

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRIA EN INGENIERIA CIVIL
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CONSTRUCCION



**EMPRENDEDORISMO Y HABILIDADES
GERENCIALES DE EGRESADOS DE LA ESCUELA
PROFESIONAL DE INGENIERÍA CIVIL DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO
ABAD DEL CUSCO. PERIODO - 2017**

Tesis presentada por:

Br. Diomedes Napoleón Ferrel Sarmiento

Para optar al Grado Académico de Magister

en Ingeniería Civil con mención en

Gerencia de la Construcción

Asesor:

Dr. José Félix Pazos Miranda

CUSCO - 2018

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo:

A Dios por darme salud y esperanza, por permitirme lograr mis objetivos y seguir adelante.

En memoria de mis padres.

Con todo amor a mi esposa, gracias por todo su apoyo y consejos durante todos estos años.

A mis hijos por su apoyo constante en mi vida, por su enorme afecto y comprensión.

A todos mis familiares y amigos por su apoyo y consejos.

Diomedes Napoleón Ferrel Sarmiento

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios por iluminar y bendecir mi largo camino, guiándome por el sendero del bien con su amor infinito

Expresar también mi profundo agradecimiento a mi asesor Dr. José Félix Pazos Miranda, por su desinteresada colaboración y sus conocimientos me guio para que este trabajo de investigación sea posible, brindándome su espacio, tiempo y experiencia.

Al alma mater Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco y cada uno de los docentes de la prestigiosa Facultad de Ingeniería Civil, que durante este tiempo me supieron inculcar y expandir mis conocimientos en este pequeño paso.

Para todo ellos, muchas gracias.

Diomedes Napoleón Ferrel Sarmiento

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue determinar el grado de relación entre el emprendedorismo y las habilidades gerenciales de egresados de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco periodo-2017. La investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo correlacional, entre las conclusiones se obtuvo que el nivel de emprendimiento de los egresados de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil es regular, pues las cinco dimensiones lo desarrollan a veces; en tanto a habilidades gerenciales se evidencia que estas habilidades se desarrollan de manera regular, pues la dimensión habilidad conceptual, técnica y humanística se desarrolla de la mejor manera posible; finalmente se llega a concluir que el nivel de emprendedorismo se relaciona significativamente con las habilidades gerenciales con una significancia de 0,002 lo que es menor a ($p < 0,05$).

Palabras claves: Emprendedorismo, habilidades gerenciales

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the degree of relationship between entrepreneurship and management skills of graduates of Civil Engineering of the National University of San Antonio Abad del Cusco in 2017. The research corresponds to a quantitative approach, descriptive scope correlational, among the conclusions was obtained that the level of entrepreneurship of graduates of the Professional School of Civil Engineering is regular because the five dimensions sometimes develop it; as management skills it is evident that these skills are developed on a regular basis, because the conceptual, technical and humanistic skill dimension is developed in the best possible way; finally it is concluded that the level of entrepreneurship is significantly related to management skills with a significance of 0.002 which is less than ($p < 0.05$).

Keywords: Entrepreneurship, managerial skills

INDICE GENERAL

Dedicatorias	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen	iv
Abstract.....	v
Índice General.....	vi
Índice de tablas	ix

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	3
1.2.1. Problema General	3
1.2.2. Problemas Específicos	3
1.3. Justificación de la investigación	3
1.4. Objetivos de la investigación.....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos	5
1.5. Delimitación de la investigación	5

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación	6
2.2. Emprendedorismo.....	8
2.2.1. Definición de emprendimiento	8
2.2.2. Principales rasgos psicológicos y motivacionales del emprendedor	10
2.2.3. Características del emprendedor	11
2.2.4. Tipos de emprendedor	12
2.2.5. Entornos emprendedores	14
2.2.6. La cultura emprendedora	16
2.2.7. Tipos de emprendimiento	17

2.2.8.	Emprendimiento empresarial desde el sujeto	20
2.2.9.	Emprendimiento de los estudiantes de pregrado	22
2.2.10.	Emprendimiento empresarial desde el objeto.....	23
2.3.	Habilidades gerenciales	24
2.3.1.	Definición de habilidades gerenciales	24
2.3.2.	Aptitud, habilidad y competencia	33
2.3.3.	Modelos teóricos de habilidades gerenciales	34
2.3.4.	Modelo de Mosley, Megginson yPietro	35
2.3.5.	Funciones gerenciales	36
2.3.6.	Tipos de habilidades	37
2.3.7.	Dimensiones de habilidades gerenciales	39
2.4.	Marco legal	40
2.4.1	Fines de Ley	40
2.5.	Marco conceptual	41

CAPITULO TERCERO: HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1.	Hipótesis General.....	43
3.2.	Hipótesis Especificas	43
3.3.	Identificación de Variables	43
3.4.	Operacionalización de variables	44

CAPITULO CUARTO: DISEÑO METODOLOGICO

4.1.	Tipo y diseño de la investigación	45
4.2.	Unidad de análisis.....	45
4.3.	Población de estudio	46
4.4.	Selección de muestra	46
4.5.	Técnicas de recolección de datos e información	46
4.6.	Análisis e interpretación de la información	47

