staff*, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del *staff*, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

A continuación se verá por separado cada método para la descripción y análisis de puestos.



### **3.10.1. Método de observación directa.**

Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior.

#### ***3.10.1.1. Características del método de observación directa.***

- a) Los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado.



- b) La participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva.

#### ***3.10.1.2. Ventajas del método de observación directa.***

- a) Veracidad de los datos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

#### ***3.10.1.3. Desventajas del método de observación directa.***

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del



puesto, no permite la obtención de datos de verdad importantes para el análisis.

- b) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que ese método se combine con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

### **3.10.2 Método del cuestionario.**

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor.

Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.





### ***3.10.2.1. Características del cuestionario.***

- a) Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto.
- b) La participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

### ***3.10.2.2. Ventajas del cuestionario.***

- a) Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.



- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

### **3.10.2.3. Desventajas del cuestionario.**

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige planeación y realización cuidadosas,
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

### **3.10.3. Método de la entrevista**

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información;



si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

### ***3.10.3.1. Características de la entrevista directa.***

- a) Los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto.



### ***3.10.3.2. Ventajas de la entrevista directa.***

- a) Recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas.
- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

### ***3.10.3.2. Desventajas de la entrevista directa***

- a) Una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal que provoquen falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien.



- d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y detener el trabajo del ocupante.

### 3.10.4. Métodos mixtos.

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son:

1. *Cuestionario y entrevista*, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
2. *Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior*, para ampliar y aclarar los datos.
3. *Cuestionario y entrevista*, ambos con el superior.
4. *Observación directa* con el ocupante y entrevista con el superior.



5. Cuestionario y observación directa, *ambos con el ocupante*.
6. *Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.*

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera.

### **3.11. Etapas en el análisis de puestos.**

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización.

#### **3.11.1. Etapa de planeación.**

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio.

La planeación exige los siguientes pasos:



1. *Determinar los puestos por describir*, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. *Elaborar el organigrama de los puestos* para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. *Elaborar el cronograma de trabajo* para especificar por dónde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. *Elegir el o los métodos de análisis*. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.
5. *Seleccionar los factores de análisis* para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos:



- a) *Criterio de la generalidad*: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.
- b) *Criterio de la variedad o discriminación*: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor de escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad —todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción— y también al de la variedad, pues todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales.

Para atender al criterio de generalidad, los puestos suelen dividirse en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de especificaciones que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

6. *Dimensionar los factores de especificación*, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación





corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptarlo o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad útiles para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, puede tener como límite inferior la alfabetización y como límite superior la educación primaria completa. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son mucho más elevados.

7. *Graduación de los factores de especificación*, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general, los grados en los factores de análisis son cuatro, cinco o seis. Así, en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, cada factor tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.



### 3.11.2. Etapa de preparación.

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.



### 3.11.3. Etapa de realización.

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.

Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa).



### 3.12. Objetivos de la administración y análisis de puestos.

Los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos: constituye la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, etcétera. Casi todas las actividades de RH se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

1. *Subsidios para la elaboración de anuncios:* demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal.
2. *Determinar el perfil del ocupante del puesto:* con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal.
3. *Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación:* como base para la capacitación de personal.



4. *Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales:* de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios.
5. *Estimular la motivación del personal:* para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
6. *Guía para el supervisor:* en el trabajo con sus subordinados, y también para el empleado en el desempeño de sus funciones.
7. *Subsidios para la higiene y seguridad industrial:* con objeto de minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos. (Chiavenato 2011).



## Capítulo 4. Emprendedurismo.

### 4.1. Caracterización del Emprendedurismo.

*Emprender* es un término que tiene múltiples acepciones, según el contexto en que se le emplee será la connotación que se le adjudique. En el ámbito de los negocios el emprendedor es un empresario, es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro; Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios; Say (1800) – citado por Decker (1989) – lo clasifica como un “buen administrador”. En cambio, para el académico, *emprender* es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos. Y en esto coincide Ronstandt (1985).

Asimismo, Shefky (1997) y Baumol (1993) – citado este último por Ibáñez (2001) – señalan que el término describe a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría. Dichos individuos se caracterizan por su capacidad para *crear e innovar*, es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente. Esta forma de visualizar al emprendedor la comparten Steinhoff, Burgess (1993), Siropolis (1990) y Drucker (1989), “Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



quienes se refieren al emprendedor como la persona que “hace negocios exitosos, que desarrolla nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado”.

Otros le confieren la capacidad para dar un uso adecuado a los recursos disponibles. Tanto Herbert como Link (1989) y Hatten (1997) lo definen como el especialista en asumir la responsabilidad por las decisiones propias de la localización y el uso de bienes, recursos e instituciones; es decir, un “ágil captador y aprovechador de información y recursos” con la facultad para detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas.

Morris y Kuratko (2002) dicen que, además de hacer uso óptimo de los recursos disponibles y utilizarlos en combinaciones que maximizan sus resultados factibles, “agrega valor” a cualquier proceso o actividad en la que interviene. Otros autores señalan que el emprendedor es capaz de concentrar su mente en ciertos aspectos del medio que le rodea e ignorar otros, esto le permite aplicar su tiempo y esfuerzo en la búsqueda y materialización de oportunidades. Agregan que es un alquimista peculiar que toma su sueño propio y lo transforma en algo espléndido y real, por lo cual tiene “dinamismo creativo”.

Harper (1991) lo identifica como una persona capaz de revelar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio; esto es, tiene la virtud de



detectar y manejar problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su alcance, gracias a su *autoconfianza*.

Joseph Schumpeter (1934) – citado por Jennings (1994) – afirma que la innovación se genera a partir de la capacidad para emprender; es decir, no es propia de los capitalistas, administradores o inventores, ya que los emprendedores son personas capaces de combinar los factores de producción existentes y obtener los mejores resultados, es decir, *innovar* con ellos.

Entonces existen diversas formas de definir y entender el término *emprendedor*; sin embargo, los más variados autores coinciden en que tal vocablo se deriva de la palabra *entrepreneur*, que a su vez se origina del verbo francés *entreprendre*, que significa “encargarse de” tal como lo señala Jennings (1994) en su libro *Multiple perspectives of entrepreneurship*.

### 4.2. Características del emprendedor.

Muchos estudiosos del tema coinciden en que los emprendedores poseen una serie de características que los distinguen del resto de las personas. Sánchez Almargo (2003), señala con claridad cuáles son: de acuerdo con





John Kao (1989), el emprendedor es una persona con características muy particulares, entre ellas:

- Compromiso total, determinación y perseverancia.
- Capacidad para alcanzar metas.
- Orientación a las metas y oportunidades.
- Iniciativa y responsabilidad.
- Persistencia en la solución de problemas.
- Realismo.
- Autoconfianza.
- Altos niveles de energía.
- Busca de realimentación.
- Control interno alto.
- Toma de riesgos calculados.
- Baja necesidad de estatus y poder.
- Integridad y confiabilidad.
- Tolerancia al cambio.

Por lo anterior, es aún más complicado definir el término emprender, ya que no se trata sólo de una serie de atributos, sino también de la forma de utilizarlos para sacarles el máximo provecho. Sin embargo, el acuerdo generalizado señala que emprender implica la toma de decisiones, pero decidir de manera correcta requiere contar con las competencias necesarias; las cuales abarcan diversos aspectos que habrán que tomarse



en consideración, como lo señalan Vander Werf y Brush (1989) al revisar 25 definiciones de emprender, afirman que emprender es una actividad de negocios que consiste en una intersección de las siguientes conductas y acciones:

- Creación: establecimiento de una nueva unidad de negocios.
- Administración general: dirección apropiada para una utilización de recursos.
- Innovación: generación y explotación comercial de nuevos productos, servicios, procesos, mercados, sistemas de organización, etcétera.
- Aceptación del riesgo: capacidad para manejar el riesgo de fallas potenciales al tomar decisiones o realizar acciones.
- Mejor desempeño: el intento por lograr altos niveles de desempeño o de crecimiento.



**Tabla 4.1.- Características de los Emprendedores.**

Factores Motivacionales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necesidad de logro</li><li>• Necesidad de reconocimiento</li><li>• Necesidad de desarrollo personal</li><li>• Percepción del beneficio económico</li><li>• Baja necesidad de poder y estatus</li><li>• Necesidad de independencia</li><li>• Necesidad de afiliación o ayuda a los demás</li><li>• Necesidad de escape, refugio o subsistencia</li></ul>
Características Personales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciativa personal</li><li>• Capacidad de decisión</li><li>• Aceptación de riesgos moderados</li><li>• Orientación hacia la oportunidad</li><li>• Estabilidad emocional/autocontrol</li><li>• Orientación hacia metas específicas</li><li>• Locus de control interno (atribuye a si mismo sus éxitos o fracasos)</li><li>• Tolerancia a la ambigüedad /incertidumbres</li><li>• Es receptivo en sus relaciones sociales</li><li>• Posee sentido de urgencia/tiempo valioso</li><li>• Honestidad/integridad y confianza</li><li>• Perseverancia/constancia</li><li>• Responsabilidad personal</li><li>• Es individualista</li><li>• Es optimista</li></ul>
Características Físicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Energía</li><li>• Trabajo con ahínco</li></ul>



Características Intelectuales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versatilidad/flexibilidad</li><li>• Creatividad/imaginación/innovación</li><li>• Búsqueda de la verdad e información</li><li>• Planificación y seguimiento sistemático de resultados</li><li>• Capacidad para analizar el ambiente (reflexión)</li><li>• Visión comprensiva de los problemas</li><li>• Capacidad para solucionar problemas</li><li>• Planificación con límites de tiempo</li></ul>
Características generales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Orientación al cliente</li><li>• Capacidad para conseguir recursos</li><li>• Gerente/administrador de recursos</li><li>• Patrón de factores de producción</li><li>• Exige eficiencia y calidad</li><li>• Dirección y gestión de la empresa</li><li>• Red de contacto</li><li>• Comunicación</li></ul>

**Fuente: Elaboración Propia.**

Burch (1986) agrega a la lista de características del emprendedor las siguientes:

- **Trabajadores:** son adictos al trabajo que se enfocan en sus metas y se afanan incansablemente para alcanzarlas.



- Optimistas: consideran que cualquier cosa es posible y todo momento es inmejorable para alcanzar metas y logros.
- Orientación a la excelencia: su deseo de logro los lleva a hacer las cosas al mejor grado posible para sentirse aún más orgullosos y satisfechos de lo alcanzado.

El *riesgo* es un elemento que, para algunos autores constituye una característica fundamental del acto de emprender, pues consideran que el emprendedor es un “tomador de riesgos” que pondera los beneficios y asume los peligros que son inherentes a su consecución (Baty, 1990). Por su parte, Halloran (1992) señala que los emprendedores son individuos dispuestos a tomar el riesgo y a asumir sus propias ganancias y pérdidas.

De la misma manera, Gray y Cyr (1994) establecen que el término emprendedor es sinónimo de empresario. Pero, sobre todo, es “alguien que organiza, controla y asume riesgos en un negocio ante su deseo de enfrentar desafíos, la oportunidad de alcanzar logros y el impulso por cumplir necesidades personales, emocionales y psicológicas”. Por otro lado, Hiam y Olander (1996) definen al emprendedor como un individuo que “inicia, administra y asume los riesgos y recompensas de un nuevo negocio” mientras que Longenecker, Moore y Petty (1994) lo definen como una persona con “*aptitud para innovar y disposición para asumir el*



*riesgo*". Stacey (1980) agrega otro elemento interesante en el perfil del emprendedor, relacionado con la aceptación del riesgo: *la capacidad para aprender de los errores o fracasos*. Señala que el emprendedor es una persona capaz de levantarse de sus caídas, con una nueva perspectiva de las cosas y un aprendizaje que le permitirá mejorar su desempeño (con perseverancia para el logro de sus metas y objetivos). En resumen, el emprendedor posee características que le facilitan no sólo emprender, sino también hacerlo con éxito. Entre ellas, algunas de las más mencionadas son:

- Creatividad e innovación.
- Confianza en él mismo y sus capacidades.
- Perseverancia.
- Capacidad para manejar problemas.
- Aceptación del riesgo.

### 4.3. Tipos de emprendedores.

Schollhammer (1980) divide a los emprendedores en cinco tipos de personalidades:

- *El emprendedor administrativo*. Hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.



- *El emprendedor oportunista.* Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.
- *El emprendedor adquisitivo.* Se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.
- *El emprendedor incubador.* En su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.
- *El emprendedor imitador.* Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

McClelland (1971) – citado por Kuriloff y Hemphill (1983), así como por Desarrollo Empresarial de Monterrey A.C. (DEMAC, 1991) – señala que el emprendedor es una persona que posee necesidades psicológicas básicas, las cuales, como en todo ser humano, son tres: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder, pero en él la primera parte es la más importante, la que determina sus actitudes y actuaciones. Además, estos autores mencionan algunas más que podrían estar consideradas en las anteriores: necesidad de independencia y autonomía,



necesidad de dominio de su medio y necesidad de crear. Existen otras formas de clasificar a los emprendedores.

Según la razón por la que emprenden:

- Por aprovechar una oportunidad, es decir, porque encontraron una necesidad insatisfecha o un nicho de mercado desatendido, o porque tienen una buena idea y desean desarrollarla por el gusto de verla hecha realidad.
- Por necesidad o porque el emprendedor se encuentra en una situación desfavorable, es el caso si está desempleado, ya sea porque acaba de ser despedido o porque ha decidido independizarse y requiere procurarse algún ingreso económico.

Según el tipo de empresa que desarrollan:

- El emprendedor social busca a través de su creatividad, entusiasmo y trabajo, producir un cambio social en beneficio de un sector de la población, en general lo hace sin tener fines de lucro.
- El emprendedor que busca destacar en cierta área y ser modelo para otros; por ejemplo en las artes, el deporte o la política.





- Si el individuo emprende dentro de una empresa que no es la suya se le llama emprendedor interno (intrapreneur) y si lo hace en su propio negocio con fines de lucro es un emprendedor externo (entrepreneur), puede comenzar desde cero, adquirir una empresa ya existente o comprar una franquicia, fabricar productos, ofrecer servicios o sólo comercializar de forma diferente a la tradicional un producto que ya existe.

#### 4.4. Concepto y tipos de emprendedor.

Todos más o menos tenemos una imagen mental de lo que es un emprendedor, pero paradójicamente resulta difícil dar una definición universal del mismo. Para hacernos con un concepto de emprendedor lo mejor es ver cuál es su papel en la economía y en la sociedad, ver a qué se dedica y qué tipos de emprendedores hay. Y para completar este concepto del emprendedor analizaremos también cuáles son sus principales atributos o capacidades esenciales; intentaremos conocer algunos mitos sobre ellos y cuáles son los principales errores en los que incurre; por qué fracasan unos y tienen éxito otros, y, por último, se indagará sobre las claves de su comportamiento.

El papel del emprendedor en el desarrollo económico y social es primordial, ya que éste es quien impele el proceso de creación de



empresas, auténtico motor en la creación de riqueza entendida como creación de empleo, de innovación, de acceso a las rentas y de transformación de riesgos en oportunidades (Campos, 1997). Para este autor, la existencia de paro se debe más a la escasa creación de empleo que al propio incremento natural de la población laboral o a la propia destrucción de puestos de trabajo, con lo que un factor fundamental y difícilmente sustituible de la generación de empleo es la acción empresarial, y más concretamente a través de la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales como nuevas empresas; en cuanto a la innovación, añade el autor, el emprendedor, en su búsqueda sistemática de oportunidades, de crear un valor para el cliente, de mejorar la calidad y la disponibilidad, etc., precisa introducir novedades, mejorar, crear, en suma, innovar; además, toda empresa crea riqueza para sí y para la sociedad, como se pone de manifiesto en la propia participación del empresario y de los inversores en los beneficios generados por la empresa y en el acceso a los puestos de trabajo y a sus rentas por parte de quienes son empleados en ellas, si bien hay que tener en cuenta que la creación de riqueza por parte de las empresas exige la asunción de riesgos y su transformación en realidades, y esta actuación también corresponde al empresario emprendedor. De hecho, no puede abordarse el estudio sobre creación de empresas sin el estudio simultáneo del emprendedor, en nuestro caso persona física sola o en grupo que se decide a crear una empresa, cuyo tamaño será en la mayoría de los casos pequeño o muy pequeño (microempresas).



La importancia del emprendedor creador de pequeñas empresas (y sobre todo microempresas y empresas individuales) se pone de manifiesto de muy distintas maneras. Como señala Gibb (1988), estos emprendedores juegan un papel destacado en el proceso innovador, porque actúan como vehículo de procesamiento de nuevas oportunidades, proporcionan un medio de acercamiento a mercados fragmentados, previenen la despoblación en zonas rurales evitando el éxodo de su población hacia las grandes urbes, son la base del surgimiento de una clase media que contribuye a la estabilidad económica y social realzando la uniformidad en la distribución de la renta, y contribuyen, con la creación y desarrollo de las nuevas empresas, sobre todo pequeñas, a distintos objetivos de la política económica tales como pleno empleo, crecimiento e innovación, estabilidad de precios, estabilidad en la balanza de pagos y equilibrio social y fomento de oportunidades.

Así pues, un emprendedor puede concebirse de muy diferentes maneras según las funciones que se le asignen, de ahí que podamos encontrar muy distintas definiciones o concepciones. No obstante, para nosotros, que nos centramos en el campo de creación de nuevas empresas y, por extensión, a la puesta en marcha de nuevos proyectos desde una empresa (emprendedora) ya existente, los emprendedores son «individuos que innovan, identifican y crean nuevas oportunidades de negocios, reuniendo y coordinando nuevas combinaciones de recursos para extraer los máximos beneficios de sus innovaciones en un entorno incierto (Amit,



Glosten y Muller, 1993). Muchas de estas nuevas oportunidades de negocio se aprovechan a través de nuevas empresas creadas para tal fin. Ahora bien, ¿todas las personas que han puesto en marcha su propia empresa son emprendedores?, es decir, ¿responden todos al arquetipo de ser capaces de detectar oportunidades y transformarlas en empresas (Nuevo, 1994) con futuro y potencial de crecimiento? De hecho, existen muchos tipos de emprendedores. Patrick Liles, de la escuela de Harvard, afirmaba que no todos los que «vemos» como emprendedores lo son, y que una gran mayoría acaban fracasando en el intento o en los primeros años por parte de quienes son empleados en ellas, si bien hay que tener en cuenta que la creación de riqueza por parte de las empresas exige la asunción de riesgos y su transformación en realidades, y esta actuación también corresponde al empresario emprendedor (ídem). De hecho, no puede abordarse el estudio sobre creación de empresas sin el estudio simultáneo del emprendedor, en nuestro caso persona física sola o en grupo que se decide a crear una empresa, cuyo tamaño será en la mayoría de los casos pequeño o muy pequeño (microempresas).

La importancia del emprendedor creador de pequeñas empresas (y sobre todo microempresas y empresas individuales) se pone de manifiesto de muy distintas maneras. Como señala Gibb (1988), estos emprendedores juegan un papel destacado en el proceso innovador, porque actúan como vehículo de procesamiento de nuevas oportunidades, proporcionan un medio de acercamiento a mercados fragmentados, previenen la



despoblación en zonas rurales evitando el éxodo de su población hacia las grandes urbes, son la base del surgimiento de una clase media que contribuye a la estabilidad económica y social realizando la uniformidad en la distribución de la renta, y contribuyen, con la creación y desarrollo de las nuevas empresas, sobre todo pequeñas, a distintos objetivos de la política económica tales como pleno empleo, crecimiento e innovación, estabilidad de precios, estabilidad en la balanza de pagos y equilibrio social y fomento de oportunidades.

Así pues, un emprendedor puede concebirse de muy diferentes maneras según las funciones que se le asignen, de ahí que podamos encontrar muy distintas definiciones o concepciones. No obstante, para nosotros, que nos centramos en el campo de creación de nuevas empresas y, por extensión, a la puesta en marcha de nuevos proyectos desde una empresa (empresadora) ya existente, los emprendedores son «individuos que innovan, identifican y crean nuevas oportunidades de negocios, reuniendo y coordinando nuevas combinaciones de recursos para extraer los máximos beneficios de sus innovaciones en un entorno incierto» (Amit, Glosten y Muller, 1993). Muchas de estas nuevas oportunidades de negocio se aprovechan a través de nuevas empresas creadas para tal fin.

Ahora bien, ¿todas las personas que han puesto en marcha su propia empresa son emprendedores?, es decir, ¿responden todos al arquetipo de ser capaces de detectar oportunidades y transformarlas en empresas



(Nueno, 1994) con futuro y potencial de crecimiento? De hecho, existen muchos tipos de emprendedores. Patrick Liles, de la escuela de Harvard, afirmaba que no todos los que «vemos» como emprendedores lo son, y que una gran mayoría acaban fracasando en el intento o en los primeros años (Nueno, 1994).

Para este autor existen los emprendedores marginales, que forman la inmensa mayoría y que son aquéllos cuyas iniciativas suelen fracasar o tener escasa repercusión; otra segunda categoría es para él la de los emprendedores con potencial personal, que no fracasan pero que crean y desarrollan su empresa en torno a sus capacidades personales, de manera que desaparece con ellos; y por último están los emprendedores con verdadero potencial, personas capaces de generar iniciativas con verdadero y propio potencial de desarrollo, empresas que sobrevivirán por sí mismas sin necesidad de la presencia del emprendedor. Es esta última categoría en la que más debe centrarse el interés del investigador, a pesar de ser la más escasa en número. El interés es menor para las otras dos categorías, a pesar de que su número es mayor.

¿Si el sujeto emprendedor en que debemos centrar la atención investigadora es aquél capaz de crear empresas con verdadero potencial, de qué depende ello Bhide (1996) mantiene que depende de la propia actitud del emprendedor hacia su futuro y la nueva empresa y de la idea en que ésta se sustenta, distinguiendo entonces cuatro tipos de



emprendedores: especulativo, de forma de vida o superviviente, de plusvalía y de futuro.

Los emprendedores especulativos son aquellos sujetos que buscan beneficios rápidos en torno a un negocio claramente especulativo. La empresa en sí no tiene interés para ellos, pues es una simple cobertura o vehículo para controlar el negocio, darle una apariencia o incluso evitar sanciones. La idea para ellos no es importante en cuanto a su proyección futura, ni ésta ni la empresa son sustentables, y su vida será muy corta.

Los emprendedores de forma de vida o supervivencia buscan sobrevivir con la empresa. La idea sobre la que montan la empresa no suele ser muy original. La mayoría de las veces es recogida de su propia experiencia laboral previa o simplemente emulada, y en cualquier caso no requiere de capacidades muy especiales ajenas al sujeto para ponerse en marcha como empresa; es más, su continuidad depende principalmente de la dedicación personal del sujeto y de sus propias aptitudes. No suelen ser empresas que generen beneficios, sino más bien permiten un modus vivendi al sujeto y su familia. Normalmente estas empresas desaparecen con sus creadores, y su transmisión suele ser generacional y sobrevivirá si el nuevo empresario, como mínimo, no hace sino relevar tal cual al anterior.

Los emprendedores de plusvalía son sujetos que suelen aprovechar una oportunidad o una idea muy novedosa, creando y poniendo en marcha la



empresa con el fin de explotarla y desarrollarla y venderla cuando esté en su mejor momento. Para este tipo de emprendedores la idea adquiere sanciones. La idea para ellos no es importante en cuanto a su proyección futura, ni ésta ni la empresa son sustentables, y su vida será muy corta.

Los emprendedores de forma de vida o supervivencia buscan sobrevivir con la empresa. La idea sobre la que montan la empresa no suele ser muy original. La mayoría de las veces es recogida de su propia experiencia laboral previa o simplemente emulada, y en cualquier caso no requiere de capacidades muy especiales ajenas al sujeto para ponerse en marcha como empresa; es más, su continuidad depende principalmente de la dedicación personal del sujeto y de sus propias aptitudes. No suelen ser empresas que generen beneficios, sino más bien permiten un modus vivendi al sujeto y su familia. Normalmente estas empresas desaparecen con sus creadores, y su transmisión suele ser generacional y sobrevivirá si el nuevo empresario, como mínimo, no hace sino relevar tal cual al anterior.

Los emprendedores de plusvalía son sujetos que suelen aprovechar una oportunidad o una idea muy novedosa, creando y poniendo en marcha la empresa con el fin de explotarla y desarrollarla y venderla cuando esté en su mejor momento. Para este tipo de emprendedores la idea adquiere gran importancia, ha de ser sustentable y poderse desarrollar por su propio potencial sin depender de las cualidades y dedicaciones de ellos,





ya que de esta manera se facilitará la transmisión de la empresa en su momento de mayor valor. Pero a pesar de lo dicho se corre el riesgo de que dependan estas empresas de sus creadores, y que a pesar de parecer muy jugosas a futuros nuevos propietarios, éstos luego no sean capaces de mantenerlas.

Por último, los emprendedores de futuro buscan crear una empresa sobre una idea innovadora y bien trabajada, realmente sustentable. Empresas que les sobrevivan, que se conviertan con el transcurso del tiempo en entidades autónomas e independientes de sus creadores, capaces de marchar por sí mismas gracias a una cultura y a un know-how propios y a una continua innovación.

Para Bhide (1996) está claro que este último tipo de emprendedor es el que realmente interesa desde una perspectiva económica y social, que en él se encuentra el emprendedor de éxito que contribuye al crecimiento de su economía y mejora de su sociedad, y por tanto la atención debe centrarse en el mismo. Añade que la idea adquiere en este tipo de emprendimientos un valor fundamental, y que su búsqueda, desarrollo y renovación son unas variables más a tener en cuenta dentro de la actividad emprendedora. En segundo lugar en cuanto a interés estarían los emprendedores de plusvalía; éstos y aquéllos coinciden en una de las principales cualidades del emprendedor, ser hábiles maestros en inspirar confianza (Jarillo, 1986).



#### 4.5. Capacidades, cualidades y atributos del emprendedor.

¿Qué caracteriza a un emprendedor?, ¿cuáles son sus principales capacidades, cualidades o atributos? Se han realizado a lo largo de los años infinidad de estudios que pretenden identificar las capacidades esenciales o atributos que debe poseer un emprendedor para tener más probabilidades de éxito en su actividad de creación y desarrollo de una empresa. Conocer estos atributos es de gran interés para el emprendedor tanto presunto o en ciernes como para el que ya ha emprendido nuevas acciones empresariales o de negocios, pues muchas de ellas se pueden desarrollar o potenciar con formación y entrenamiento adecuados.

Pero antes de entrar a enumerar y explicar cuáles son las capacidades o atributos «ideales» que ha de poseer un emprendedor, debemos hacer algunas advertencias. Con carácter general debemos tener en cuenta que los estudios sobre emprendedores que pretenden definirlos reflejan frecuentemente las preferencias personales de sus autores, y se realizan desde la perspectiva del objeto de la investigación (Sexton y Bowman-Upton, 1991); así, la mayoría de los estudios se centran exclusivamente en colectivos específicos de emprendedores, por ejemplo en emprendedores innovadores (March, 1998), mujeres (Moore y Buttner, 1997), colectivos universitarios (Koh, 1996) o, los más numerosos, en emprendedores de éxito (Olamendi, 1998; Garavan y O’Cinneide, 1994; Gray y Cyr, 1993; Nuño, 1994; Roberts, 1991; Gibb, 1988; Hawkins y



Turla, 1987; entre otros). En este último caso, a pesar de los numerosos estudios e investigaciones que se han llevado a cabo y de la mejora de los instrumentos de medida, no podemos todavía afirmar que exista un vínculo entre un determinado perfil (conjunto de características o capacidades) y el emprendedor de éxito. Por eso, aun pudiendo pecar de exhaustivos, optamos por mostrar una gama de estudios y compendios de atributos del emprendedor, para después extraer aquellos que son más iterados y destacados por los distintos estudios.

Otro importante matiz que no debemos perder de vista, ya centrándonos en el estudio del emprendedor exitoso, es que la mayoría de los estudios se han llevado a cabo cierto tiempo después de que estos individuos hayan creado su empresa, por lo que no puede determinarse categóricamente si el emprendedor creó su empresa poseyendo esas características o si las adquirió como consecuencia de su experiencia como emprendedor y después empresario (Scherer, 1987).

Por último advertir que una revisión de la literatura nos proporciona tal número de capacidades que resulta difícil hacer una selección objetiva de aquellas más relevantes sin caer en la parcialidad, ya que todas y cada una de las relaciones que podamos encontrar recoge en gran medida, y desde la perspectiva del autor, un conjunto de cualidades psicológicamente deseables (Muñoz, 1997).



Podríamos ampliar aún más esta lista, e incluso agrupar por categorías los atributos o capacidades, de tal manera que podríamos señalar las siguientes capacidades o atributos del emprendedor:

### Grupo 1. Capacidades personales:

1. Ambición.
2. Visión y proyecto de futuro.
3. Planificación.
4. Tenacidad.
5. Esfuerzo.
6. Orientación al mercado.
7. Toma de decisiones.
8. Iniciativa. Actitud proactiva.
9. Gestión del riesgo.
10. Creatividad.
11. Gestión del tiempo.
12. Dominio del estrés.
13. Actitud mental positiva.
14. Capacidad para sobreponerse al fracaso.
15. Cultura emprendedora.



### Grupo 2. Capacidades comerciales:

16. Facilidad para las relaciones sociales.
17. Habilidad de conversación.
18. Negociación.
19. Venta.
20. Código ético.
21. Corporativismo.
22. Simpatía.

### Grupo 3. Capacidades organizativas:

23. Selección de personal.
24. Liderazgo.
25. Organización y delegación.
26. Dirección de reuniones.
27. Motivación de los empleados.
28. Ecologismo.

Así pues, se impone hacer algún tipo de compendio que recoja las capacidades o atributos más significativos en cuanto a su iteración en los diversos estudios. En este sentido optamos por el compendio efectuado por el profesor Veciana (1996), que destaca como capacidades esenciales del emprendedor las siguientes: perspicacia (o alternness), proactividad,



ambición y pasión, toma de decisiones en la ambigüedad y la incertidumbre, espíritu de riesgo, capacidad de aprender de la experiencia reducción de la complejidad y capacidad para desarrollar nuevos sistemas.

Estos atributos se plantean de manera genérica y global, y alguno de ellos, como veremos, comprende o se relaciona muy directamente con otros de los señalados por diferentes investigadores. Además no se trata de una lista cerrada ni universal, sino abierta y general.

La perspicacia constituye para muchos autores el principal atributo de un emprendedor, y ha de entenderse como la capacidad de éste para identificar y explotar oportunidades de negocio, para generar nuevas ideas (Mariotti, Towle y De Salvo, 1996; Veciana, 1996, Stevenson, Grousbeck y Bhide, 1999). También puede entenderse como la capacidad de estar alerta (altemess) a las oportunidades que no han sido identificadas por otros (Kirzner, 1979). En cualquier caso, es cierto que en gran medida el éxito del emprendedor, o mejor dicho de la nueva empresa, radica en gran medida en explotar una oportunidad, entendida ésta como algo nuevo que permite marcar desde el principio una diferencia, y la oportunidad se relaciona con la idea en torno a la cual el emprendedor va a montar su empresa (Nuevo, 1994), y que trataremos en el capítulo dedicado a la creación de la empresa.



La proactividad es otro de los atributos principales y esenciales de cualquier emprendedor. Para unos autores la proactividad es una característica relacionada con la libertad del emprendedor para realizar «experimentos» (Miller y Friesen, 1978; Mintzberg, 1973); otros la relacionan más directamente con el comportamiento (dimensión humana) innovador (Drucker, 1986; Schumpeter, 1944), y otros, de manera más genérica, la conciben como la capacidad de una empresa o empresario para superar a sus competidores adelantándose a ellos en la introducción de nuevos productos, servicios o tecnología (Miller, 1983).

El profesor Veciana (1996) compendia todas estas acepciones y entiende la proactividad como la capacidad de desarrollar iniciativas basándose «en la visión del futuro en relación con una nueva oportunidad, un nuevo producto, o un nuevo negocio, que proporciona un ideal, un proyecto de empresa por el cual luchar, y que activa la motivación liberando la energía necesaria para la acción. Este atributo va asociado a una perspectiva a largo plazo que es esencial para el éxito.

Por su parte, para Schumpeter (1944) la proactividad del emprendedor, en relación con su capacidad innovadora, se manifiesta de diversas maneras, aislada o combinadamente: introducción de nuevos productos, incorporación de nuevos procesos o métodos de producción, identificación y explotación de nuevos mercados, o encontrar nuevas



formas de aprovisionamiento y nuevas formas de organización empresarial.

La ambición y la pasión, entendidas como motivación hacia el logro o necesidad de logro, es decir, como una necesidad recurrente de conseguir éxitos, de hacer algo mejor en relación a un estándar, de actuar bien por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor (Ayerbe y Larrea, 1995), es un atributo que debe tener el emprendedor, sobre todo el individual, pues sin una alta motivación de logro difícilmente se embarcaría en una aventura empresarial (McClelland, 1968; McClelland y Winter, 1969).

Además, este atributo es muy determinante en el comportamiento emprendedor, ya que las personas que piensan predominantemente en términos de logro tienden a comportarse de manera diferente al resto, en concreto (McClelland, 1968): necesitan ser responsables de sus actos y de los resultados de los mismos, por lo que buscan continuamente la información que les proporciona el *feedback* de sus decisiones y resultados para modificar sus objetivos y acciones; se fijan metas que sean a la par retadoras y realistas, lo que supone que asumen riesgos calculados y moderados y se ayudan de la experiencia; evitan las tareas rutinarias, que deploran, en pro de aquellas que le permiten un logro personal y en las que el resultado esté en relación directa con el esfuerzo dedicado, y, por último, a la hora de escoger compañeros de viaje, prefieren expertos a amigos, a fin de garantizarse más los resultados o





logros deseados. Además, una alta necesidad de logro, o una gran ambición y pasión, favorece la creación de nuevas empresas, ya que la empresa se convierte en el vehículo para conseguir los resultados deseados (Ayerbe y Larrea, 1995); de hecho, el emprendedor debe tener unas aspiraciones por encima de sus capacidades actuales (Veciana, 1996), que le lleven a la búsqueda y mejora de ideas de progreso, a la mejora continua a través de nuevas combinaciones de factores.

Es propio de los emprendedores su hábito para tomar decisiones en la ambigüedad y la incertidumbre, de hecho desarrollan una tolerancia especial a las situaciones ambiguas e inciertas, lo cual sólo es posible con unas altas dosis de autoconfianza (Hoselitz, 1951, 1952), o lo que es lo mismo un elevado locus of control o control percibido interno, que como ya indicamos se refiere al convencimiento que tiene el propio sujeto de que es él quien controla su propio destino y no la suerte u otros factores y actores ajenos a él. Este locus supone para el emprendedor tener control sobre las decisiones que toma y sus consecuencias (Scherer, 1987).

Esta capacidad o atributo adquiere una especial importancia en el emprendedor, pues se ha comprobado que las personas con control percibido interno son más activas que quienes lo perciben externamente, es decir, que quienes achacan al azar y a otras circunstancias ajenas una parte o todo del resultado de sus acciones, pues esa autoconfianza les lleva a ser más activos en la búsqueda de información y conocimientos y



en su procesamiento, siendo además más propensos a olvidar los fracasos (Brockhaus, 1982; Brockhaus y Horwitz, 1986). Esta autoconfianza adquiere su máxima importancia en las primeras fases de la creación de la nueva empresa, cuando surge la oportunidad o la idea y se desarrolla el proyecto, pues es el emprendedor el primero, y a veces el único, que cree en él mismo y en sus posibilidades (Hawkins y Turla, 1987). Muy relacionada con la autoconfianza está la autoestima. Muchos autores identifican ambas, cuando realmente lo que existe es una estrecha relación entre ambas cualidades: la autoconfianza, como acabamos de ver, hace referencia a la confianza que uno mismo tiene de sus propias capacidades y habilidades para afrontar una situación, mientras que la autoestima se relaciona directamente con los sentimientos que el sujeto tiene hacia sí mismo, con la evaluación que se hace del propio yo, en donde se incluirían las capacidades que creemos tener y la confianza que tenemos en ellas (Marina, 1994; Goleman, 1997). Hay que tener en cuenta que autoconfianza y autoestima no tienen por qué tener el mismo nivel ni seguir siempre la misma dirección: una persona puede tener una elevada autoconfianza, confiar en sus propias habilidades, pero ante una determinada situación o reto valorar éstas como insuficientes, de modo que su autoestima para esa situación es baja. Por ello algunos autores relacionan más la autoestima con la necesidad de logro, con la ambición del sujeto, pero sí se coincide en que es necesaria la autoestima para llevar a cabo nuevos emprendimientos en entornos inciertos y ambiguos (Timmons, 1999; Robinson, 1996, entre otros).



Lo anterior se relaciona con el hecho de que el emprendedor tiene un espíritu de riesgo o, lo que es lo mismo, una cierta propensión a asumir riesgos; tradicionalmente se ha considerado una capacidad esencial inseparable del emprendedor, si bien recientes estudios (Mullins y Forlani, 1998; Stearns y Hills, 1996) han puesto de manifiesto que el emprendedor tiende más bien a asumir riesgos moderados o al menos riesgos que él considera soportables y que por tanto puede «controlar» (Veciana, 1996), por lo que aunque no se ignora esta característica de los emprendedores sí se le viene restando importancia.

Por otra parte está el propio concepto de riesgo; se tiende a pensar intuitivamente en el riesgo económico, pero éste no es el único, también existe el riesgo social de perder un prestigio o un estatus, el riesgo profesional de perder otras oportunidades profesionales, el riesgo para la salud tanto física como mental por el estrés asociado a la actividad emprendedora y a la empresarial, etc.; así pues hay que considerar el riesgo en sentido amplio como la probabilidad de recepción de una recompensa asociada al éxito de la situación que está desarrollando el sujeto, de manera que la recompensa puede darse o no darse y ser de muy distinta naturaleza (Scherer, 1987). Pero lo que sí está claro y generalmente admitido es que, sea mayor o menor, el riesgo es inherente a la creación de una empresa y en general a toda la actividad empresarial (Bird, 1989; Hawkins y Turla, 1987; Drucker, 1986). Ahora bien, el emprendedor es consciente de esta circunstancia y actúa mensurando y



en cierto modo controlando el riesgo a través de sus componentes, que según Bird (1989) son tres: la magnitud de la potencial pérdida, su valor; la probabilidad de que se dé esta pérdida, y la exposición que el emprendedor cree tener ante esta pérdida, es decir, su vulnerabilidad.

El emprendedor mide estos componentes y valora sus propias capacidades, usa información y determina su fiabilidad y en un todo global estima el nivel de riesgo, en sus diversas dimensiones, al que se enfrenta (Bird, 1989). Podemos por tanto considerar que el emprendedor, a diferencia de lo que estimaban los estudios más vetustos, no es un amante del riesgo, sino alguien dispuesto a abordarlo dentro de ciertos parámetros que le permitan ponderarlo y reducirlo (Hawkins y Turla, 1987). En definitiva, ante el riesgo los emprendedores actúan con integridad y templanza.

La capacidad de aprender de la experiencia parece revelarse como un atributo característico del emprendedor (Veciana, 1996; De Geus, 1990; Argyris, 1985).

Cuando se crea una nueva empresa, por muy pequeña que ésta sea, el emprendedor se enfrenta a un nuevo sistema y a una nueva situación no estructurada que como tal tiene un mayor grado de complejidad que una organización en funcionamiento. El emprendedor debe tener la capacidad necesaria para reducir la complejidad a fin de dirigir y estructurar el



nuevo sistema. Esta es una característica importante, un atributo que debe desarrollar el emprendedor, que generalmente se infravalora y que pone a prueba su capacidad directiva (Veciana, 1996).

Por último, el emprendedor debe tener capacidad para desarrollar nuevos sistemas, para lo que debe ser creativo y original. Desde las perspectivas de las teorías de la organización y de los sistemas, la creación de una nueva empresa constituye la creación de un nuevo sistema, siendo éste el atributo más común y fundamental del fenómeno de creación de empresas, su auténtico «principio de identidad» (Veciana, 1996). Para muchos autores, en la creatividad y en la capacidad de innovar radica gran parte del éxito del emprendedor y de la nueva empresa (Garavan y O'Conneide, 1994; Sexton y Bowman-Upton, 1991; Gibb, 1988; Ketz de Vries, 1977).

Existe una gran polémica sobre si estos atributos o cualidades esenciales pueden ser adquiridos y desarrollados suficientemente por cualquiera, o si por el contrario los emprendedores tienen una serie de características innatas que facilitan su desarrollo.

Además de adquirir y desarrollar las cualidades anteriores, el emprendedor ha de poseer (Veciana, 1997; Olamendi, 1998), entre otros: magnitud de la potencial pérdida, su valor; la probabilidad de que se dé esta pérdida, y la exposición que el emprendedor cree tener ante esta



pérdida, es decir, su vulnerabilidad. El emprendedor mide estos componentes y valora sus propias capacidades, usa información y determina su fiabilidad y en un todo global estima el nivel de riesgo, en sus diversas dimensiones, al que se enfrenta (Bird, 1989). Podemos por tanto considerar que el emprendedor, a diferencia de lo que estimaban los estudios más vetustos, no es un amante del riesgo, sino alguien dispuesto a abordarlo dentro de ciertos parámetros que le permitan ponderarlo y reducirlo (Hawkins y Turla, 1987).

En definitiva, ante el riesgo los emprendedores actúan con integridad y templanza.

La capacidad de aprender de la experiencia parece revelarse como un atributo característico del emprendedor (Veciana, 1996; De Geus, 1990; Argyris, 1985).

Cuando se crea una nueva empresa, por muy pequeña que ésta sea, el emprendedor se enfrenta a un nuevo sistema y a una nueva situación no estructurada que como tal tiene un mayor grado de complejidad que una organización en funcionamiento. El emprendedor debe tener la capacidad necesaria para reducir la complejidad a fin de dirigir y estructurar el nuevo sistema. Esta es una característica importante, un atributo que debe desarrollar el emprendedor, que generalmente se infravalora y que pone a prueba su capacidad directiva (Veciana, 1996).



Por último, el emprendedor debe tener capacidad para desarrollar nuevos sistemas, para lo que debe ser creativo y original. Desde las perspectivas de las teorías de la organización y de los sistemas, la creación de una nueva empresa constituye la creación de un nuevo sistema, siendo éste el atributo más común y fundamental del fenómeno de creación de empresas, su auténtico «principio de identidad» (Veciana, 1996). Para muchos autores, en la creatividad y en la capacidad de innovar radica gran parte del éxito del emprendedor y de la nueva empresa (Garavan y O'Conneide, 1994; Sexton y Bowman-Upton, 1991; Gibb, 1988; Ketz de Vries, 1977).

Existe una gran polémica sobre si estos atributos o cualidades esenciales pueden ser adquiridos y desarrollados suficientemente por cualquiera, o si por el contrario los emprendedores tienen una serie de características innatas que facilitan su desarrollo.

Además de adquirir y desarrollar las cualidades anteriores, el emprendedor ha de poseer (Veciana, 1997; Olamendi, 1998), entre otros:

- *Conocimientos:* Poseer, y si no adquirir, conocimientos sobre algunos elementos básicos tales como el tipo de negocio que va a crear (tamaño, forma jurídica, etc.), el mercado al que se va a dirigir



(clientes y competidores), y sobre las características del producto que va a ofertar.

- *Organización*: Ser capaz de organizar, de montar la estructura que le permita poner en marcha la empresa.
- *Procesos*: Conocer los procesos que permitirán elaborar el producto o prestar el servicio.
- *Estilos de gestión*: Identificar el estilo más adecuado a su personalidad y pretensiones.
- *Ventajas competitivas*: Marcar en su producto y empresa unas ventajas competitivas que le diferencien de la competencia. Concluyendo, el futuro emprendedor debe potenciar las ocho capacidades esenciales destacadas por Veciana (1996) además de adquirir los elementos anteriores.
- *Mitos sobre el emprendedor*: Existen en torno al emprendedor ciertas creencias, fruto del desconocimiento que hay sobre el mismo, que han alcanzado la categoría de mitos (Ripolles, 1995; Timmons, 1999, 1990; Rondstadt, 1985), de los cuales podemos destacar como más habituales los siguientes.





#### **4.6. El emprendedor nace y no se hace.**

Ya se expuso en este mismo capítulo que esto no es así. Muchos emprendedores, como cualquier otra persona, pueden nacer con una mayor predisposición a desarrollar ciertas características que son de gran valía para su actividad emprendedora y empresarial, pero precisa desarrollarlas y adquirir otras a través de la formación, la experiencia, el conocimiento del sector y de los productos, etc., si desea alcanzar el éxito o al menos tener una mayor probabilidad de ello (Ripolles, 1995).

##### **4.6.1. El emprendedor «ama» el riesgo.**

También se vio que esto no es del todo cierto, o al menos no es como parece. El emprendedor tiene una alta necesidad de logro, pero eso no significa que asuma cualquier riesgo, ya que esa necesidad de logro le lleva a controlar sus acciones y a que el resultado de las mismas dependa sobre todo de ellos; por tanto los emprendedores asumen el riesgo de una manera calculada y hasta aquel nivel que les permita sentirse responsables de los resultados de sus acciones (Ripolles, 1995).



### **4.6.2. El emprendedor busca el poder absoluto.**

Es cierto que como consecuencia de su necesidad de logro el emprendedor desea controlar toda la actividad de su organización para poderse sentir responsable del éxito o fracaso de la misma (Veciana, 1996; Timmons, 1990; McClelland, 1968), pero ello no supone que no permita participar a otros en la toma de decisiones dentro de la empresa; de hecho los emprendedores son conscientes de la importancia que tiene disponer de un equipo y fomentar la participación para tener éxito (Ripolles, 1995).

### **4.6.3. La riqueza es el principal motivador del emprendedor.**

Igualmente se observó que no existe un motivo principal que lleve al sujeto a crear una empresa, sino que es una combinación de varios, y que el dinero debe, en todo caso, considerarse como un factor más y como una medida del resultado de la acción emprendedora (McClelland, 1968).

### **4.6.4. El emprendedor ha de ser joven y enérgico.**

Afirmar esto es como acotar la vida activa del emprendedor. Sí es cierto que la realidad nos muestra, por un lado, que muchos de los



emprendedores son personas jóvenes, pero ello no se debe sólo a la juventud sino también a la confluencia de otros factores sociodemográficos y laborales tales como la búsqueda de una salida laboral al incorporarse al mercado, la falta de cargas y responsabilidades familiares, el deseo de labrarse cuanto antes un futuro, etc., y por otro que la experiencia profesional previa, el conocimiento del sector y los productos, la capacidad directiva, etc., son muy determinantes tanto como motivadores como para el éxito, y que sólo el tiempo, y la edad, permiten adquirirlos (Ripolles, 1995).

#### **4.6.5. El emprendedor con talento triunfa rápido.**

El talento es sin duda de gran valor para tener éxito, pero no lo garantiza, como tampoco garantiza que se vaya a conseguir en poco tiempo. Además, los auténticos emprendedores no buscan un éxito rápido, y a veces efímero, sino crear una empresa que se consolide y con futuro (Bhide, 2000).

#### **4.7. Los errores más frecuentes del emprendedor**

Ya se aludió a la elevada mortalidad de las empresas de reciente creación; en algunos casos esta desaparición se debe a inevitables razones de



fuerza mayor, pero las más de las veces a los fracasos imputables a errores cometidos por el propio emprendedor. El estudio de por qué unas empresas alcanzan el éxito y otras fracasan es fundamental para el futuro emprendedor, pues en la medida que se identifiquen cuáles son los factores de éxito y los de fracaso, se podrá orientar la acción hacia la búsqueda de aquéllos y evitar en la medida de lo posible éstos. En el próximo epígrafe analizamos los factores de éxito y fracaso de las nuevas empresas; pero aquí vamos a detenernos exclusivamente en los errores más importantes del emprendedor y que a veces son causa principal de fracaso en su aventura empresarial.

Bien es cierto que hay muchos estudios que han puesto el acento en la figura del propio emprendedor como determinante fundamental del éxito de la nueva empresa, buscando relaciones entre tipos de emprendedores, su comportamiento en la empresa y los resultados de ésta (Lafuente y Salas, 1989; Stuart y Abetti, 1988, 1987; Sandberg y Hofer, 1987, 1986; Kham, 1986; McMillan, 1985; Siegel y Subba Narasimha, 1985; Smith y Miner, 1983).

En la empresa cabe todo logrado corroborando la hipótesis que vincula el éxito empresarial con las características del emprendedor, por lo que el análisis del éxito (y también fracaso) empresarial en las empresas de nueva creación ha tomado un carácter multidimensional, el cual abordaremos en el próximo capítulo. Lo que sí podemos establecer es que



en parte el fracaso de los nuevos emprendimientos tiene su origen en errores cometidos por los propios emprendedores, que en su euforia inicial tienden a descuidar aspectos clave que deben tenerse en cuenta en todo proyecto de empresa (García Erquiaga, 2000, p. 86), y que conocerlos podrá permitir evitarlos y por ende disminuir la probabilidad de fracaso en pro de una mayor probabilidad de éxito.

García Erquiaga (2000) ha recogido cuáles son los errores más comunes y recurrentes de los emprendedores, sobre todo de los más noveles, que suelen ser la antesala de un fracaso anunciado.

### **4.7.1. Primer error: idea más dinero igual a empresa.**

Naturalmente una buena idea es el comienzo de todo proceso de creación, pero dista mucho de ser la antesala del éxito. El emprendedor con frecuencia se deja llevar por el entusiasmo al creer tener la «mejor idea» para montar una empresa, que necesariamente los demás, sobre todo los futuros clientes, la encontrarán igual de genial y sucumbirán a ella. Así pues, no se preocupan en analizar la idea, en averiguar si es inicialmente viable y si merece la pena elaborar un plan de empresa o proyecto empresarial sobre ella; es más, hasta consideran éste innecesario, cuando, según ellos, lo único que precisan es dinero para empezar a actuar. Si lo



consiguen caerán en la improvisación, y los fallos y la realidad le pasarán una elevada factura.

### **4.7.2. Segundo error: el síndrome del «claro que cambiarán».**

El emprendedor, cuando pone en marcha la nueva empresa guiado sólo por el entusiasmo, no concibe que la respuesta del público no sea la que el intuía o esperaba, y aun así sigue convencido de haber actuado con racionalidad y oportunidad, de que lo único que hace falta es un poco más de tiempo para que los clientes, que según él poseen su misma racionalidad, se percaten de la genialidad de su producto y cambien a él. Es decir, no se da cuenta de que es la empresa la que debe adaptarse a las circunstancias del mercado y el entorno y no al revés.

### **4.7.3. Tercer error: dificultad para asumir las propias limitaciones.**

El emprendedor a veces se crece, se deja llevar por la arrogancia y se cree capaz de las más increíbles gestas, y aunque los demás le adviertan y los hechos le demuestren lo contrario, él seguirá sin asumir sus limitaciones. Esto hace que algunos emprendedores pretendan competir con éxito con y como otros que ya están en el mercado, diseñando su empresa sin tener en cuenta cuáles son sus auténticas capacidades.



### **4.7.4. Cuarto error: la amistad mal entendida.**

Es muy habitual cuando se buscan socios, compañeros de viaje. Un proyecto de empresa no debe basarse en una amistad mal entendida, pues un buen amigo puede ser un pésimo socio, ni siquiera en la necesidad del momento, «te necesito hoy pero me estorbarás mañana». Tampoco es posible una empresa sin jefes, donde todos son iguales y en la que no se definen los roles ni se marcan las competencias. La amistad es para las relaciones personales, pero no como base de una nueva empresa.

### **4.7.5. Quinto error: en la empresa entramos todos.**

Hemos visto cómo la mayoría de las empresas en España (y también en la Unión Europea) son pequeñas y microempresas, y que uno de los motivos esgrimidos para crear una empresa es crear un futuro laboral para los hijos; es decir, casi todas las nuevas empresas caen desde sus inicios en un rápido proceso de familiarización que en el mejor de los casos acaba en una empresa familiar, y en la mayoría en una empresa familiar desaparecida. En la nueva empresa sólo deben entrar los imprescindibles y si son realmente útiles en la estructura de la empresa, lo cual no significa que baste con ser cónyuge, hijo o pariente.



### **4.7.6. Sexto error: valorar la innovación sólo de forma positiva.**

Es muy importante que toda nueva empresa plantee una innovación (en el producto, en la comercialización, en la forma de competir, etc.), pero ésta ha de considerarse no un fin sino un medio que posibilite el éxito, que aporte un valor añadido y una ventaja competitiva. Para ello debe revisarse continuamente y orientarse hacia la satisfacción de la clientela, y no caer en una valoración positiva que haga creer que no hay por qué revisarla más; hay que ser crítico con las innovaciones.

### **4.7.8. Séptimo error: la creencia extendida de que el negocio es el producto.**

La empresa es bastante más que el producto que vende; es una organización, una forma de hacer las cosas, un capital humano, unas instalaciones, una cultura y unos valores. Todo ello determinará la supervivencia de la empresa. De hecho el producto puede hacerse obsoleto, encontrarse sin demanda, etc., y el emprendedor no debe perder esa perspectiva.





#### 4.8. El fracaso y el éxito emprendedor.

Un reciente estudio realizado por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España (Demografía empresarial en España: creación y desaparición de empresas 1996-2000) muestra la elevada mortandad de las nuevas empresas, a pesar de que en la última década ha disminuido ésta. De las empresas creadas entre 1996 y finales de 2000 sólo un 53 por 100 estaban aún en marcha. Las causas son muy diversas, pero de una manera u otra se manifiesta la falta de organización y formación del emprendedor en el proceso de creación. Además, esta mortandad se centra mayoritariamente en las pequeñas y microempresas, aquéllas en las que la figura y la presencia del emprendedor es vital desde el comienzo y, sobre todo, en los primeros años de lanzamiento y consolidación de la empresa, y las cuales suponen el grueso de nuestro tejido empresarial, ya que son empresarios autónomos, microempresas y pequeñas empresas quienes lo constituyen.

Diversos estudios realizados en distintos momentos y tanto a nivel autonómico como nacional, prácticamente coinciden en señalar cuáles son las principales causas del fracaso en las nuevas empresas según la opinión de los propios emprendedores. Entre los motivos que aparecen con más frecuencia destacan los siguientes:



- *Promotores inadecuados.* Sin la personalidad adecuada para crear e impulsar una empresa, cometiendo sistemáticamente determinados errores (éstos los vamos a ver más adelante en un epígrafe dedicado a su estudio).
- *Insuficientes conocimientos, formación o experiencia.* De manera que a medida que se presentaban problemas, el emprendedor se veía desbordado e incapaz de hacerles frente eficazmente.
- *Erróneas previsiones de futuro.* Las más de las veces por caer en un excesivo optimismo.
- *Desconocimiento del mercado.* En sentido amplio, comprendiendo también el entorno de la nueva empresa. Se debe a que es muy común dejarse llevar por el ímpetu inicial cuando se cree tener una gran idea de empresa.
- *Inadecuada valoración de la competencia.* Como en el caso anterior, por falta de rigor a la hora de madurar la idea de negocio y elaborar un plan de empresa.
- *Carencia de recursos iniciales.* Fundamentalmente económicos y financieros. Es muy habitual aventurarse sin contar con los necesarios recursos, confiando en que desde el primer día el



negocio irá bien. Tampoco se consideran ni evalúan correctamente antes de poner en marcha la empresa.

- *Falta de entendimiento entre los socios fundadores.* Muy común cuando se ha iniciado la actividad en equipo. Esto se debe, según los estudios, a no definir los roles desde el principio, a carecer de voluntad para trabajar en grupo, a envidias y deseo de protagonismo, etc.

No encontrar socios de apoyo. Cuando se desea poner en marcha un negocio y se buscan socios que apoyen la idea sin que tengan que intervenir en la gestión. En nuestro país esto se explica fácilmente por la aún pobre cultura empresarial, la carencia de instituciones del tipo «capital semilla», pocas sociedades de capital riesgo (y las que hay con una clara predilección hacia proyectos de envergadura), la poca práctica en la elaboración de planes de empresa, etcétera.

### **4.8.1. Administraciones públicas poco receptivas y colaboradoras.**

Y último es crear empresas subsidiadas; las administraciones públicas deben colaborar fomentando el espíritu emprendedor a través del apoyo a la educación y la formación, facilitando la creación de nuevas empresas, agilizando sus trámites y reduciendo sus costes y, en suma, poniendo a



disposición de los emprendedores aquellos instrumentos que faciliten y potencien su labor.

De la lectura atenta de las causas de fracaso de las nuevas empresas podemos extraer algunas conclusiones útiles para el emprendedor, en concreto cuáles son los requisitos que éstos deben desarrollar para, en la medida de lo posible, paliar este fracaso.

Además de los atributos que ya vimos debe poseer un emprendedor, éste debe cumplir una serie de requisitos a fin de evitar lo más posible el fracaso y para conseguir, en la medida de lo posible, un cierto éxito:

- En primer lugar, y como señalan muchos autores (Jarillo, Stevenson, etc.), el emprendedor en un momento u otro necesita rodearse de un equipo de personas, por lo que ha de ser un auténtico líder para ellas, sobre todo en los primeros años de vida de la nueva empresa.
- Tener una idea muy clara del futuro de la nueva empresa, razonada y apoyada en el sentido común. En concreto deberá tener una idea clara sobre la empresa que desea crear, la forma jurídica que le dará, el producto, la forma en que lo conseguirá (fabricación, adquisición, subcontratación), el mercado en que competirá, la inversión necesaria, los ingresos y costos previstos, los resultados, etcétera.



## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



- Poseer una serie de conocimientos sobre el mercado (su funcionamiento, estructura, etc.), el producto y el tipo de empresa que le permitan una adecuada gestión.
- Saber qué recursos va a necesitar y dónde encontrarlos y cómo disponer de ellos. Recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos.
- Tener capacidad de organización. La empresa es un sistema integrado por muchos componentes, que desde el primer instante el empresario ha de ajustar adecuadamente.
- Conocer los procesos necesarios para la actividad de la empresa en todas sus dimensiones.
- Implantar un estilo de gestión propio y acorde con los demás elementos antes citados.
- Definir desde el primer día cuáles van a ser las ventajas competitivas de su empresa y producto, de manera que se diferencien de los demás.



#### 4.9. El comportamiento emprendedor.

¿Por qué se crean nuevas empresas?, ¿basta con que un emprendedor tenga una idea para que se decida a crear una empresa?, ¿cualquier persona que tenga una idea es emprendedor y puede ponerla en marcha creando su empresa?

Esta y muchas otras cuestiones similares nos surgen cuando intentamos explicar el proceso que lleva a un posible emprendedor a crear una empresa. Las investigaciones del emprendedor como sujeto (entrepreneur) pretenden explicar qué lleva a éste a crear una nueva empresa.

Definir desde el primer día cuáles van a ser las ventajas competitivas de su empresa y producto, de manera que se diferencien de los demás.

En general, cualquier comportamiento viene determinado por la actitud o intenciones del sujeto. Para que el emprendedor se decida a crear una nueva empresa es necesario que tenga «intenciones emprendedoras», es decir, que se plantee la posibilidad de ser dueño de su propia empresa; o lo que viene a ser igual, tenga una «actitud emprendedora»: que esté predispuesto a crear una empresa. Esta actitud está determinada por tres componentes esenciales: cognitivo, emocional y de comportamiento, y a



su vez diversas investigaciones han puesto de manifiesto la existencia de factores sociodemográficos que influyen en la actitud del emprendedor.

La actitud emprendedora, determinante del comportamiento emprendedor, es en nuestro modelo una variable dicotómica con dos posibles valores: «sí» o «no», es decir, crear o no crear la nueva empresa.

El que se active en uno u otro sentido dependerá de una serie de motivadores o factores ambientales que inciden en el emprendedor, y también en el tipo de empresa que al final va a crear.

Pasemos a estudiar detenidamente cada una de las partes del modelo y su funcionamiento.

Para que un sujeto desarrolle una actitud emprendedora, antes que nada debe tener una idea del futuro negocio o empresa, componente cognoscitivo. Debe ser lo más clara y precisa posible, de forma tal que a mayor precisión más intensamente contribuirá a formar esa actitud hacia la creación de la empresa. Además debe desear crear una empresa, componente emocional; deseo que dependerá de la valoración que haga de múltiples factores y circunstancias (tranquilidad, aversión al riesgo, incidencia de determinados factores sociodemográficos, etc.), y por último deberá poseer en alguna medida los atributos propios de un emprendedor, componente del comportamiento.



Hay una serie de factores sociodemográficos que inciden en la actitud emprendedora a través de la influencia que tienen en sus diversos componentes, destacando: sexo y educación, cultura y valores, y los antecedentes familiares.

En términos generales, hombres y mujeres empresarios son muy similares, y el sexo, más que incidir en el comportamiento o actitud, supone a veces una traba para la mujer emprendedora debido a elementos culturales y sociales que afortunadamente parece que vamos superando. No obstante, podemos encontrar algunas evidencias empíricas que sugieren algunas diferencias en los rasgos de personalidad y actitud entre sexos. Así, Brenner (en un estudio realizado en 1982) detectó, según él, que los hombres son más dominantes y están más orientados hacia el logro que las mujeres, lo que explicaría el por qué los varones son más propensos que las mujeres a crear empresas debido, además, a las diferencias en cuanto a la valoración del trabajo (Brenner, Pringle y Groenhaus, 1991), aunque para otros esto es debido a características psicológicas (Sexton y Bowman-Upton, 1990). En España, la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios (CEAJE) contaba entre sus asociados con un 79 por 100 de varones y sólo el 21 por 100 de mujeres a finales del año 2000. Teniendo en cuenta el tipo de asociaciones que reúne, con empresarios todos menores de cuarenta años y la mayoría con su propia empresa creada por ellos, esta





cifra es significativa y sólo nos indica la escasa participación de la mujer en el mundo empresarial como emprendedora.

La educación es un factor que cada vez está incidiendo más en la actitud y el comportamiento emprendedor. Si bien las investigaciones llevadas a cabo ponen de manifiesto que no es estrictamente necesario disponer de una educación reglada para crear una nueva empresa, un mayor nivel educativo, y especialmente si está relacionado con el campo empresarial, puede suponer una ventaja de base. Al parecer, en las últimas décadas se viene rompiendo con el tópico de que «se mete a empresario quien no puede meterse a otra cosa» por su escaso nivel de estudios.

Algunas investigaciones realizadas en Estados Unidos y Europa revelan que por término medio el empresario tiene un nivel de educación mayor que el del público en general, pero sigue siendo algo inferior al de quienes ocupan puestos directivos. El panorama español sin embargo parece más alentador. Con datos de la CEAJE cerrados en el 2000, los jóvenes que se deciden a crear hoy su propia empresa suelen ser personas cualificadas, ya que el 54 por 100 tiene estudios superiores, el 33 por 100 estudios secundarios, y sólo el 13 por 100 estudios primarios.

En cuanto a la cultura y los valores se ha venido detectando un cambio significativo de los mismos en relación con la figura del empresario, el autoempleo y otros elementos relacionados. Ya Weber (1945)



manifestaba que en aquellas sociedades con valores provenientes de la religión protestante (calvinista y luterana principalmente) se daban más empresarios y con más éxito que en las regiones donde predomina la cultura católica, debido a valores tales como el respeto al trabajo, la disciplina, etcétera.

Muy relacionados con la cultura y los valores están los antecedentes familiares. Existe una abultada evidencia empírica sobre el hecho de que muchos emprendedores descienden de familias en las que alguno de sus miembros ha sido o es empresario o autoempleado, facilitándose así una cultura y unos valores proclives al espíritu emprendedor. Es más, cabe esperar que los sujetos cuyos progenitores están involucrados en actividades emprendedoras tengan una mayor probabilidad de mostrar tales actitudes en comparación con aquellos cuyos padres no lo están, como evidencian algunos estudios al respecto.

Siguiendo nuestro modelo de comportamiento planteado, además de la actitud emprendedora (con sus componentes y factores que inciden en ellos) es necesario que se den determinados factores ambientales para que dicha actitud desemboque en un comportamiento que lleve al empresario emprendedor a crear una empresa. Estos factores son muy diversos y sirven, alguno o varios a la vez, como detonante positivo del comportamiento emprendedor; son los motivos que en numerosos estudios los emprendedores esgrimieron como fundamentales para



incitarles a dar el paso crucial de crear su empresa, y entre los cuales destacamos los siguientes:

- Perder el trabajo y encontrarse desempleado.
- Ambición y deseo de independencia.
- Creer tener una buena idea empresarial y aprovechar nuevas oportunidades.
- No desear ser subordinado y sí ser su propio jefe.
- Desarrollar la propia experiencia y conocimientos.
- Una salida ante la falta de alternativas.
- Crear un futuro laboral y económico para los hijos.
- Aprovechar las ayudas institucionales.

Naturalmente este modelo sólo explica el comportamiento, pero no el por qué unas iniciativas fracasan y otras tienen éxito. Es elevadísimo el índice de mortalidad de las nuevas empresas en los primeros años, por lo que



## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



sería conveniente indagar cuáles son, a juicio de sus protagonistas, las causas de este fracaso o del éxito emprendedor.



## Capítulo 5: Internacional Junior Achievement.

### 5.1. Antecedentes de Internacional Junior Achievement.

Junior Achievement (JA) es la mayor organización del mundo dedicada a educar a los estudiantes sobre la preparación de mano de obra, el espíritu empresarial y la educación financiera a través de la experiencia, programas prácticos.

Los programas de JA ayudan a preparar a los jóvenes para el mundo real, mostrándoles cómo generar riqueza y eficaz su gestión, la forma de crear puestos de trabajo que hacen que sus comunidades sean más prosperas, y la manera de aplicar el pensamiento empresarial a los lugares de trabajo. Los estudiantes ponen en práctica estas lecciones y aprender el valor de contribuir a sus comunidades.

JA tiene un enfoque único que permite a los voluntarios de la comunidad, ajustarse a los planes de estudios, compartiendo sus experiencias con los estudiantes. Que contiene el corazón de la JA.

Existen 382,637 voluntarios en las aulas que transforman los conceptos clave de la lección en un mensaje que inspira y apoya a los estudiantes a creer en sí mismos, mostrándoles que pueden hacer una diferencia en el mundo. Y actualmente trabajando en las de 100 países a nivel global.

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



La misión de este organismo internacional, es inspirar y preparar a los jóvenes para tener éxito en una economía global. Esto no es una tarea fácil. Pero es el tipo de desafío que JA tiene con la energía creativa, el fervor y la acción decisiva.

JA ha adoptado recientemente un plan estratégico para guiar el crecimiento de la organización y desarrollo en los próximos años. Este plan se asegurará de que JA es vital para aquellos que construyen el futuro.

Esta institución fue fundada en 1919 por Theodore Vail presidente de la American Telephone & Telegraph, Horace Moses, presidente de Strathmore Paper Co., y el senador Murray Crane de Massachusetts. Su primer programa, el Programa de JA Company, se ofreció a los estudiantes de secundaria sobre una base después de la escuela. En 1975, la organización entró en el salón de clases con la introducción del proyecto de negocios para los grados intermedios. En los últimos 30 años, JA ha ampliado sus actividades y ampliar su alcance para incluir dentro de la escuela y los estudiantes después de clases.

Actualmente JA se encuentra distribuida prácticamente en todo el mundo; en los EUA, tiene su sede en Colorado Springs, Colorado, y proporciona la dirección estratégica, liderazgo y apoyo a los aproximadamente 1,350



empleados en todos los EUA; además cuenta con consejos locales de voluntarios de directores de negocios, docentes, líderes cívicos.

Entre sus principales valores se encuentran: creer en el potencial ilimitado de los jóvenes; la pasión por lo que hacen, y la honestidad, la integridad y la excelencia en cómo lo hacemos; además de creer en el poder de la asociación y colaboración; comprometer con los principios de la economía de mercado y la iniciativa empresarial; convencer en el impacto educativo y de motivación de relevante, el aprendizaje práctico; respetar el talento, la creatividad, las perspectivas y antecedentes de todos los individuos.

Con una serie de programas diferentes, JA enseña acerca de los conceptos relativos a la actividad empresarial, educación financiera, y la preparación para el trabajo. Los voluntarios aportan en la vida real experiencia en los negocios y la orientación en el aula a la vez que representa una encrucijada fundamental para los jóvenes.

Como los estudiantes de preparatoria comienzan a preocuparse para el futuro, debido a que tienen en la mente muchas preguntas sin respuesta acerca de lo que se avecina. Los programas de JA en la escuela ayudan a los estudiantes a tomar decisiones informadas e inteligentes respecto a su futuro, y fomenta las habilidades que serán de gran utilidad en el mundo de los negocios. Entre los más importantes destacan:



**Tabla 1: Programas de JA**

JA Bancos en Acción	JA ser emprendedores	JA Business Ethics
JA Carreras con un Propósito	JA Empresa Programa	JA Economía
JA Exploración de Economía	JA Sombra de trabajo	JA Finanzas Personales
JA Habilidades de Éxito	JA Titan	JA Titan Desafío mundial

**Fuente: Elaboración Propia**

Otros elementos indispensables en esta sinergia son los maestros y voluntarios; ya que ellos miden la comprensión de los estudiantes en el contenido del programa y el impacto del programa usando pre-y post-tests, descargable para todos los programas de JA.

La mayoría de los estudiantes de preparatoria que han participado en estos programas (71%) informaron que JA les ayudó a reconocer la importancia de la educación financiera y los motivó a trabajar más duro para alcanzar las metas educativas y laborales.

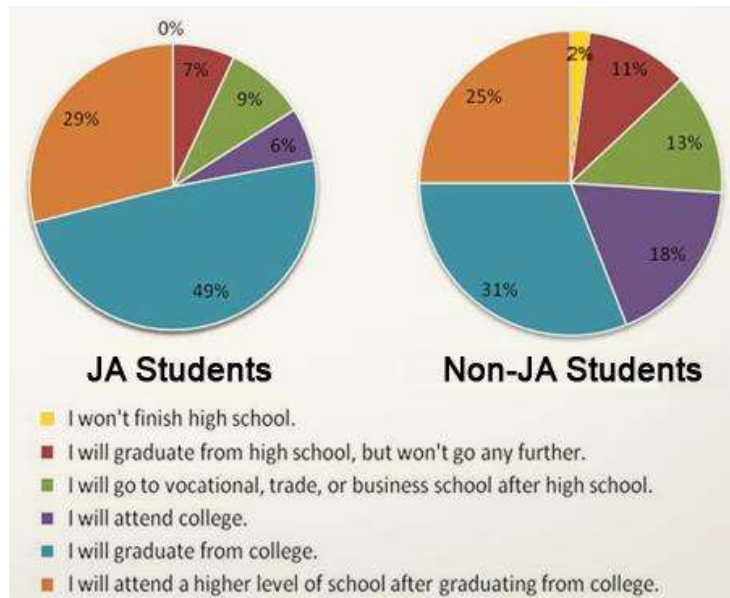
Los jóvenes preparatorianos entienden más acerca de finanzas personales, negocios, y los conceptos económicos después de participar en los programas de JA.





Para muestra basta un botón; en un estudio longitudinal (2001-2003) del Instituto Mundial para Investigación y Evaluación. Resultados de las pruebas pre / post están tomadas de las evaluaciones de programas recientes (2006-2008). La mayoría de los estudiantes (79%) coincide en que JA influido positivamente en sus actitudes hacia continuar su educación. JA estudiantes eran más propensos que los estudiantes en general a matricularse a la universidad inmediatamente después de la escuela preparatoria (77% versus 69%). La mayoría de los estudiantes informó que JA hizo más fácil la transición a la universidad, les animó a trabajar duro, y les ha proporcionado información relevante<sup>2</sup>.

**Grafica 5.1.- Estudio sobre el impacto de los JA en los jóvenes preparatorianos**



**Fuente: estudio longitudinal realizado entre 2001-2003 por el Instituto Mundial para Investigación y Evaluación**

<sup>2</sup> Los hallazgos provienen de un estudio longitudinal realizado entre 2001-2003 por el Instituto Mundial para Investigación y Evaluación.

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



## 5.2. Junior Achievement en México

JA en su filial en México recibe el nombre de IMPULSA, en la cual con su trabajo apoya a la educación de este país en la contribución de la formación de jóvenes interesados en las distintas áreas de la economía y de la administración tan necesarias en nuestro país.

En 1974 inició esta historia, con el nombre de DESEM (Desarrollo Empresarial Mexicano). El Sr. William G. Slocum, Presidente de General Motors México, en compañía de los señores John M. Bruton, Al R. Wichtrich y John C. Langley, decidieron traer al país, vía la AmCham (American Chamber), una franquicia que adquirieron de “Junior Achievement”, en Estados Unidos. Los socios decidieron insertar su idea dentro del comité de educación de la Cámara Americana. Empresas de carácter multinacional formaron el cuadro de patrocinadores: GM, Procter & Gamble, Monsanto, Purina, Sears, Du Pont, entre otras, otorgaron los primeros donativos.

Desde el primer año, DESEM contactó a un grupo de jóvenes del Instituto Juventud del Estado de México, enrolándolos en su programa: “Empresarios Juveniles”. Uno de aquellos estudiantes era Jaime Santibáñez, quien formó parte, dos años seguidos, del naciente programa. Él nunca imaginó que una visita a su preparatoria para formar una “empresa juvenil” tuviera tanto impacto en su vida, pues no sólo se



inscribió con sus compañeros en un grupo fabricante de pastas, sino que con el tiempo llegó a dirigir los destinos de la institución.

El Sr. Slocum encabezó DESEM y le cedió la estafeta al Sr. Mario Rosas Ochoa, quien formó un Consejo dinámico, muy emprendedor. Don Mario Rosas sumó a la causa a multitud de ejecutivos, empresarios y profesionales. Pronto DESEM empezó a crecer. De hecho, desde su primer año DESEM nació también en la ciudad de Guadalajara, por iniciativa de Don Luis Castañeda, con el Señor Adolfo Horn como promotor en la perla tapatía.

Para los ochentas DESEM ya estaba en Ciudad de México, en Guadalajara y en Monterrey, las tres plazas donde la AmCham mantiene actividad. Las “empresas juveniles” se abrieron camino en las escuelas públicas y privadas, y pronto se multiplicaron por miles los estudiantes, maestros y padres de familia interesados, consiguiendo el apoyo de docenas de empresas patrocinadoras. En 1984, fue un año importante para DESEM; es cuando inició la “internacionalización” al acudir los señores Jaime Santibáñez y Carlos Sedano, directivos entonces, al “National Junior Achievement Leadership Conference” en Bloomington, Indiana. Lo que Jaime y Carlos vieron allá, lo que aprendieron, cambió sus vidas y la de la institución para siempre.



Se percataron de tener un “tesoro” en las manos y empezaron a hacerlo vivir. Apoyados en el joven Eduardo Mendoza, comenzaron una serie de viajes de intercambio constante, entre Puerto Rico, El Salvador, Estados Unidos y México, aparte de una relación estrecha y dinámica entre las tres ciudades donde trabajaba ya DESEM.

Para finales de la década de los ochentas comenzó la expansión de DESEM, con oficinas en Cuernavaca, en Puebla y Hermosillo, además de Guadalajara y Monterrey. Inició la participación de un empresario cuyo actuar ha sido determinante para el crecimiento de “Sistema DESEM” nombre con el cual se renovó la imagen en su tiempo. Nos referimos a Juan Cintrón Patterson, quien además de encabezar el cambio en México, en mancuerna con Jaime Santibáñez, fundó Junior Achievement Internacional, con el concurso de México, Estados Unidos, Canadá y El Salvador.

Eugene Latham, Jorge Berrueta, José Luis Newman, son los nombres de empresarios que fueron Presidentes en diversas etapas de “DESEM” llevándola, con esfuerzo y tenacidad, de ser una organización de un programa educativo a contar con dos opciones: para bachillerato “Empresarios Juveniles” y para escuela primaria “Fundamentos Empresariales”. Además en este mismo año, nació el “Foro Internacional de Emprendedores”, en la Universidad La Salle de la Ciudad de México, más tarde en el ITESM, finalmente el FIE encontró su casa en el Hotel



Hacienda Cocoyoc, creando una relación entre la institución y dicha empresa hotelera que sería verdaderamente legendaria en la vida de miles de jóvenes desde hace 20 años. Hoy en día, el FIE tiene tres ediciones, Argentina y Guatemala, quienes se han sumado como países que operan la misma fórmula de enseñanza práctica.

A mediados de la década, DESEM se separó de la AmCham y decidió caminar por cuenta propia. Con oficinas aparte y una estructura renovada, se inició un camino de crecimiento con respaldo de la Agencia Internacional para el Desarrollo, AID, además de numerosas empresas que donaron recursos, como Bimbo, Coca Cola, Bancomer, Banamex, Alpura, Avon, Bacardí, IBM, Comercial Mexicana y muchas más.

Para fines de los ochentas, “Sistema DESEM” era una realidad en numerosas ciudades: más de quince plazas, desde Baja California hasta Yucatán. Uno de quienes inspiraron esta expansión fue el Ing. Faustino Fernández, quien siendo presidente en Hermosillo proyectó el centro de mayor impacto y crecimiento, y siendo consejero nacional de COPARMEX logró la firma de un convenio que permitió que DESEM llegara con sus programas a múltiples ciudades más.

En 1992 nació el “Salón del Empresario en México”, contando desde el comienzo con el Grupo Editorial Expansión como socio del programa. La interacción con JA ya era plena, participando activamente en las



decisiones y actividades de esta institución y jugando un papel de liderazgo en Latinoamérica. A esta altura DESEM ya era conocida en múltiples escuelas de todo el país, como institución pionera en la formación de programas emprendedores, como los del ITESM, del ITAM, la UNAM, el IPN y muchas otras universidades del país. Se fueron conformando una red de programas desde primaria hasta universidad, y fuimos relacionándonos con autoridades educativas de múltiples instituciones. Se continuó con el FIE, el Salón del Empresario en México, y se formaron centros en estados tan distantes como Campeche o Ciudad Juárez.

A finales de esta década se crearon programas de “nueva generación”, según rezaba la propaganda: los simuladores de negocios. Con el respaldo de Microsoft, AT&T, HP, Grupo Posadas, Entrepreneur y Banamex, incursionamos en certámenes vía Internet.

Paulino Rivera Torres Mansi, quien encabeza el Hotel Hacienda Cocoyoc, fue nombrado presidente del Consejo iniciando una etapa de franca consolidación. DESEM pasó a ser parte valiosa de numerosas escuelas, hasta sumar 942, reunió a más de 50 empresas patrocinadoras y constituyendo 19 centros afiliados en diferentes ciudades del país.

Durante el periodo de Rivera Torres se logró la diversificación de DESEM, contando con programas desde la escuela primaria hasta la universidad.



Se logró también la integración de un grupo de consejeros participativo y de trabajo constante y se logró sentar las bases de una organización que ahora, con el nombre de “Impulsa”, se proyecta hacia el futuro con espléndidas posibilidades.

La tarea de los siguientes presidentes, Arturo Zapata y Eduardo Morali a lo largo de esta primera década del siglo XXI consistió en eficientar el desarrollo administrativo de la organización, manifestándose lista para asumir mayores retos que nos lleven a concretar la misión institucional.

En IMPULSA, su pasión es inspirar a niños y jóvenes para que aprendan cómo funciona la economía, qué influencia tiene en su vida diaria y cómo utilizarla adecuadamente para mejorar su calidad de vida. Están convencidos de que con los principios de la creación de empresas son el motor de desarrollo social y económico para un país. Para conseguirlo, buscan involucrar a las empresas y profesionales con el fin de que compartan su experiencia con las nuevas generaciones y les muestren el camino a recorrer para tener éxito como personas y contribuir al progreso de nuestra sociedad.

Su misión es llevar al mayor número de personas la oportunidad de conocer y entender de manera práctica el sistema de economía de mercado con contenido social, desarrollando en ellos su espíritu emprendedor. Así pues, su visión es una sociedad integrada por



individuos libres y responsables que comprendan la importancia de ser emprendedores para el logro de las metas que, en su particular búsqueda de la felicidad se hayan propuesto; entendiendo que el respeto por los derechos del otro debe regir las relaciones entre las personas en una sociedad libre.

IMPULSA es consciente de la importancia de su labor y el impacto que tiene en el futuro de jóvenes mexicanos, por lo que siempre tiene como máximos valores la integridad, el respeto y la excelencia a la hora de desarrollar su actividad.

IMPULSA logra su misión por medio de programas educativos dirigidos a alumnos de 5 a 21 años, que son dictados por profesionales voluntarios en instituciones públicas y privadas. Todos los programas tienen como objetivo transmitir a los alumnos la importancia de:

- Responsabilizarse por el propio destino.
- Proponerse objetivos claros y realistas.
- Actuar para la consecución de los mismos.
- Desarrollar la perseverancia, la creatividad y la confianza en uno mismo.
- Educarse en forma constante durante toda la vida.





## 5.2. Programa Empresarios y Emprendedores.

### 5.2.1. Visión general del Programa.

Jóvenes Emprendedores desarrolla temas de empresa, economía y espíritu emprendedor para estudiantes de nivel medio superior, al tiempo que desarrolla habilidades:

- Matemáticas
- De lectura y escritura
- Trabajo en equipo
- Análisis, interpretación y organización de información
- Capacidad de síntesis
- Evaluación de resultados
- Comunicación en público
- Auto evaluación



El programa motiva a los participantes a explorar sus aspiraciones profesionales y mejorar la comprensión sobre lo que se aprende en la escuela y su participación exitosa en la economía (Impulsa 2008).

A través de una variedad de actividades prácticas se estimulan diversos estilos de aprendizaje.

### **5.2.2. Objetivos del Programa.**

El programa Jóvenes Emprendedores motiva la realización de actividades extra-escolares y pretende:

- Enriquecer la formación de los estudiantes al facilitarles actividades que estimulan su compromiso y el establecimiento de retos académicos.
- Desarrollar habilidades empresariales y personales
- Lograr su participación efectiva en sesiones de aprendizaje empresarial.
- Ampliar las expectativas de crecimiento personal y profesional del participante.



Después de su participación en el programa, los estudiantes serán capaces de:

1. Aplicar sus habilidades empresariales y de negocios a su formación educativa, profesional y actividades extra-escolares.
2. Reconocer el significado de la responsabilidad personal.
3. Valorar su capacidad de comprensión de temas empresariales y la toma positiva de decisiones de vida.

### **5.2. 3. El desarrollo del programa.**

Se divide en distintas etapas.

#### **5.2.3.1. Etapa de Formación.**

Durante esta etapa los alumnos toman las decisiones relacionadas con la organización de la empresa: dividen las funciones, establecen la estructura jerárquica, eligen las autoridades, asumen responsabilidades



específicas, definen el nombre y logo de la empresa, eligen un producto y hacen una investigación de mercado.

### ***5.2.3.2. Etapa de Desarrollo.***

Una vez que la empresa se encuentra constituida y tiene un producto elegido, los alumnos diseñan una campaña de marketing para ubicar los productos y cumplir con las metas establecidas. El producto tiene que tener algún valor agregado por ellos. También llevan la contabilidad y registro de todas las actividades y, a mitad de camino, son auditados por IMPULSA.

### ***5.2.3.3. Etapa de Cierre.***

En esta etapa la compañía debe cerrar. Los alumnos realizan una reunión con la Junta del Consejo de Administración para liquidar la empresa, elaboran un balance y redactan un informe sobre los logros obtenidos. Además, distribuyen las utilidades obtenidas entre los accionistas (JA, 2007).



#### 5.2.4. Actividades de Jóvenes Emprendedores.

##### Primera Etapa

- Elaboración de Manual de Operaciones
- Nombre de la empresa
- Funciones de área
- Elaboración de Plan de Organización
- Plan de Mercadotecnia
- Punto de Equilibrio
- Reuniones de Trabajo
- Minutas

##### Segunda Etapa

- Desarrollo de Programa de Ventas



- Descripción de Producto
- Elaboración de Producto
- Control de Materia Prima
- Venta de Producto
- Publicidad
- Asistencia a ferias de Negocios
- Diseño de stand

### Tercera Etapa

- Terminación de Actividades
- Liquidación de inventarios
- Análisis de Información financiera
- Calculo de pago de impuestos



#### 5.2.4. Planes para las juntas de trabajo.

- *Visión General:* Hace un resumen de cada junta de trabajo.
- *Objetivos:* Identifica el conocimiento que los alumnos van a obtener de cada encuentro.
- *Conceptos y habilidades:* Específicas para cada junta.
- *Preparación:* Ofrece consejos previos a cada junta.
- *Tiempo recomendado:* Cada reunión normalmente toma alrededor de 90 a 120 minutos.
- *Materiales:* Enlista os materiales necesarios para cada junta de trabajo. Los materiales adicionales están incluidos.
- *Presentación:* Sirve como una guía en las reuniones para asegurar la presentación completa de los objetivos de la junta. Las notas laterales sugieren estrategias alternativas de enseñanza.
- *Resumen y Revisión:* Refuerza los objetivos antes de la conclusión de cada junta.
- *Pendientes:* Detalla lo que los estudiantes y voluntarios necesitan realizar o conseguir antes de su siguiente junta de trabajo.