CAPITULO QUINTO: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1.	Características del emprendedorismo de los egresados.....	48
5.2.	Habilidades gerenciales de los egresados.....	55

CAPITULO SEXTO: PROPUESTA

CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	66
ANEXO 1: INSTRUMENTO DE EMPRENDEDORISMO	72
ANEXO 2: INSTRUMENTO DE HABILIDADES GERENCIALES	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables	43
Tabla 2: Distribución de la muestra de estudio según la dimensión relacional.....	49
Tabla 3: Distribución de la muestra de estudio según la dimensión motivacional....	50
Tabla 4: Distribución de la muestra de estudio según la dimensión innovadora	51
Tabla 5: Distribución de la muestra de estudio según la dimensión humanista	52
Tabla 6: Distribución de la muestra de estudio según la dimensión simbólica.....	53
Tabla 7: Resumen de la valoración del nivel de emprendedorismo	54
Tabla 8: Distribución según la dimensión habilidades conceptuales	55
Tabla 9: Distribución según la dimensión habilidades técnicas	56
.....	
Tabla 10: Distribución según la dimensión habilidades humanas.....	57
Tabla 11: Resumen de la valoración del nivel de habilidades gerenciales.....	58
Tabla 12: Relación entre la variable	58

CAPITULO PRIMERO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

Teniendo en cuenta que el Ingeniero Civil ocupa un rol muy importante en el desarrollo y éxito de las empresas constructoras en las cuales se desempeña profesionalmente, la formación profesional del Ingeniero Civil no solo debe ser técnica sino también humana y social, puesto que los estudiantes de ingeniería civil, deseen saber qué cualidades y habilidades deben poseer para ser unos profesionales exitosos.

Sin embargo, en el espectro académico, son muy pocos los estudios enfocados en determinar cuáles son esos atributos que los distinguirían y es aceptado que muchos de ellos estén asociados en primer lugar con la capacidad de administrar personal, esto debido que al egresar de la universidad, por su preparación académica, el ingeniero rara vez ocupa puestos en líneas de producción, sino que se asocia más con puestos de supervisión o de gerencia, lo que implica tener a su cargo personal, máquinas y procesos.

Esta situación incluso ocurre desde que realizan prácticas profesionales, puesto que la labor del residente y sus asistentes es esa, conducir personas, asignar tareas a las personas, estar pendiente de las adquisiciones de materiales y verificar que los procesos se cumplan de acuerdo con las especificaciones técnicas.

Algunos estudios se han enfocado en determinar las funciones de los ingenieros, tanto a nivel operativo como administrativo, pero en términos muy generales, sin definir exactamente qué cualidades se requieren para poder desempeñar esos puestos. En el aparato estatal, existen normas para el cumplimiento de las funciones, sin embargo la capacitación real dista mucho de las necesidades de las ocupaciones laborales, sobre todo en estos tiempos en que por el fenómeno de la globalización y el avance en las tecnologías de información y comunicación, se hace necesaria una preparación intensa.

Ocurre que en los últimos años, en la ciudad del Cusco, además de los egresados, bachilleres y titulados que presenta al mercado laboral la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se agregan los egresados de la Universidad Andina del Cusco, así como de la Universidad Alas Peruanas, los mismos que anualmente se incorporan al mercado laboral, siendo ya una necesidad preparar a los egresados en materias tales como el emprendedorismo así como mejorar sus habilidades gerenciales, puesto que de eso van a depender además de los conocimientos sobre el mundo de la ingeniería civil.

Cada vez el mercado laboral se vuelve competitivo y las oportunidades de trabajar en el espacio laboral estatal se han reducido, lo que provoca que los futuros egresados de ingeniería civil, tengan que competir en el exigente mercado laboral privado.

Muy a pesar de esta situación, ingeniería civil se constituye como una de las carreras más buscadas en el mercado laboral. También es uno de los que registran los salarios más altos entre los profesionales de la educación superior y, sobre todo, todavía ofrece una alta tasa de ocupación, de acuerdo con datos del Instituto de Investigación Económica Aplicada.

El área es de vital importancia para la economía de un país. Con la inversión pública en infraestructura y el aumento del poder adquisitivo de la población, especialmente la llamada clase “C”, aumentó el ritmo de construcción de edificios, carreteras, puertos, presas, puentes, plataformas, centros comerciales, túneles y viaductos.

Sin embargo esta situación no deja de preocupar puesto que en la formación del ingeniero civil, deben incorporarse temas como los que se van a desarrollar en el presente trabajo de investigación, y en este sentido se propone en investigar lo siguiente:

1.2. Formulación del Problema.

1.2.1. Problema General.

¿En qué medida el emprendedorismo se relaciona con las habilidades gerenciales de los egresados de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco período 2017?

1.2.2. Problemas Específicos.

- a. ¿Cuáles son las características del emprendedorismo de los egresados de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco período 2017?
- b. ¿Cómo son las habilidades gerenciales de los egresados de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco período 2017?