### Capítulo 6: Educación.

#### 6.1. Educación Media Superior.

El sistema educativo mexicano se encuentra regulado por la Ley General de Educación, reglamentaria del artículo 3º constitucional, publicada el 13 de julio de 1993 con las reformas y adiciones que se le han sido impuestas hasta el 22 de junio de 2006. Esta legislación considera la educación como el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, instituyéndose en un proceso permanentemente orientado al desarrollo del individuo y la transformación de la sociedad. Ratifica en su contenido la educación como garantía, obligando al estado a proporcionarla, una vez satisfechos los requisitos que para cada caso se requieren (edad, instrucción); empero, otorga a los particulares la posibilidad de participar en esa tarea haciéndola aparecer, desde una perspectiva, impartida desde los ámbitos público y privado.

El primero ejecutado directa o indirectamente por estado u organismos descentralizados dependientes del mismo o bien, en el segundo caso, dejándola en manos de la iniciativa privada, más interesada en el binomio inversión-ganancia, a través de la autorización o concesión administrativa, siempre bajo la supervisión del estado (Ley General de Educación).





La educación media superior es un instrumento clave de la política social hacia la juventud, su esencia educativa consiste en general en el individuo: el desarrollo de personalidad, la adquisición de sentido crítico, y de una cultura que comprenda la ciencia, la tecnología y las humanidades, así como la preparación adecuada hacia el trabajo.

Es por tanto tarea ineludible de este tipo de educación, proveer al estudiante de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que coadyuven a su consolidación como individuo en el aspecto psicológico, intelectual, productivo y social; es decir a su formación integral. Al mismo tiempo le proporciona las bases para ingresar al nivel superior o bien integrarse al mundo del trabajo.

La ley General de Educación establece que la educación media superior: “comprende el bachillerato, los demás equivalentes a éste, así como la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes”.

Es posterior a la secundaria y atiende la necesidad de apoyar el proceso de formación integral de la población escolar compuesta, mayoritariamente, pro jóvenes entre quince y dieciocho años de edad, quienes reciben el servicio en instituciones federales, estatales, autónomas y privadas.



Existen dos opciones educativas principales para programas diferentes:

- a. El Bachillerato prepara para el estudio de las diferentes disciplinas científicas, tecnológicas y humanísticas, y proporciona una cultura general, con el objeto de que sus egresados se incorporen a las instituciones de educación superior o al sector productivo. Está conformado por tres tipos de bachillerato el universitario, dependiente de Universidades Autónomas y Estatales; el general, dependiente de la Dirección General de Bachillerato (DGB) de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC) y el tecnológico, dependiente de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT), que ofrece dos opciones simultáneas, ya que al mismo tiempo que prepara para continuar con estudios superiores, proporcionan una formación tecnológica orientada a la obtención de un título técnico profesional.
  
- b. La Educación Profesional Técnica atendida por el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), IPN y la SEIT, entre otras instituciones; forma al estudiante para su incorporación al ámbito de la producción y de los servicios; está orientada a desarrollar una capacidad técnica y a realizar tareas específicas de estos ámbitos. Con la finalidad de que los egresados del CONALEP tengan acceso a la educación de tipo superior, se han



complementado planes y programas de estudio vigentes desde 1990, con asignaturas y contenidos temáticos correspondientes al Tronco Común de Bachillerato de la Secretaría de Educación Pública, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 17 de marzo 1997.

Asimismo dicha Ley menciona en su artículo 46 que la educación media superior “tendrá las modalidades de escolar, no escolarizada y mixta”

*Modalidad escolar.-* Involucra un sistema presencial entre docente y alumnos donde estos asisten de manera regular a un centro de estudios, con horarios, programas de estudio y apoyos didácticos definidos y estructurados. La responsabilidad de coordinación y orientación del proceso de enseñanza y aprendizaje se centra en el docente, considerando que el alumno al estar presente, se vincula directamente con él y con los contenidos de conocimiento, de los diversos campos del saber previamente seleccionados.

*Modalidad no escolarizada.-* Es una modalidad no presencial donde se establecen estrategias de enseñanza y de aprendizaje autogestoras que son el punto de partida del proceso educativo que comprende, entre otros: los programas de estudio, textos, apoyos didácticos y las asesorías.



*Modalidad Mixta.*- Es un modelo que combina la educación presencial con la no presencial; la responsabilidad compartida entre el docente y el estudiante; requiere textos o paquetes didácticos para fortalecer su estudio independiente.

### **6.2. Antecedentes históricos Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.**

La UMSNH, es una institución de educación superior de mayor tradición en el estado de Michoacán. Sus antecedentes históricos se remontan a 1540, año en que don Vasco de Quiroga fundó en la ciudad de Pátzcuaro el Colegio de San Nicolás Obispo, con el propósito de formar sacerdotes que lo auxiliaran en la evangelización de los naturales del vasto territorio bajo su jurisdicción.

Vasco de Quiroga mostró, a lo largo de su gestión episcopal, especial preocupación por consolidar la naciente institución educativa; gracias a sus negociaciones, Carlos V expidió una Cédula Real el 1 de mayo de 1543, en la que aceptaba asumir el patronazgo del colegio, con lo que a partir de esa fecha pasaba a ser el Real Colegio de San Nicolás Obispo.

En 1566 una Ejecutoría Real dispuso que el Cabildo Eclesiástico ejerciera a nombre del monarca español, la administración del plantel quiroguiano.

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



Frente a las exigencias de la Iglesia postridentina, de dar una nueva orientación a la formación de sacerdotes, el Cabildo resolvió en 1574, entregar responsabilidad académica a la ameritada Compañía de Jesús.

### 6.2.1. Cambio de sede.

En 1580 con el cambio de la residencia episcopal de Pátzcuaro a Valladolid, el Real Colegio de San Nicolás Obispo también fue trasladado fusionado al Colegio de San Miguel Guayangareo. La nueva sede catedralicia representó un gran avance para el fortalecimiento del obispado de Michoacán, no obstante la formación de sacerdotes seguía sin responder a los reclamos del Concilio Tridentino, ampliamente reafirmados durante el III Concilio Provincial Mexicano de 1585.

Para resolver esta situación el cuarto obispo de Michoacán, fray Alonso Guerra, se empeñó a partir de 1590, en convertir al colegio en un Seminario Tridentino. Esta iniciativa encontró férrea oposición en el seno del Cabildo Eclesiástico por considerar que, de aceptar la propuesta, se contravendrían los objetivos que dieron vida al plantel. A la muerte del obispo Guerra, tocó al sucesor fray Domingo de Ulloa recibir el 17 de octubre de 1601 la bula de Clemente VIII, que ordenaba establecer un Seminario Conciliar aprovechando la infraestructura de San Nicolás.



La reacción del Cabildo no se hizo esperar y, en abierto desacato, emprendió por la vía jurídica, una enérgica defensa que envolvió a las autoridades civiles y eclesiásticas de la Nueva España en un enfrentamiento que habría de prolongarse hasta el año de 1610, cuando el Papa Paulo V revocó la orden de su antecesor. No obstante, el Colegio de San Nicolás mantuvo durante ese tiempo sus actividades con regularidad sin incorporar cambios trascendentales en sus aulas, donde se enseñaba lo indispensable para atender los servicios religiosos de los españoles y evangelizar a los indígenas. Preocupada como estaba la sociedad vallisoletana en consolidarse, poco se interesaba en que sus instituciones educativas alcanzaran el desarrollo de las europeas; debió ser necesaria la afirmación del proyecto colonial para que los criollos sintieran la necesidad de igualar sus conocimientos a los de los claustros españoles.

### 6.2.2. Virreinato

En consecuencia, a fines del siglo XVII el Colegio de San Nicolás sufrió una profunda reforma en su reglamento y constituciones, que sirvió de base para la modificación al plan de estudios de principios del siglo XVIII, en el que entre otras cosas se incluyeron las asignaturas de Filosofía, Teología Escolástica y Moral.



Un Real Decreto del 23 de noviembre de 1797, concedió a San Nicolás el privilegio de incorporar las cátedras de Derecho Civil y Derecho Canónico a su estructura.

Al comenzar el siglo XIX, podemos afirmar que el plantel atravesaba por los momentos más sólidos de su existencia y todo parecía indicar que se lanzaba a una carrera ascendente dentro del mundo intelectual novohispano. Sin embargo, las consecuencias del movimiento de independencia acaudillado por un selecto grupo de maestros y alumnos nicolaitas, entre los que podemos mencionar a Miguel Hidalgo y Costilla, José María Morelos, José Sixto Verduzco, José María Izazaga e Ignacio López Rayón, llevaron al gobierno virreinal a clausurarlo.

### **6.2.3. México Independiente**

Una vez consumada la independencia de México, la principal preocupación del nuevo gobierno se centró en la reorganización nacional con base en un nuevo proyecto, que contemplaba por primera vez en este suelo, a la educación dentro de las áreas prioritarias. De esta manera, las medidas tendientes a la reapertura del plantel se iniciaron durante la década de los años veinte, tras una larga y penosa negociación entre la Iglesia y el Estado, el Cabildo Eclesiástico cedió, el 21 de octubre de 1845, a la Junta Subdirectora de Estudios de Michoacán el Patronato del plantel.



Con esta base legal, el gobernador Melchor Ocampo procedió a su reapertura el 17 de enero de 1847, dándole el nombre de Primitivo y Nacional Colegio de San Nicolás de Hidalgo, con ello se inició una nueva etapa en la vida de la institución.

En la segunda mitad del siglo XIX, la química, la física, la cosmografía, las matemáticas y la biología irrumpieron en las aulas nicolaitas; laboratorios y bibliotecas se enriquecieron con importantes adquisiciones realizadas por el gobierno michoacano en países europeos, al tiempo que su patrimonio se engrandecía con donaciones que le hacía el ejecutivo estatal provenientes de los bienes secularizados a los templos y conventos michoacanos. Los aires de renovación que por esos años inundaron la entidad fueron portadores de bases sólidas, para la creación de una universidad en Michoacán.

#### **6.2.4. Etapa revolucionaria**

Este proyecto se consolidó al triunfo de la Revolución Mexicana, cuando a escasos días de tomar posesión del gobierno de Michoacán, el ingeniero Pascual Ortiz Rubio tomó la iniciativa en sus manos, logrando establecer la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo el 15 de octubre de 1917, formada con el Colegio de San Nicolás de Hidalgo, las Escuelas de Artes y Oficios, la Industrial y Comercial para Señoritas, Superior de





Comercio y Administración, Normal para profesores, Normal para profesoras, Medicina y Jurisprudencia, además de la Biblioteca Pública, el Museo Michoacano, el de la Independencia y el Observatorio Meteorológico del estado.

Como integrantes del primer Consejo Universitario, se nombró a los directores de cada uno de los planteles y como rector al ingeniero Agustín Aragón, quien a pocos días renunció a su cargo por no aceptar la protesta constitucional a que lo obligaban los miembros del Congreso. Frente a este contratiempo la naciente institución quedó a la deriva, hasta que en 1918 fue designado el doctor Alberto Oviedo Mota como encargado de iniciar las actividades universitarias.

Al año siguiente, el Congreso nombró rector al profesor José Jara Peregrina y dictó además las primeras medidas tendientes a consolidar a la universidad, de ellas destacan la Ley Constitutiva y la creación de la primera partida presupuestal que le permitió subsanar las necesidades más apremiantes. En 1920, según la opinión del gobernador Francisco J. Múgica, la universidad continuaba "como un grupo de escuelas, que marchaban independientes unas de otras".

Para remediar esta situación, el general Múgica modificó la Ley Constitutiva y nombró nuevas autoridades, la rectoría la ocupó Ignacio



Chávez, joven médico michoacano recién egresado de la Escuela de Medicina de la Universidad Nacional.

Durante su gestión se llevaron a cabo profundas reformas académicas y administrativas, que incluyeron las modificaciones a los planes y programas de estudio de todas las escuelas, resultando la de medicina la más favorecida, al incorporar a su planta docente a una pléyade de médicos michoacanos compañeros del nuevo rector, de ellos baste mencionar a Salvador González Herrejón, Adolfo Arreguín Vidales, Manuel Martínez Báez y el propio Ignacio Chávez quienes dieron un giro total a la enseñanza médica en Michoacán.

Erguir un centro de estudios donde se ejercerá el amplio espectro del conocimiento humano como una “unidad de diversidad”, queda claramente plasmado como intensión del gobernante michoacano ingeniero Pascual Ortiz Rubio, al proponer al Congreso estatal de la creación de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, continuara de la tradición y estirpe del primitivo colegio quiroguiano. No obstante, pese a las nobles intenciones y beneficios sociales derivados de la apertura de la institución, la propuesta encontró tenaz oposición para su aprobación entre los integrantes de las comisiones unidas de instrucción pública de la XXXVI legislatura local.



El principio de autonomía incorporado en el proyecto, la situación económica imperante y la hipotética creencia del personal académico que llenará los requisitos para ser adscrito a la institución propuesta, fueron los organismos sostenidos para los miembros de las comisiones unidas de instrucción pública del Congreso local al emitir el dictamen en contra del proyecto, firmado por los diputados Félix C. Ramírez, Fernando R. Castellanos y Elías Contreras (Arreola, 1984).

El ingeniero Ortiz Rubio compareció ante el pleno del parlamento local para presenciar la discusión del dictamen y defender su proyecto evidentemente logro persuadir

### **6.3. Bachillerato Nicolaíta.**

En Michoacán la primera institución, y única en su momento, en impartir el bachillerato fue el Colegio Primitivo y Nacional de San Nicolás de Hidalgo, antes de la fundación de su consecuente directo: UMNSH, que ratifico entre otras funciones sustantivas de la instrucción preparatoria.

La Universidad Michoacana, en consecuencia, desde su instauración ha tenido entre sus funciones sustantivas la enseñanza media superior, también denominada preparatoria o bachillerato, y superior, que se han venido ratificando en las distintas constituciones impuestas desde el



gobierno estatal para regular su organización y funcionamiento. El nombre o calificativo con el cual se ha citado ese ejercicio en las constituciones o su aparente omisión en alguna de ellas, no implica desaparición entre los objetivos institucionales, al figurar el Colegio de San Nicolás de Hidalgo como parte integrante en todas sin excepción, y aún en las reformas y adiciones que algunas hayan sufrido en su devenir (Gonzalez Ramirez, 2010).

Reconocido como Aula Mater universitaria, el colegio ha sido centro de instrucción preparatoria aun antes de iniciar el siglo XX (Arreola Cortés) asumiendo implícitamente el compromiso de proporcionarla en sus aulas. Incluso se ha dispuesto entre los objetivos de la universidad la educación secundaria, pero fue desaparecida definitivamente a partir de las reformas y adiciones impuestas en 1966.

La primera ley orgánica universitaria, promulgada en 1919 encomendó al recinto universitario la exclusiva competencia en la dirección y vigilancia de la instrucción y educación en sus elementos superiores (art. 2º); la legislación de 1921 redujo la idea de la exclusiva dirección y vigilancia de la educación secundaria en el Estado (art. 1º); mientras que la legislación de 1933 le impuso la educación secundaria, preparatoria y profesional (art. 2º inciso “a”); mientras que la disposición de 1939, asignó como destino de la institución cumplir en el campo superior, los principios en la



materia educativa sustenta la constitución (art.1º), ratificada por la legislación de 1961(Arriaga Rivera)

La ordenanza de 1963 asignó a la Universidad el compromiso de impartir la enseñanza media y superior, ratificándolo en las reformas y adicionales que fueran impuestas en 1966. Pese a tener entre sus funciones sustantivas la instrucción preparatoria la universidad carecía de un reglamento específico para ese nivel educativo, sujetando sus dependencias a un ordenamiento general; no obstante, el 8 de julio de 1992 el Consejo Universitario aprobó un cuerpo de leyes en el que se puntualizaron los aspectos estructurales y funcionales de la educación preparatoria en la institución denominado Reglamento General de la División del Bachillerato.

En esta legislación se instituyó la División de Bachillerato precisándola como la “la organización integrada por los diferentes organismos académicos que conforman el nivel medio superior; en lo que corresponde a los estudios de bachillerato”( Reglamento general de la División de Bachillerato), haciéndola responsable de la organización y funcionamiento de este nivel educativo en las escuelas dependientes (cinco en la ciudad de Morelia- Colegio primitivo y Nacional de San Nicolás de Hidalgo, Escuela Preparatoria Pascual Ortiz Rubio, Escuela Preparatoria José María Morelos y Pavón, Escuela Preparatoria Isaac Arriaga, Escuela Preparatoria Melchor Ocampo- y dos en la ciudad de



Uruapan- Escuela Preparatoria Lic. Eduardo Ruiz y Escuela Preparatoria Lázaro Cárdenas), con sus órganos de gobierno ; las autoridades académicas de la división; las academias y secciones académicas , sujetas a una coordinación, haciendo evidente el propósito de lograr la unidad de criterios en los involucrados y la superación académica, en beneficio de la comunidad estudiantil que ingresa a las aulas.

Esta ordenanza precisa el bachillerato que imparte la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (“Bachillerato Nicolaita en honor al Colegio Primitivo y Nacional de San Nicolás de Hidalgo”(Reglamento General de la División de Bachillerato Nicolaita)), Alma Mater de esta Casa de Estudios), como la base de la educación posterior a la media básica, caracterizada por la universalidad de los contenidos de sus programas de enseñanza-aprendizaje, cuyo objetivo descansa en una capacidad de síntesis e integración de los conocimientos acumulados (Barajas, Solórzano, 2004).

#### **6.4. Antecedentes Históricos ANFECA.**

Con la idea de impulsar y fortalecer la enseñanza de la Contabilidad y la Administración en México, el 23 abril de 1959 un grupo de trece directores de distintos centros de educación superior, firmemente comprometidos con la educación, fundaron la Asociación de Facultades y



Escuelas de Comercio, Contabilidad y Administración de la República Mexicana (AFECCARM).

A partir de esa fecha comenzó la labor de esta Asociación, que hasta nuestros días continúa de forma ininterrumpida. Dos personas encabezaron la organización, promoción y difusión de esta primera reunión: Arturo Elizundia Charles y Octavio Olvera Martínez, quienes en ese entonces eran, respectivamente, el director de la Escuela de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el director de la Escuela de Comercio y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila. De acuerdo con las palabras del maestro Elizundia Charles:

La idea original de hacer una Asociación de Facultades y Escuelas de Comercio y Administración, surge de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior (ANUIES), la cual era presidida por el Dr. Nabor Carrillo Flores, rector de la UNAM; el secretario general de la ANUIES era el Dr. Efrén del Pozo; allí se planeaba la creación de asociaciones de las diferentes carreras en el país.

Por su parte, el maestro Octavio Olvera hace hincapié en que uno de los principales factores para la creación de la Asociación radicó en que principalmente había una falta de uniformidad en los planes de estudios de las distintas escuelas, además de que los muchachos muy



frecuentemente se veían obligados a salir de una ciudad para ir a otra, se veían en grandes dificultades, y tenían que volver a empezar sus estudios desde primer año. Entonces una de nuestras prioridades fue tratar de unificar los programas de estudio de las distintas escuelas.

También señala que otra razón para organizarse como asociación fue:

Unirnos, agruparnos todos, porque la unión siempre da fuerza y nos daba el intercambio de ideas entre los maestros, entre los directores de los distintos planteles, pues era una experiencia que se iba ganando y se veía cómo estaba trabajando cada escuela, lo que nos aportaba elementos valiosos, que podíamos retomar para adecuarlos al desarrollo y mejor funcionamiento de nuestras escuelas, ésa era también la idea.

Asimismo, darle fuerza a las carreras, hacerlas que prevalecieran y que cada vez fueran más importantes en la sociedad para que cumplieran debidamente con el compromiso que tenían con ella.

Es importante recordar que, para 1959, la educación pública superior en el país era escasa pues sólo había 25 universidades públicas estatales, de las cuales 13 tenían menos de una década de haber sido creadas. De igual forma, en la década de los cincuenta estaban constituyéndose los primeros institutos tecnológicos que, para 1960, eran nueve en todo el territorio nacional. Algo similar ocurre en la educación privada, puesto





que únicamente estaban instituidas la Universidad Autónoma de Guadalajara, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, el Instituto Tecnológico Autónomo de México, la Universidad Iberoamericana, la Universidad La Salle y la Universidad de las Américas.

También hay que precisar que en plena mitad del siglo XX México sufría una transformación social muy notoria y que, pese a seguir siendo un país predominantemente rural, estaba forjando un modelo de desarrollo económico sustentado en la industrialización, lo que implicaba provocar un desarrollo social con características urbanas, con mayores requerimientos profesionales que exigían las condiciones económicas de esa época. Derivado de las condiciones sociales y económicas vigentes en ese momento, la educación superior se veía como la mejor vía para lograr la transformación e impulsar el desarrollo social.

La combinación de factores y circunstancias que en ese momento se articulaba en nuestro país exigía, pero también brindaba, las condiciones necesarias para crear una asociación con las características y la magnitud de la AFECCARM. Esto se puede apreciar claramente en los “Motivos” expuestos en la primera versión de los estatutos:

1. El desarrollo social, cultural y económico del país está exigiendo la formación de un mayor número de profesionales en Contabilidad y Administración, así como la elevación de su nivel académico.



2. Dentro del sistema nacional de enseñanza, las escuelas de comercio, contabilidad y administración son los organismos que deben resolver esta situación.
3. Para lograr lo anterior, es indispensable que esas escuelas adopten, de común acuerdo, las medidas que convengan para mejorar los planes de estudio, programas de enseñanza y prácticas escolares conexas.
4. Este propósito será factible con la creación de un organismo que agrupe, coordine y oriente las actividades de los funcionarios encargados de los centros educativos. Tal organismo debe depender de la ANUIES y constituirse como la Asociación de Facultades y Escuelas de Comercio, Contabilidad y Administración de la República Mexicana (AFECCARM, 1960: 143)

Como precisó el maestro Elizundia en su entrevista, el doctor Nabor Carrillo fungía a la vez como rector de la UNAM y como presidente de la ANUIES; esta condición le permitió tener una visión privilegiada de lo que sucedía, en general, con la educación superior en México, pero al mismo tiempo le implicaba un fuerte compromiso con el desarrollo de este tipo de educación en el país, ya que no sólo enfrentaba la responsabilidad que tenía frente a la UNAM, sino que su compromiso era mucho más amplio y



tenía que velar también por los intereses y el desarrollo de cada una de las universidades y de las instituciones de educación superior en México. Como presidente de la ANUIES, tuvo la iniciativa de promover a todas las profesiones del país, pues éstas representaban un claro camino para impulsar el desarrollo social que se estaba gestando en el país. Lo anterior lo llevó a organizarse junto con los diferentes rectores de cada una de las universidades del país para que, con una mirada visionaria, crearan diversas asociaciones académicas de las diferentes profesiones que en ese entonces se estudiaban en el país.

El doctor Efrén del Pozo, secretario general de la ANUIES, en representación del doctor Nabor Carrillo, se reunió con el contador Arturo Elizundia Charles para transmitirle la idea de convocar a una reunión con los diferentes directores de las escuelas y facultades de comercio y administración.

Esta convocatoria la avalaron el rector de la Universidad de Coahuila, licenciado Salvador González Lobo, y el rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, doctor Nabor Carrillo Flores. De esta manera, del 23 al 25 de abril de 1959, con el respaldo y la entusiasta organización del contador Octavio Olvera Martínez, director de la Escuela de Comercio y Administración de la Universidad de Coahuila, se llevó a cabo la primera reunión de directores de facultades y escuelas de comercio, contabilidad y administración en la ciudad de Torreón, a la cual acudieron



representantes de 13 instituciones de toda la República: Octavio Olvera Martínez, de la Universidad de Coahuila; Jorge Navarro Ayala de la Universidad de Chihuahua; Arturo Elizundia Charles de la Universidad Nacional Autónoma de México; Armando Cuspintera Maillard del Instituto Politécnico Nacional; Alfonso Hernández Medrano de la Universidad Juárez de Durango; Wilfrido Lara Alvarado de la Universidad de Guanajuato; Ramón Cárdenas Coronado de la Universidad de Nuevo León; Rómulo González Irigoyen del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey; Roberto Castrejón Porras de la Universidad de Puebla; Roberto Baumbach de la Universidad de Querétaro; Agustín Caballero Wario de la Universidad de Sonora; Antonio Ovando Hernández de la Universidad de Veracruz y Pascual Ocaña Weyer de la Universidad de San Luis Potosí. También asistieron Alfonso Ortega Martínez, Secretario General Ejecutivo de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior, e Italo Altieri, en representación del Colegio de Contadores Públicos de México.

Como resultado de esta reunión se constituyó la Asociación de Facultades y Escuelas de Comercio, Contabilidad y Administración de la República Mexicana (AFECCARM). Con la creación de esta asociación académica, las profesiones contables y administrativas, relativamente jóvenes, se vieron marcadamente beneficiadas. Por otra parte, es preciso decir que la Asociación desde sus inicios tuvo claridad en los aspectos en los que pretendía fortalecerse y encaminar sus esfuerzos para lograrlo; muestra



de ello se encuentra en el Artículo 3 de sus primeros estatutos, donde se menciona que:

Los propósitos de la AFECCARM se refieren a dos aspectos: el profesional y el académico. En el profesional se tratará de obtener la formación de Contadores Públicos y Licenciados en Administración de Empresas con un alto grado de eficiencia y, por consiguiente, con la más elevada ética profesional. En el aspecto académico, los trabajos de la Asociación se enfocarán hacia el estudio de problemas de esta naturaleza, comprendiendo en ellos a los pedagógicos, para lo cual se procurará estimular el establecimiento de los recursos necesarios para convertirse en facultades, impartiendo cursos de posgraduados tendientes a crear el doctorado y la maestría o simplemente preparando especialistas en las diversas áreas de la administración y particularmente de la contaduría pública. (AFECCARM, 1960: 143)

Como se puede apreciar en el citado artículo, las intenciones de la Asociación abarcaban tanto el aspecto profesional como el académico; sin embargo, años más tarde, en 1972, el enfoque al que se abocaría la Asociación, y que suscribiría en sus estatutos, sería de naturaleza exclusivamente académica; aunque, para ser justos en esta precisión, tendríamos que señalar que lo que presentan como profesional en dicho Artículo 3 no se deslinda en estricto sentido de lo académico, pues, como



se puede valorar, no se esboza una clara frontera entre estos dos aspectos.

En general, en esa época, la enseñanza en todas las universidades estaba orientada básicamente a la formación profesional, porque su quehacer se reducía principalmente a la docencia en el nivel licenciatura debido a que el posgrado aún se veía como un proyecto por desarrollarse, excepto en algunas carreras de carácter no profesionalizante, las que tenían una clara continuidad con los estudios de posgrado. No obstante, como también quedó señalado en el Artículo 3 del estatuto, la AFECCARM ya vislumbraba la necesidad de plantearse la creación de estudios de maestría y doctorado, así como de especializaciones, para constituirse como facultades y brindar este tipo de estudio.

A partir del 23 de abril, día de la primera reunión, comenzaron los trabajos de la Asociación, entre los que no se puede dejar de mencionar, debido a su importancia, el establecimiento del Consejo Directivo de la AFECCARM, el cual quedó constituido de la siguiente forma:

- Presidente:

Contador Público Arturo Elizundia Charles  
Escuela Nacional de Comercio y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México



- Vicepresidente:

Licenciado en Derecho Emilio Guzmán Lozano

Escuela de Economía y Administración Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

- Vicepresidente:

Contador Público Agustín Caballero Wario

Escuela de Comercio y Administración

Universidad de Sonora

- Secretario:

Contador Público José Manuel Pintado

Secretario de la Escuela Nacional de Comercio y Administración Universidad Nacional Autónoma de México

La primera tarea que tenía que realizar el Consejo Directivo fue la de elaborar los estatutos que normarían la AFECCARM; así quedó en los acuerdos establecidos del acta de la primera conferencia de la Asociación.

En este encuentro, sin mayor preámbulo, se empezaron a discutir los problemas que vislumbraban las diferentes escuelas y facultades; los temas que más preocuparon fueron:

- El plazo para cumplir con el requisito de titulación.



- Organización de programas de servicio social y prácticas profesionales.
- La revalidación de estudios en busca de la unificación de los programas de estudio.
- La unificación de la designación de “contador público” en los títulos que expidieran las escuelas representadas en la Asociación.
- Apoyo de la UNAM a universidades regionales en la creación de seminarios, cursos y mesas redondas para la formación y actualización del personal académico.

De igual forma, se nombraron diversas comisiones para analizar programas de estudio, servicio social, material bibliográfico o bibliotecas, como se le denominó, y titulación.

A partir de la primera reunión el trabajo se realizó ininterrumpidamente. Al inicio sólo se reunían en las asambleas nacionales en las que se presentaban los trabajos que desarrollaban las diferentes comisiones y en las que participaban todas las instituciones afiliadas. La organización en estos primeros encuentros parecía ser muy sencilla por el total de instituciones que conformaban la Asociación; no obstante, el trabajo era muy intenso porque no se planteaba un tema específico, sino que se tenía





que estructurar todo el funcionamiento de la Asociación, lo que implicaba no solamente elaborar proyectos, sino también encontrar la mejor forma de hacerlos funcionar, de conseguir los recursos, de buscar apoyo por parte de autoridades políticas del país, de crear alianzas con otras asociaciones tanto académicas como profesionales, de evaluar el camino para el desarrollo profesional y académico de la Contaduría y la Administración y, además, enfrentarse a los problemas cotidianos que sus instituciones les presentaban.

Hay que tener presente que las trece instituciones que iniciaron este camino creían genuinamente en el potencial de la educación superior y por ello emprendieron la gran tarea de fortalecer el desempeño académico y profesional de la Contaduría y de la Administración, a pesar de tener clara conciencia del esfuerzo titánico y la enorme cantidad de trabajo que ello implicaba.

Las instituciones de educación superior que integraban la AFECARM, además, tenían que enfrentar la situación de que las carreras que impartían se consideraban muy técnicas para ser reconocidas como estudios superiores o universitarios. Por ello, los primeros trabajos plantearon la necesidad de estructurar sus programas de estudio con materias que rebasaran exclusivamente la formación técnica. Así, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey señaló que “la educación universitaria deberá preocuparse por la capacitación



profesional de jóvenes humanísticamente integrales, socialmente preocupados y técnicamente preparados para dirigir las empresas del futuro de nuestro país” (AFECCARM, 1960:114); por su parte, la Escuela de Comercio y Administración de la UNAM indicó que “«maestros» o «doctores» requieren de una amplia preparación humanística. No van a resolver problemas profesionales concretos, sino fundamentalmente van a difundir su pensamiento por medio de la cátedra o de sus publicaciones o conferencias” (AFECCARM, 1960: 58); en tanto que la Facultad de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Puebla mencionó que “el equilibrio entre las materias humanísticas y técnicas lleva por finalidad que la preparación profesional del contador público sea dirigida o encausada a producir todo el bien posible al ser humano, considerando que toda la civilización y la cultura deben ser como mero instrumento para una mayor armonía de la sociedad humana” (AFECCARM, 1960:43).

Se puede considerar que estos fueron los problemas que la Asociación enfrentó y resolvió en sus inicios; el trabajo que realizó durante los siguientes 10 años giró en torno de la consolidación de los programas de estudio, de la estructura organizativa de la propia asociación, así como de la incorporación de nuevas asociadas. En 1970, debido tanto al incremento de las afiliadas a la AFECCARM como a las temáticas abordadas, se planteó la necesidad de reunirse varias veces en el año, independientemente de la Conferencia Nacional; por ello, se estableció



organizar reuniones regionales que se dividieron en la zona norte, la zona centro y la zona sur; dichas reuniones se desarrollarían previamente a lo que ya en 1972 se llamaba, como hasta nuestros días, Asamblea Nacional. En este mismo año, el nombre de la Asociación de Facultades y Escuelas de Comercio, Contabilidad y Administración de la República Mexicana (AFECCARM) cambió al de Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), pues se había planteado en reuniones previas la necesidad de suprimir el término comercio en el nombre de las instituciones y adoptar el de contaduría,<sup>6</sup> lo que implicaba que al cambiar el nombre de las instituciones también se modificara el nombre de la Asociación, como se estableció en el Artículo 1 de los estatutos de la Asociación Nacional de Facultades, aprobados por la XIII Asamblea Nacional de la Asociación, en los que se dice:

**ARTÍCULO 1.** La Asociación de Facultades y Escuelas de Comercio, Contabilidad y Administración de la República Mexicana se denominará en lo sucesivo, Asociación Nacional. A partir de esta Asamblea, el nombre de la AFECCARM se transformó en ANFECA.



## Capítulo 7: Diseño de la Investigación.

### 7.1. Diseño del Cuestionario.

Ahora compete mencionar el cuestionario que les fue entregado a los jóvenes el diseño de este partió del libro “El emprendedor de éxito” de (Rodríguez 2011) es uno de los pocos autores que clasifica las características de los emprendedores las cuales las divide en 5 grupos que son los siguientes:

- Factores Motivacionales
- Características Físicas
- Características Intelectuales
- Características Personales
- Competencias Generales

Con lo anterior el instrumento fue diseñado a partir de las descripciones que el mismo autor señala en su cuadro comparativo. Uno de los problemas que se encontró fue el localizar un instrumento validado



donde los jóvenes pudieran responder y que se completara la investigación.

Dividiendo el cuestionario es 6 partes principalmente. Como nos pide la escala de Likert es necesario tener 5 respuestas en este caso fueron elegidas para mayor comprensión:

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

Para no tener el problema de sesgo o falta de responsabilidad al contestar el cuestionario se plantearon dos tipos de afirmaciones las que la respuesta ideal es de los extremos afirmativos y la otra mitad que es de los extremos negativos. Esto es para disminuir la tendencia a cargarse a un solo lado las respuestas.



Las afirmaciones de los extremos positivos o “definitivamente si” serán las impares para un mejor análisis posterior a la implementación del cuestionario.

Las afirmaciones de los extremos negativos o “definitivamente no” serán las pares así se podrán ubicar más fácilmente las respuestas.

Iniciando por los datos generales: Nombre, Edad y Carrera (y/o) Escuela esto para poder hacer referencia de cuantos eran hombres y mujeres, que edades tenían los sujetos de estudio y en donde están estudiando en la actualidad.

Es necesario mencionar que posteriormente a cada respuesta tiene una ponderación esta consistió en ser enumeradas de acuerdo a su importancia (5) la más importante o la respuesta esperada y (1) la respuesta menos esperada.

Entonces en las respuestas “definitivamente si” se ponderaron así:

Definitivamente si =5

Posiblemente si =4

Indeciso =3

Posiblemente no =2

Definitivamente no =1



En el caso contrario sucede de la siguiente forma:

Definitivamente no =5

Posiblemente no =4

Indeciso =3

Posiblemente si =2

Definitivamente si =1

## 7.2. Características del Emprendedor.

### 7.2.1. Factores Motivacionales.

#### 7.2.1.1. Definición de Factores Motivacionales.

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa 'causa del movimiento'. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Otros autores definen la motivación como la raíz dinámica del comportamiento; es decir, los factores o determinantes internos que incitan a una acción. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. Al hacer



este señalamiento, los emprendedores tienen específicos factores de motivación para incursionar con nuevos proyectos.

#### *7.2.1.2. Afirmaciones relacionadas con Factores Motivacionales.*

Se dividieron en 8 afirmaciones donde se hace referencia a lo motivación interna y externa a la cual pueden estar sometidos los jóvenes las preguntas fueron conformadas de la siguiente forma:

1. Reconozco mis metas y objetivos
2. Me es difícil realizar un plan
3. Para mí, es importante el reconocimiento de otras personas
4. La crítica de otras personas, es importante para mí.
5. Me gusta trabajar de manera independiente
6. En lo último que pienso es en el beneficio económico
7. El ayudar a otras personas es común para mí.
8. En el futuro me visualizo como una persona con poder.





### 7.2.2. Características Físicas.

#### 7.2.2.1. Definición de Características Físicas.

Para definir con claridad el concepto de características físicas debemos aclarar con antelación el significado de los dos términos que lo forman.

Llamamos característica a cada una de las cualidades que posee una persona o cosa y que sirve para identificarla respecto a otras. Todas las personas y los objetos tienen aspectos auténticos que los diferencian de los demás y del resto de las cosas. Y Físico, por otra parte, es un término con varios significados. En este caso nos interesa este término como adjetivo, que indica lo perteneciente o relativo a la constitución corpórea (en oposición a moral) o que hace referencia al exterior de una persona.

Hecho este paréntesis podemos afirmar que las características físicas son aquellas cualidades exteriores de un humano o no humano, las cuales sirven para diferenciarlo del resto de sus semejantes.

#### 7.2.2.2. Afirmaciones Relacionadas con Características Físicas

Se dividieron en 4 preguntas las cuales determinan si los jóvenes tienen ganas o la energía de hacer actividades extracurriculares se presentaron así:

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



1. Me gusta dar mi mejor esfuerzo en las tareas que realizo cotidianamente.
2. Prefiero trabajar únicamente en los proyectos que me aportan un beneficio económico
3. Me gusta realizar cosas nuevas e inusuales.
4. Me es complicado realizar tareas extracurriculares a mis estudios.

### 7.2.3. Características Intelectuales

#### 7.2.3.1. Definición de Características Intelectuales

En el latín es donde se encuentra el origen etimológico del término intelectual que ahora nos ocupa. Y así lo demuestra el hecho de que se encuentra conformado por tres componentes de dicha lengua: el prefijo “*inter*”, que es sinónimo de “entre”; la palabra “*lectus*”, que puede traducirse como “leído”, y finalmente el sufijo “-al”, que es equivalente a “relación”. Haciendo estas reflexiones el término Intelectual permite hacer referencia a lo perteneciente o relativo al entendimiento.

El adjetivo intelectual, por lo tanto, suele utilizarse en oposición a lo corporal o físico, apareciendo asociado por lo tanto a lo espiritual o



simbólico. Si se dice que algo debe resolverse de manera intelectual, se está afirmando que su solución sólo será encontrada a través del pensamiento y de la reflexión. Entonces, no importa la fuerza física que se aplique al respecto.

### *7.2.3.2. Afirmaciones Relacionadas con Características Intelectuales*

Fueron realizadas 8 preguntas donde se podrá visualizar las ideas, conocimiento y resolución de problemas de los sujetos de estudio.

1. Tengo ideas originales y las pongo en práctica.
2. Me irrito cuando se disiente de mis opiniones o se descartan mis propuestas.
3. Comparto mis conocimientos de acuerdo a las situaciones que se me presentan.
4. Ante un problema lo primero que hago es pedir ayuda.
5. Analizo la información para extraer mis conclusiones.
6. Me es difícil encontrar nuevas maneras de resolver problemas.



7. Soy bastante eficaz a la hora de transmitir ideas e información.
8. Tomo decisiones de manera intuitiva y mis sentimientos son los que me guían.

### **7.2.4. Características Personales**

#### ***7.2.4.1. Definición de Características Personales.***

Se entiende como las características que nos diferencian del resto y hacen únicos. Las características personales nos muestran tal como somos, nos hace enfrentar al mundo y hace que el resto nos conozca y sepa cómo tratarnos.

Es importante desarrollar las características positivas para lograr el éxito y llegar a ser mejor persona. Así como también identificar las características negativas para aprender a controlarlas y superar los obstáculos que puedan ocasionarnos.



*7.2.4.2. Afirmaciones Relacionadas con Características Personales.*

Se contestan algunas afirmaciones conductuales además de retomar la toma de decisiones personales y la realización de objetivos, el cuestionario conto con 10 preguntas de esta sección:

1. Soy capaz de decidir rápidamente de manera eficaz.
2. Normalmente espero a que otras personas me indiquen que hacer.
3. Tengo facultad de comprender el contexto para anticiparme a situaciones o incluso crearlas.
4. Pierdo el interés si no alcanzo mis objetivos en poco tiempo.
5. Me considero una persona con auto-control.
6. Me atemorizan las situaciones complicadas.
7. Procuro mantener contacto con la gente para mantener una red social amplia.
8. Es complicado para mí, concluir a tiempo tareas o trabajos.
9. Creo que la perseverancia es importante para llegar al éxito.
10. Necesito el apoyo de otras personas, para que si fallo, la responsabilidad sea compartida.

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



### 7.2.5. Competencias Generales

#### 7.2.5.1. Definición de Competencias Generales

Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer. Antes de dar a conocer los diferentes tipos de competencias es necesario definir ¿Qué son las competencias? en este caso, nos referimos como competencias a todos aquellos comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, cualquier actividad.

Las competencias deben entenderse desde un enfoque sistémico como actuaciones integrales para resolver problemas del contexto con base en el proyecto ético de vida.

Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.



### *7.2.5.2. Afirmaciones Relacionadas con Competencias Generales*

Aquí se determinan características sociales, de capacidades financieras y de forma de realizar las cosas.

1. Tengo habilidad para motivar y desarrollar las capacidades de los demás.
2. Para mí los clientes de las empresas no son esenciales.
3. Conozco las diferentes entidades financieras privadas y públicas de las cuales se pueden obtener recursos financieros.
4. Me parece complicado ajustarme a un presupuesto.
5. Realizo los trabajos y tareas con calidad.
6. Me siento incomodo cuando tengo que trabajar con desconocidos.



### 7.3. Aplicación de Cuestionario.

Al terminar de analizar la información se tuvo un cuestionario de 36 afirmaciones de las cuales la mayoría de los sujetos podrán contestar en aproximadamente 20 minutos sin interrupciones.

Todos estos grupos pueden determinar parte del perfil del estudiante de bachillerato nicolaita sin embargo es importante mencionar que se eligió el cuestionario por el número de participantes que se quería evaluar y además a tratarse de distintas generaciones se unificó sus respuestas de manera adecuada.

En esta parte de la tesis es necesario describir cada uno de los aspectos que cubrieron la investigación. Al tratarse de un Diseño de Perfil de estudiantes de Bachillerato de cinco generaciones distintas fue necesario reunirlos en un punto común para esto; se planeó una convivencia para que tuvieran el tiempo y el espacio para contestar de manera adecuada el cuestionario que se les fue otorgado. Para realizar el contacto con los jóvenes se utilizaron las distintas redes sociales principalmente (*Facebook*) que fue una de las herramientas líderes para invitarlos a este evento. Se contó con la asistencia de 78 personas apoyadas con 3 personas staff que estaban al pendiente de como contestaban los jóvenes además, de un coordinador que en todo momento estuvo analizando el evento. Al no contar con todas las encuestas determinadas por la muestra





fue necesario contactar a los 24 restantes nuevamente por *Facebook* para que de manera individual contestaran el cuestionario. Se debe mencionar que se encontraron a muchos jóvenes, puesto que en la actualidad cuentan cada uno con una cuenta personal en *Facebook* por lo que es sencillo encontrarlos y gracias al apoyo de IMPULSA Michoacán por facilitar los contactos que ellos tenían con los distintos jóvenes.

Al hacer el análisis de la información de determino que asistieron jóvenes de 5 generaciones distintas pero fue más fácil localizar a los estudiantes de más reciente egreso de bachillerato.

Las preparatorias que de manera continua han llevado a cabo este programa son las preparatorias José María Morelos y Pavón y la Melchor Ocampo, cuya cooperación en esta investigación fue fundamental para el desarrollo y conclusión de la misma.



## Capítulo 8: Resultados de la Investigación.

### 8.1. Resultados Generales.

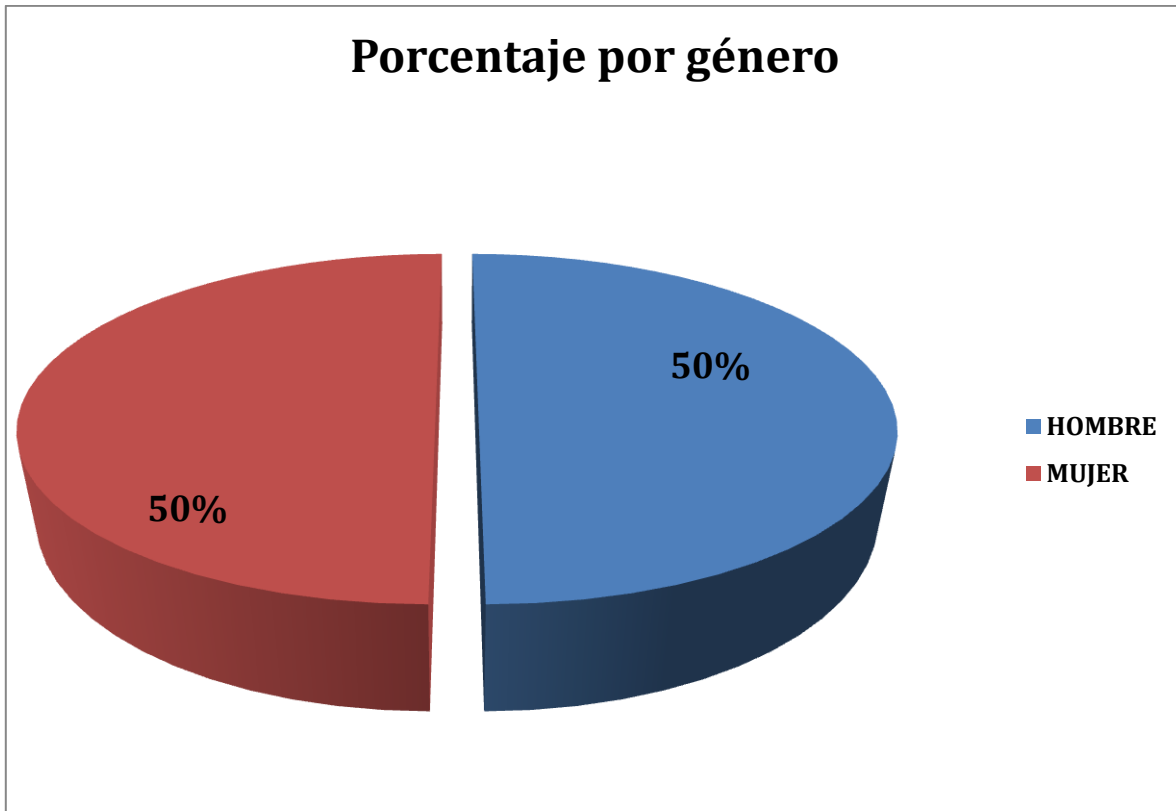
A continuación se muestran los resultados obtenidos en la investigación la cual arrojo lo siguiente:

#### 8.1.1. Porcentaje por Género.

Al estudiar el género de los estudiantes emprendedores el resultado fue inesperado el cual arrojo un 50% para cada género el cual predecíamos que las mujeres por su presencia en las carreras de contabilidad y administración pero los jóvenes evaluados dio como resultado la siguiente gráfica 8.1.



**Grafica 8.1. Porcentaje por Género de Jóvenes Emprendedores encuestados**



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

### **8.1.2. Número de estudiantes por carrera.**

Esta grafica fue interesante al encontrar que algunos estudiantes interesados en el programa de jóvenes emprendedores no necesariamente terminaron en una escuela de negocios como lo fue gastronomía y ciencias políticas con 3 estudiantes respectivamente; sin embargo no quiere decir que no necesiten del conocimiento de la creación de empresas. Los jóvenes que estudian la carrera de administración o

*“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”*



## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

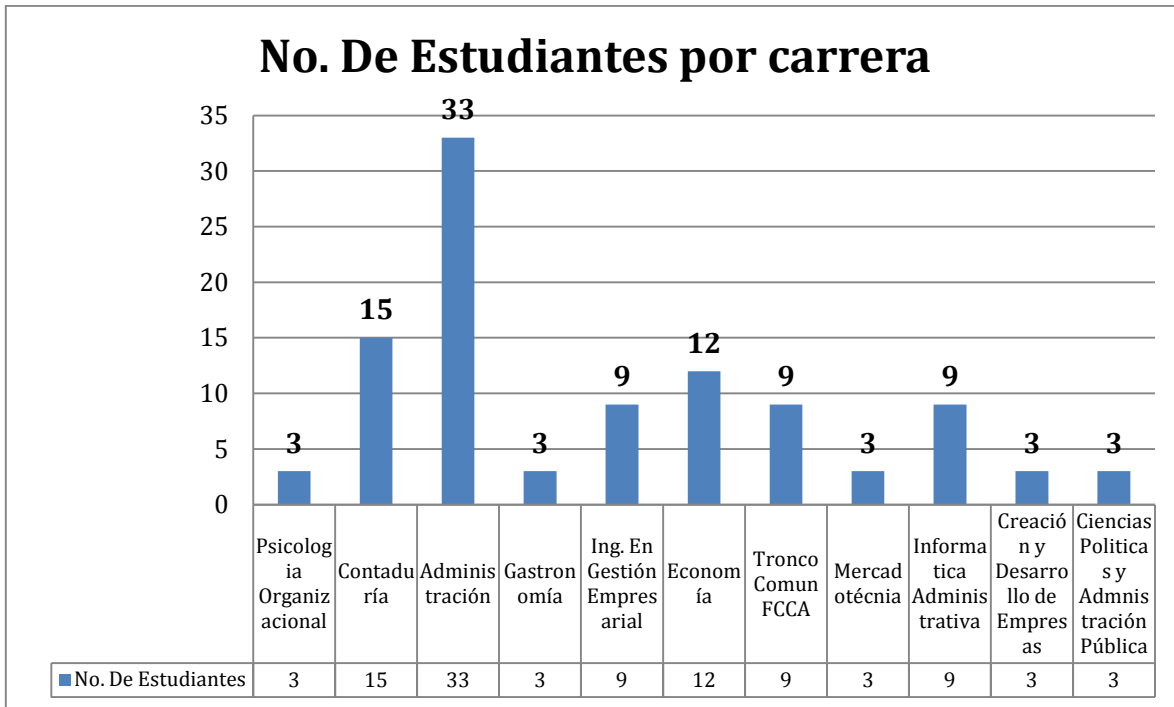


ingresaron este año fueron 33 seguidos por la carrera de Contaduría con 15 estudiantes y 12 de economía. Lo cual nos dice que la realización de estos programas si apoyan directamente en la elección en una escuela de negocios y que aunque dentro del bachillerato muestran algunas veces dudas por cuales carreras estudiar son muy pocos los que eligen carreras sociales donde su perfil les permite desarrollarse.

También se debe mencionar que algunos estudiantes manifestaron estar indecisos todavía por la carrea en la cual incursionaran sin embargo ya se encuentran en una escuela de negocios en este caso la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas (FCCA) de la UMNSH que son 9 de los estudiantes encuestados. Otras escuelas de negocios de la entidad que son Instituto Tecnológico de Morelia (ITM) con 9 encuestados y del ITESM campus Morelia con 3 encuestados.



Grafica 8.2. Número de estudiantes por carrera



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

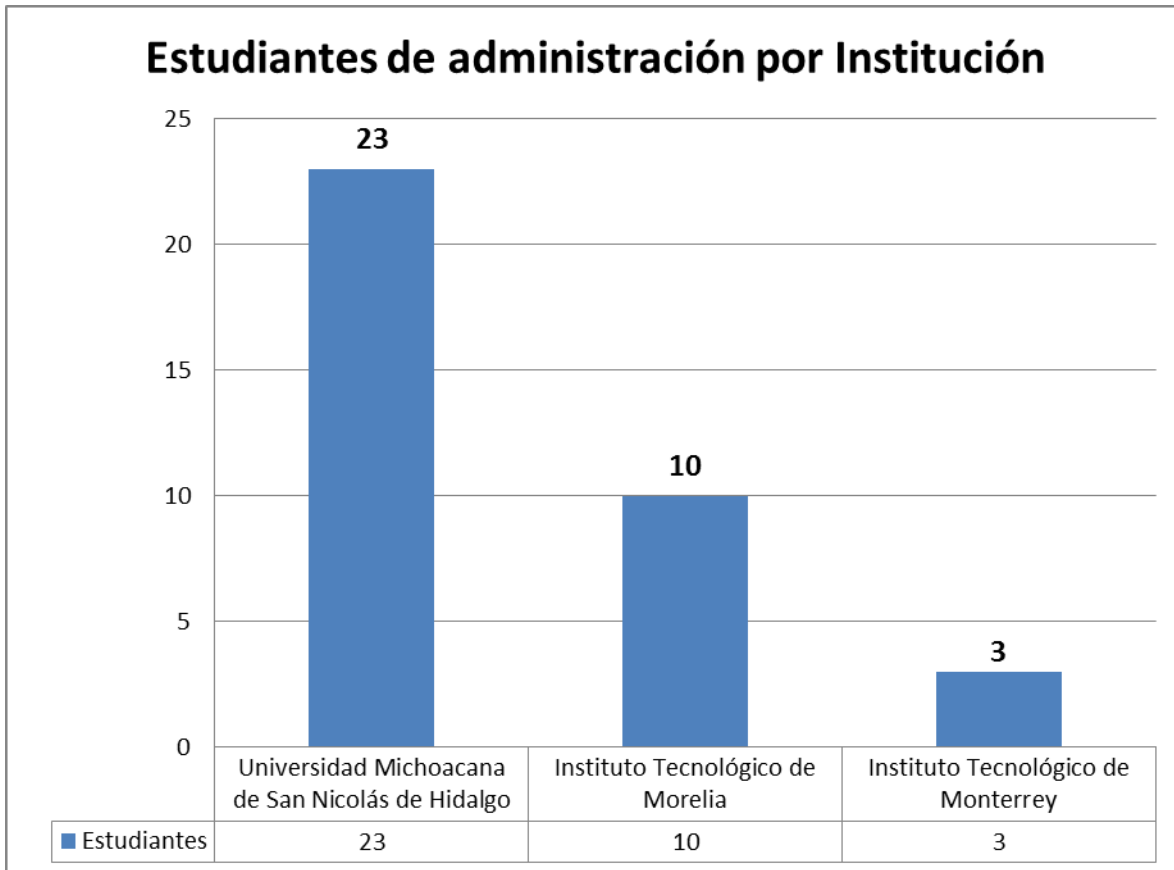
### 8.1.3. Número de estudiantes de administración por Institución.

Por otro lado los estudiantes de administración tienen que ser divididos, puesto que en este estudio se pudieron localizar cuales se mantenían en la UMSNH y cuales se integraban a los tecnológicos de la entidad se pudo identificar 23 estudiantes se mantenían en la Universidad Estatal Pública, 10 en el ITM y 3 en el ITESM quedando la gráfica 8.3. De la siguiente forma:

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



Grafica 8.3. Número de estudiantes de administración por institución



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

#### 8.1.4. Edad de estudiantes encuestados.

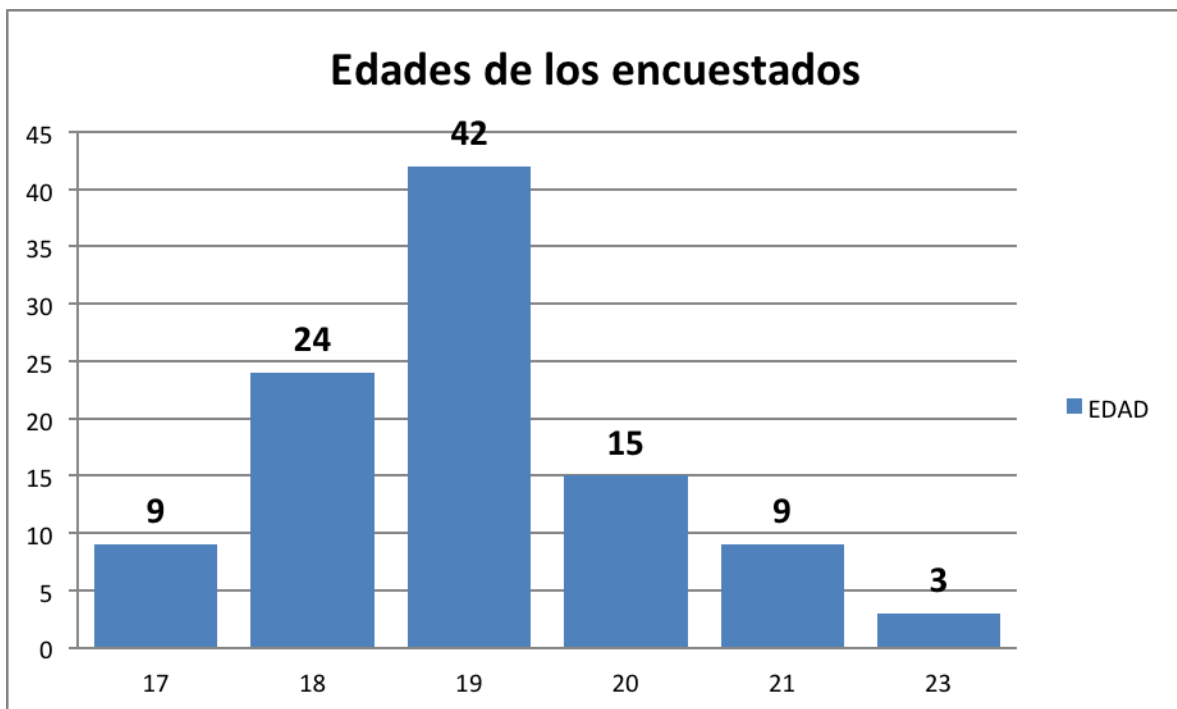
Esta grafica nos menciona que la mayoría de los encuestados con 42 sujetos de estudio tienen 19 años los cuales se encuentran a la mitad de su carrera profesional seguidos, con 24 estudiantes de 18 años, 15 de 20 años la muestra determina que los jóvenes que tienen este perfil y que se encuentran interesados en la creación de empresas tienen entre 18 y 20

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



años que bien pueden participar y ganar en programas internos y externos de las instituciones que los acogen. Es necesario mencionar que las escuelas de negocios no tienen información de aquellos sujetos que ya tiene los conocimientos previos y que pueden apoyar a los compañeros no experimentados. En menor cantidad pero no por eso menos importante los de 21 años con 9 estudiantes al igual que los recién egresados de 17 años y por último los de 23 años con 3 estudiantes.

Grafica 8.3. Edad de estudiantes encuestados



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

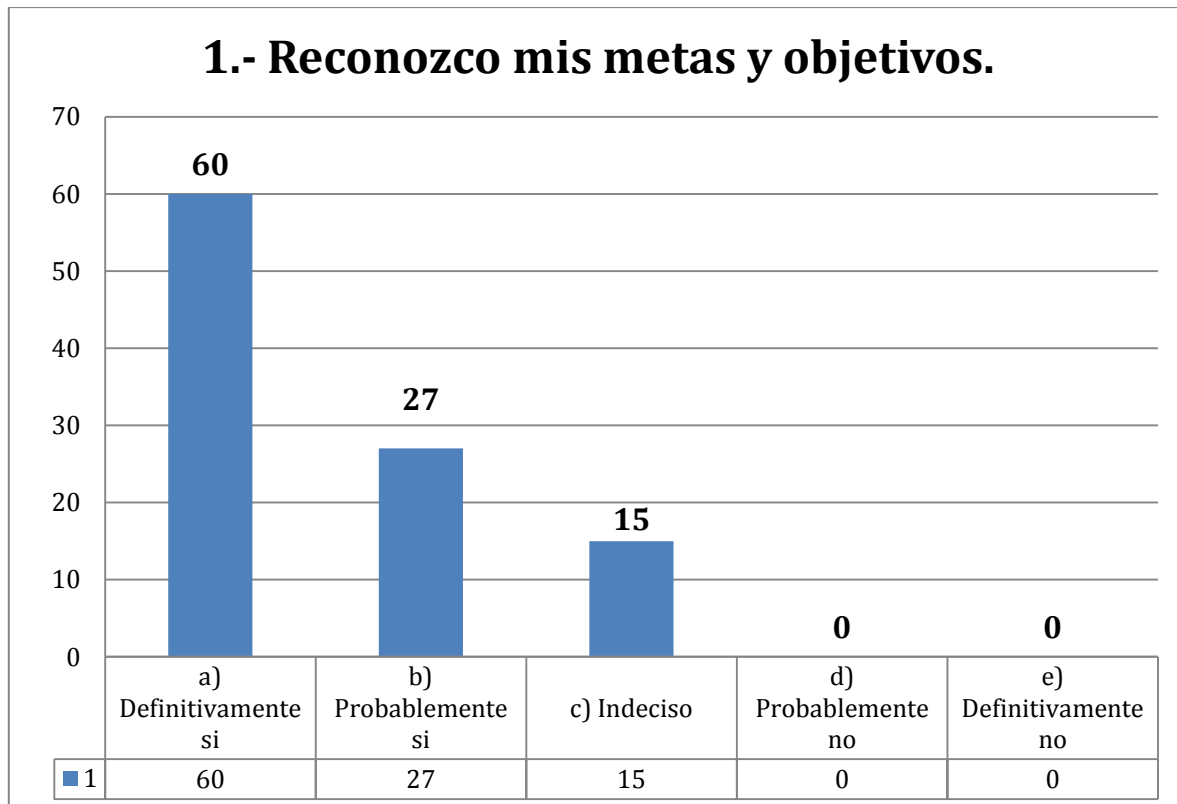


## 8.2. Resultados Factores Motivaciones.

### 8.2.1. Resultados de la afirmación “Reconozco mis metas y objetivos”

En ésta pregunta se demostraron los siguientes resultados; de manera esperada la mayoría de los encuestados contestaron que definitivamente sí reconocen sus metas y objetivos de vida. Esto comprueba que los emprendedores fácilmente pueden ubicarse en un plan de vida bien diseñado. Las encuestas arrojan resultado de 60 estudiantes reconocen sus objetivos y 27 están un poco desubicados.

Tabla 8.4: Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 1



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”





8.2.2. Resultados de la afirmación “Me es difícil realizar un plan”.

Los resultados generados de la encuesta muestra que los jóvenes en su mayoría contestaron que definitivamente no les es difícil realizar un plan, sin embargo un 30% aproximadamente tienen aún dudas sobre cómo realizar un plan complicándose de esta manera la posibilidad de fijarse objetivos viables y bien preestablecidos.

Tabla 8.5: Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 2



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



### 8.2.3. Resultados de la afirmación “Para mí, es importante el reconocimiento de otras personas”.

Dentro de la investigación se encontró que los jóvenes emprendedores tienen una gran necesidad de reconocimiento lo cual queda comprobado con los resultados arrojados de nuestra investigación con 45 jóvenes que demuestran necesidad de reconocimiento de sus logros, de su desarrollo personal y profesional; lo cual puede impulsarlos a crear nuevas empresas, 27 jóvenes consideran que en ocasiones es necesario el reconocimiento y 15 se encuentran indecisos.

Tabla 8.6: Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 3



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”

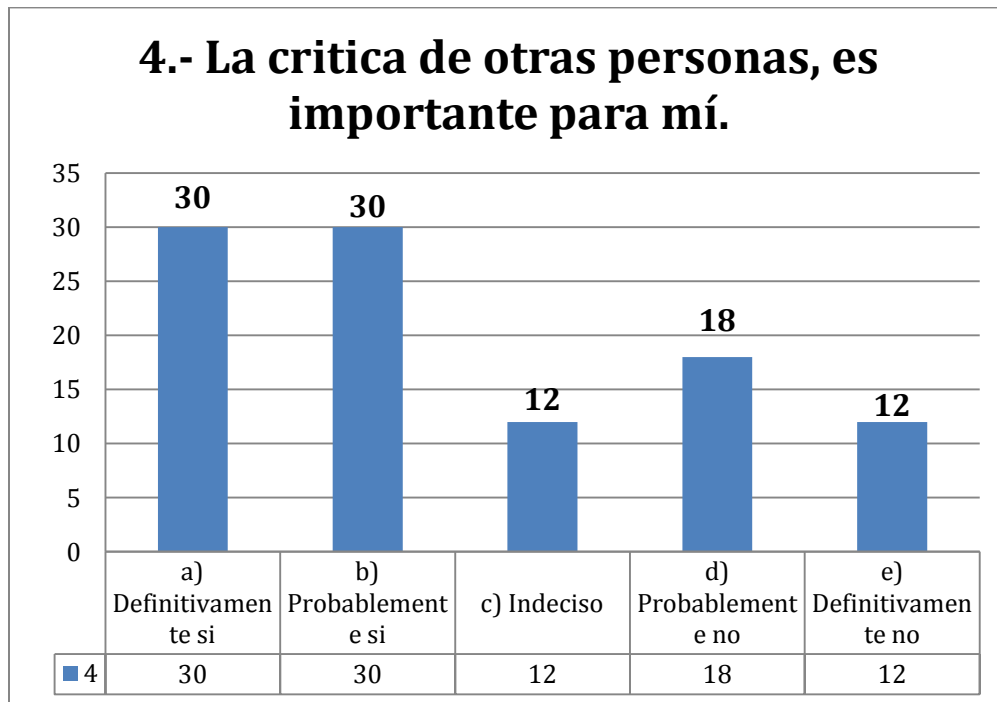


### 8.2.4. Resultados de la afirmación “La crítica de otras personas, es importante para mí”.

De acuerdo a los resultados arrojados por el estudio, demostraron que a los jóvenes de hoy en día les importa en alto grado las críticas hacia su persona, 30 probablemente les afecte una crítica buena o mala. Y 18 probablemente no les llegue a afectar este tipo de comentarios.

Se estimaba que los jóvenes declararían que definitivamente no les afectaban las críticas o no le son importantes para el desarrollo de ideas y nuevos conceptos ya sea empresariales y/o personales; sin embargo solo 12 jóvenes demostraron que no les molestaría.

**Tabla 8.7: Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 4**



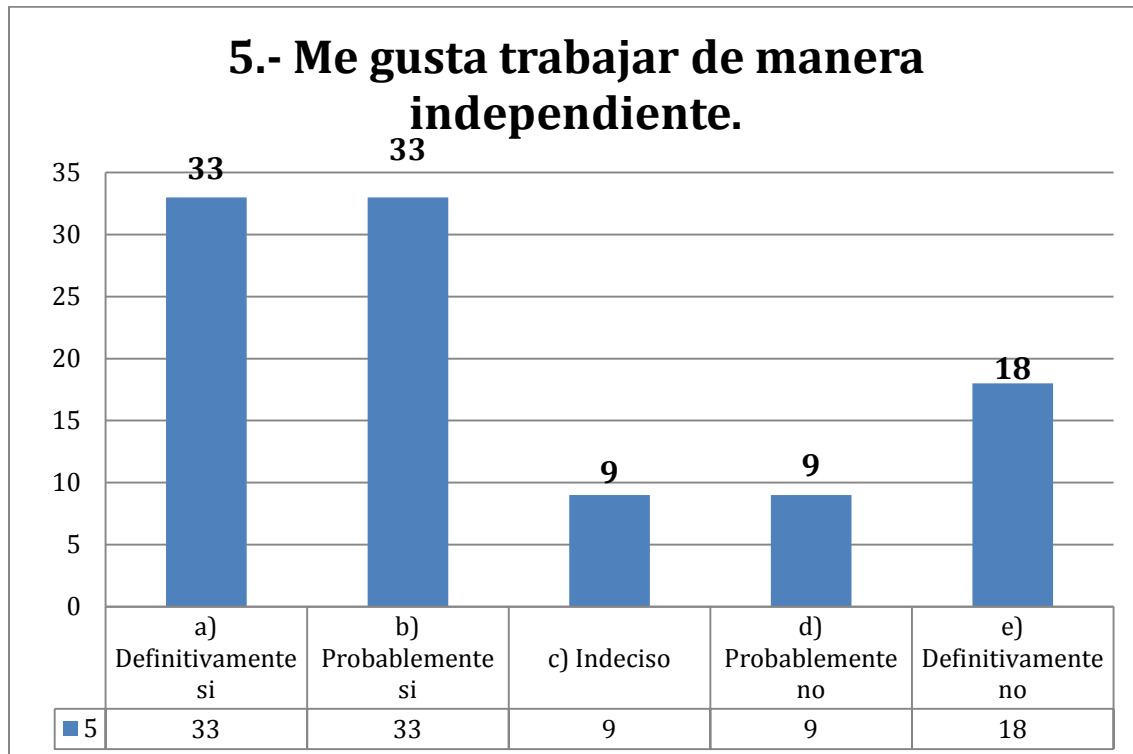
**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**  
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



### 8.2.5. Resultados de la afirmación “Me gusta trabajar de manera independiente”.

Se muestra que la mayoría de los jóvenes les gusta trabajar de manera independiente con 33 estudiantes que manifestaron que definitivamente si les gusta trabajar de manera independiente y otros 33 jóvenes que probablemente les agrada trabajar solos. Por el contrario existen 18 sujetos de estudio que declaran definitivamente no les gusta trabajar de manera independiente, colocando éstos últimos como personas que probablemente estarán laborando cómodamente en un ámbito organizacional.

Tabla 8.8: Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 5



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

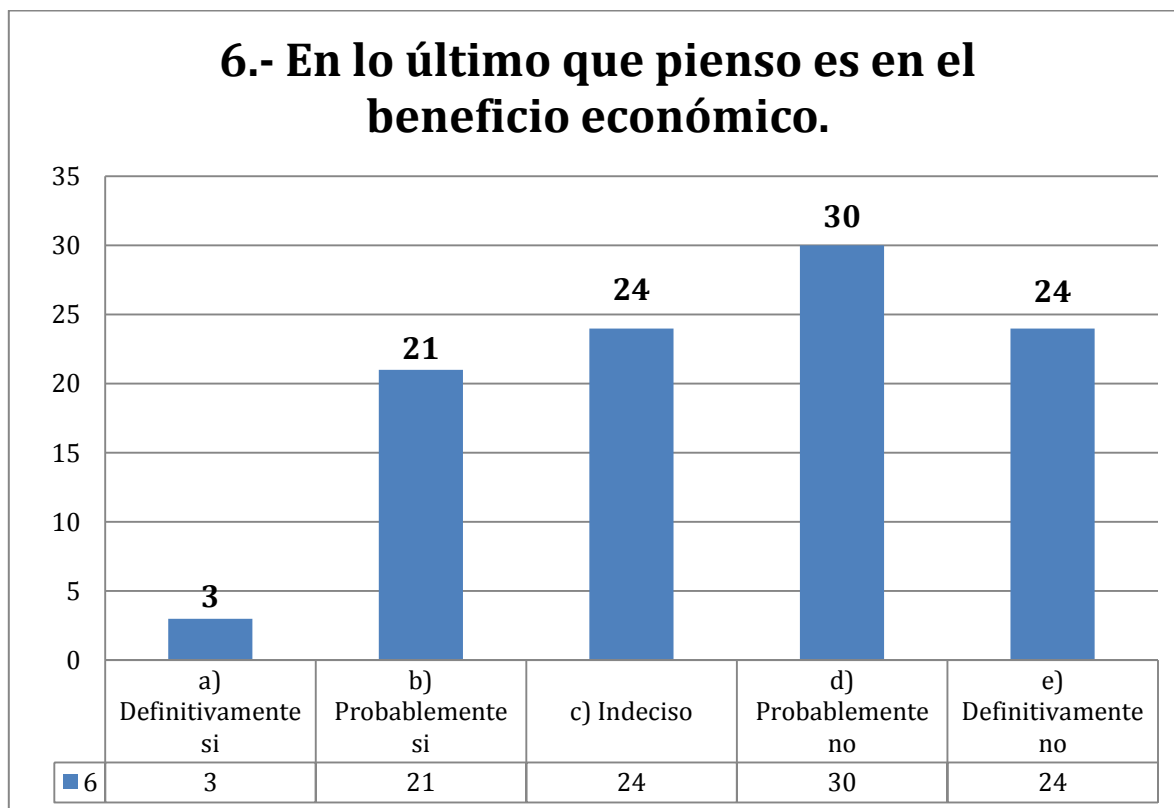
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



**8.2.6. Resultados de la afirmación “En lo último que pienso, es en el beneficio económico”.**

Se muestra que la mayoría de los estudiantes “probablemente no” les sea tan importante el beneficio económico ya que buscan ayudar a los demás (como lo demuestra la investigación). Los jóvenes tienen una necesidad de afiliación como factor motivacional más que el beneficio económico. Por ello se obtuvieron respuestas de 24 jóvenes que se encuentran indecisos y otros 24 que definitivamente no buscan los fines de lucro.

**Tabla 8.9: Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 6**



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

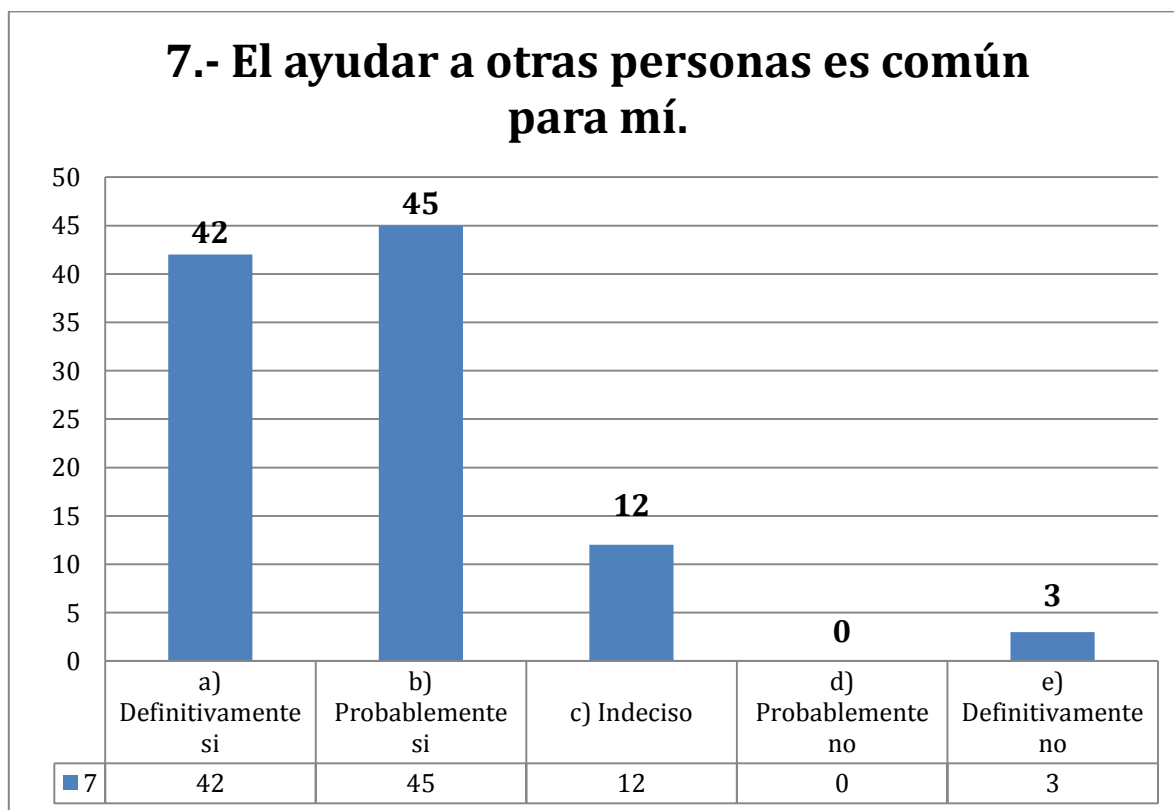
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



### 8.2.7. Resultados de la afirmación “El ayudar a otras personas es común para mí”.

Como bien se esperaba con la afirmación anterior, a los jóvenes les interesa ayudar a personas ya que están directamente interesados en una necesidad de afiliación y de ayuda a los demás. Marcando 42 y 45 alumnos para definitivamente si y probablemente si respectivamente. Entonces se concluye que los jóvenes nicolitas demuestran un gran apego a la sociedad en cuestiones de ayuda humanitaria en lo general.

Tabla 8.10: Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 7



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

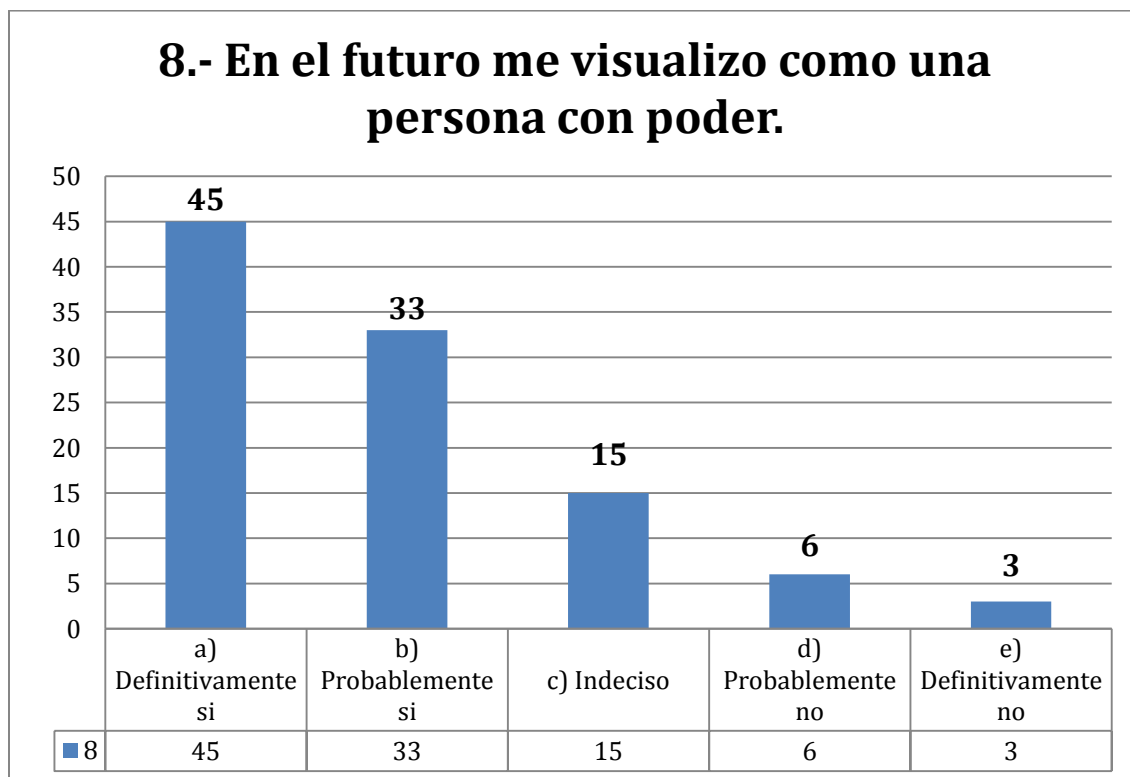
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



### 8.2.8. Resultados de la afirmación “En el futuro me visualizo como una persona con poder”

De acuerdo al estudio se esperaba que los jóvenes demostraran bajo interés en ser una persona con poder en un futuro ya que los líderes emprendedores son más cooperativos y menos autoritarios con sus equipos de trabajo. Sin embargo, encontramos que 45 jóvenes demuestran que definitivamente si se visualizan como una persona con poder en un futuro y 33 que probablemente si les guste obtener y/o poseer poder autoritario en un futuro.

Tabla 8.11: Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 8



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

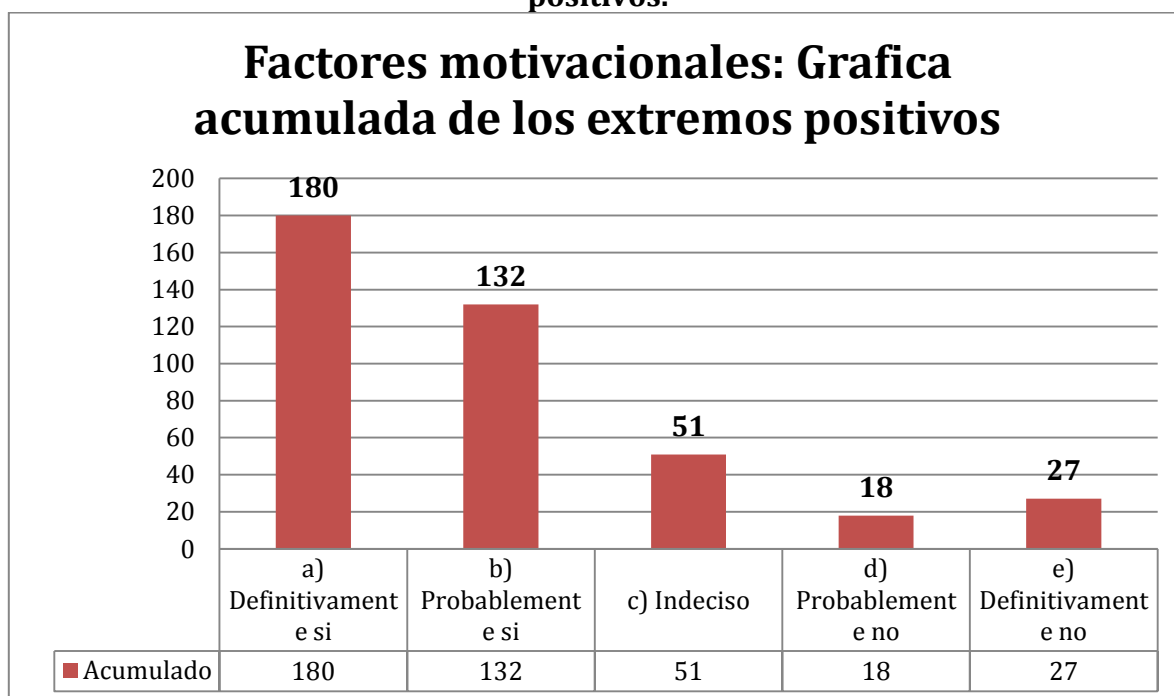
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



### 8.2.9. Resultados de la gráfica acumulada de “los factores motivacionales de los extremos positivos”.

En ésta gráfica se demuestra que los jóvenes emprendedores nicolaitas se encuentran motivados porque conocen sus metas y objetivos, pueden trabajar de manera independiente y ayudar a las personas es común para ellos. Se encontró que para ellos si es importante el reconocimiento de otras personas y es fundamental para su desarrollo personal.

**Tabla 8.12: Grafica acumulada de los factores motivacionales de los extremos positivos.**



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

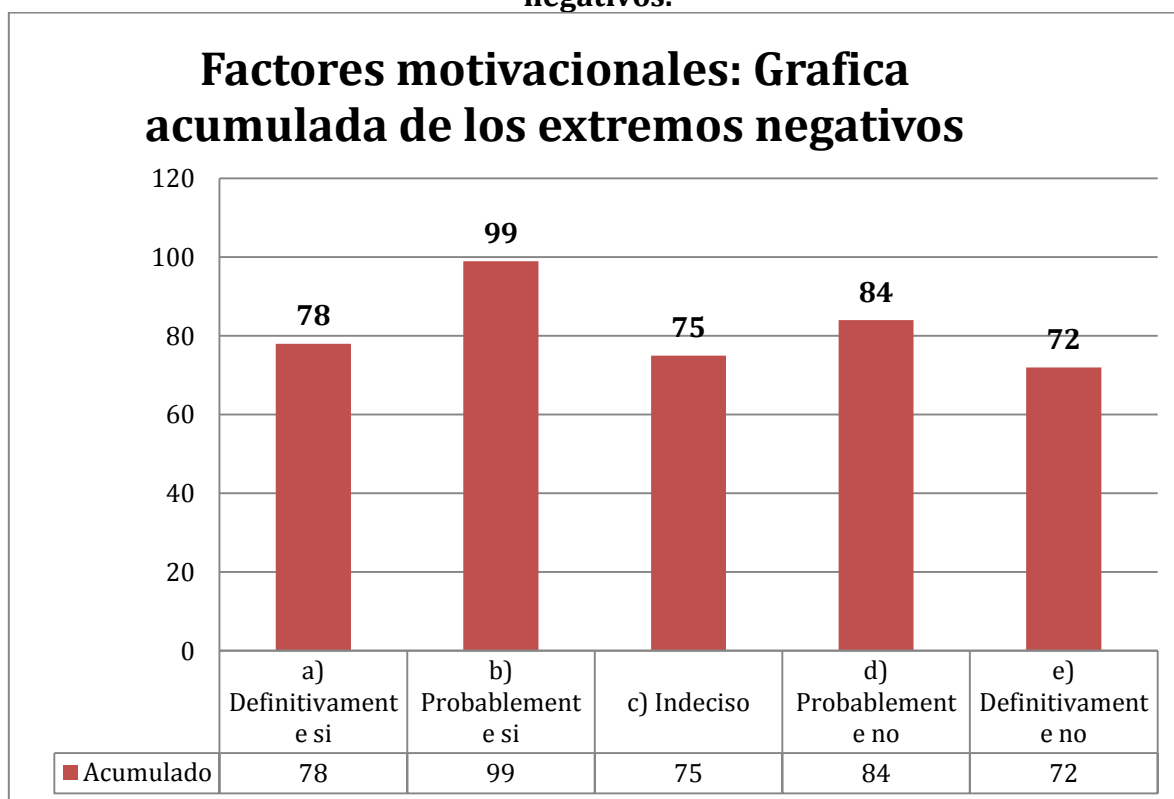




**8.2.10. Resultados de la gráfica acumulada de “los factores motivacionales de los extremos positivos”.**

En ésta gráfica se demuestra que los jóvenes emprendedores nicolaitas si están motivados pero la crítica de otras personas les afectan su desarrollo personal y profesional. En otros factores como el beneficio económico y necesidad de afiliación, las gráficas arrojan que si están interesados en el desarrollo de otras personas.