1.3. Justificación de la investigación

Emprender en el sector de la ingeniería no siempre es fácil, convirtiéndose en un auténtico reto que pocos se atreven a enfrentar. Pero progresivamente, son cada vez más los ingenieros que dan el paso empujados por la búsqueda de nuevos desafíos, objetivos y teniendo el espíritu, así como el talento, de trabajar por conseguirlos.

Entonces, es bueno reflexionar ¿están preparados para ello? Los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias son suficientes, ¿el emprendedorismo es natural o se aprende?

En este escenario tenemos por un lado una formación técnica en ingeniería y su necesidad de enseñanza tecnológica, y por otro, un área como el emprendedorismo que enfatiza la necesidad de innovación como herramienta indispensable del desarrollo tecnológico. Empírica y deductivamente, se puede verificar un necesario nexo causal e intercomunicación entre la ingeniería y el emprendedorismo.

Descubrir este nexo hace que la investigación se justifique, meditar sobre el grado de relación con las habilidades gerenciales también es útil, puesto que permitirá que los directivos de la entidad puedan tomar decisiones que ayuden a formar mejor a los futuros profesionales de la ingeniería civil. Desde el punto de vista metodológico, se justifica la presente investigación porque permitirá construir, validar y aplicar instrumentos que permitan medir las variables de estudio.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar el grado de relación entre el emprendedorismo y las habilidades gerenciales de egresados de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco período 2017.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Describir las características del emprendedorismo de los egresados de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco período 2017.
- b. Describir las habilidades gerenciales de los egresados de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco período 2017.

1.5. Delimitación de la investigación.

El presente trabajo de investigación desde el punto de vista espacial se ejecutará en la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco mientras que desde el punto de vista temporal se aplicarán los instrumentos a los sujetos de estudio en el presente año 2017.

CAPITULO SEGUNDO

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación.

En un estudio realizado por García (2013) tuvo por objetivo conocer el perfil y las competencias del emprendedor típico en las ciudades de Guayaquil en Ecuador, y Ottawa en Canadá, la muestra de estudio estuvo compuesto por 60 emprendedores, la metodología de la investigación fue de enfoque cualitativa de alcance descriptiva y de tipo deductivo; entre las conclusiones se obtuvo las siguientes: los emprendedores cuentan con una autoestima alta, intuición, y sobre todo les gusta el riesgo, la creatividad le ayuda a su capacidad de invento e innovación, pero además son constantes y perseverantes para lograr sus metas, asimismo el perfil de los emprendedores de la pequeña y mediana empresas (PYMES) en Ottawa y Guayaquil son muy similares en los aspectos o características más importantes, finalmente se evidenció que el factor externo que ha influido en los emprendedores Guayaquileños en mayor grado a la hora de iniciar su propia empresa es la existencia de una oportunidad de mercado que la han tomado oportunamente. (Sanchez, 2013)

En un estudio realizado por Naranjo y Gonzales (2012) se tuvo como objetivo caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de la región Caribe Colombiana y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre una gestión competitiva. El tipo de estudio empleado fue el exploratorio - descriptivo.

La muestra estuvo compuesto por 252 líderes; como conclusión se evidenció que los líderes de las medianas empresas de la región Caribe Colombia tienen claro lo que este concepto significa, así también tienen un perfil de liderazgo relacional, usan en mayor proporción la comunicación oral, se caracterizan más por escuchar y observar, se comportan como líderes reactivos, muy ocupados y con alto nivel de estrés. (Naranjo & Gonzales, 2012)

El estudio de Guerrero (2017) tuvo por objetivo analizar las habilidades gerenciales en el ejercicio de la Gestión Pública, para optimizar el servicio de las organizaciones públicas. La metodología utilizada fue la cualitativa, entre las conclusiones se obtuvo que la aplicación acertada de las habilidades gerenciales incide positivamente en el ejercicio de la gestión pública, partiendo de la buena ejecución de procesos de liderazgo, comunicación efectiva y motivación como instrumentos aportantes en la optimización del servicio público y para ello se requiere de procesos continuos de aprendizaje en la dirección de organizaciones, basados en las teorías de la nueva gestión pública que permita generar competitividad y posicionamiento de una organización.

Asimismo los nuevos modelos de gestión pública permiten a la sociedad interactuar directamente con el Estado, sin mediadores, generando una cultura de apropiación de lo público, lo cual permite minimizar y excluir la corrupción y las malas prácticas en las tramitaciones y por el contrario, generar mayor credibilidad en las instituciones públicas. (Guerrero, 2017)

El estudio de Peñaloza (2014) tuvo por objetivo analizar las habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales en el docente de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo. El estudio fue de tipo descriptivo de campo, con un diseño no experimental transaccional. La muestra estuvo constituida por 51 sujetos, entre las conclusiones se evidenció que estos sujetos siempre identifican los tipos de habilidades, asimismo siempre identifican las barreras de las relaciones interpersonales,

mostrando marcada debilidad en la dimensión barreras de las relaciones interpersonales de manera más efectiva. (Peñaloza, 2014)

2.2. Emprendedorismo.

2.2.1. Definición de emprendimiento

El concepto de emprendedor no tiene una definición establecida, lo cual genera dudas. ¿Cómo saber si se es un emprendedor? Si bien existen muchas definiciones o concepciones acerca del término emprendedor, se puede identificar muchas características comunes en todas ellas. Se puede dar una definición básica estableciendo que un emprendedor es aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que está generando algún tipo de innovación y empleos.

Establecer con precisión el significado de emprendedor (entrepreneur) constituye, sin duda, un objetivo difícil en virtud de las diferentes corrientes teóricas las cuales tienden a definir al emprendedor según su propia área de estudio, predominando las definiciones realizadas por los economistas y comportamentalistas, pero se puede llegar a algunas definiciones actuales del emprendedor.

La palabra "entrepreneur" es de origen francés y surge alrededor de los siglos XVI a XVII, utilizada para referirse a aquellas personas atrevidas que actuaban de forma diferente para crear o mejorar resultados, generalmente vinculados a los negocios. Sin embargo, es importante señalar algunas otras definiciones específicas que se han generado en torno a la cultura emprendedora. (Anzola, 2003)

Definición económica de emprendedor: realiza cambios de recursos de una zona de bajo rendimiento a otra de alta productividad.

- Definición pragmática de emprendedor: es una persona que inicia su propio negocio nuevo y pequeño.
- Definición operativa de emprendedor: aplica su talento creador e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente.
- Definición general de emprendedor: el que hace que las cosas sucedan.
- Definición popular de emprendedor: del dicho al hecho hay un gran emprendedor.
- Definición política de emprendedor: es aquel que se esfuerza por convertir sus sueños en realidad. (Anzola, 2003)

Toca (2010) sostiene que el emprendimiento no es una disciplina formal, sino que el fenómeno tiene que ser entendido como una actividad interdisciplinaria, soportada en teorías prestadas de la administración, la economía, la ingeniería, la historia, la sociología, la ciencia de políticas e incluso la psicología. (Toca, 2010)

La Real Academia Española (2013) indica que por emprendimiento se puede entender la “acción y efecto de emprender, así como la cualidad de emprendedor (esta persona destaca por su emprendimiento y capacidad)”. (Real Academia, 2013)

En los últimos tiempos, el tema emprendedorismo ha sido difundido en los medios empresariales, académicos y gubernamentales, pretendiendo con esto, promover iniciativas empresariales para desarrollar una cultura emprendedora, creación de empresas, generación de nuevos empleos y consecuentemente el desarrollo económico.

El emprendedorismo atrajo la atención de investigadores por el impacto social que provoca, tanto por la importancia en la generación de empleo como por los efectos de la actividad emprendedora en los comportamientos sociales. Dentro de esta difícil tarea del empresario, es muy importante el estudio de aquellas actividades de naturaleza marcadamente emprendedora, que se desarrollan especialmente durante el proceso de creación, inicio y desarrollo del proyecto empresarial. A estas actividades se las conoce como

"emprendedorismo", tratándose esta designación de un neologismo derivado de la palabra entrepreneurship, utilizado para designar los estudios relativos al emprendedor, su perfil y origen. Muchas publicaciones relacionadas con el emprendedorismo han sido editadas, pero sobre diversas líneas de investigación. Esto se debe a la existencia de dos corrientes, consideradas pioneras en el campo del estudio de emprendedorismo: la de los economistas, que asocian el emprender a la innovación; y la de los comportamentalistas que destacan las actitudes, como la creatividad y la intuición. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

El concepto más aceptado de "Emprendedor" fue popularizado por el economista Joseph Schumpeter en 1945, definiéndolo como alguien versátil, que posee las habilidades técnicas para saber producir, reunir recursos financieros, organizar las operaciones internas y capitalizar sus esfuerzos a través de las ventas.

2.2.2. Principales rasgos psicológicos y motivacionales del emprendedor.

Para Veciana (1989) los principales rasgos psicológicos y motivacionales que debe poseer un emprendedor son las siguientes: (Veciana, 1989)

- a. Necesidad de independencia.
- b. Motivación de logro, energía personal y desarrollo de iniciativa.
- c. Control interno.
- d. Espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos.
- e. Persona insatisfecha o marginada.
- f. Intuición, visión de futuro, obsesión y hombre de acción.
- g. Tolerancia a la ambigüedad.

2.2.3. Características del emprendedor

Los emprendedores no son iguales, no obstante se puede mencionar algunas características esenciales que los emprendedores deben poseer para alcanzar sus objetivos: Valores, virtudes y actitudes.