**Tabla 8.13: Grafica acumulada de los factores motivacionales de los extremos negativos.**



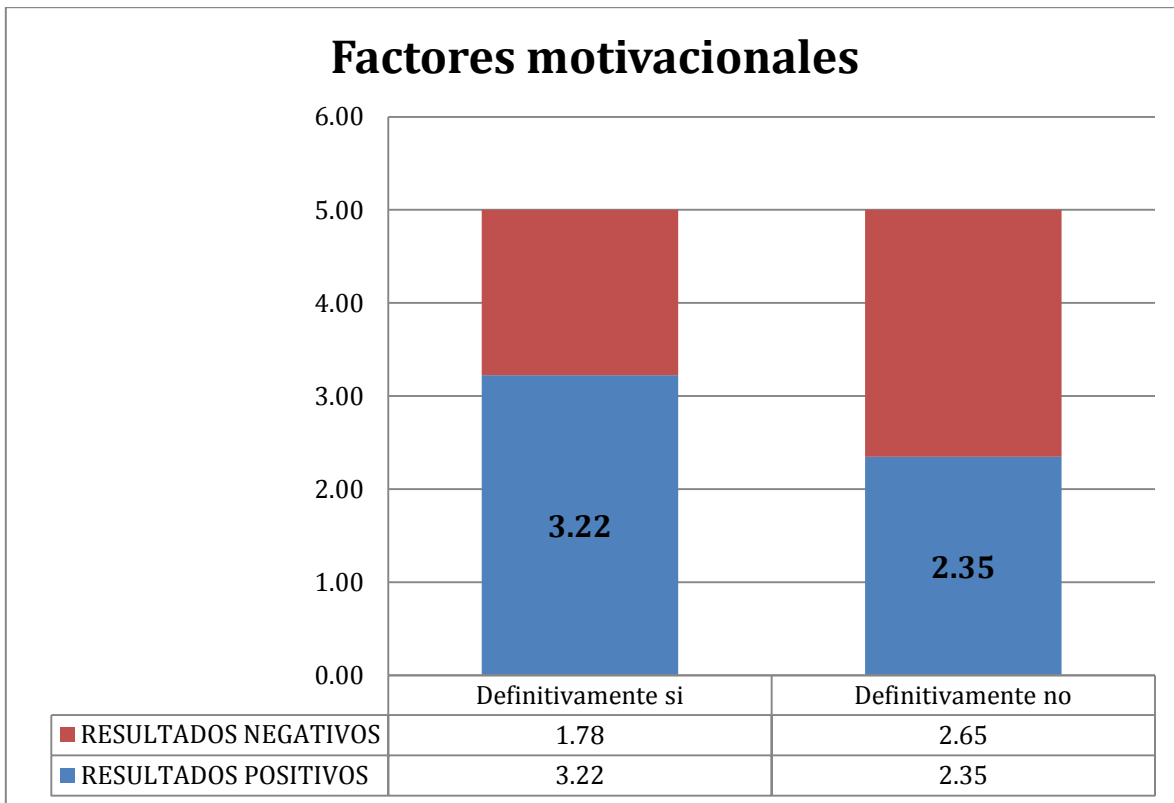
**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**



**8.2.11. Resultados de la gráfica de promedios de “Factores motivacionales”.**

Como resultado final dentro de los factores motivacionales visualizamos que los jóvenes emprendedores si se encuentran motivados. Sin embargo hay algunos factores en los cuales se puede mejorar su motivación.

**Tabla 8.14: Grafica de Promedios de los factores motivacionales.**



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

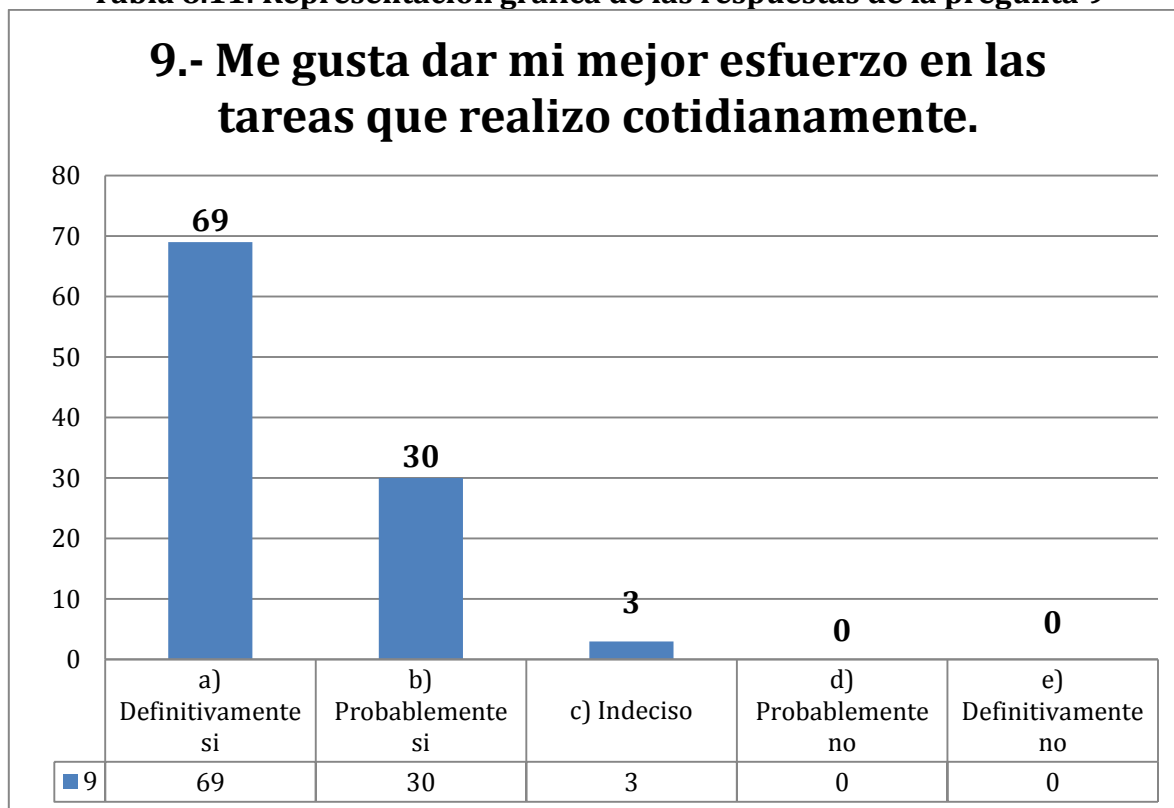


### 8.3. Resultados Características Físicas.

#### 8.3.1. Resultados de la afirmación “Me gusta dar mi mejor esfuerzo en las tareas que realizo cotidianamente”.

Las respuestas esperadas en la investigación con las obtenidas concuerdan en que los jóvenes si les gusta dar su mejor esfuerzo en las tareas que realizan cotidianamente. Con 69 estudiantes que definitivamente si les gusta y 30 que posiblemente sí.

Tabla 8.11: Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 9



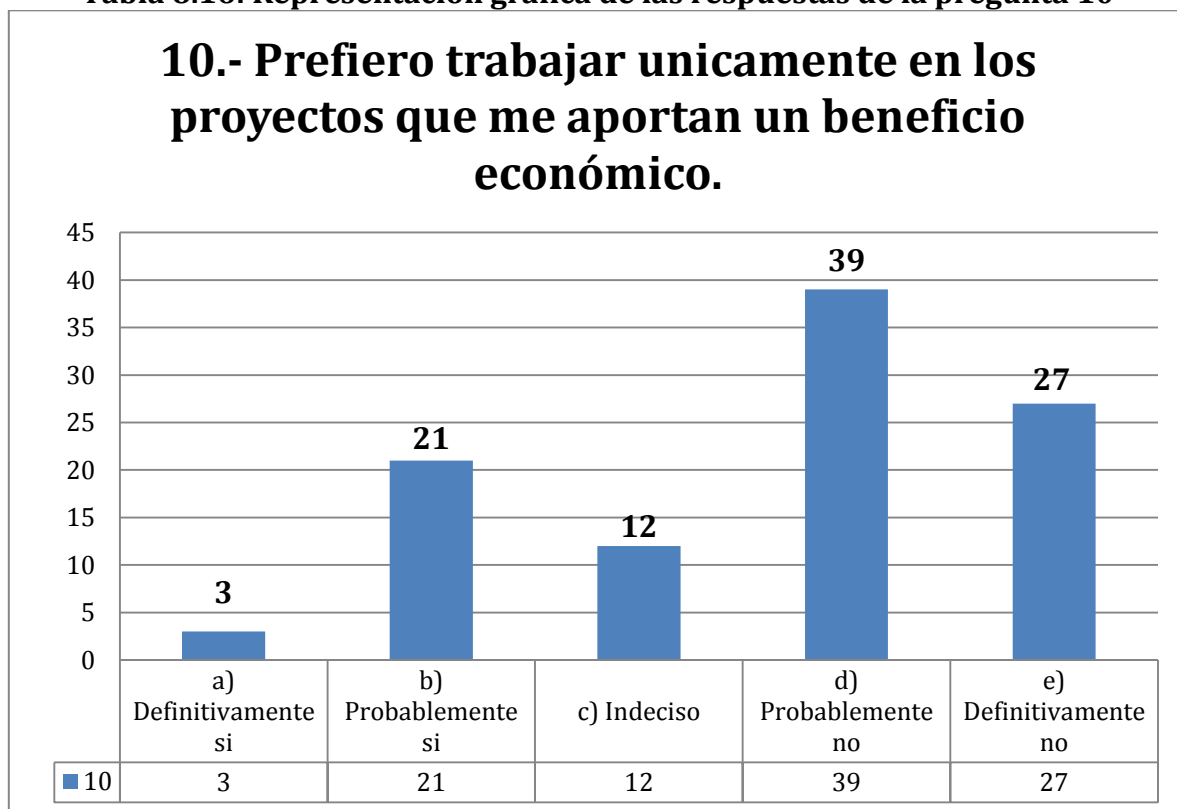
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



**8.3.2. Resultados de la afirmación “Prefiero trabajar únicamente en los proyectos que me aportan un beneficio económico”.**

Los resultados fueron más diversos a los esperados ya que 39 alumnos manifiestan que probablemente no, prefieran trabajar por dinero y 27 definitivamente no. Sin embargo, 21 alumnos demuestran que probablemente sí, laboren únicamente por lucrar y no por ayudar a la sociedad en la cual se encuentran inmersos. Nuevamente, demostrando que el perfil nicolaita busca ayudar a las personas. Y realizar emprendimientos con beneficio común, no lucrativo.

**Tabla 8.16: Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 10**



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

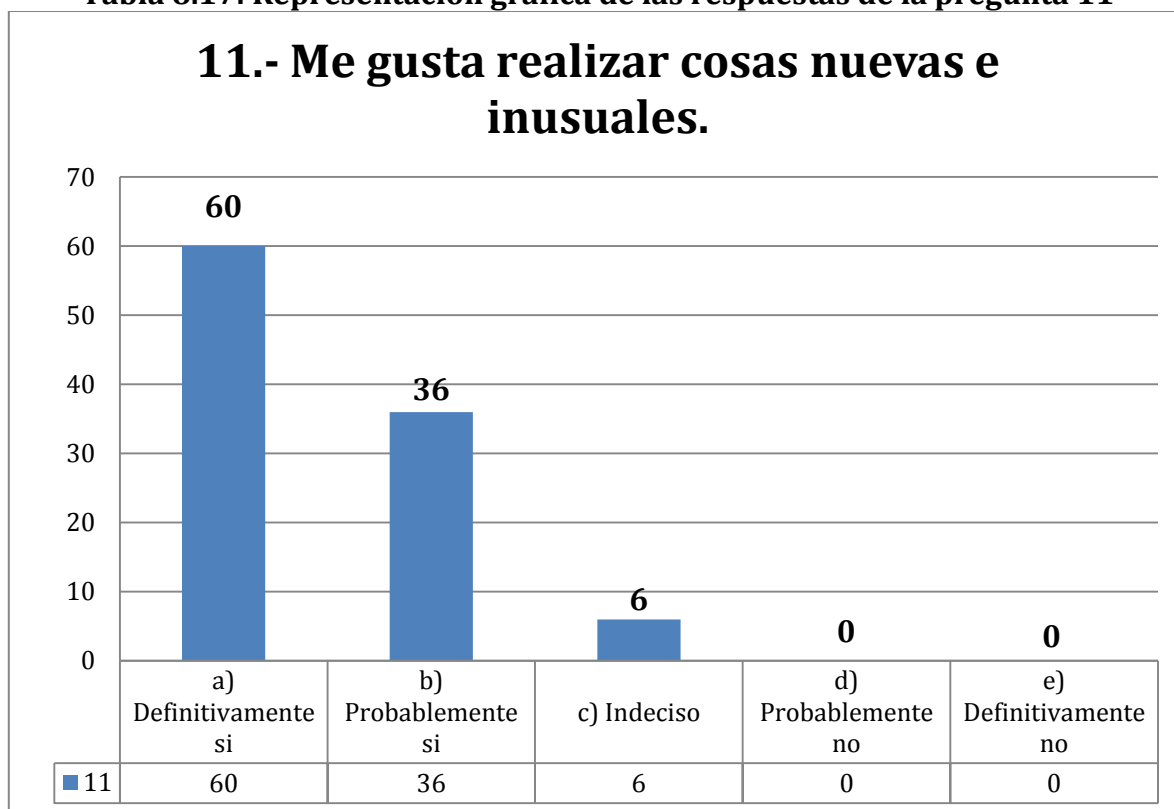
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



### 8.3.3. Resultados de la afirmación “Me gusta realizar cosas nuevas e inusuales”.

El joven emprendedor se caracteriza principalmente por un sentido de curiosidad e innovación, lo cual queda demostrado en los resultados donde 60 jóvenes definitivamente si se consideran innovadores y 36 probablemente si tengan alguna que otra idea innovadora. Y esto los lleve a realizar actividades no programadas en su vida cotidiana.

Tabla 8.17: Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 11



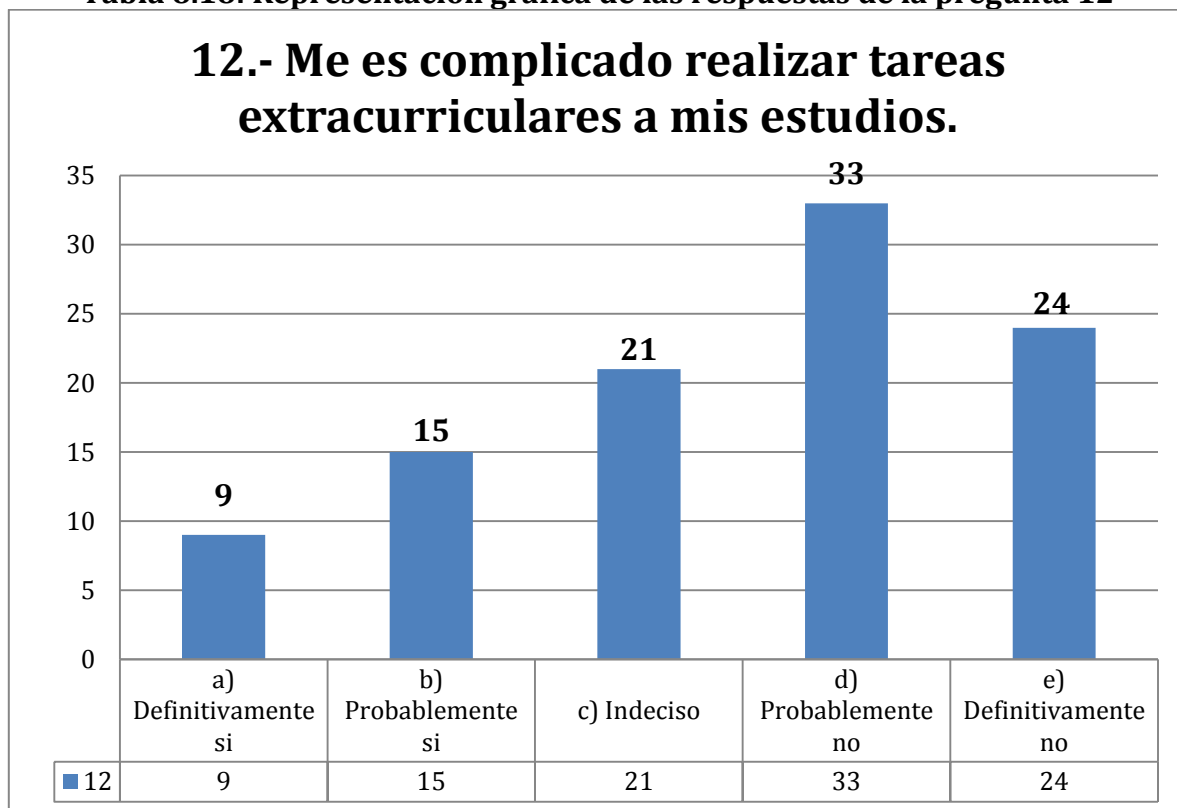
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



### 8.3.4. Resultados de la afirmación “Me es complicado realizar tareas extracurriculares a mis estudios”.

Se percibió a través de los resultados que los jóvenes probablemente no se les compliquen realizar tareas contestando 33 sujetos y 24 de los estudiantes definitivamente no. También, se pudo ver que 21 de ellos se encuentra indecisos. Con lo cual, se comprueba que los jóvenes cuentan con la energía suficiente, así como las ganas de realizar otras actividades fuera de sus estudios que puedan beneficiar su futuro.

**Tabla 8.18: Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 12**



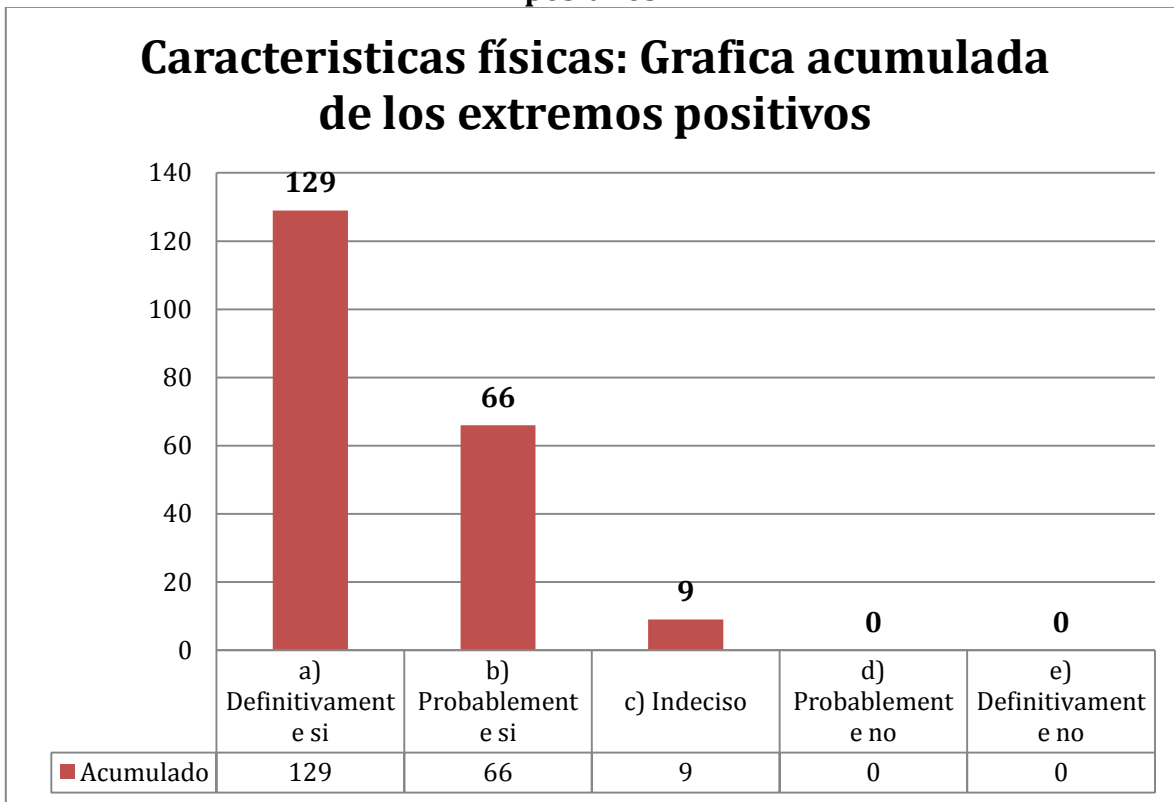
**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**



8.3.5. Resultados de la gráfica acumulada de “las características físicas de los extremos positivos”.

En ésta gráfica se demuestra que los jóvenes emprendedores dentro sus características físicas si tienen el perfil adecuado, mostrándose en la siguiente grafica cuentan con la energía y la ideología de esfuerzo. Para llevar a cabo ciertos proyectos personales o empresariales.

Tabla 8.19: Grafica acumulada de las características físicas de los extremos positivos.



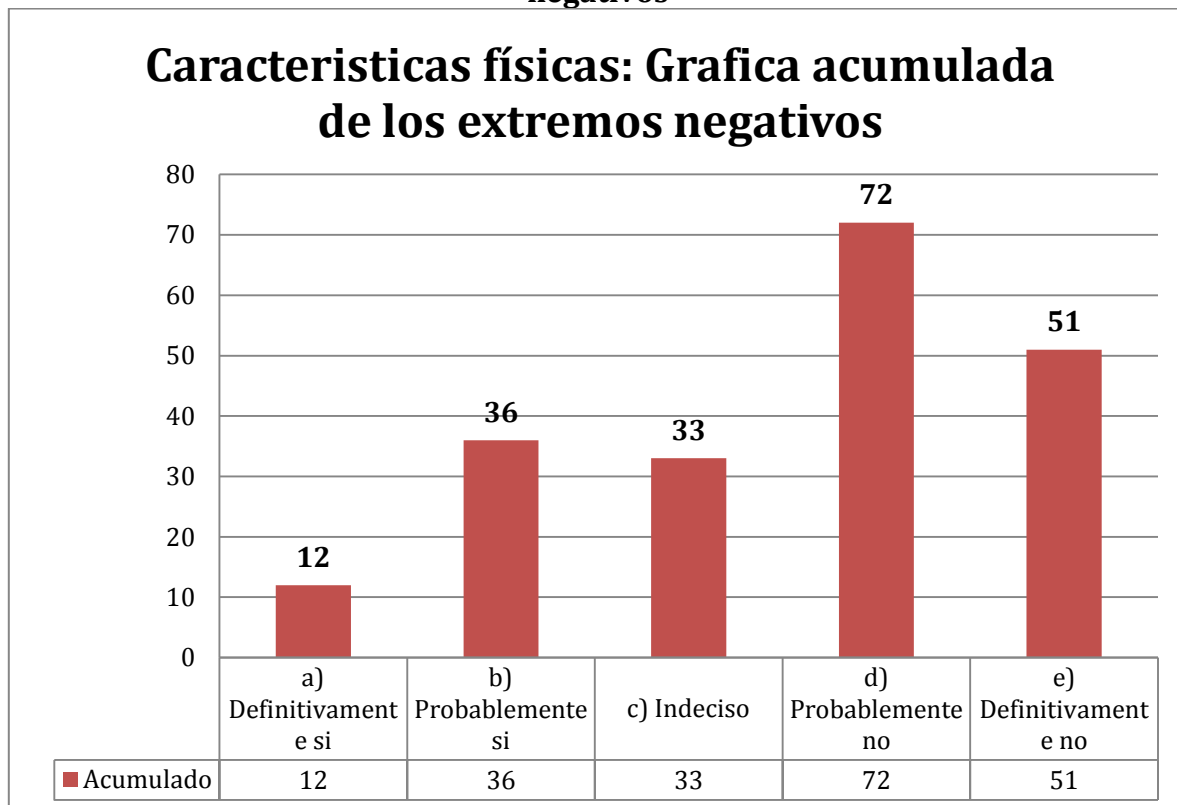
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



### 8.3.6. Resultados de la gráfica de promedios de “las características físicas de los extremos negativos”.

La grafica demuestra que los jóvenes tienen las características físicas para involucrarse en otros proyectos y donde se modificó un poco la tendencia de la gráfica fue al determinarse la participación en proyectos nuevos con beneficio económico lo cual demuestra que los jóvenes siguen preocupándose por su prójimo.

**Tabla 8.20: Grafica acumulada de los factores motivacionales de los extremos negativos**



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

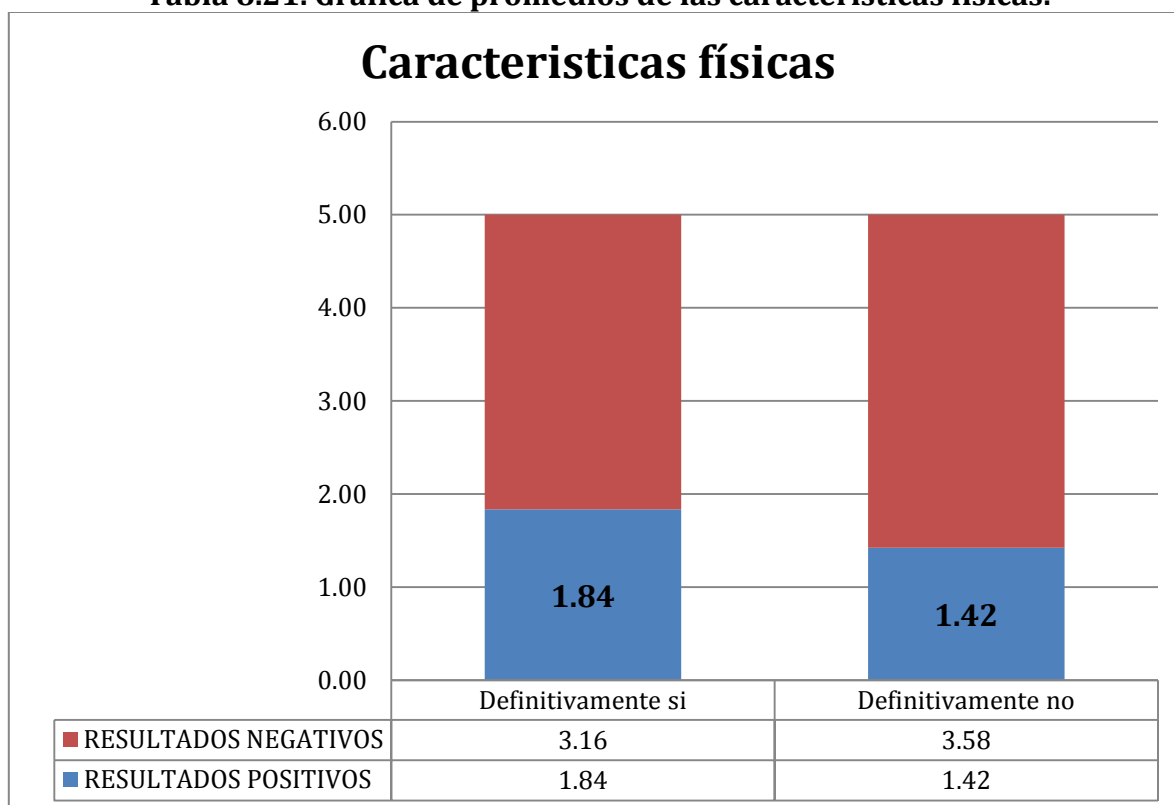




### 8.3.7. Resultados de la gráfica de promedios de “Características Físicas”.

Al tratarse de poco valores a evaluar la gráfica mostro que los jóvenes tienen las características físicas necesarias para realizar cualquier tipo de emprendimiento. Además, de llevar a cabo actividades extracurriculares que beneficien su futuro.

Tabla 8.21. Grafica de promedios de las características físicas.



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

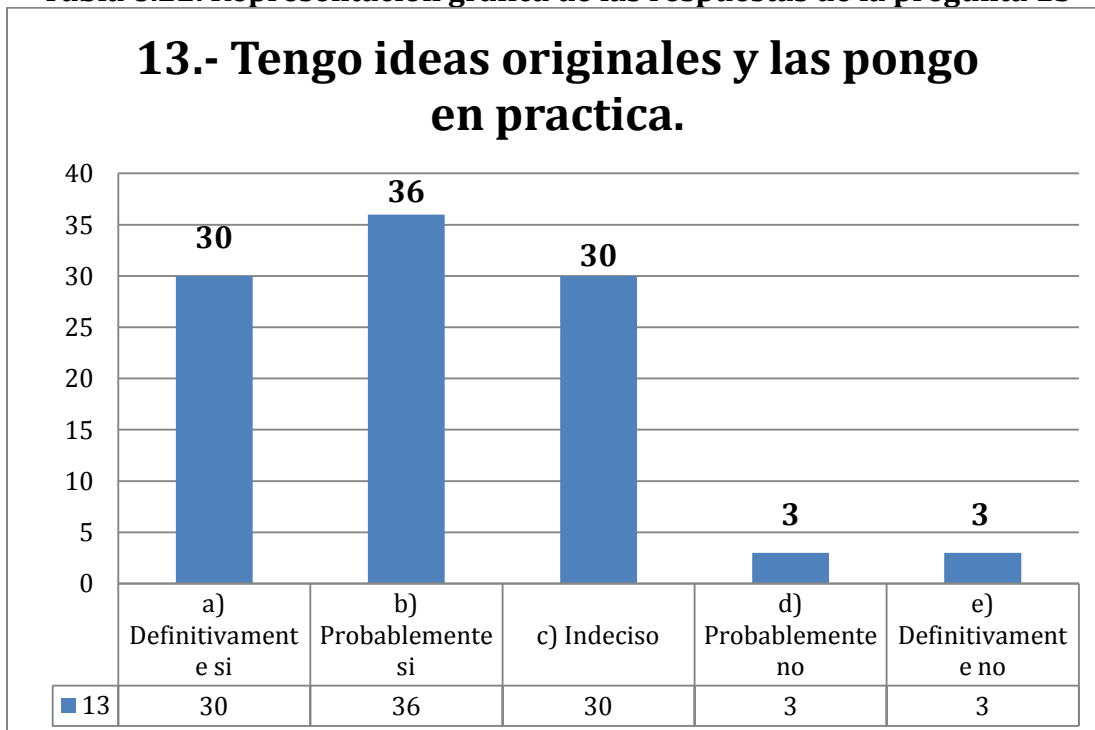


### 8.4. Resultados de Características Intelectuales.

#### 8.4.1. Resultados de la afirmación “Tengo ideas originales y las pongo en práctica”.

Aquí los jóvenes emprendedores nicolitas mostraron que probablemente si pongan en práctica las ideas originales que le vienen a la mente, por otro lado, con 30 estudiantes manifestaron que definitivamente si las realizan, globalizando un poco el 30% de los estudiantes llevan a cabo a sus ideas originales. Para finalizar la explicación de esta grafica 30 de los sujetos manifiestan estar indecisos.

Tabla 8.22. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 13



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

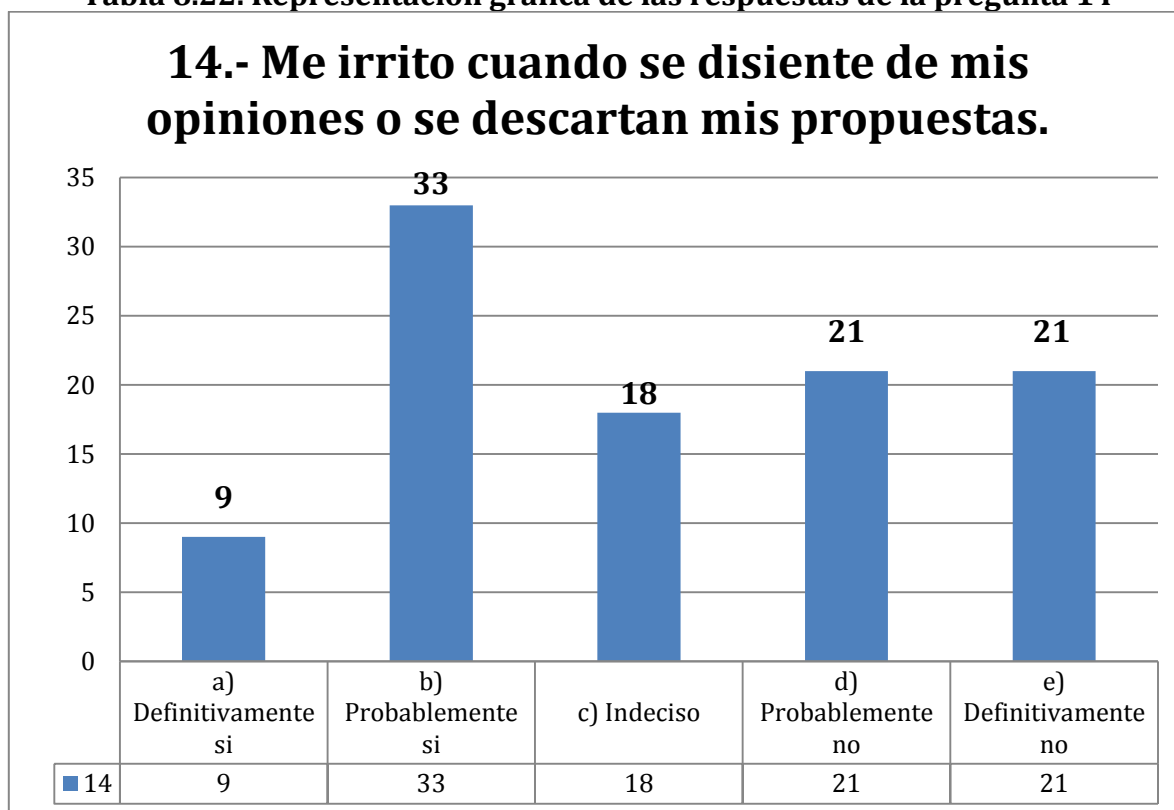
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



### 8.4.2. Resultados de la afirmación “Me irrito cuando se disiente de mis opiniones o se descartan mis propuestas”.

En los resultados esperados los estudiantes debían determinar que no se irritan con facilidad aunque se recibió casi lo contrario con 33 respuestas de posiblemente si, lo que demuestra que les hace falta apertura y balance emocional al realizar propuestas u opiniones. Demostraron ser más equilibrados los 21 sujetos que dijeron definitivamente no y los otro 22 que contestaron posiblemente no.

Tabla 8.22. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 14



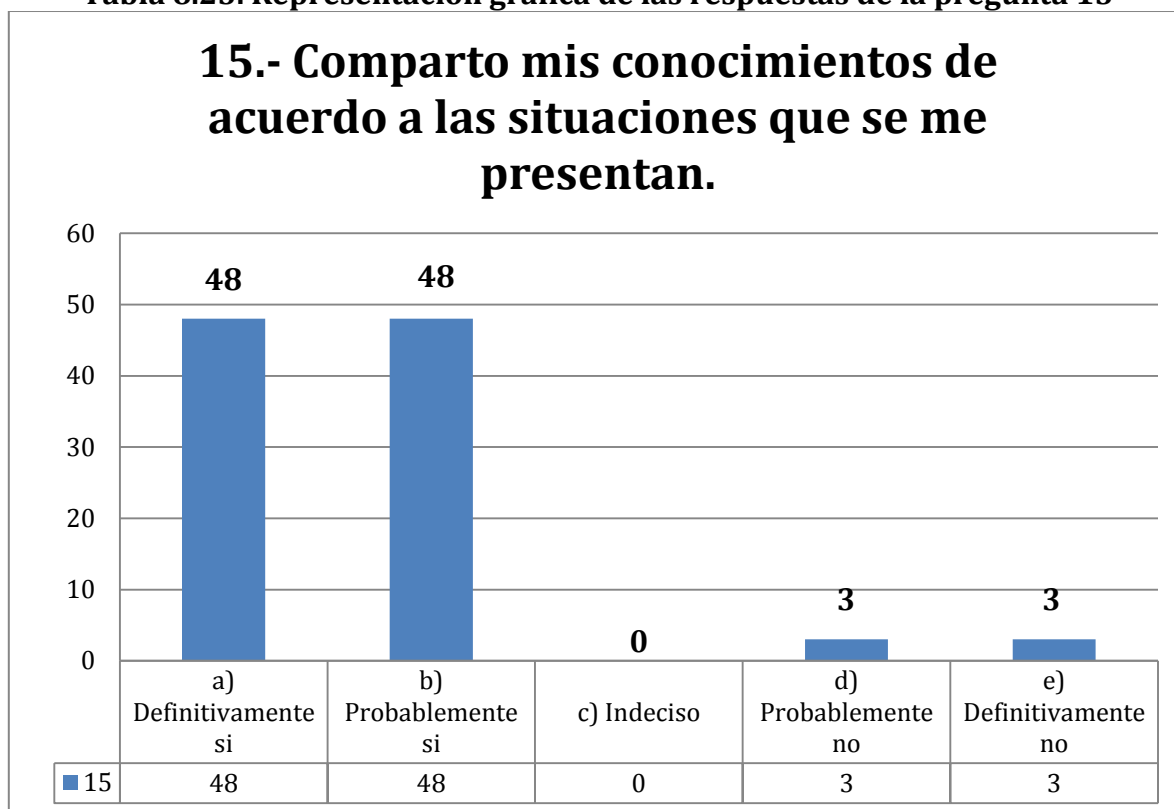
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



### 8.4.3. Resultados de la afirmación “Comparto mis conocimientos de acuerdo a las situaciones que se me presentan”.

Como era esperado casi el 100% de los encuestados se fueron al extremo izquierdo con 48 sujetos de definitivamente si y 48 sujetos con posiblemente sí. Concluyendo, que son confiados al mostrar sus conocimientos aunque las situaciones no sean solo escolares y se traten de situaciones de vida.

Tabla 8.23. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 15



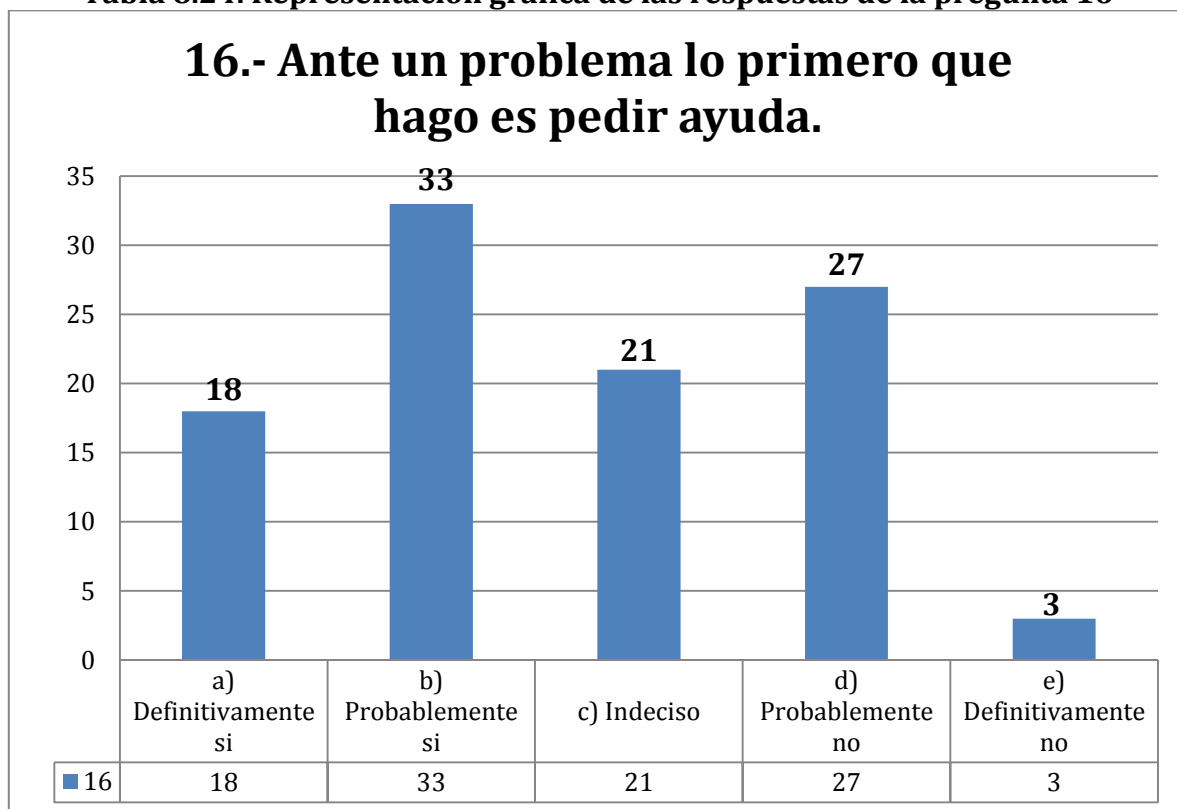
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



#### 8.4.4. Resultados de la afirmación “Ante un problema lo primero que hago es pedir ayuda”

Dentro de la investigación se pudo ver que los emprendedores deben de solucionar problemas y ser ellos los primeros en proponer las posibles soluciones. Es por ello, que se podría esperar el resultado de definitivamente no, aunque la mayoría contesto probablemente si con 33 sujetos, seguidos con 27 estudiantes de probablemente no. Esto demuestra que los jóvenes nicolaitas ante un problema suelen pedir ayuda.