Virtudes y valores del emprendedor

- Honestidad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Amistad
- Excelencia

Actitudes del emprendedor

- Tener los objetivos claros en la vida.
- Creer en el propio proyecto.
- Las cosas no suceden por si solas sino que uno mismo hace que sucedan.
- Dedicar todo el tiempo, recurso y esfuerzo necesario para lograr nuestros objetivos.
- Es necesario tomar riesgos en la vida y disfrutar de estos desafíos.
- Disponer de gran energía
- Saber que actuar con honestidad es beneficioso
- Valorar la perseverancia y el esfuerzo
- Valor de la educación permanente
- Comprometerse a trabajar con ética.
- Comprometerse con los factores ambientales y sociales.

- Comprometerse a tener estabilidad en las relaciones personales.
- Ser un buen comunicador.
- Darle la pasión del amor a lo que se hace.
- Ver al fracaso como el camino hacia el éxito.
- Adquirir conocimientos técnicos.
- Ser consciente de que el primer capital y el más importante en un emprendimiento es uno mismo. (Anzola, 2003)

2.2.4. Tipos de emprendedor

- **Intrapreneur:** Este tipo de emprendedor es el que aplica su talento dentro de la organización.
- **Entrepreneur:** Es el que crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento. No hay que olvidar que dentro de cada empresa que arranca está el emprendedor que lo hizo posible, pudiendo ser este un: emprendedor económico, social, tecnológico, altruista, político. (Anzola, 2003)
- **Emprendedores externos:** Son personas claves que contemplan nuevas oportunidades, nuevas técnicas, nuevas líneas de producción, nuevos productos y coordinan todas las demás actividades, consolidan nuevos proyectos estratégicamente relevantes por medio de la optimización de sus capacidades de innovación.
Dan origen a la empresa, son los dueños o socios de las empresas. A los que les gusta experimentar con nuevas ideas, buscan crear riquezas y no solo crean negocios como medio de subsistencia sino trabajan para sí mismos. (Porter, 1980)
- **Emprendedores internos o intraemprendedores:** Son aquellos trabajadores con visión empresarial, que invierten tiempo suficiente en ideas innovadoras

desde el interior de las empresas a través de procesos abiertos que los recogen, moldean, mejoran y canalizan en forma de negocio, beneficiándoles a ellos mismos y al crecimiento de la empresa en la que prestan sus servicios. (Pinchot & Pellman, 1999)

- **Emprendedores creadores:** Son aquellos que deciden fundar una empresa basándose en un producto, servicio o tecnología propia o que han desarrollado por sí mismos. Los emprendedores creadores poseen un diferencial competitivo muy apreciado, su capacidad creadora; mientras unos copian, ellos están creando nuevos productos o buscando nuevos procesos.
- **Emprendedores de franquicias:** A pesar de que en la opinión de algunos especialistas, estos no siempre son considerados emprendedores, se debe reconocer que presentan características emprendedoras diferentes, además de las posibilidades que tienen de aprender, de desarrollar habilidades y actitudes que potencien las capacidades emprendedoras.
- **Emprendedores por necesidad:** Muchas personas emprenden porque no encuentran ninguna otra alternativa para su subsistencia personal o familiar. Esto suele suceder en momentos de crisis, la percepción de los riesgos bajan, y se abren nuevas alternativas no consideradas anteriormente; muchas veces desplazados del mercado laboral formal, con pocas redes y sin contar con una preparación previa.
- **Emprendedores por oportunidad:** Son aquellos que emprenden porque han detectado un problema, déficit o una insatisfacción en el mercado consumidor. Ellos creen poder aprovechar y capitalizar a través de sus ideas creativas e innovadoras de solución. Muchas veces ese proceso se da a partir de la observación que les permite un trabajo en relación de dependencia y otras veces

por circunstancias aleatorias; lo cierto es que la observación y la detección de oportunidades son aptitudes propias de un emprendedor.

- **Emprendedores de base científica tecnológica:** Cuentan con una sólida formación académica, generalmente en disciplinas científicas o en ingenierías. Parte de su carrera profesional ha estado vinculada a la investigación (biotecnología, meteorología, nanotecnología, agricultura de precisión, software, etc.). Este tipo de iniciativas requiere un período de financiación para la etapa de investigación y posterior desarrollo de prototipo y patentes. Es importante, en las primeras etapas, sumar al equipo personas con perfil comercial, que permitan establecer vínculos con el mercado mientras transcurre el período de Investigación y Desarrollo.
- **Emprendedores de la industria digital:** Son emprendedores que desarrollan proyectos orientados a explotar las oportunidades que ofrece el internet, software en general, aplicaciones para celulares inteligentes y tablets, desarrollo de videojuegos, etc. Es un segmento muy atractivo para los inversionistas, debido a la gran expectativa de crecimiento y alto potencial que permite la economía digital. Están formados generalmente como desarrolladores de software y, al igual que sus colegas del mundo científico, deben complementar su formación profesional con herramientas de gestión, liderazgo y comercialización. En virtud de ello, es cada vez más frecuente observar, en emprendimientos de este tipo, equipos de cofundadores donde los conocimientos tecnológicos y comerciales se complementan, potenciando el negocio.