Tabla 8.24. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 16



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

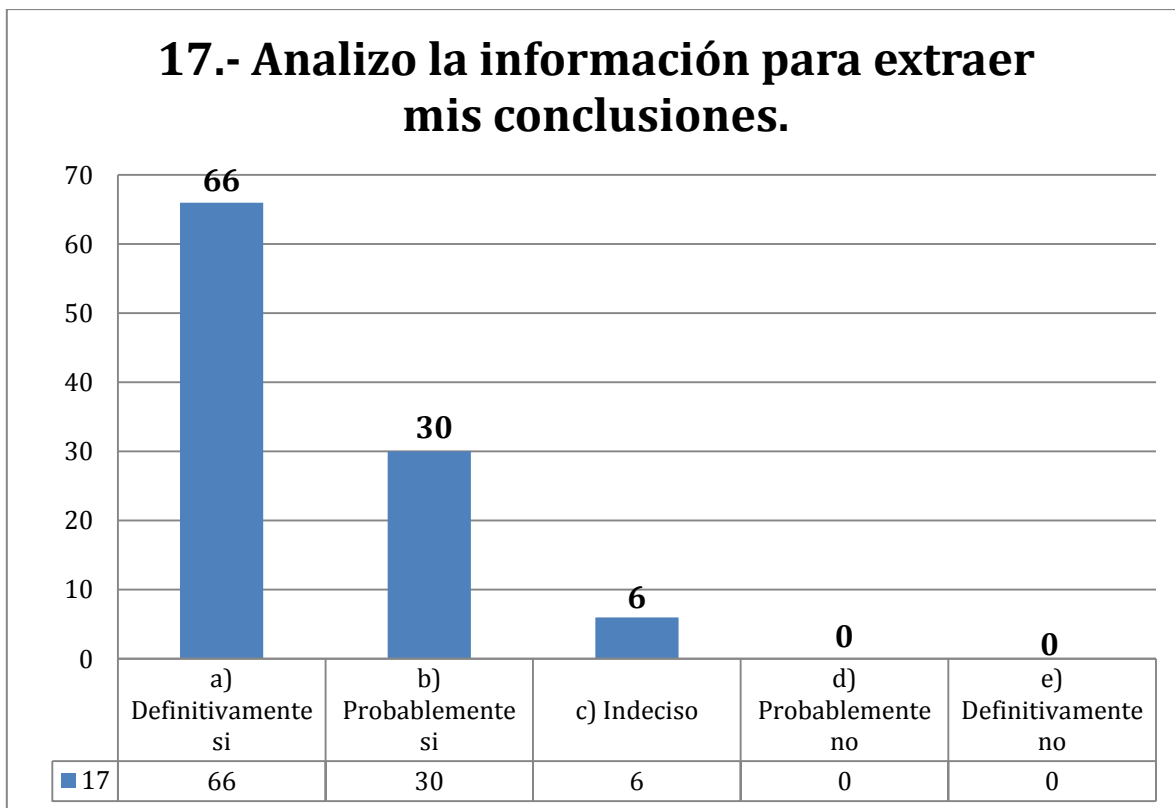
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



### 8.4.5. Resultados de la afirmación “Analizo la información para extraer mis conclusiones”.

Esta afirmación se esperaba encontrar que los jóvenes analizaran de manera rutinaria la información para una efectiva toma de decisiones. Lo anterior fue ratificado con 66 estudiantes que contestaron definitivamente si y 30 que posiblemente sí.

Tabla 8.25. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 17



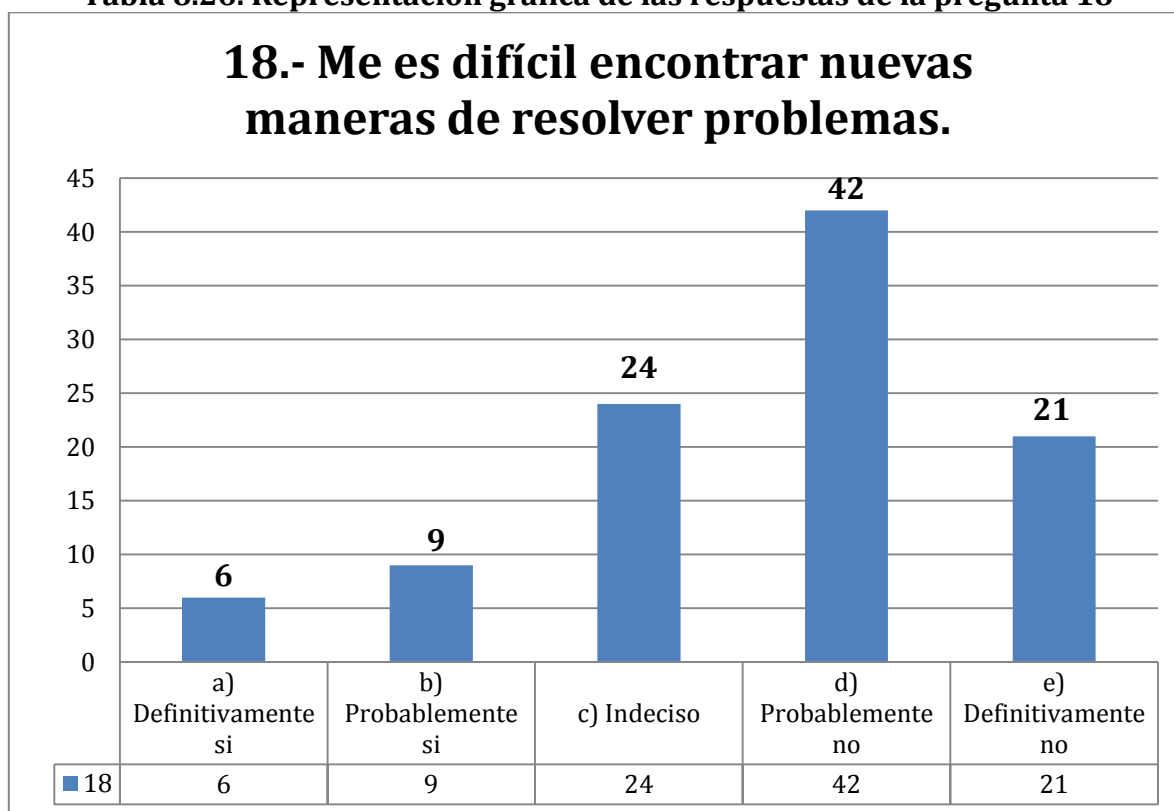
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



### 8.4.6. Resultados de la afirmación “Me es difícil encontrar nuevas maneras de resolver problemas”.

Es común que los jóvenes sean guiados para solucionar problemas de la vida cotidiana sin embargo el hecho de encontrar nuevas alternativas es aún más elogiado y para ellos más complicado. Para esta pregunta, se resolvió que con 42 sujetos de estudio probablemente no se les dificulte buscar nuevas soluciones, empero 24 de ellos están indecisos y finalmente solo 21 de los estudiantes expreso que definitivamente no le es complicado.

Tabla 8.26. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 18



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

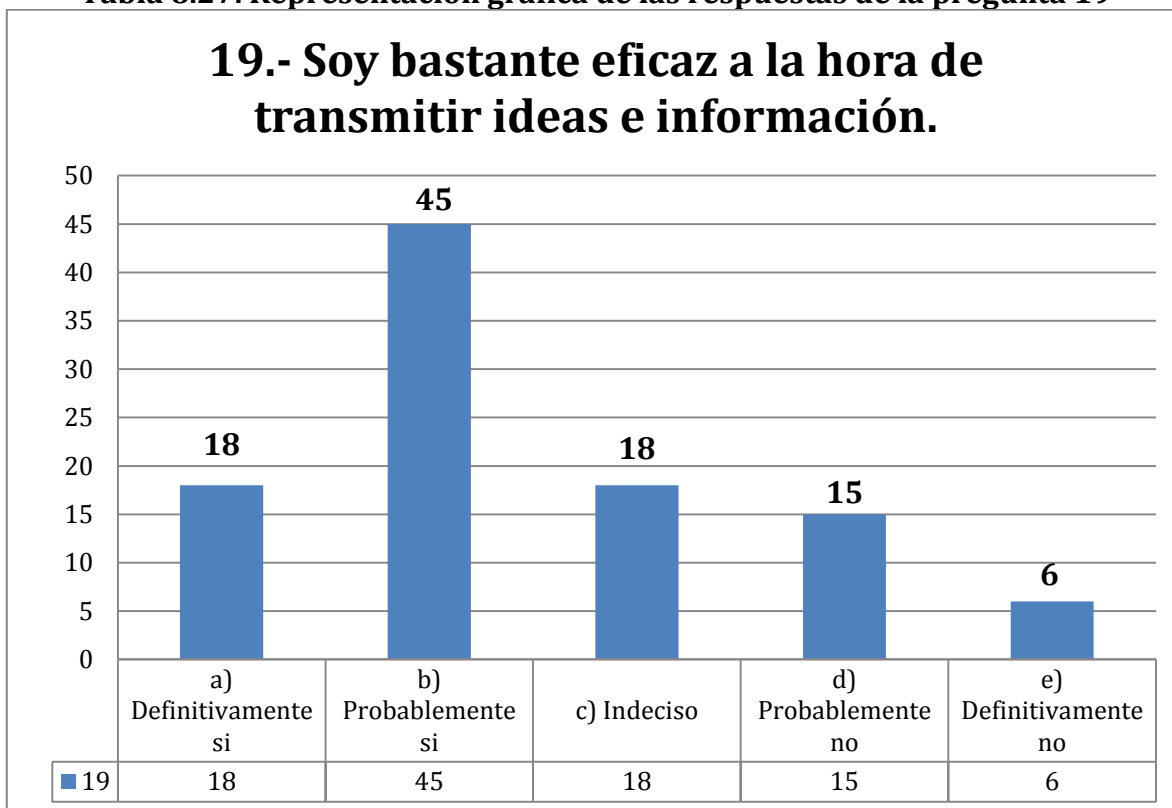
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



### 8.4.7. Resultados de la afirmación “Soy eficaz a la hora de transmitir ideas e información”.

Las expectativas de acuerdo a la investigación, eran que la gran mayoría contestara que definitivamente si, se considera eficaz a la hora de transmitir ideas e información pero solo tuvimos 18 de los 102, también se obtuvo que 45 sujetos que contestaron que posiblemente si y otros 18 indecisos. De los cuales se intuye que los jóvenes no están totalmente seguros de cómo comunican sus ideas o información que poseen.

Tabla 8.27. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 19



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

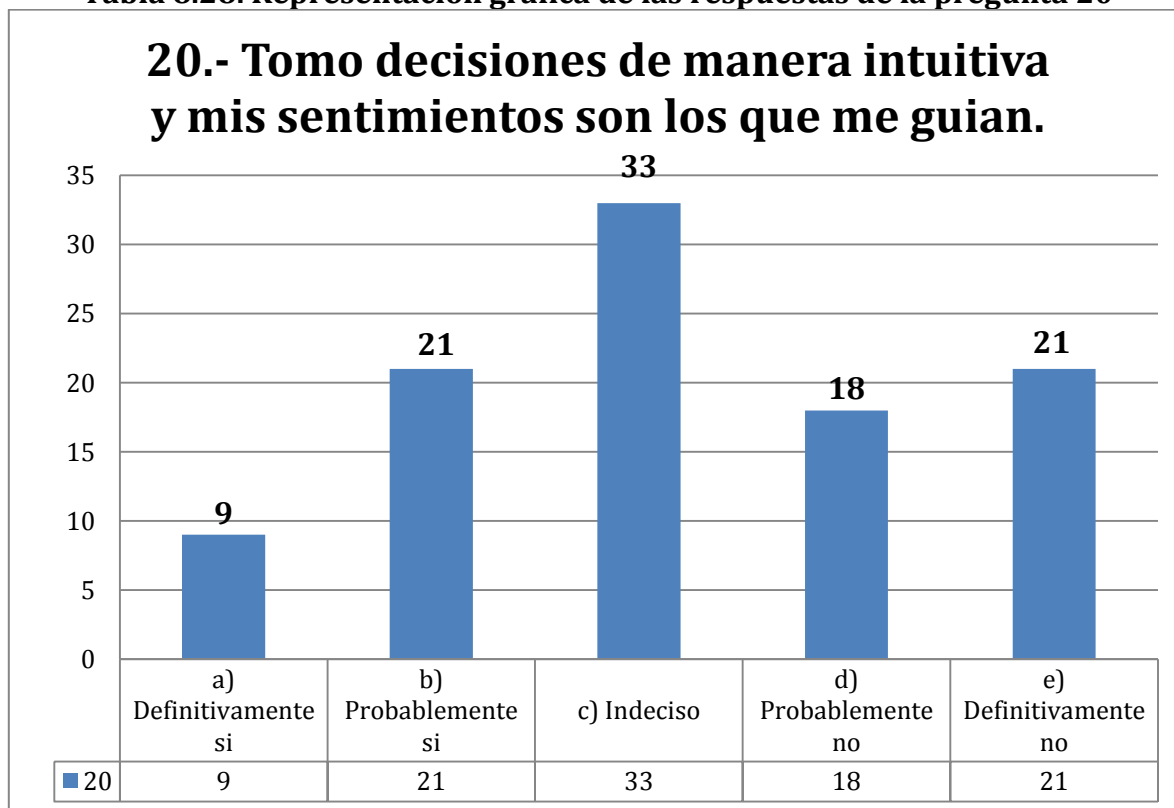




### 8.4.8. Resultados de la afirmación “Tomo decisiones de manera intuitiva y mis sentimientos son los que me guían”.

Los empresarios exitosos y emprendedores con ideas innovadoras son personas que toman decisiones de manera calculada y fría pero en la investigación que se llevó a cabo, muestra que los jóvenes se encuentran indecisos en su forma de tomar decisiones con 33 sujetos. La respuesta que se esperaba solo la contestaron 21 estudiantes que respondieron definitivamente no y otros 21 manifestaron que probablemente si, sean personas intuitivas.

Tabla 8.28. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 20



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo

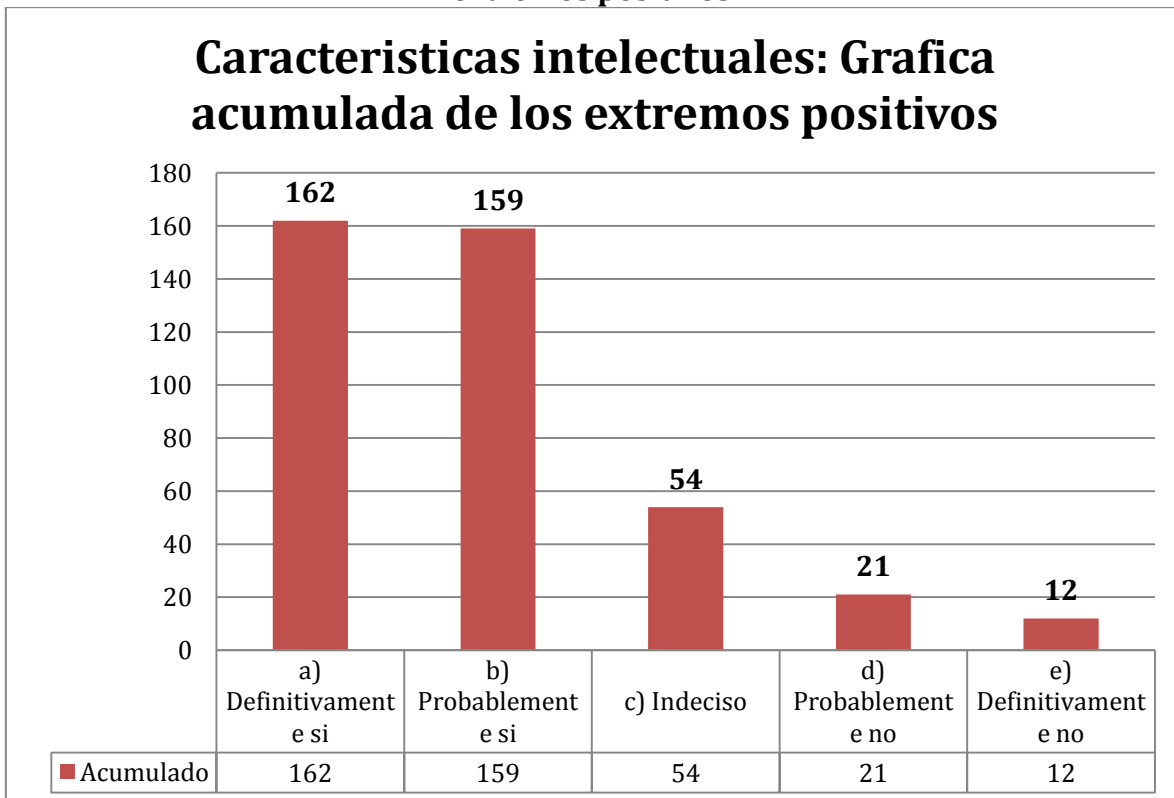
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



### 8.4.9. Resultados de la gráfica acumulada de “las características intelectuales de los extremos positivos”.

En esta grafica podemos visualizar que los jóvenes dentro de sus características intelectuales se encuentran bien definidos como lo muestran las barras de definitivamente si y posiblemente si hay que recordar que es aquí donde se calificaron aspectos como comunicación efectiva de ideas y análisis situacional.

**Tabla 8.29: Grafica acumulada de las características intelectuales de los extremos positivos.**



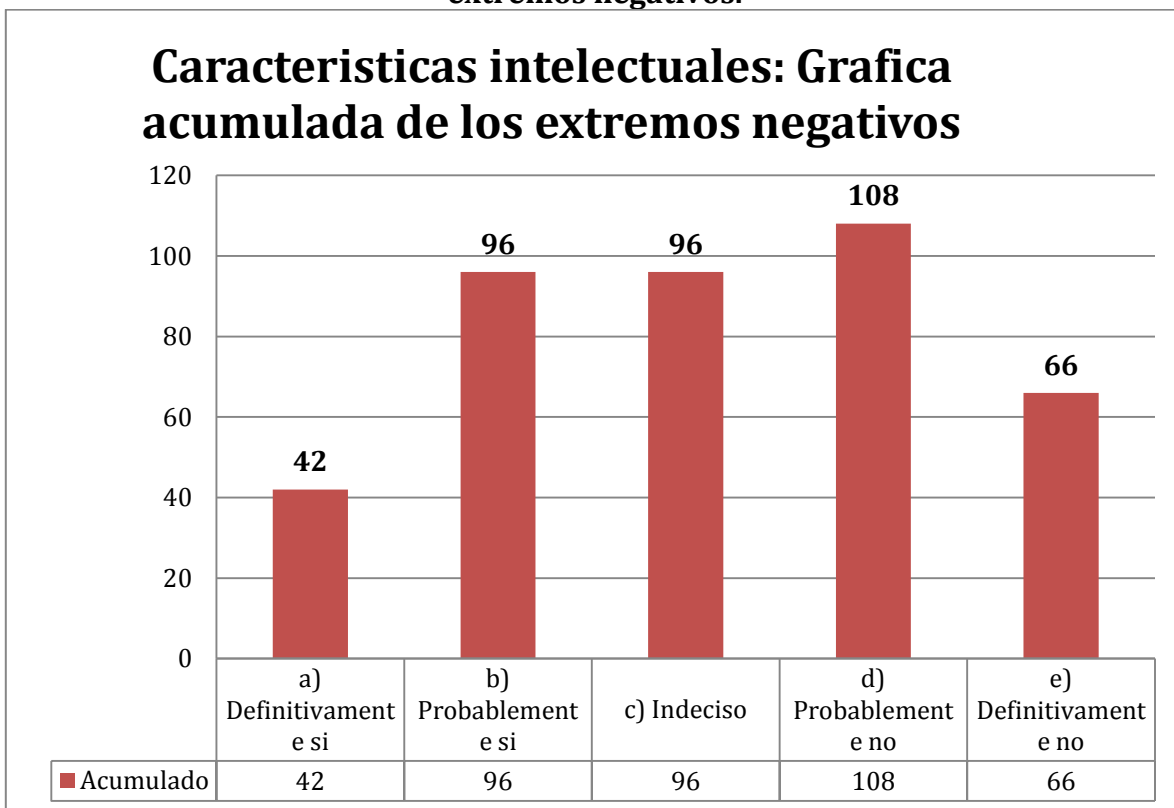
**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**



### 8.4.10. Resultados de la gráfica acumulada de “las características físicas de los extremos negativos”.

En esta grafica que su tendencia es hacia la derecha muestra que se encuentran indecisos los sujetos de estudio y también con resultados casi equitativos de los extremos de posiblemente si y no. Con esto se puede interpretar que los estudiantes son dependientes de la ayuda de los demás y se irritan cuando sus ideas son expuestas y no entendidas. Con eso se percibe una falta tolerancia y pro actividad en la resolución de problemas cotidianos.

**Tabla 8.30: Grafica acumulada de las características intelectuales de los extremos negativos.**



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

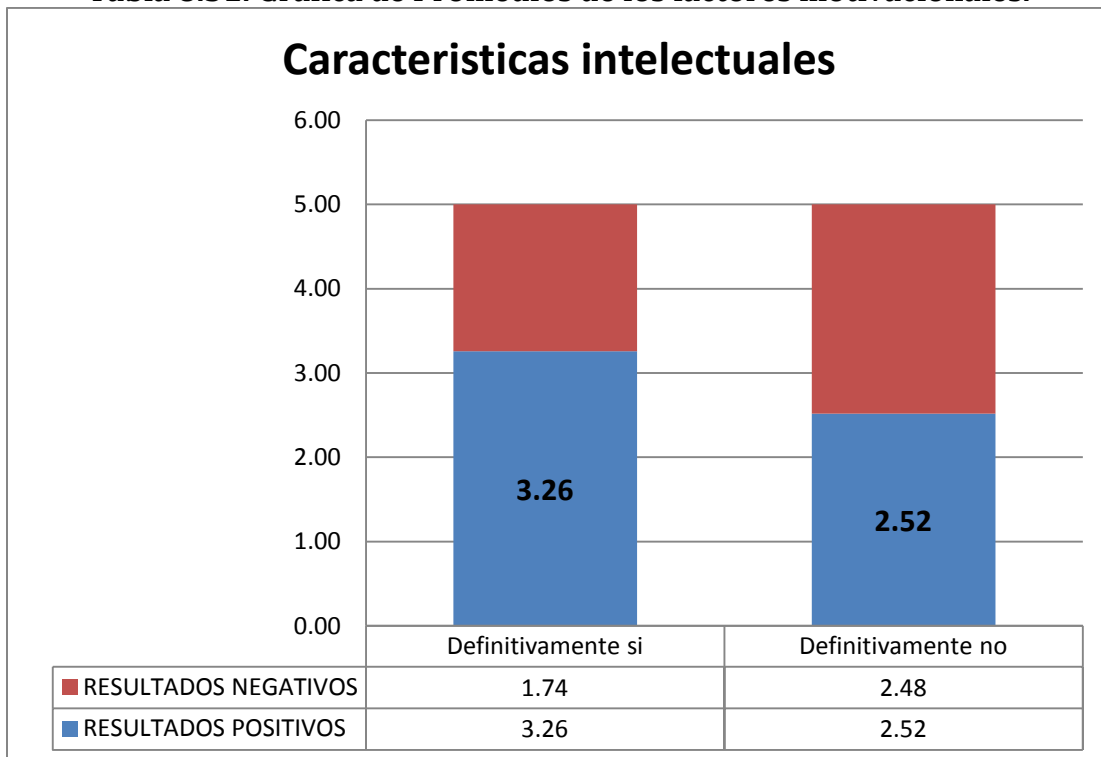
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



### 8.4.11. Resultados de la gráfica de promedios de “Características Intelectuales”.

Dentro de las características que se buscaban en los jóvenes nicolaitas en el factor intelectual lo cumple mayormente con 3.26 y 2.52 Factores como la comunicación que la tienen, análisis de contexto y de información además, el desarrollo de ideas parece ser aplicado por el contrario, en lo único que parecieron estar fuera de lo esperado fue en pedir ayuda, en vez de proponer soluciones y es prudente mencionar que a los sujetos de estudio los sentimientos les pueden afectar en algunas de sus decisiones por falta de madurez y equilibrio personal.

**Tabla 8.31: Grafica de Promedios de los factores motivacionales.**



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**  
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”

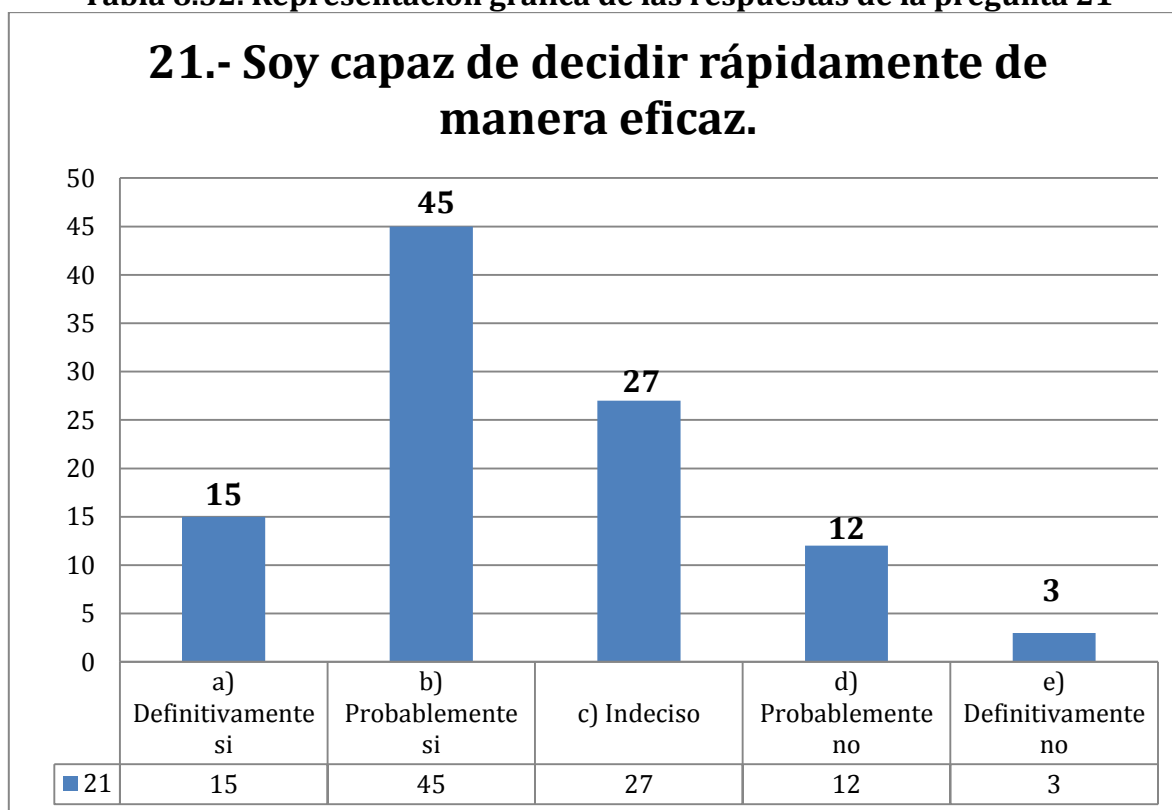


## 8.5. Resultados Características Personales

### 8.5.1. Resultados de la afirmación “Soy capaz de decidir rápidamente de manera eficaz”.

Aunque no fue exactamente una respuesta totalmente positiva con 45 estudiantes respondiendo posiblemente si y siguiéndole con 27 jóvenes indecisos. Se puede concluir que los jóvenes son capaces de tomar decisiones de manera rápida y que casi un tercio parece estar indeciso en la eficacia de la toma de decisiones.

Tabla 8.32. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 21



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

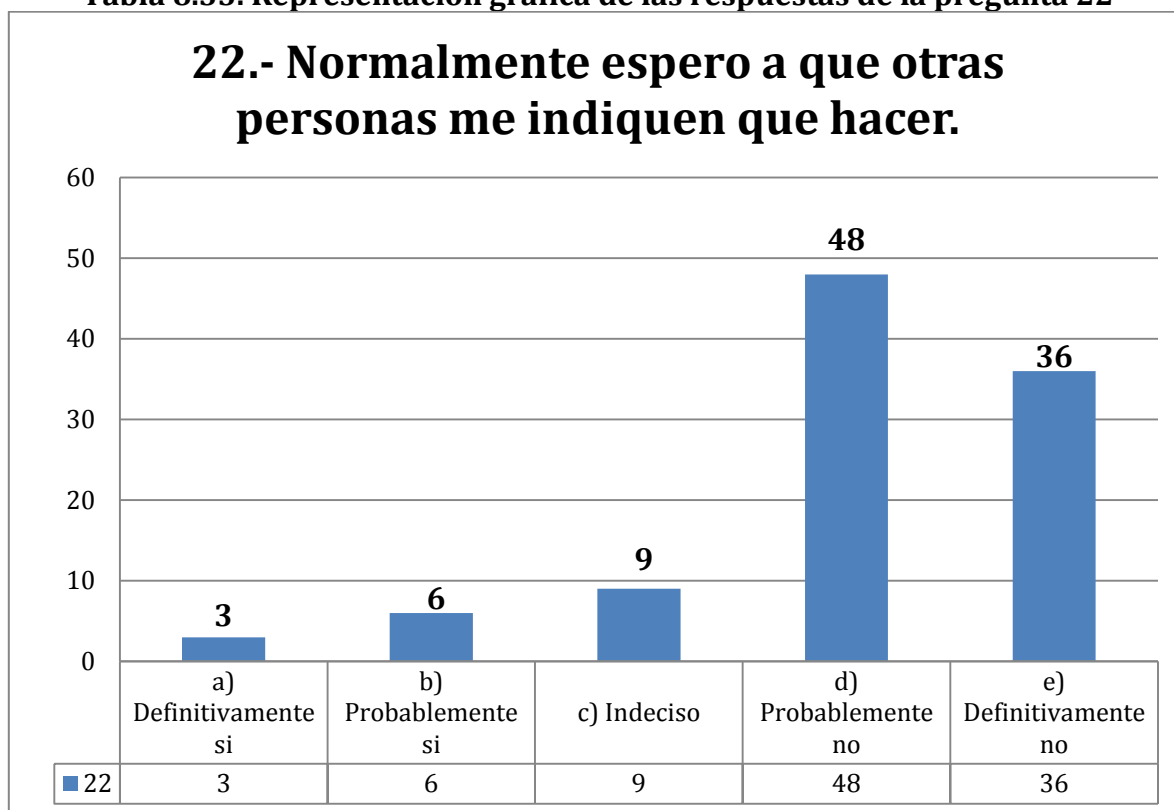
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



### 8.5.2. Resultados de la afirmación “Normalmente espero a que otras personas me indiquen que hacer”.

Los estudiantes respondieron de la siguiente manera 48 de ellos probablemente no y 36 que definitivamente no. La investigación dice que se necesitan personas proactivas que propongan situaciones y ayuden a los demás a pensar y expresarse de manera cómoda, en el desarrollo de esta encuesta se demuestra que los jóvenes no esperan a que otras personas les indiquen que hacer.

Tabla 8.33. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 22



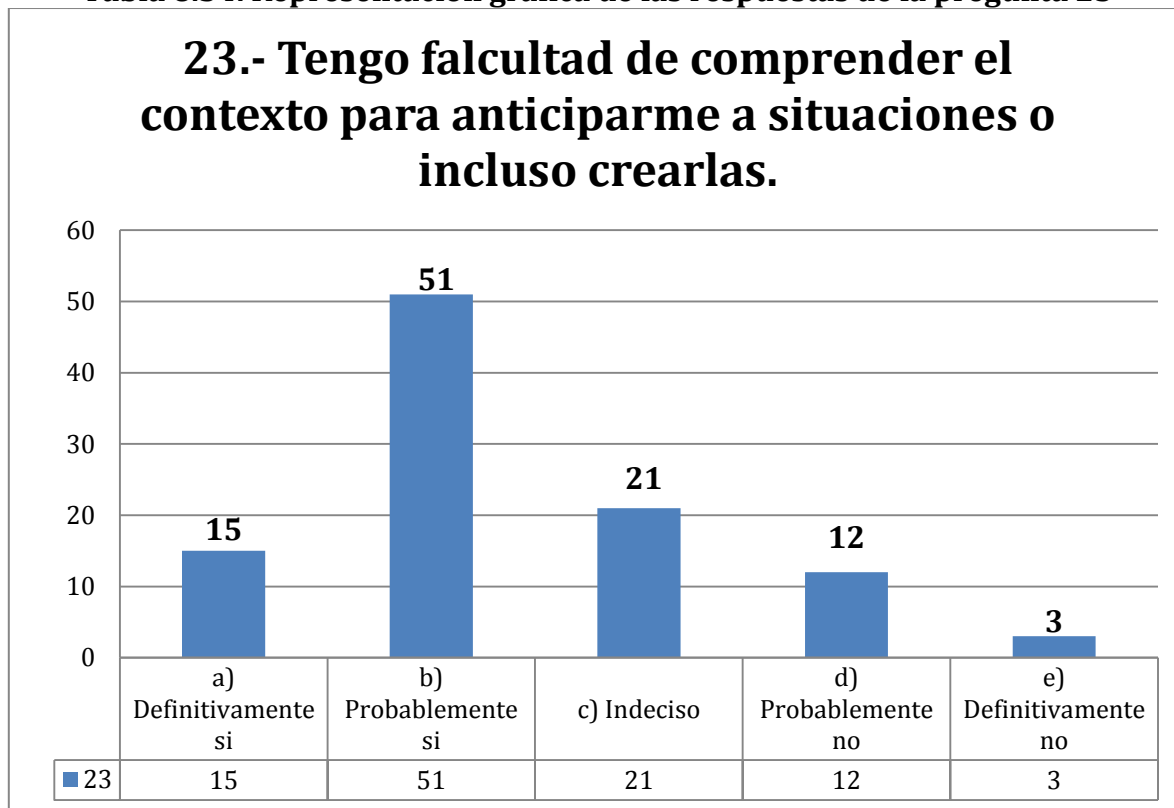
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



### 8.5.3. Resultados de la afirmación “Tengo facultad de comprender el contexto para anticiparme a situaciones o incluso crearlas”.

Aunque no se mostraron muy seguros de anticiparse a situaciones de acuerdo al contexto en el cual se encuentran inmersos con 51 estudiantes contestando probablemente sí y 21 de ellos que se encontraron indecisos. La investigación muestra que los jóvenes saben de los aconteceres de su vida diaria sin embargo, no consideran que deban participar en un cambio.

Tabla 8.34. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 23



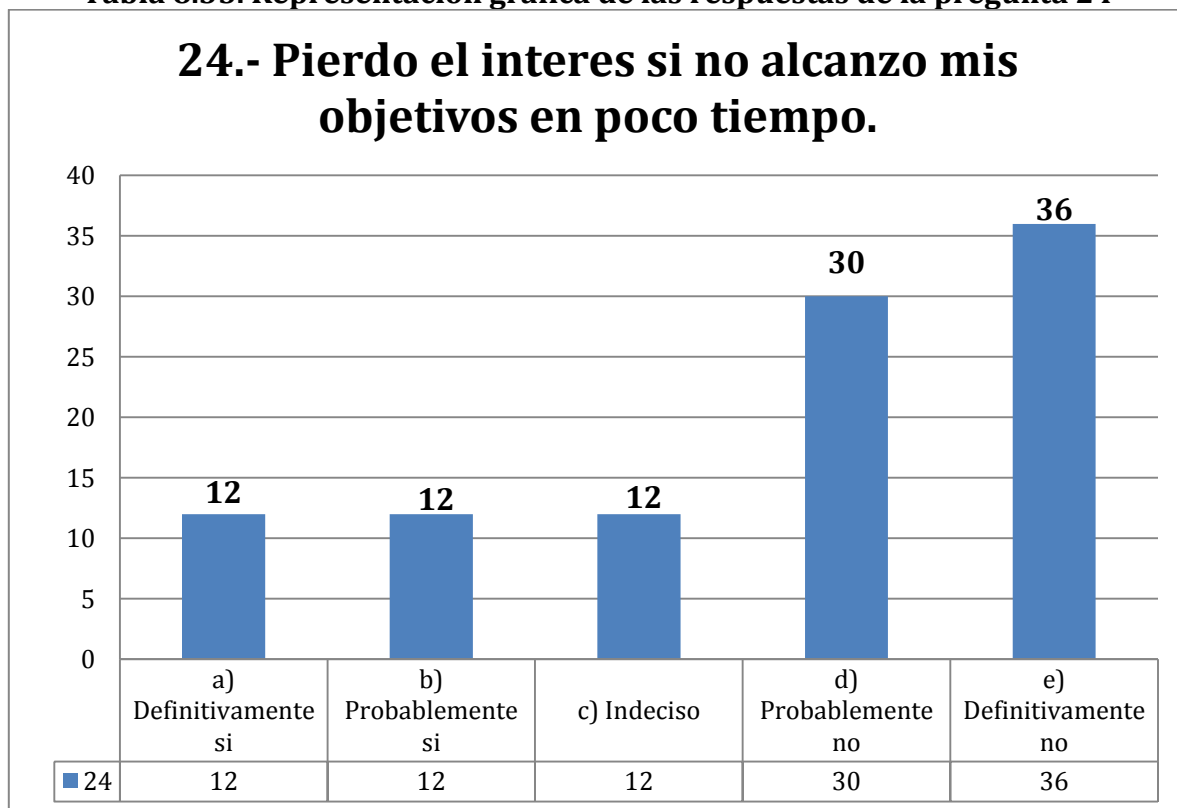
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



#### 8.5.4. Resultados de la afirmación “Pierdo el interés si no alcanzo mis objetivos en poco tiempo”.

Una de las cualidades personales de los adolescentes y jóvenes es su falta de interés en logros a largo plazo y ejemplo existen muchos. Pero en este caso, podemos visualizar que la gran mayoría no se desanima con 36 de ellos manifestando definitivamente si y 30 sujetos contestando posiblemente sí. Esto quiere decir, que los emprendedores pueden manifestar que pueden tener paciencia para lograr objetivos que beneficien su vida personal y profesional.

Tabla 8.35. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 24



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”





### 8.5.5. Resultados de la afirmación “Me considero una persona con auto-control”.

La gran mayoría de jóvenes con 51 respuestas de probablemente sí y 30 de definitivamente sí. Se puede manifestar, que al no ser una respuesta contundente con mayoría de definitivamente si, los estudiantes encuestados no se consideran con un auto-control dentro de sus características personales cosa que se esperaba de manera más marcada sin embargo, no es desalentador el resultado.

Tabla 8.36. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 25



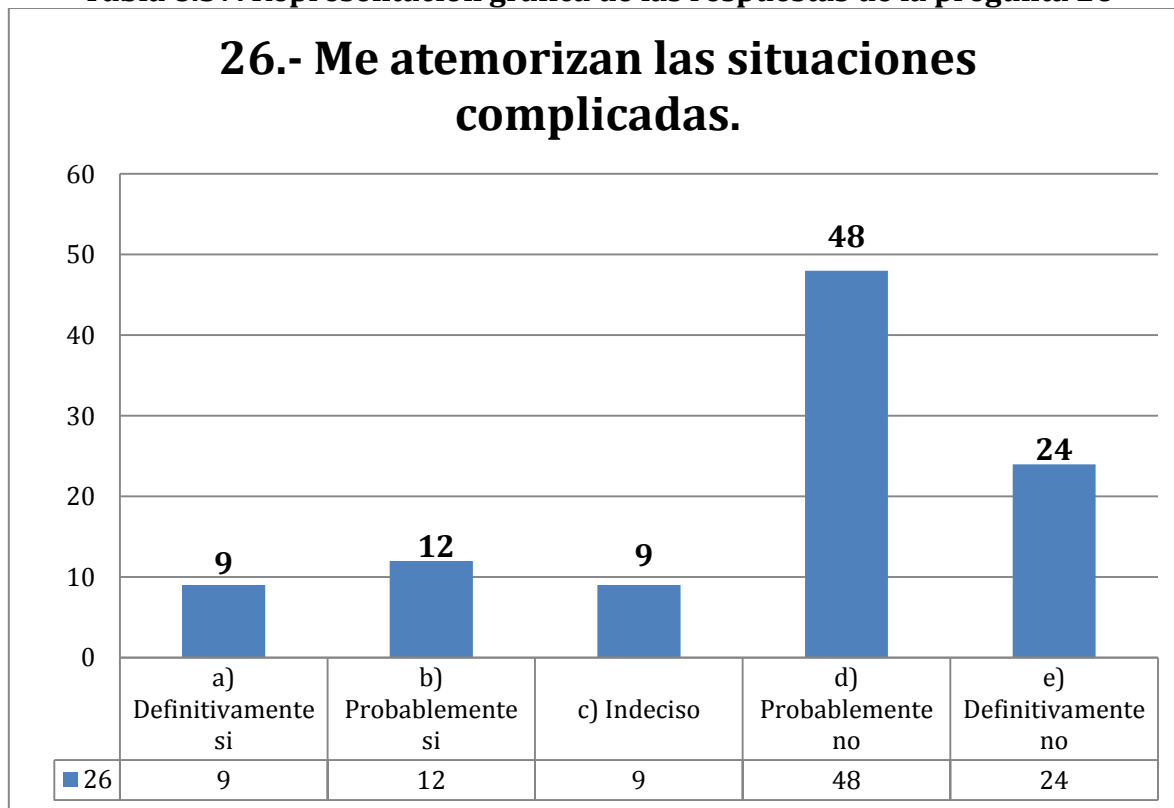
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



### 8.5.6. Resultados de la afirmación “Me atemorizan las situaciones complicadas”.

A pesar de ser jóvenes que se caracterizan por asumir riesgos. Los resultados fueron de 48 sujetos de estudio con respuesta probablemente no y 24 de definitivamente no. Por el contrario 12 manifestaron que probablemente sí. Concluyendo que algunos de los jóvenes huyen de situaciones complicadas o por lo menos les genera temor el poder enfrentarse a ellas.