2.2.5. Entornos emprendedores

Bloodgood, Sapienza y Carsrud (1995) creen que la familia, el soporte del sistema, encontrar financiación, la sociedad y las agencias son los factores que facilitan, afectan y potencian la actividad emprendedora; en definitiva, los factores sociales, económicos, políticos y culturales son los que establecen las oportunidades y las amenazas en el entorno en el que el emprendedor opera. Así mismo, se trata de personas con iniciativa y con perspectivas de futuro, pero que necesitan del apoyo de otras personas más cercanas, por eso es positivo contar con un entorno familiar estable, el apoyo de entidades a través de subvenciones y también apoyo por parte de los socios y que valoren la capacidad de decisión y las intenciones de mejora profesional.

Por otro lado, existen investigaciones que revelan la importancia de ciertos sucesos negativos, como la ruptura de un modo o estilo de vida previo, como desencadenantes del proceso de creación de una empresa. A esta ruptura se le ha denominado de muy diversas formas: “deterioro del rol” (Collins, Moore y Unwalla, 1964); “suceso disparador” (Shapero y Sokol, 1982); “rotura del contrato” (Kickul y Zaper, 2000); y la persona que la padece se considera por lo general “socialmente marginal”, atrapada en una situación insegura y amenazadora. Para estas personas, la creación de una empresa es una puerta de salida de la marginalidad en que se encuentran, y un “modus vivendi”, un cierto reconocimiento social que refleja la integración deseada.

Ahora bien, como señala Veciana (1999), no basta estar marginado socialmente sino que además deben darse una serie de factores en el entorno que favorezcan la creación de la empresa. Gnywali y Fogel (1994) sugieren que los factores condicionantes de la existencia de entornos emprendedores se dividen en cinco categorías:

- a) **Procedimientos y procesos gubernamentales:** pueden incluir restricciones en importaciones y exportaciones, leyes de bancarrota, barreras de entrada, requisitos para el registro y licencias, número de instituciones a las que se debe reportar el

emprendedor, reglas o reglamentos gubernamentales para las actividades emprendedoras y leyes de propiedad intelectual.

- b) **Condiciones socioeconómicas:** comprenden la actitud pública hacia el entrepreneurship, la existencia de emprendedores experimentados, modelos de rol exitosos, existencia de personas con características emprendedoras, reconocimiento del desempeño emprendedor ejemplar, proporción de pequeñas empresas en la población de empresas, diversidad de actividades económicas y medida de crecimiento económico.
- c) **Habilidades emprendedoras y gerenciales:** incluyen la educación (vocacional o técnica), educación en empresa, los programas de entrenamiento técnico y vocacional, y la disponibilidad de información.
- d) **Asistencia financiera:** facilidad para obtener crédito y financiación.
- e) **Asistencia no financiera:** dificultad para obtener financiación. (Bloodgood & Carsrud, 1995) (Collins & Unwalla, 1994) (Shapero & Sokol, 1982) (Kickul & Zaper, 2000) (Veciana J. , 1999) (Gnywali & Fogel, 1994)

2.2.6. La cultura emprendedora

Según Cavalli (2007) nos dice que “la cultura como algo que se aprende y se educa”. De ahí, que, al hablar de modos de vida, de costumbres, de valores y conocimientos que se aprenden, y que por lo tanto son educables, nos permite desarrollar nuevos estilos de vida, incluso en aquellos grupos sociales y humanos tradicionalmente poco emprendedores, que vean en el fomento del espíritu emprendedor un modelo vital y profesional con el que generar desarrollo económico y cohesión social. Por este motivo, hablamos de cultura y la adjetivamos de emprendedora, porque es posible educar críticamente a los ciudadanos para que reflexionen

sobre otros modelos de crecimiento alternativos al vigente, más cercanos a los principios de justicia social, equidad y respeto medioambiental.

También González (2004) relaciona el término cultura con el crecimiento económico. Habla indistintamente de cultura empresarial y de cultura emprendedora, para hacer referencia a la necesidad expresada por diferentes agentes políticos, económicos y sociales de fomentar la creación de empresas y el mantenimiento de las mismas. Se apoya en el concepto de cultura para llegar al de cultura emprendedora, ya que, en su opinión, en una determinada sociedad si no se generan unos valores, creencias, expectativas positivas y reconocimiento hacia la actividad empresarial y los emprendedores, difícilmente se podrá consolidar el espíritu empresarial.

De ahí, que cuando utiliza la expresión cultura emprendedora haga referencia “a que la cultura social dominante contempla y recoge una serie de elementos que crean un clima favorable para la aparición de emprendedores y la creación de empresas”. Así pues, para conocer el tipo de cultura emprendedora existente en España en la actualidad, es necesario, previamente, analizar la evolución histórica de dicho concepto. (Cavalli, 2007) (Gonzales, 2004)

2.2.7. Tipos de emprendimiento

- a. Emprendimiento social:** Curto (2012) nos dice que puede ser entendido como actividades que se llevan a cabo de forma individual o colectiva guiadas por una ética social, las cuales contribuyen a mejorar las condiciones de vida de la sociedad, especialmente el de personas vulnerables y comunidades más desfavorecidas, por ende, su objetivo es generar un impacto y cambio social a través de invertir la perspectiva común, esto es; se ven oportunidades para contribuir al mejoramiento social en vez de ver problemas sociales.