Tabla 8.37. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 26



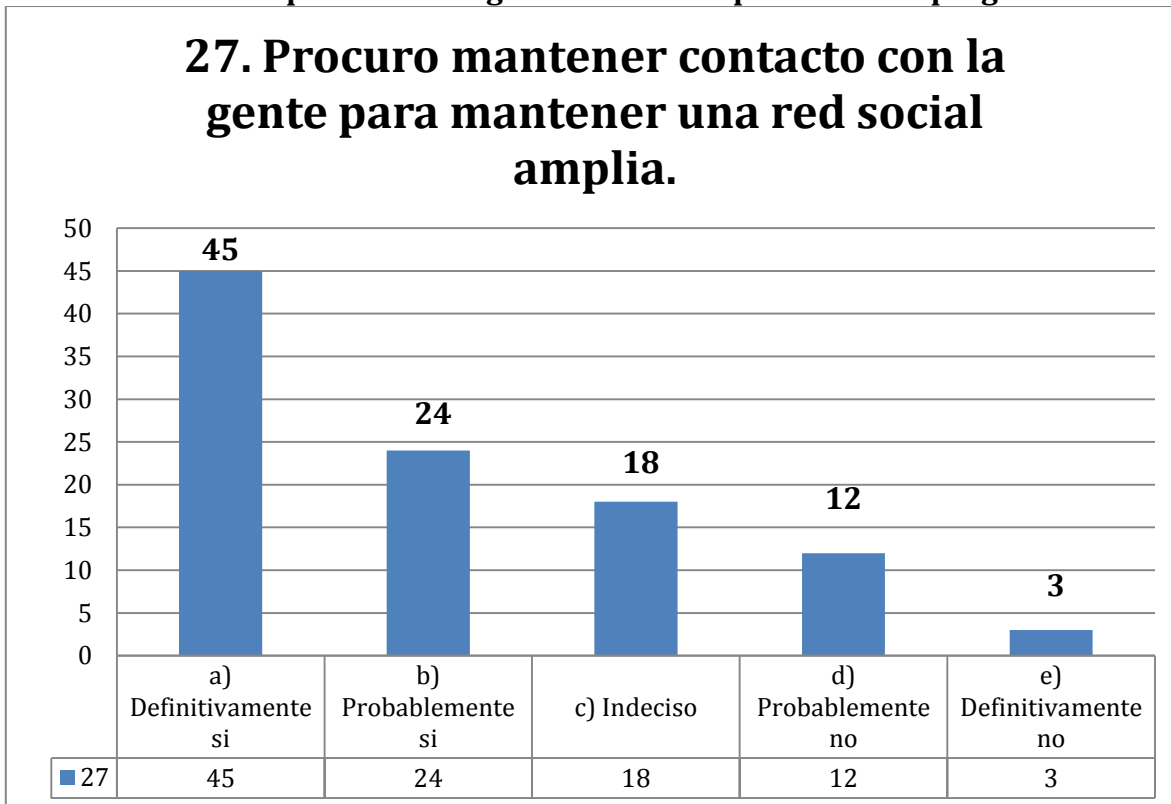
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



### 8.5.7. Resultados de la afirmación “Procuró mantener contacto con la gente para mantener una red social amplia”.

Aquí las respuestas fueron contundentes 45 estudiantes contestaron que definitivamente si, mantienen una red social amplia, uno de los fundamentos básicos para emprendedores es el “*networking*” donde se pretende que conozcan personas que les generen oportunidades. Consecutivamente 24 de ellos contestaron que posiblemente si y 18 de los sujetos contestaron que se encuentran indecisos.

Tabla 8.38. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 27



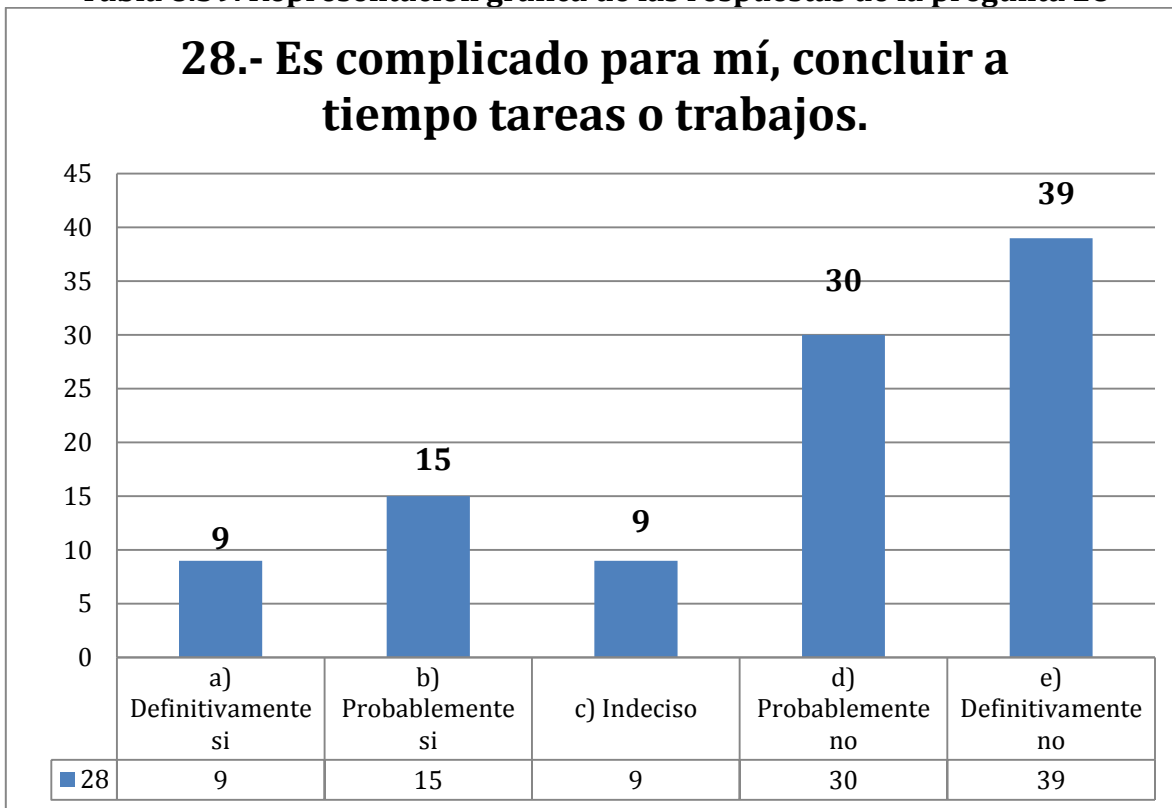
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



**8.5.8. Resultados de la afirmación “Es complicado para mí concluir a tiempo trabajos y tareas”.**

Los jóvenes manifestaron que pueden concluir a tiempo con sus tareas y trabajos esto da un aporte de sus responsabilidades y su ética de trabajo contestando 38 sujetos que definitivamente no y 30 sujetos probablemente no.

**Tabla 8.39. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 28**



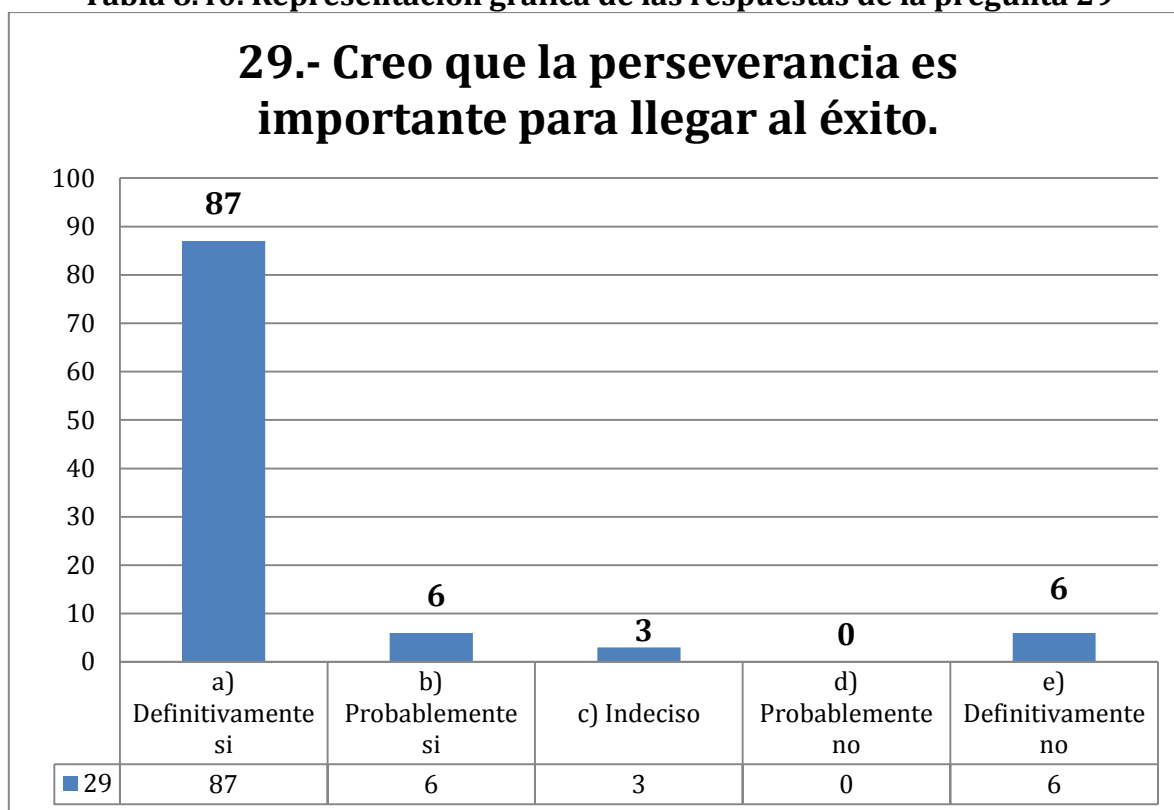
**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**



### 8.5.9. Resultados de la afirmación “Creo que la perseverancia es importante para llegar al éxito”.

Los entrevistados contestaron con 87 definitivamente si y 6 posiblemente sí. Esto nos indica que el trabajo continuo es fundamental para el desarrollo de sus metas y objetivos. Y finalmente ser exitosos.

Tabla 8.40. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 29



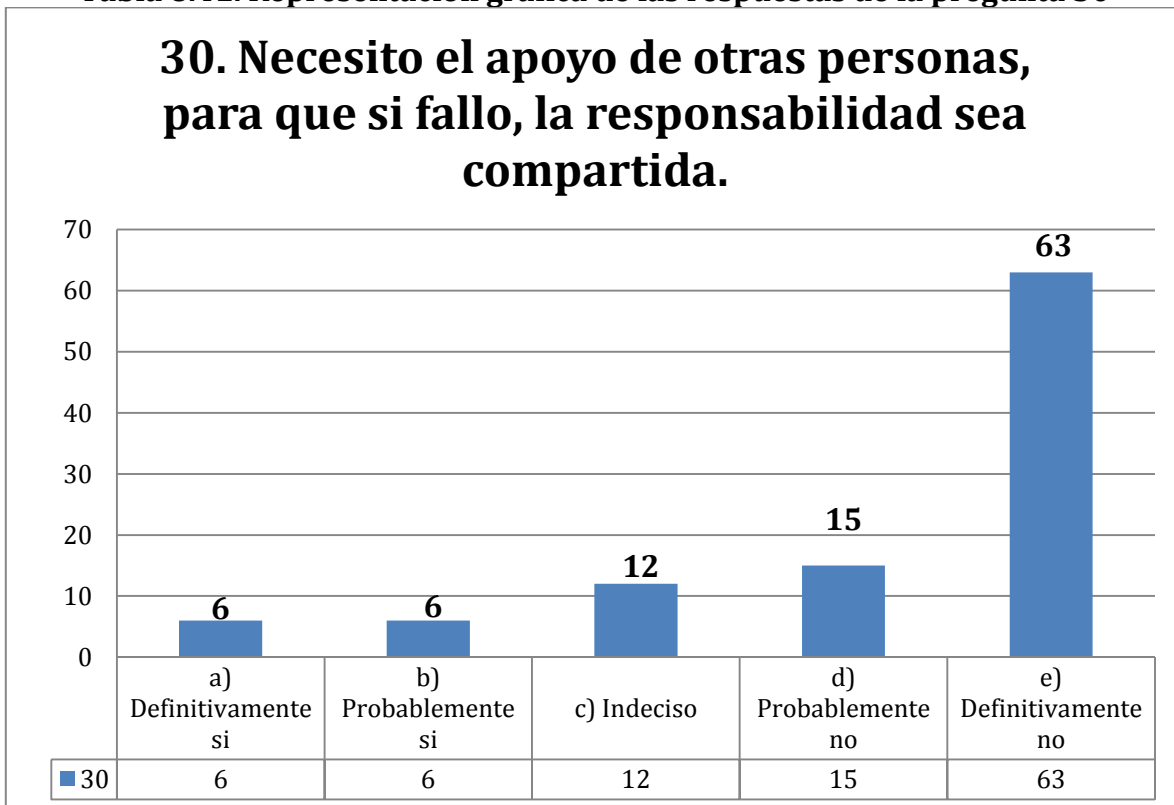
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



**8.5.10. Resultados de la afirmación “Necesito el apoyo de otras personas, para que si fallo, la responsabilidad sea compartida”.**

La responsabilidad individual y sobre el proyecto que asuma cada emprendedor determinara el éxito de este. Por eso era importante que constarán que definitivamente no como ocurrió en su mayoría en este caso con 63 respuestas y 15 de posiblemente no para cerrar con 12 personas indecisas.

**Tabla 8.41. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 30**



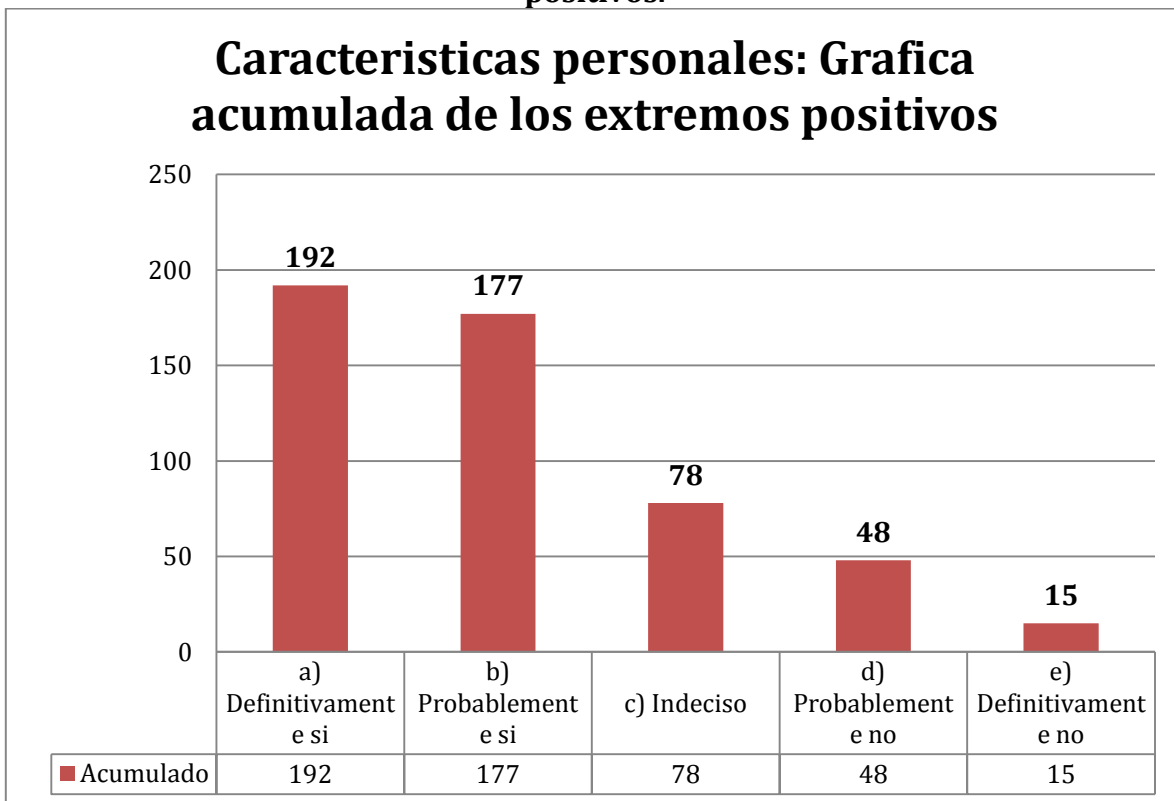
**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**



**8.5.11. Resultados de la gráfica acumulada de “las características personales de los extremos positivos”.**

Con esto se puede concluir que los jóvenes del bachillerato nicolaita tienen características personales de emprendedor desarrolladas no de manera totalitaria, y en su encuesta ellos manifiestan tener capacidad de decisión, ser sociales y capacidad de análisis para el desarrollo de alternativas.

**Tabla 8.42: Grafica acumulada de las características personales de los extremos positivos.**



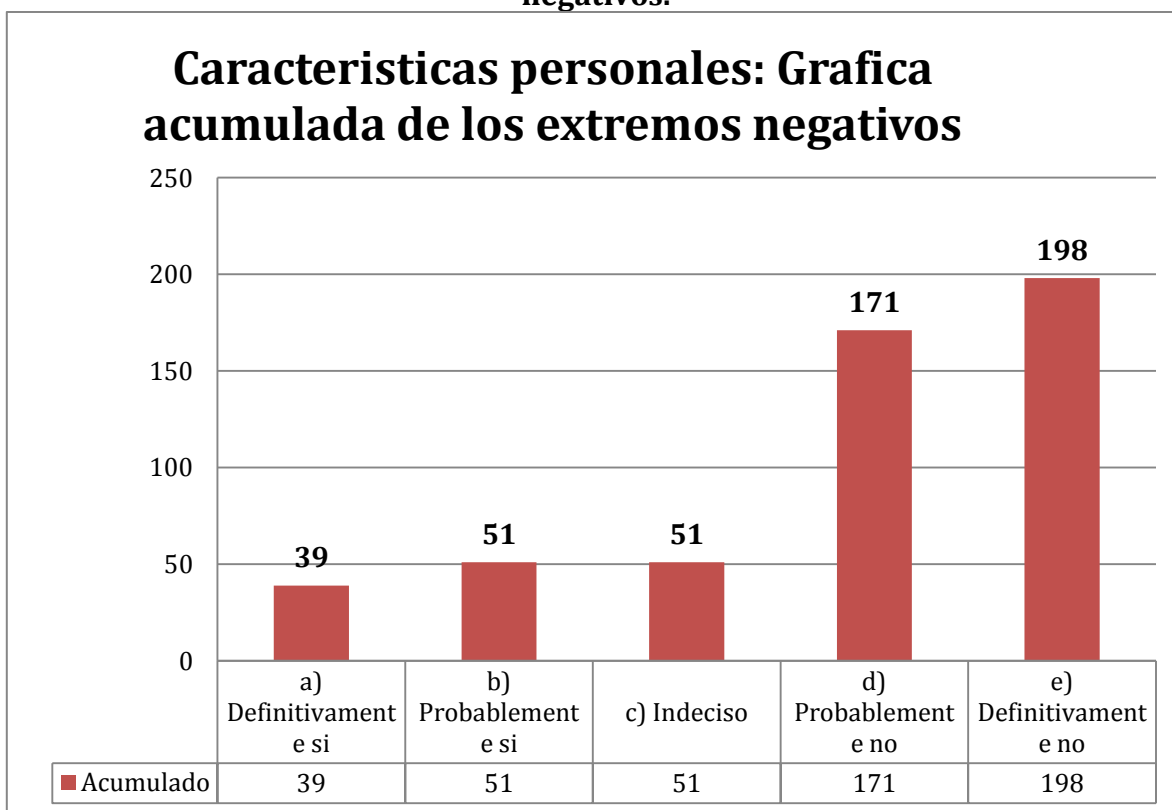
**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**



### 8.5.12. Resultados de la gráfica acumulada de “las características personales de los extremos negativos”.

Las características personales como iniciativa y responsabilidad se ven reflejadas en estas respuestas donde se obtuvieron buenos resultados. Dentro de estas características los jóvenes nicolitas, no necesitan más que saber aplicarlas de manera continua.

**Tabla 8.43: Grafica acumulada de las características personales de los extremos negativos.**



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

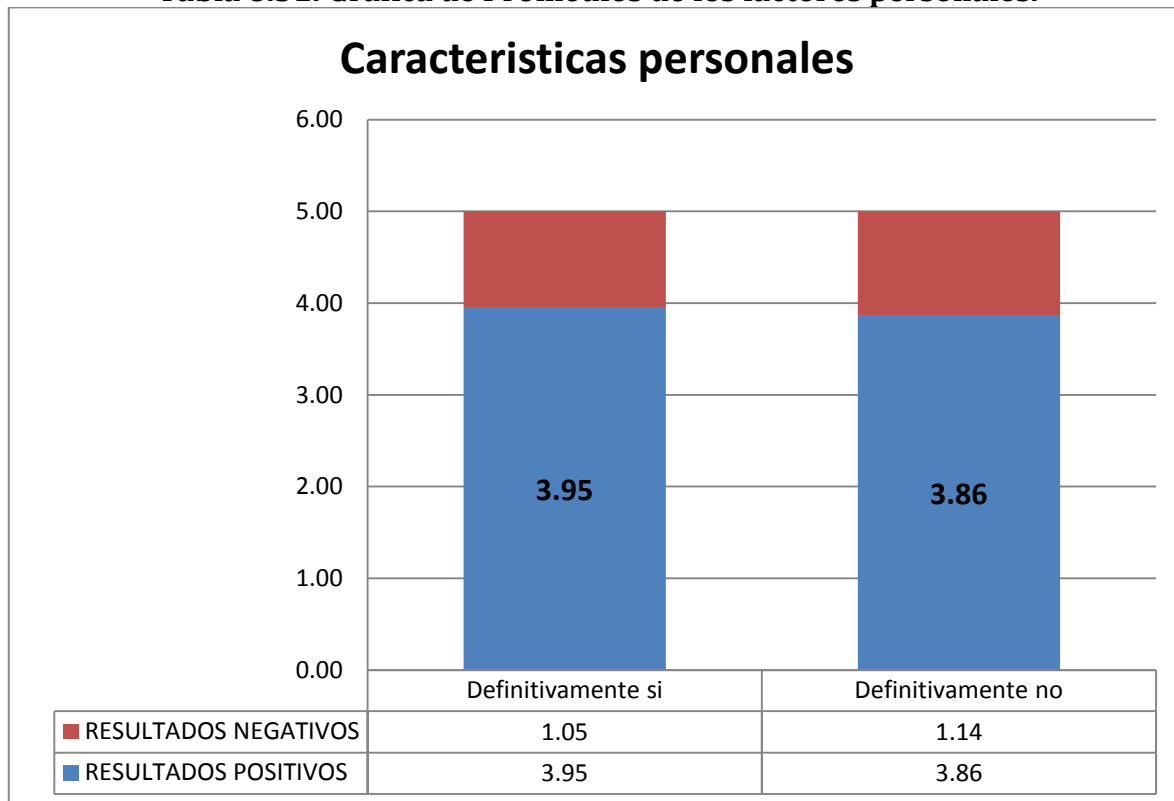




### 8.5.13. Resultados de la gráfica de promedios de “Características Personales”.

En la siguiente tabla se puede visualizar que los jóvenes emprendedores del bachillerato nicolaita cumplen prácticamente los aspectos de emprendedurismo en las características personales como perseverancia, *networking*, responsabilidad entre otras. Que los llevaran con éxito al desarrollo adecuado de proyectos empresariales.

**Tabla 8.31: Grafica de Promedios de los factores personales.**



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

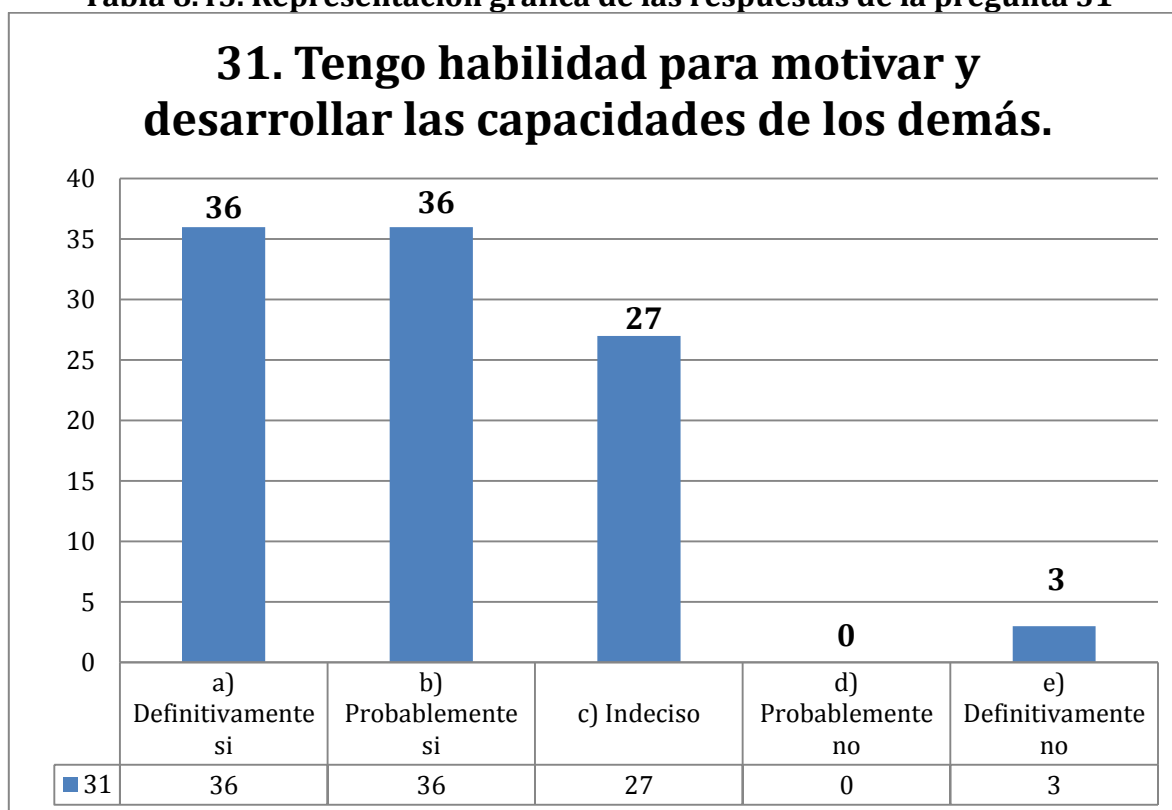


## 8.6. Resultados Competencias Generales.

### 8.6.1. Resultados de la afirmación “Tengo habilidad para motivar y desarrollar las capacidades de los demás”.

En la tabla siguiente se ve reflejado que los sujetos de estudio 36 respondieron definitivamente si y también 36 posiblemente sí. Con todo esto se puede concluir que los jóvenes conocen sus habilidades pero el hecho de analizar a las demás personas, los pone en algunas ocasiones indecisos como es el caso de las 27 personas que así contestaron.

**Tabla 8.45. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 31**



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

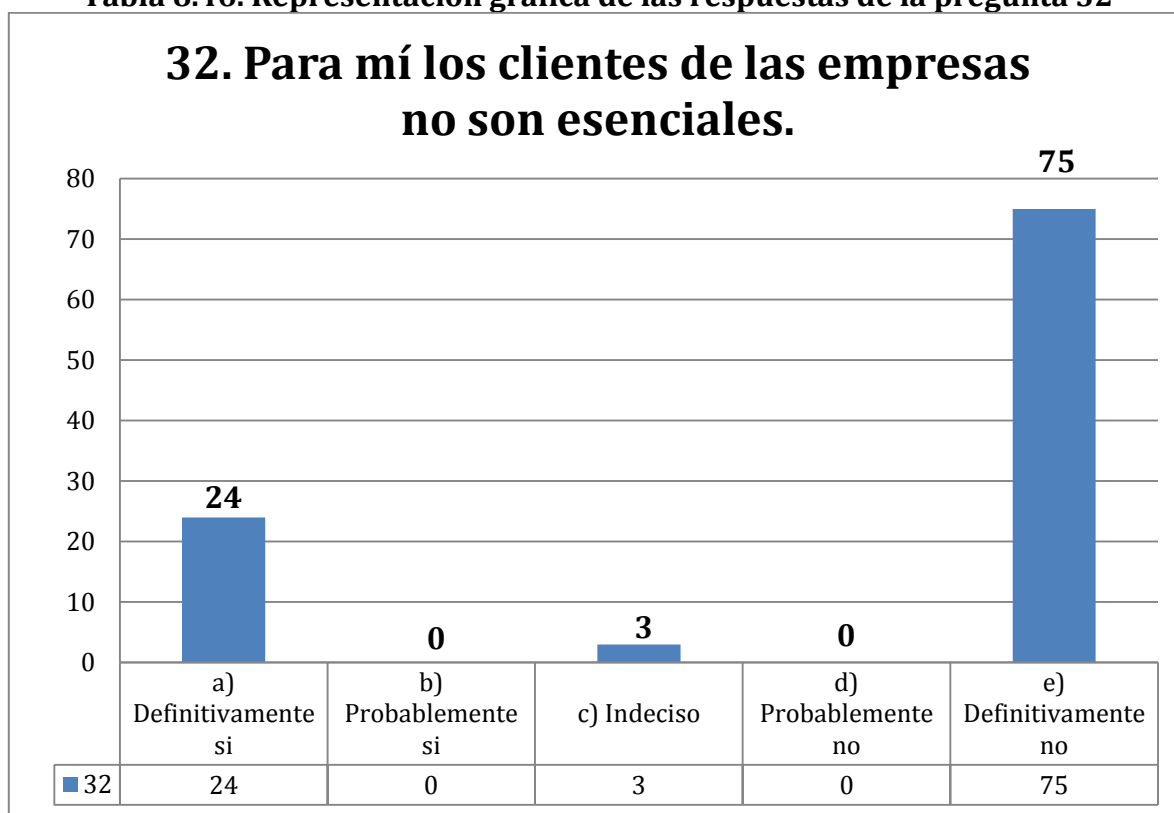
“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



### 8.6.2. Resultados de la afirmación “Para mí los clientes de las empresas no son importantes”.

En esta parte del desarrollo de la encuesta se pudo percibir que algunos no leyeron con detenimiento la pregunta o en realidad consideran que no son importantes los clientes para las compañías. Sin embargo, la mayoría contestó con 75 definitivamente no.

Tabla 8.46. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 32



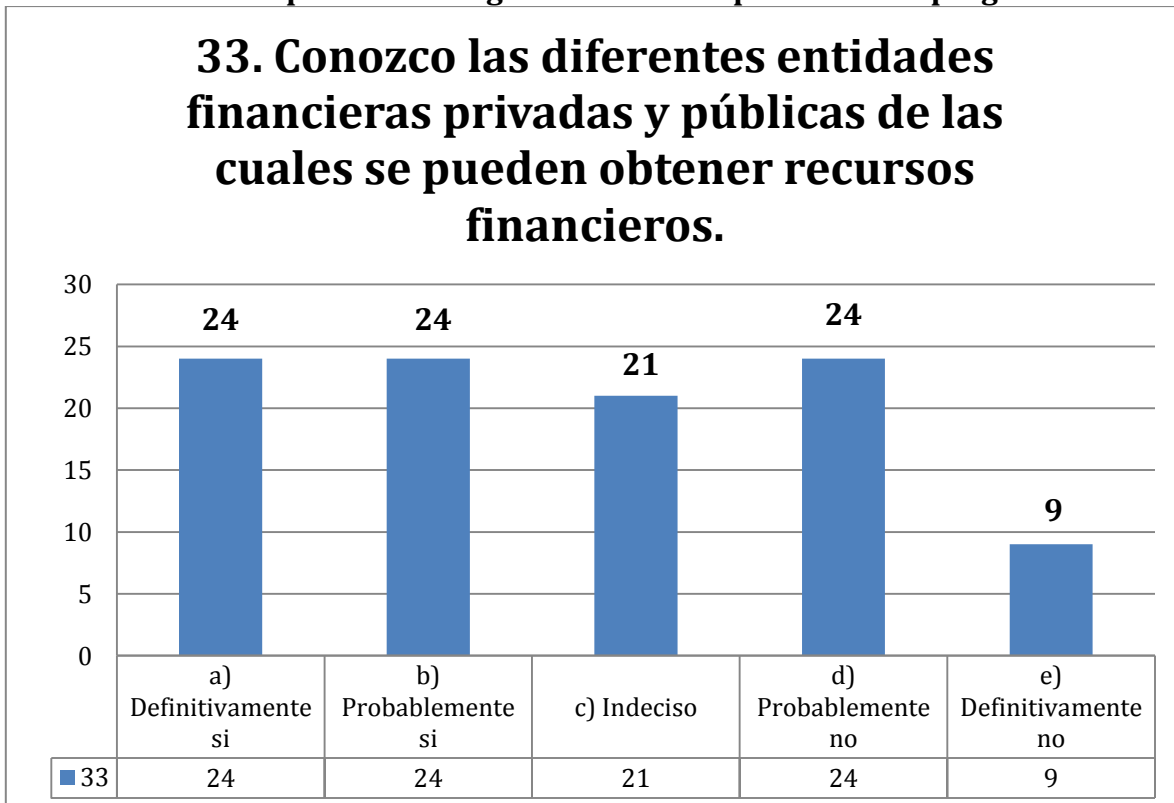
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



**8.6.3. Resultados de la afirmación “Conozco las diferentes entidades financieras privadas y públicas de las cuales se pueden obtener recursos financieros”.**

Los resultados fueron muy diversos así como también se cree que los conocimientos de los encuestados. Y fueron de la siguiente manera 24 definitivamente si, 24 probablemente sí y otros 24 con probablemente no. Además con 21 indecisos y concluyendo con 9 definitivamente no.

**Tabla 8.47. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 33**



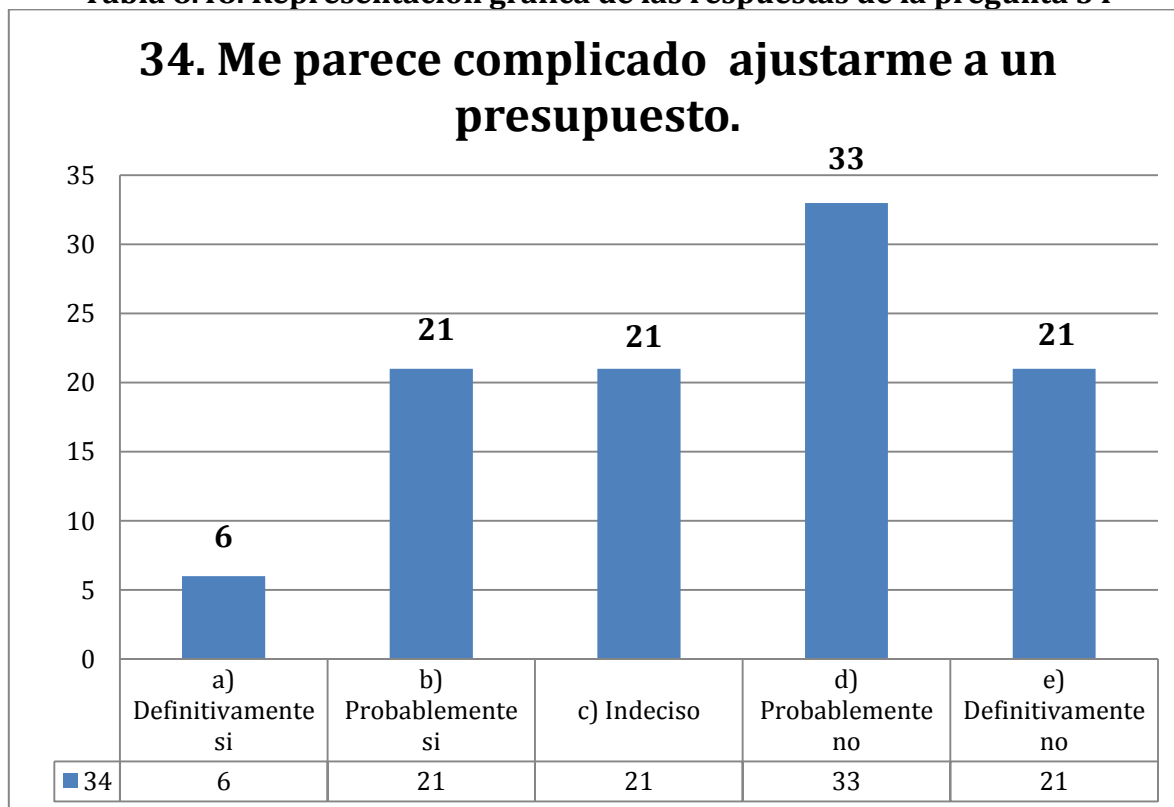
**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**



#### 8.6.4. Resultados de la afirmación “Me parece complicado ajustarme a un presupuesto”.

Los resultados fueron los siguientes 33 que posiblemente no se les complica realizar un presupuesto. Con 21 encuestados en cada sección de definitivamente no, indecisos y posiblemente sí. Se demuestra que los jóvenes no tienen la cultura de realizar un presupuesto y ajustarse al mismo.

Tabla 8.48. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 34



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



### 8.6.5. Resultados de la afirmación “Realizo los trabajos y tareas con calidad”.

Los sujetos de manera perceptiva contestaron que definitivamente si realizan sus trabajos con calidad con un total de 45 encuestados y 30 que contestaron que probablemente si.

Tabla 8.49. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 35



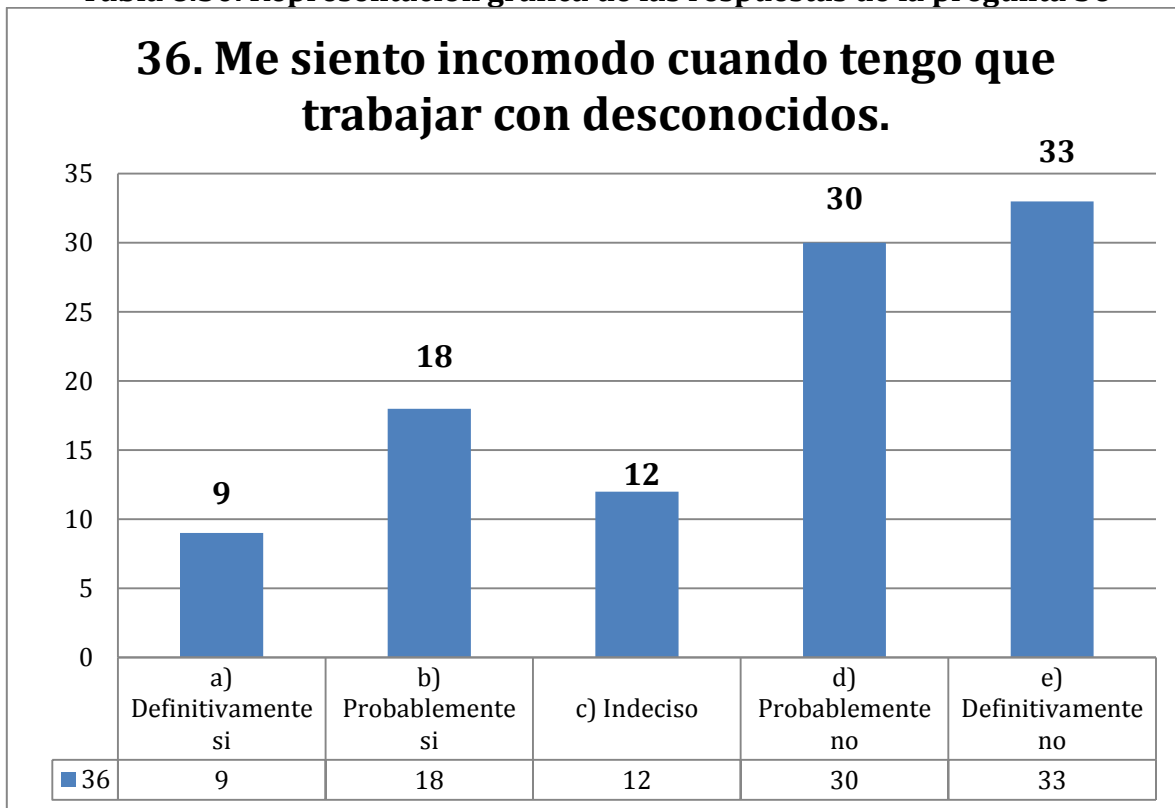
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



**8.6.6. Resultados de la afirmación “Me siento incomodo cuando tengo que trabajar con desconocidos”.**

El interactuar con nuevas personas y de ámbitos distintos al personal. A los jóvenes les complica salirse de su área de confort como lo manifestaron en los resultados con 33 definitivamente no, 30 posiblemente no, 12 indecisos y 18 probablemente sí.

**Tabla 8.50. Representación gráfica de las respuestas de la pregunta 36**



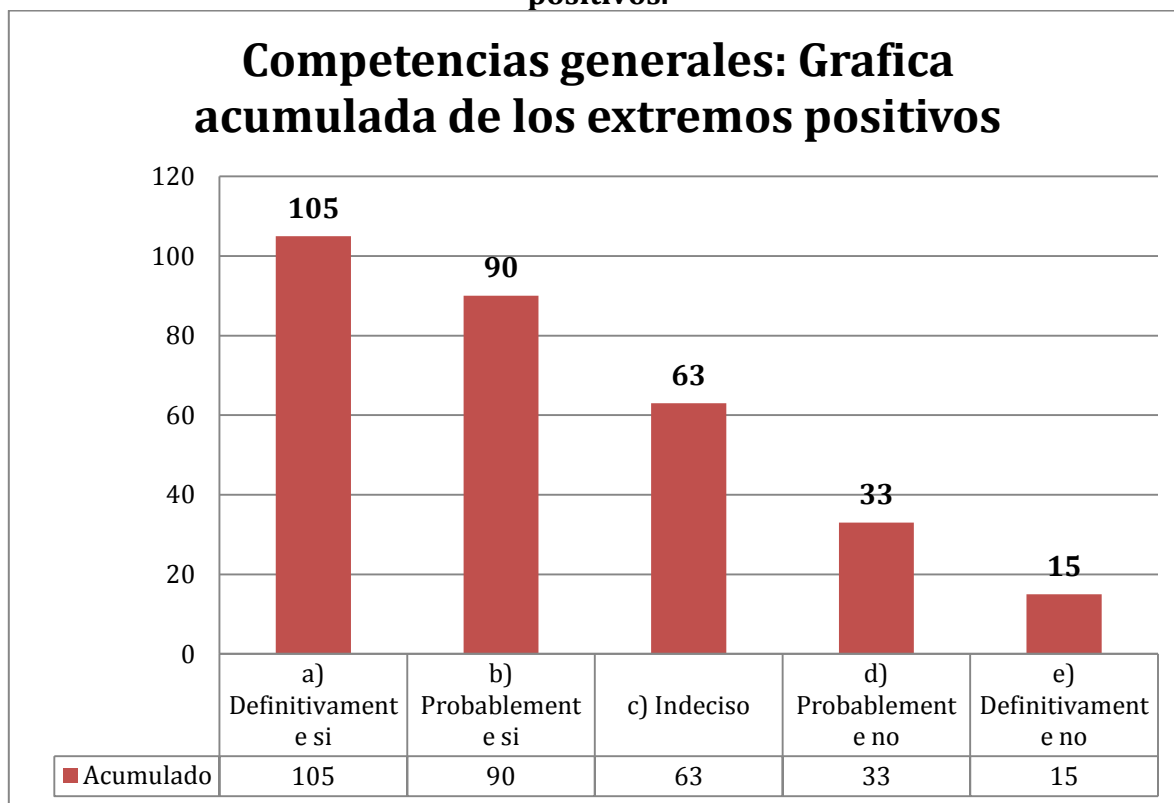
**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**



**8.6.7. Resultados de la gráfica acumulada de “las competencias generales de los extremos positivos”.**

La motivación hacia otras personas y el desarrollo de trabajos con calidad, fueron las respuestas que le dieron más contundencia a este factor, sin embargo, al analizar más detenidamente la parte de conocer distintos financiamiento fue los que le dio un poco más de diferenciación a los distintos factores.