Por lo regular este tipo de emprendimiento adopta un enfoque de corte empresarial e innovador, coadyuvando junto con los gobiernos a paliar su falta de capacidad, recursos y atención de las demandas sociales, observando a la vez, la actitud poco ética de algunas empresas en cuestiones como medio ambiente, desequilibrio ecológico o impactos sociales derivados de su actividad (Curto, 2012)

- b. Emprendimiento ambiental;** este tipo de emprendimiento se lleva a cabo de forma particular o colectiva, tiene por objetivo proteger el medio ambiente y/o reestructurar el desequilibrio ecológico, dañado o afectado por las prácticas humanas e industriales que se llevan a cabo, por su característica peculiar de no buscar una ganancia o lucro, este emprendimiento en mayor medida, es del tipo social.

- c. Emprendimiento turístico:** García y Ruiz de la Rosa (2009) indican que el turismo es una de las actividades más importantes dentro del escenario económico para cualquier país, por lo mismo, este tipo de emprendimiento se orienta a impulsar el crecimiento turístico y su aportación al crecimiento económico nacional, regional o local a través de la creación de empresas turísticas, entre las que destacan las de alojamiento, alimentación, transporte, ocio, cultura, actividades deportivas, compras o agencias de viajes, entre otras.

Como se puede apreciar, este tipo de emprendimiento ya está orientado a una actividad específica (empresarial), con objetivos, estrategias, mercado específico y formas de planeación puntuales. (García & Rosa, 2009)

- d. Emprendimiento académico:** García & Ruiz de la Rosa, (2009) dicen que dentro de las características que sobresalen para este tipo de emprendimiento están: el fomento a la mentalidad emprendedora en los estudiantes desde los niveles académicos iniciales, así como el conocimiento y manejo de las habilidades

relacionadas con el ecosistema emprendedor. En este contexto se impulsa el espíritu y la vocación emprendedora desde la academia a través de la educación en emprendimiento, la cual apoyándose en metodologías diversas, pertinentes y adecuadas, fomenta el conocimiento capaz de generar una experiencia empresarial, empleos, crecimiento económico y por supuesto una retribución económica.

Una observación importante la realiza (Toca 2010), al mencionar que la educación en emprendimiento “exige un compromiso multisectorial” ya que no solamente las instituciones educativas son las encargadas de fomentarlo, sino que esta labor es responsabilidad de todas las instituciones interesadas en su desarrollo e implantación, sean estas públicas, privadas y/o sociales.(García & Rosa, 2009) (Toca C. , 2010)

- e. **Emprendimiento tecnológico:** Bhidé (2001) se refiere a este tipo de emprendimiento y tiene que ver directamente con la ciencia y la tecnología, por lo mismo existe un vínculo estrecho con la innovación tecnológica. A través del contacto directo con los centros de investigación, se busca que se desarrollen conocimientos científicos y tecnológicos óptimos, enfocados a la creación de nuevas empresas promisorias. Pero para Coriat (2007)

En términos generales, este tipo de emprendimiento se enfoca en introducir cambios técnicos que impactan directamente en la optimización de los procesos para la generación de productos y/o servicios (Bhidé, 2001) (Coriat, 2007)

- f. **Emprendimiento cultural:** García Canclini, (2013), nos dicen que son propuestas culturales, principalmente llevadas a cabo por artistas, editores y músicos que impulsan alternativas autónomas para situarse en los mercados cultural y económico. Gerber & Pinochet, (2013) Aunque algunas propuestas están orientadas a enfrentar los desequilibrios del mercado laboral, por lo mismo son

empresarios propiamente, otras se encaminan a generar redes autogestivas para difundir y volver accesible al público lo que producen. (García N., 2013) (Gerber & Pinochet, 2013)

2.2.8. Emprendimiento empresarial desde el sujeto

Weber (1974) si entendemos al emprendimiento empresarial desde el sujeto, estaremos abordándolo desde el sujeto de la acción social esto es el individuo dispuesto a tomar riesgos para iniciar un emprendimiento , emprendedor según Heller, (2010), lo cual nos lleva necesariamente a poner en la mesa de análisis y reflexión una perspectiva diferente, que se enfoca a las cualidades y al recorrido que el sujeto, en este caso el emprendedor, tiene que transitar, así como los aspectos educativos, sociales, psicológicos, competencias, motivaciones, estímulos y conocimientos con los que requiere contar para conseguir el objetivo que se puso en mente. (Weber, 1974) (Heller, 2010)

El concepto de emprendedor tiene un conjunto de connotaciones y características específicas, dependiendo del autor (individual o corporativo) que lo estudie, por lo mismo se recuperan un conjunto de definiciones que servirán para tener una base teórica sobre la cual construir el concepto propio que se utilizará en esta investigación. Como punto de partida, hay que anotar que el concepto de emprendedor ha sido abordado por una larga lista de teóricos renombrados, los cuales se han preocupado por entender las características de estos sujetos.