**Tabla 8.51: Grafica acumulada de las competencias generales de los extremos positivos.**



**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

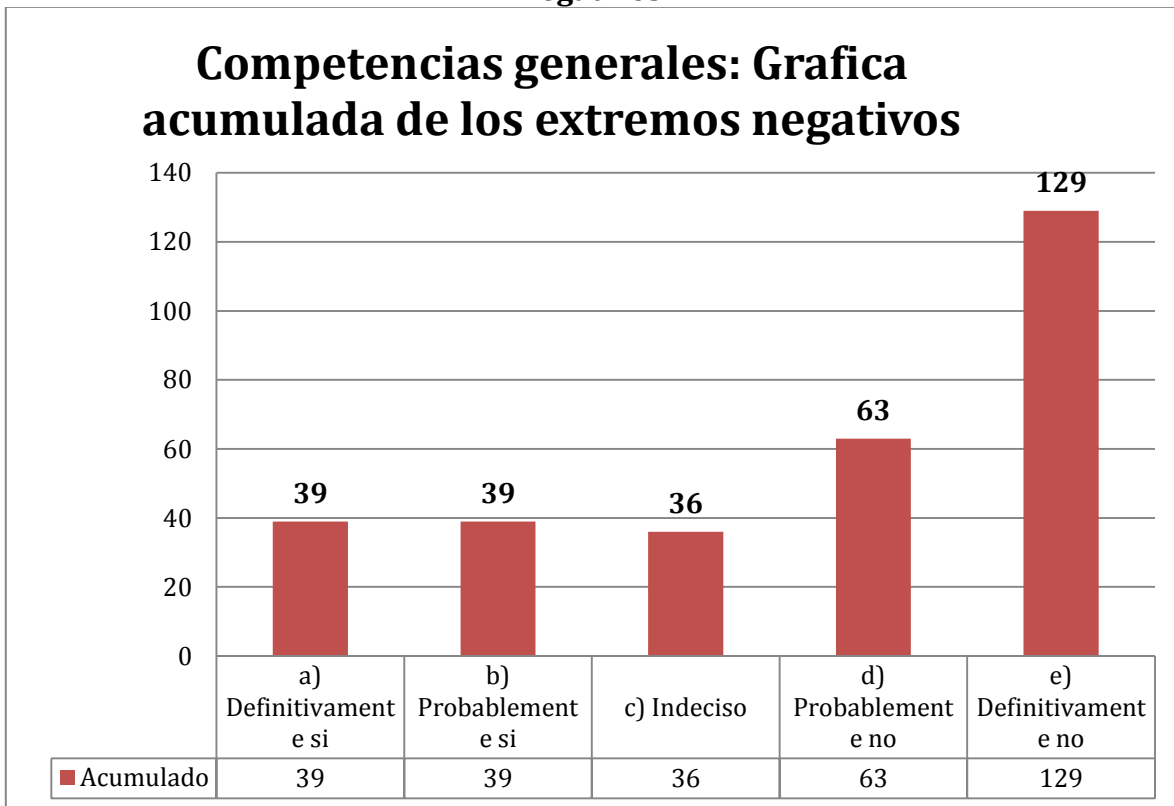




**8.6.8. Resultados de la gráfica acumulada de “las competencias generales de los extremos negativos”.**

Las competencias generales las cubren como lo es trabajar con personas distintas y fuera de su contexto. Donde las respuestas fueron diversas fue el hecho de poder ajustarse a un presupuesto donde todos los individuos contestaron que se les complica ajustarse a él.

**Tabla 8.52: Grafica acumulada de las competencias generales de los extremos negativos.**



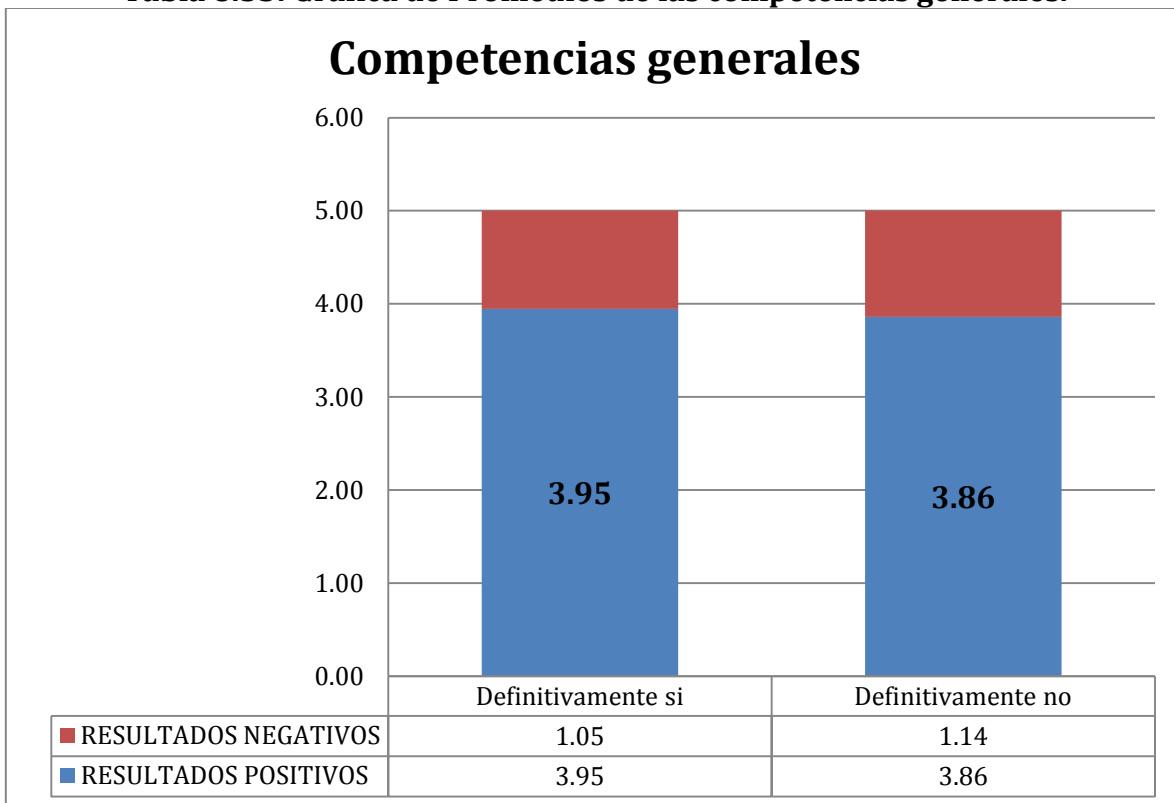
**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**



8.6.9. Resultados de la gráfica de promedios de “Competencias generales”

Los jóvenes nicolaitas cumplen con las competencias generales como son el trabajo de calidad, considerar a los clientes de las empresas, conocer de financiamientos diversos, así como también el conocimiento de un presupuesto para una tarea determinada.

Tabla 8.53: Grafica de Promedios de las competencias generales.



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo



## 8.7. El Perfil del Emprendedor del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Para determinar de manera objetiva, y por tanto de manera cuantitativa el perfil del emprendedor fue necesario sacar los porcentajes de cada afirmación. El primer paso fue asignarle una ponderación, en este caso fue de 0 a 4. Posteriormente, esta ponderación se le asignó al valor más importante en las respuestas impares, es decir, el valor más alto la recibió la respuesta definitivamente sí. Caso contrario con las respuestas pares donde la puntuación más alta fue asignada a la definitivamente no. Después de haber asignado los valores, todos los resultados fueron divididos entre 4 para así obtener un promedio ponderado. Al obtener este promedio de cada una de las respuestas de las afirmaciones, se sumaron los cinco resultados. Para finalizar, se dividieron entre el número de encuestados, que en este caso fue 102 personas. Entonces se obtuvo el porcentaje de cada afirmación. Cabe señalar, que para considerar que un emprendedor tiene cierta característica se espera que cumpla el porcentaje igual o mayor a 50%, esto con la finalidad de que el perfil sea más adecuado a la realidad. Con todo este procedimiento los resultados son los siguientes:

**Tabla 8.8. Porcentajes por afirmación**

FACTORES MOTIVACIONALES	
Orientación de metas y objetivos	86.03%
Elaboración y consecución de planes	69.85%
Necesidad de Reconocimiento	73.53%

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



Análisis de la crítica	38.24%
Trabajo de manera independiente	63.24%
Percepción del beneficio económico	62.50%
Necesidad de afiliación y Ayuda a los demás	80.15%
Necesidad de Poder	22.79%
<b>CARACTERÍSTICAS FISICAS</b>	
Trabajo con ahínco	33.82%
Energía en proyectos no lucrativos	11.76%
Inclinación a la aventura	38.24%
Realización de tareas extracurriculares	28.68%
<b>CARACTERÍSTICAS INTELECTUALES</b>	
Innovación y creatividad	47.06%
Estabilidad emocional y madurez	16.91%
Colaboración y flexibilidad	58.82%
Análisis situacional	10.29%
Capacidad analítica y reflexión	34.56%
Capacidad de solución de problemas	36.76%
Capacidad de comunicar ideas	44.85%
Eficaz toma de decisiones	36.03%
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</b>	
Pro-actividad	23.53%
Iniciativa	34.56%
Constancia y optimismo	33.82%
Auto-control	25.74%
Toma de riesgos calculados	33.82%
Es perceptivo a sus relaciones sociales	26.47%
Planificación con límites de tiempo	31.62%
Perseverancia	8.82%
Responsabilidad	19.85%
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	
Liderazgo	25.00%
Orientación al cliente	25.00%
Conocimiento y capacidad para conseguir recursos financieros	42.65%
Administración presupuestal	39.71%
Trabajo de calidad	24.26%
Trabajo en equipo	35.29%

**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



Tabla 8.9. Perfil del Emprendedor Nicolaita Propuesto.

PERFIL DEL EMPRENDEDOR NICOLAITA			
<b>CARACTERISTICAS GENERALES</b>			
Sexo:	Indistinto	Edad:	18-20
Carrera:	Administración, Contaduría, Economía.		
Educación Requerida:	Bachillerato Económico-Administrativo		
Objetivo General:			
<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b>			
Orientación de metas y objetivos			Si
Elaboración y consecución de planes			Si
Necesidad de Reconocimiento			Si
Análisis de la critica			No
Trabajo de manera independiente			Si
Percepción del beneficio económico			Si
Necesidad de afiliación y Ayuda a los demás			Si
Necesidad de Poder			No
<b>CARACTERISTICAS FISICAS</b>			
Trabajo con ahínco			No
Energía en proyectos no lucrativos			No
Inclinación a la aventura			No
Realización de tareas extracurriculares			No
<b>CARACTERISTICAS INTELECTUALES</b>			
Innovación y creatividad			No

“Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios”



Estabilidad emocional y madurez		No
Colaboración y flexibilidad	Si	
Análisis situacional		No
Capacidad analítica y reflexión		No
Capacidad de solución de problemas		No
Capacidad de comunicar ideas		No
Eficaz toma de decisiones		No
<b>CARACTERISTICAS PERSONALES</b>		
Pro-actividad		No
Iniciativa		No
Constancia y optimismo		No
Auto-control		No
Toma de riesgos calculados		No
Es perceptivo a sus relaciones sociales		No
Planificación con límites de tiempo		No
Perseverancia		No
Responsabilidad		No
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>		
Liderazgo		No
Orientación al cliente		No
Conocimiento y capacidad para conseguir recursos financieros		No
Administración presupuestal		No
Trabajo de calidad		No
Trabajo en equipo		No

**Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo**



## CONCLUSIONES

Después de haber realizado la presente investigación se concluye que:

- La escala Likert fue la mejor alternativa de evaluación de capacidades, sentimientos y aptitudes porque se determina que debe tener 5 parámetros para que la evaluación no tenga sesgo o tendencia y los jóvenes se sintieran identificados.
- Al tratarse de jóvenes la escala Likert nos daba el beneficio de que su respuesta fuera clara y sencilla para cada uno de los sujetos. Y la veracidad de las respuestas fuera la más adecuada.
- Para el análisis de perfil existen distintas alternativas pero debido al número de sujetos de estudio además, el análisis de competencias y capacidades fue necesario implementar el cuestionario.
- Las ventajas de aplicar un cuestionario para análisis de perfil es que permitió realizar un instrumento a “medida” donde se ajustaran cada uno de los factores de análisis del perfil de los emprendedores.
- En la economía de hoy en día, donde la falta de empleo en jóvenes recientemente egresados de la licenciatura, una de las alternativas más viables es el emprendedurismo.



- Emprender es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos. Con todo esto fue necesario encontrar el perfil de los jóvenes emprendedores nicolaitas que ingresan a una escuela de negocios.
- Al identificar las características y competencias del emprendedor en 5 factores como son: factores motivacionales, características físicas, características personales, características intelectuales y competencias generales. El emprendedor nicolaita sería descrito de manera objetiva.
- JA es la organización del mundo dedicada a educar a los estudiantes sobre la preparación de mano de obra, el espíritu empresarial y la educación financiera a través de la experiencia, programas prácticos. Llevándose a cabo en bachillerato casi 10 años el programa de empresarios-emprendedores, así los jóvenes pueden aprender de la creación de empresas y trabajo colaborativo.
- La realización del programa empresarios-emprendedores coordinado por IMPULSA Michoacán, les ofrece a los jóvenes no solo la creación de empresas si no también una herramienta





vocacional donde pueden decidir exactamente qué carrera quieren estudiar.

- Los jóvenes que se desenvuelven el programa también a la par desarrollan sus habilidades de emprendedores las que tenían las potencializan y las que desconocían las ponen en práctica.
- El bachillerato nicolaíta desde se creación busca formar jóvenes que resuelvan problemas de la sociedad con un sentido humanista. Este programa les brinda la oportunidad de demostrarse que pueden hacer por ellos y su entorno.
- En la educación superior se encuentran las escuelas de negocios que comprenden las escuelas de administración, contabilidad y economía. Todas ellas la casa máxima de estudios de Michoacán. La UMNSH. Que ofrecen dentro de sus programas los conocimientos generales de las empresas pero nunca una materia que ayude a la creación de un plan de negocios de manera completa a excepción de administración en su noveno semestre.
- La planeación de un instrumento que ayudara a poder analizar el perfil del emprendedor no fue sencillo ya que no existen instrumentos validados. Sin embargo, identificar las características



y aptitudes del emprendedor se encontraban bien demarcadas. Entonces, el cuestionario fue la herramienta por excelencia.

- El primer factor de análisis es la motivación ya sea externa o interna que los lleva a realizar sus proyectos y desarrollar metas y objetivos.
- Segundo Factor Características Físicas en este factor se debía saber si los jóvenes cuentan con la energía suficiente y pueden trabajar con ahínco en todos sus quehaceres cotidianos y descubrir si tienen cualidades de emprendedores.
- Las características intelectuales de los emprendedores buscan evaluar si los jóvenes tienen toma de eficaz de decisiones, innovación también análisis y solución de problemas.
- El emprendedor tiene capacidad de auto-control, perseverancia, trabajo en equipo y desarrollo de actividades en tiempo todas estas son algunas de las características personales que se analizaron con los sujetos de estudio.
- Las competencias generales que se describen como las aptitudes con las cuales se realiza un objetivo, se calificaron las siguientes



para los jóvenes emprendedores, motivar a otros, análisis de presupuestos y la orientación a clientes.

- Los resultados de la investigación muchos de ellos esperados y otros un tanto cuanto sorprendentes debe de mencionarse que esto es medición de la percepción personal de los sujetos de estudio, una futura investigación podría ser el análisis de este perfil propuesto y la práctica real de cada uno de los factores.
- En lo referente al Factor Motivacional, los estudiantes consideran que tiene establecidos sus metas y objetivos, pueden elaborar planes y llevarlos a cabo, pueden trabajar de manera independiente. En cuanto a otros factores como lo es el poder se esperaba que contestaran que no, puesto que un emprendedor busca ser más cooperativo y de un liderazgo más laissez-faire. Por otro lado, se esperaba que sus respuestas demostraran que el beneficio económico no es una alternativa para el desarrollo de proyectos, sin embargo lo es.
- En los jóvenes dentro a las características físicas, quedo demostrado que no tienen la energía, la fuerza para trabajar con ahínco para la realización de tareas extracurriculares. Los emprendedores de éxito demuestran que el trabajo continuo es la



base del desarrollo de buenos proyectos. Sin embargo los bajos índices de se obtuvieron muestran lo contrario.

- Las características intelectuales de los emprendedores nicolaitas mostraron los siguientes resultados: No tienen innovación, creatividad, capacidad de comunicar ideas, capacidad de solución de problemas y reflexión. Donde no se pudo ver los resultados esperados fue en estabilidad emocional y tolerancia a la ambigüedad. Porque, son jóvenes que no alcanzan la madurez y necesitan de sus compañeros para sentirse aceptados, se demuestra que el desarrollo de nuevas actividades o situaciones difíciles los pone en conflicto. En lo único aspecto que resultaron positivos fue en la colaboración y flexibilidad.
- Los sujetos de estudio no tienen la capacidad de decisión, iniciativa, auto control, percepción a sus relaciones sociales, responsables y perseverantes. Todas ellas características personales del emprendedor. Entonces todos los resultados convergen en que los estudiantes del bachillerato nicolaita les hace falta desarrollar todas estas habilidades en la Escuela de Negocios para poder ser un profesional exitoso.
- En lo referente a competencias generales no cumplen todos los factores como son conocimiento y capacidad para conseguir



recursos financieros, trabajo en equipo, liderazgo, orientación al cliente, administración de recursos y calidad en el trabajo. Se puede concluir que en este factor lo único a considerar es que los jóvenes por su inmadurez podrían no estar preparados a esta edad.

- El análisis del perfil de los jóvenes en general arroja que están motivados, respecto su carrera, las metas y planes están bien definidos porque en lo que respecta al factor motivacional los estudiantes obtuvieron resultados destacados. Sin embargo, en todos los demás aspectos no alcanzaron la media.
- Se comprueba la hipótesis general de la investigación que afirma que el perfil del joven emprendedor egresado del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo; adecuado para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios.



## BIBLIOGRAFÍA.

### Libros

Allen, M. (2002): El emprendedor visionario. Barcelona: Empresa Activa.

Amit, R., Glosten, L. y Muller, E. (1993): "Challenges to theory Development in Entrepreneurship research" Journal of Management Studies, Vol. 10, pp. 815-834.

Argyris, C. (1985) Strategy, Change and Defensive Routines. Boston MA: Pitman.

Arreola Cortés, Raúl, Historia de la Universidad Michoacana, Morelia, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Coordinación de Investigación Científica, 1984.

Arriaga Rivera, Agustín, Consideraciones al Decreto Legislativo número 45 de 14 de octubre de 1966, Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo, Tomo LXXXVIII, Morelia, Michoacán, Octubre 15 de 1966, Número 80, p. 4.

Ayerve, M. y Larrea, I. (1995): La actitud de ser empresario. Edición de las Diputaciones de Gipúzcoa y Álava y del Gobierno Vasco, San Sebastián.

Barajas López Gisela, Solórzano Rodríguez Josefina, Cortés López Laura Guadalupe y Moreno González Rosa Ana, De aquí... a la distancia, Morelia, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2004, p. 3.

"Diseño del Perfil de los Jóvenes Emprendedores Egresados del Bachillerato de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para incursionar con éxito en las Escuelas de Negocios"



- Belley, A. (1989): "Opportunités d'affaires: Object négligé de la recherche sur la création d'Enterprises", *Revue PMO*, Vol. 4, n.º 1, pp. 33 y ss.
- Bhide, A. (2000): "The Origin and Evolution of new Business", Oxford University Press.
- Bhide, A. (1996): "The Question Every Entrepreneurs Must Answer" *Harvard Business Review*, Nov-Dic.
- Bird, B. (1989): *Entrepreneurial Behavior*. Illinois: Scoth, Foresman & co.
- Bock, Z. y Mcmillan, I. (1993): *Corparte Venturing*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Borello, A. (2000): *El plan de negocio*. Madrid : McGraw-Hill.
- Brandt, S. C. (1982): *Entrepreneursing*. New York: New American Library .
- Brenner, O. C. (1982): "Relationship of Education to Sex. Managerial Status and The Managerial Stereotype", *Journal of Applied Psicology*, Vol. 67, n.º3, pp. 380-383.
- Brenner, O. C. Pringle, Ch. D. (1991): "Perceived Fullfillement of Organizational Employment versus Entrepreneurship: Work Values and Career Intentions of Business College Graduates", *Journal Small Business Management*, Vol. 29, n.º 3, pp. 62-72.
- Brookehaus, R. H. (1982) "The Psychology of the Entrepreneur", en C. A. Kent, de Sexton y K. H. Visper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Cap. 3, pp. 39-71.



Brookehaus, R. H. y Horwitz, P. S. (1986): "The Psychology of the Entrepreneur", en D. L. Sexton y R. W. Smilor (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge: Bellinger Publishing Company, pp. 25-48.

Bueno, E. (1997): "El aprendizaje: Una clave Competitiva en la Economía Actual", *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º7, pp. 32-38.

Bueno, E. y de Pablo I. (1996): "La aventura de emprender: ¿Una carrera de obstáculos? Madrid: CEIM.

Burgelman, R. A. (1985): "Managing the new venture division: Research finding and implications for strategic management", *Strategic management journal*, vol. 6, n.º1, pp. 39-54.

Burgelman, R. A. (1984): "Designe for corporate entrepreneurship", *California Management Review*, vol. 26, n.º2, pp. 154-166.

Burgelman, R. A. (1983): "Corporate Entrepreneurship and strategic management: insights from a process study" *Management Science*, vol. 29, n.º12, pp. 1349-1364.

Buzan, T. (1984) *Un tête bien fiat*. París: Les Éditions d'Organization.

Cachón, L. (1999a): "Los nuevos yacimientos de empleo" *Cuadernos de Información Económica*, n.º151, pp. 85-93, Oct.

Cachón, L. (1999b): "Sobre el desarrollo local y nuevos yacimientos de empleo" *Política y Sociedad*, n.º31, pp. 121-134.





Cachón, L., Collado J. C. y Martínez, I. (1998): “Nuevos Yacimientos de Empleo en España”. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Cachón, L. y Centro de Estudios Económicos de la Fundación Tomillo (1999): Nuevos Yacimientos de Empleo en España. Potencial de Desarrollo Futuro. Madrid: Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales.

Calori, R., Johnson, G. y Samin, P. (1994) “CEO’s cognitive maps and the scope of the Organization”, *Strategic Management Journal*, 15.

Cámaras de Comercio. Industria y Navegación de España e INCYDE (2001): La creación de empresas en España. Análisis por regiones y sectores. Madrid: Servicio de Estudios.

Campos. M. (1997): «La función de la empresa y del empresario en la sociedad moderna», *Economistas Colegio de Madrid*, n.º 73, pp. 100-104.

Chavenato. I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc Graw Hill.

Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1990): «New Venture Strategic Posture, Structure and Performance: an Industry Life Cycle Analysis», *Journal of Business Venturing*, n.º 5. pp. 123-135.

Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989): «The Strategic Management of Small Firms in Hostil and Benina Environment», *Strategic Management Journal*, vol. 10, n.º 1. pp. 75-87.

De Geus, A. (1990): «Strategy as Learning», London Business School.



Defeyt, P., Singer, V. y Lambert, F. (1997): Mieux comprendre les services de proximité pour soutenir leur développement. Rapport de synthèse européen. Bruselas: Fondation Roi Baudouin.

Diez de Castro, E. C. (1984): Planificación y control de la fuerza de ventas. La Rábida (Huelva): Publicaciones del Colegio Universitario de La Rábida.

Diez de Castro, E. C. y Landa Bercebal, J. (2000): Merchandising. Teoría y práctica. Madrid: Pirámide.

Diputación de Sevilla (2001): Cuadernos para emprendedores y empresarios. Recursos para emprender. Sevilla: Siglo XXI.

Drucker, P. (1999): Management Challenges for 21st Century. Oxford: Butterworth Heinemann.

Drucker, P. (1997): «Toward the New Organization». Executive Excellence, vol. 14, n.º 2, febrero, pp. 7-18.

Drucker, P. (1996): «Innovation Imperative», Executive Excellence, vol. 13, n.º 12, diciembre, pp. 7-18.

Drucker, P. (1989): The New Realities: in Government and Politics, in Economic and Business, in Society and World View. New York: Harper & Row Publishers.

Drucker, P. (1985): Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row Publishers.



Durban Oliva, S. (1983): La selección de inversiones en estructura. Sevilla: Manuales Universitarios. Publicaciones de la Universidad de Sevilla.

Entrialgo Suárez, M. (1997): «Función empresarial, capacidades empresariales y competitividad de las nuevas empresas», XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Lleida.

Entrialgo, M., Fernández, E. y Vázquez, C. J. (2001): «El efecto de las características de la organización en el comportamiento emprendedor». Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 10, n.º 3, pp. 25-40.

Filion, L. J. (1999): Réaliser son projet d'entreprise (2.a edición). Montreal: Les Éditions Transcontinental Inc.

Finney, M. y Mitroff, I. I. (1986): «Strategic Flan Failures. The Organization as its worst enemy», en H. P. Sims y D. A. Gioia (eds.), The Thinking Organization. San Francisco: Jossey-Bass Inc., pp. 317-335.

Floyd, S. W. y Wooldridge, B. (1999): «Knowledge Creatiort and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: the Renewal of Organizational Capability», Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 23, n.º 3, pp. 123-143.

Gales, S. (1996): Todo lo que usted necesita saber para crear su propia empresa. Barcelona: Infobook's.

Garavan, T. N. y O'Kinneide, B. (1994): «Entrepreneurship Education and Training Programmes: a Review ND Evoluting. Part I», Journal of European Industrial Training, n.º 18, pp. 3-12.



García Erquiaga, E. (2000): «Aprendiendo de los errores del emprendedor: claves para evitar el fracaso. La lógica darwinista de la creación empresarial», Harvard Deusto Business Review, 13.

Gartner, W. B. et al. (1989): «A Taxonomy of New Business Ventures», Entrepreneurship

Gartner, W. B. (1985): «A conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation». The Academy of Management Review, vol. 10, n.º 4. pp. 696-706, octubre.

Gasse. Y. (1986): «The Development of New Entrepreneur: a Balief-Based Approach», en D. L. Sexton y R. W. Smilor (eds.). The Art and Science of Entrepreneurship. Cambridge: Ballinger Publishing Company, pp. 49-60.

Genesca, G. E. y Veciana. V. J. M. (1984): «Actitudes hacia la creación de empresas», CE, julio, pp. 147-155.

Gibb. A. A. (1990): «Entrepreneurship and Intrapreneurship. Exploring the Differences», en R. Doncklels y A. Miettinen (eds.). New Findings and Perspectivas.

Mintzberg, H. (1973): «Strategy Making in three Modes», California Management Review, invierno.

González Ramírez, Juan Manuel, “Breve Historia de la Escuela Preparatoria José María Morelos y Pavón”, México, UMSNH, 2010, p. 55.



Hernández, Sampieri. Metodología de la investigación. 3ª edición. México, Editorial McGraw-Hill, 2003.

Jiménez, E., Barreiro, F. y Sánchez, J. E. (1998): Los nuevos yacimientos de empleo. Los retos de la creación de empleo desde el territorio. Barcelona: Fundación CIREM.

Jóvenes Emprendedores Un Programa Impulsa, Guía para Voluntarios y coordinadores, México, Impulsa, México, 2008.

Jóvenes Emprendedores Un programa de Impulsa, Guía para Estudiantes, México, Impulsa, México, 2008.

Kanter, R. M. (1984): The Change Master. New York: Simon & Schuster.

Kantis, H., Ishida, M. y Komori, M. (2002): Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. México:

Kanter, R. M. (1984): The Change Master. New York: Simon & Schuster.

Kantis, H., Ishida, M. y Komori, M. (2002): Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. México:



- Kantis, H., Angelelli, P. y Gatto, F. (2001): Nuevos emprendimientos y emprendedores: ¿de qué depende su creación y supervivencia? Explorando el caso argentino. México: Informe para el Banco Interamericano de Desarrollo. Biblioteca Felipe Herrera.
- Karagozoglu, N. y Brown, W. B. (1988): «Adaptive Responses by Conservative and Entrepreneurial Firms», *Journal of Product Innovation Management*, vol. 5, pp. 269-281.
- Ketz de Vries, M. F. R. (1977): «The Entrepreneurial Personality: a Person at the Crossroads». *Journal of Management Studies*, vol. 14, n.º 1, pp. 34-57.
- Kham, A. M. (1986): «Entrepreneurs Characteristics and the Prediction of New Venture Success», *International Journal of Management Science*, vol. 14, n.º 5, pp. 365-372.
- Khandwalla, P. N. (1987): «Generators of Pioneering-Innovative Management: Some Indian Evidence», *Organization Studies*, vol. 18, n.º 1, pp. 39-59.
- Koh, H. C. (1996): «Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: a Study of Hong Kong MBA Students». *Journal of Managerial Psychology*, n.º 11, pp. 1-11.
- Kotter, J. P. (1991): «El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del éxito», *Harvard-Deusto Business Review*, l.º trimestre, pp. 3-12.
- Kunkel, S. W. (1991): *Dissertation Abstracts International*, pp. 52-60, n.º 2025.



Lafuente, A. y Salas, V. (1989): «Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 10. n.º 1, pp. 17-30.

Lemer, M. y Haber, S. (2000): «Performance Factors of Small Tourism Ventures: the Interface of Tourism, Entrepreneurship and the Environment», *Journal of Business Venturing*, n.º 16, pp.

Lessem, R. (1986): *Intrapreneurship: How to be a Successful Individual in a Successful Business*. Aldershot: Gower.

Ley General de Educación y leyes complementarias, México, Juridicciones, 2009, pp. 1-5 Artículos 1 al 10.

Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (1996): «Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking in to the Performance», *Academy of Management Review*, vol. 21, n.º 1, pp. 135-172.

Maqueda, F. J. (1990): *Como crear y desarrollar una empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Marchesnay, M. (1999): «Diversité des Pédagogies de l'Entrepreneuriat: l'exemple de Montpellier», *Actes du Premier Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Entrepreneuriat et Enseignement: Rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils, Lille, France, octobre, pp. 274-285.

Marina, J. A. (1994): *Teoría de la inteligencia creadora* (4.ª éd.). Barcelona: Anagrama.



Mariotti, S., Towle, T. y de Salvo, D. (1996): *The Young Entrepreneurs. Guide to Starting and Running a Business*. USA: Times Business.

Martínez, A. y Urbina, O. (1998): «Entrepreneurship networks and high technology firms: the case of Aragon», *Technovation*, n.º 18, pp. 335-345.

Méndez Hinojosa Luz Mariana, Peña Moreno José Armando. *Manual Practico para el diseño de la escala Likert*, México, Editorial Trillas, México, 2008.

McClelland. D. C. (1968): *La sociedad ambiciosa*. Madrid: Ediciones Guadarrama.

McClelland, D. C. y Winter, D. G. (1969): *Motivayting Economic Achievement*. New York: The Free Press.

McGrath, R. G. et al. (1992): «Desirable Disappointments: Capitalizing on Failures in New Corporate Venture», *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

McMillan, I. C., Siegel, R. y Subba Narasimha, P. N. (1985): «Criteria Used by Venture Capitalist to Evaluate New Venture Proposals», *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n.º 1, pp. 119-128.

Miller. D. (1983): «The Correlates of Entrepreneurship in three types of Firms», *Management Science*, n.º 29.

Miller, D. y Friesen. P. H. (1978): «Archetypes of Strategy Formulation», *Management Science*. n.º 15.





- Mintzberg, H. (1998): «Ideology and the Missionary Organization», en The Strategy Process. London: Prentice-Hall.
- Monroe, S. R., Allen, K. R. y Price, C. (1995): «The Impact of Entrepreneurial Training Programs on Transitioning Workers: The Public »Policy Implications», Frontiers of Entrepreneurship, 1995-edition.
- Moore, D. y Buttner, H. (1997): Women Entrepreneurs: Moving beyond the Class Ceiling. London: Sage Publications.
- Morris, M. H. y Paul, G. W. (1987): « The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms». Journal of Business Venturing, vol. 2, pp. 247-259.
- Mulder, E. de y Cubeiro, J. C. (1997): «Emprendedores e intraemprendedores: ¿hay diferencia?». Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar, n.º 7, pp. 69-73.
- Mullins, J. W. y Forlani, D. (1998): «Differences in Perceptions and Behavior: a Comparative Study of New Venture Decisions of Managers and Entrepreneurs», en P. 55.
- North, D. C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Nueno, P. (1997): «Crear una empresa cambia a una persona», Nueva Empresa, n.º 417, pp. 12-16.



Nueno, P. (1994): *Emprediendo: el arte de crear empresas y sus artistas*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Olamendi, G. (1998): *Cómo crear una empresa y triunfar en el intento*. Bilbao: Olamendi Eds.

Ontiveros, E. (1997): «Las empresas españolas en el fin de siglo», *Economistas*. Colegio de Madrid, n.º 73, pp. 6-15.

Ortega Martínez. E. (1990): *El nuevo diccionario de marketing (y disciplinas afines)*, vol. 6. Área Editorial para Expansión.

Osborn. A. F. (1988): *Créativité: l'imagination constructive*. Paris: Dunod.

Pinchot, G. (1985): *Intrapreneuring: Why You don't have to Leave the Company to Become and Entrepreneur*. New York: Harper & Row.

Programas de estudio (2011). *Guía para el Maestro. Educación Básica. Primaria*. Quinto grado fue elaborado por personal académico de la Dirección General de Desarrollo Curricular (DGDC) y de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio (DGFCMS), que pertenecen a la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública.

Padua (2001) *Libro de Técnicas de Investigación aplicados a las ciencias sociales*.

Rabbior. G. (1990): «Elements of a successful entrepreneurship/economics/education program», *Entrepreneurship Education: Current Developments, Future Directions*. New York: Quorum Books.



Rodríguez Alcaraz Rafael. El emprendedor de Éxito, México, 4ª edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 2011.

Reglamento General de la División del Bachillerato, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2007., p. 65, Art. 3º

Reglamento General de la División del Bachillerato Nicolaita, Relativo al Plan de Estudios. Dirección de Control Escolar, Morelia, Universidad Michoacana de san Nicolás de Hidalgo, 2004, p. 4.

Reich. R. B. (1991): «Entrepreneurship Reconsidered: the Team as Hero», en Harvard Business Review (ed.). Entrepreneurship: Creativity at Work. Boston: Harvard Business School Press, pp. 127-133.

Reid, G. C. y Jacobsen, L. R. (1988): 'i'he Small Entrepreneurial Firm. Aberdeen: Aberdeen University Press.

Ripolles Melia, M. (1995): «El emprendedor y sus mitos». Dirección y Organización. Revista de Dirección y Organización de Empresa, n." 15, pp. 36-44.

Roberts, E. B. (1991): Entrepreneur in High Technology: Wesson from Mil and Beyond. New York: Oxford University Press.

Robinson, S. L. (1996): «Trust and Breach of the psychological contract». Administrative Science Quarterly, n.º 41, pp. 574-599.

Ronstadt, R. C. (1985): «Training Potential Entrepreneurs», Entrepreneurship: What it is and How to Teach it, pp. 191-204.



Rule, E. G. y Irwin, D. W. (1988): «Fostering Intrapreneurship the New Competitive Eídge», *The Journal of Business Strategy*, vol. 9, n.º 3, pp. 44-47.

Sandberg, W. R. y Hofer, C. W. (1987): «Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure and the Entrepreneur», *Journal of Business Venturing*, vol. 2, n.º 1, pp. 5-28.

Sandberg, W. R. y Hofer, C. W. (1986): «The Effects of Strategy and Industry Structure on New Venture Performance», en R. C. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson y K. H. Vesper (eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 244-266. Wellesie, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.

Scherer, R. E (1987): *A Social Learning Explanation for the Development of Entrepreneurial Characteristics and Career Selection*. Ann Arbor: University of Mississippi.

Scholhammer. H. (1982): «Internal Corporate Entrepreneurship», en C. A. Kent. D. L. Sexton v K. H. Vesper (eds.). *Encyclopedia of Entrepreneurship*.

Smith, N. R. y Miner, J. B. (1983): «Type of Entrepreneur, Type of Firm and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory», *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 325-340.

Steams, T. M. y Hills, G. (1996): «Entrepreneurship and New Firm Development: a Definitional Introduction», *Journal of Business Research*, n.º 36, pp. 1-4.

Timmons, J. A. (1990): *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Homewood: Irwin.



Timmons, J. A. (1989): *The Entrepreneurial Mind*. Andover: Brick House Publishing Company.

Timmons, J. A., Swollen, L. E. y Dingee, A. L. M. (1986): *New Venture Creation*. Homewood: Irwin.

Urbano, D. y Veciana, J. M. (2001): Marco institucional formal de la creación de empresas en Catalunya, Document de treball n.º 2009. Departament d'economia de Pempresa. Universitat Autònoma de Barcelona.

Veciana Vergés, J. M. (1999): «Creación de empresas como programa de investigación científica». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, n.º 3, pp. 11-36.

Veciana Vergés, J. M. (1997a): «¿Emprendedor o empresario?», *Innovando, Boletín del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad de ICES*, n.º 17, diciembre, Colombia.

Veciana Vergés, J. M. (1997b): «Emprender con excelencia. Factores de éxito de las nuevas empresas», *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 5, pp. 45-48.

Veciana Vergés, J. M. (1996): «Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: "Venture Management" o "Corporate Entrepreneurship"», *Economía Industrial*, n.º 310, pp. 79-90.

Veciana Vergés, J. M. (1988): «Empresario y proceso de creación de empresas». *Revista Económica de Catalunya*. n.º 8, mayo-agosto.



Wendell L. French & Cecil. Desarrollo organizacional, México, editorial Prentice Hall, México, 2006.

### Sitios web

<https://www.juniorachievement.org/web/ja-usa/home>

<http://www.impulsa.org.mx>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad\\_Michoacana\\_de\\_San\\_Nicolás\\_de\\_Hidalgo](http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Michoacana_de_San_Nicolás_de_Hidalgo)

<http://www.umich.mx/historia.html>

<http://www.umich.mx/bachillerato.html>



## ANEXOS

### Anexo I



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO  
 Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas  
 División de Estudios de Posgrado  
 Maestría en Administración



ESTA ENCUESTA TIENE COMO FINALIDAD DAR SOPORTE A LA INVESTIGACIÓN QUE PRETENDE CONOCER EL PERFIL EMPRENDEDOR DE LOS ALUMNOS EGRESADOS DE UN BACHILLERATO DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO, QUE INCURSIONAN EN UNA ESCUELA DE NEGOCIOS.

Para contestar satisfactoriamente esta encuesta, usted deberá seleccionar solo una de las cinco opciones presentadas, que crea más adecuada a su situación personal.

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Licenciatura: \_\_\_\_\_

#### FACTORES MOTIVACIONALES

1. Reconozco mis metas y objetivos  
 a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no
2. Me es difícil realizar un plan  
 a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no
3. Para mi, es importante el reconocimiento de otras personas  
 a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no
4. La critica de otras personas, es importante para mí.  
 a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no
5. Me gusta trabajar de manera independiente.  
 a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no
6. En lo último que pienso es en el beneficio económico  
 a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no
7. El ayudar a otras personas es común para mí.  
 a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no
8. En el futuro me visualizo como una persona con poder.  
 a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

#### CARACTERISTICAS FISICAS

9. Me gusta dar mi mejor esfuerzo en las tareas que realizo cotidianamente  
 a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no
10. Prefiero trabajar unicamente en los proyectos que me aportan un beneficio económico  
 a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no
- 11.Me gusta realizar cosas nuevas e inusuales.  
 a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no
12. Me es complicado realizar tareas extracurriculares a mis estudios.  
 a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no



## CARACTERÍSTICAS INTELECTUALES

13. Tengo ideas originales y las pongo en practica

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

14. Me irrito cuando se disiente de mis opiniones o se descartan mis propuestas

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

15. Comparto mis conocimientos de acuerdo a las situaciones que se me presentan

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

16. Ante un problema lo primero que hago es pedir ayuda

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

17. Analizo la información para extraer mis conclusiones

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

18. Me es difícil encontrar nuevas maneras de resolver problemas

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

19. Soy bastante eficaz a la hora de transmitir ideas e información.

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

20. Tomo decisiones de manera intuitiva y mis sentimientos son los que me guían

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

## CARACTERÍSTICAS PERSONALES

21. Soy capaz de decidir rápidamente de manera eficaz.

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

22. Normalmente espero a que otras personas me indiquen que hacer

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

23. Tengo facultad de comprender el contexto para anticiparme a situaciones o incluso crearlas

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

24. Pierdo el interes si no alcanzo mis objetivos en poco tiempo.

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

25. Me considero una persona con auto-control.

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

26. Me atemorizan las situaciones difíciles

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

27. Procuo mantener contacto con la gente para mantener una red social amplia.

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

28. Es complicado para mí, concluir a tiempo tareas o trabajos.

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

29. Creo que la perseverancia es importante para llegar al éxito.

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

30. Necesito el apoyo de otras personas, para que si fallo, la responsabilidad sea compartida.

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

## COMPETENCIAS GENERALES

31. Tengo habilidad para motivar y desarrollar las capacidades de los demás.

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

32. Para mí los clientes de las empresas no son esenciales.

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

33. Conozco las diferentes entidades financieras privadas y públicas de las cuales se pueden obtener recursos fina

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

34. Me parece complicado ajustarme a un presupuesto.

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

35. Procuo mantener contacto con gente para mantener una red social amplia.

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no

36. me siento incomodo cuando tengo que trabajar con desconocidos.

- a)Definitivamente si      b)Probablemente si      c)Indeciso      d)Probablemente no      e)Definitivamente no