Soriano (2008) y Elizundia (2011) proporcionan información valiosa para comenzar la revisión: Richard Cantillon es el autor al cual se le asigna la primera definición de emprendedor, para este autor, el emprendedor está asociado a la condición de incertidumbre, es decir, aquella condición en la cual no se puede controlar ni conocer de forma segura las consecuencias o resultados de una determinada acción.

Por lo mismo el emprendedor era alguien que asumía el riesgo. Por su parte Jean Batiste Say equipara al emprendedor con el administrador de una empresa, para este autor el emprendedor dirige el proceso, aplica la teoría y dirige a quien ejecuta la acción, por lo mismo destaca que cualquier emprendedor necesita tener la habilidad para conjuntar los recursos necesarios para la dirección.

Joseph Schumpeter describe al emprendedor como un ente colectivo que toma riesgos y responsabilidades en el diseño e implementación de una estrategia de negocio, así mismo es un innovador que crea nuevas demandas de bienes y servicios. Israel Kirzner menciona que el emprendedor posibilita el movimiento de la economía hacia el equilibrio a través de un aprendizaje subconsciente que impacta sobre los sujetos emprendedores y las oportunidades del mercado. Frank Knight argumenta que el emprendedor asume la incertidumbre derivada de situaciones excepcionales, destacando tres funciones particulares para el emprendedor: liderazgo en innovaciones; capacidad para adaptarse a los cambios; y soportar el riesgo que se pueda presentar por la incertidumbre en la que se desarrollan los emprendimientos. (Soriano, 2008) (Elizundia Cisneros, 2011)

Alcaraz (2011) por su parte, al tratar de entender el concepto, recupera cuando menos veinticinco definiciones sobre el término emprendedor, las cuales resume en cinco características, que desde su punto de vista, no solamente permiten la acción de emprender, sino obtener el éxito buscado: (Alcaraz, 2011)

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

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo OIT (2011) define al emprendedor como una persona que quiere trabajar para sí mismo, autoemplearse o crear su negocio y se pone en el camino de “haz realidad tu idea, genera tu propio negocio” (OIT, 2011)

Para Bhidé (2001) el emprendedor hace referencia a todos aquellos “individuos que ponen en marcha una empresa propia” (Bhidé A. , 2001). La propuesta que aporta la Fundación DESSEM (2012), indica que por emprendedor se puede entender “una persona capaz de imaginar algo que los demás aun no ven, organizar lo que necesite para hacerlo realidad y ejecutar sus planes para llevarlo a cabo, guiado por una escala de valores mayoritariamente aceptada por la sociedad en la que vive” (DESEM., 2012). Curto (2012) indica que para definir a un emprendedor hay que basarnos en cinco puntos clave, esta autora destaca la observación respecto a que para ser emprendedor no necesariamente se tiene que hablar de creación de negocios o invenciones, sino que simplemente se puede tener una visión creativa e innovadora, que permita romper, modificar o cambiar paradigmas. Los cinco puntos clave son: (Curto M. , 2012)

- a. Destrucción Creativa
- b. Creación de Valor
- c. Identificación de Oportunidades
- d. Ingenio
- e. Capacidad de Aceptar el Riesgo

2.2.9. Emprendimiento de los estudiantes de pregrado

En una investigación realizada por Cabana, Cortes, Castillo y Álvarez (2013) estos autores realizaron un análisis sobre las capacidades emprendedoras de los estudiantes de pregrado, donde se han identificado cuatro factores que determinan la capacidad emprendedora de estos estudiantes entre ellos está los atributos del emprendedor, capacidades

interpersonales, capacidades frente al riesgo y actitud del emprendedor. Asimismo, se encontró el índice de capacidad emprendedora potencial fue de un 74% y el porcentaje de alumnos con capacidad emprendedora efectiva fue de un 16%. Donde la brecha de desarrollo de capacidad emprendedora, representa un desafío estratégico para cada uno de los centros de educación superior, para contribuir a su valor y complementariamente al desarrollo local, regional y nacional. (Cabana, Cortes, Plaza, Castillo, & Alvarez, 2013)

2.2.10. Emprendimiento empresarial desde el objeto

Baigorri, (2006) nos dice que entender el emprendimiento empresarial desde el objeto es adentrarnos en la empresa como organización social, directamente vinculada a un contexto estructural en el que inicia, se desenvuelve y por supuesto fenece. Dentro de las teorías de emprendimiento empresarial, que lo abordan desde el objeto, destaca aquella que pone especial atención a la relación que existe entre el ciclo económico (alcista o recesivo) que experimenta una sociedad y las actitudes emprendedoras. (Baigorri, 2006)

Rubio (2012) dice que dentro de este orden de ideas, la teoría del emprendimiento empresarial relacionada al ciclo económico alcista es llamada enfoque de oportunidades y la segunda, relacionada al ciclo recesivo es conocida como enfoque de las desventajas (Rubio, 2012)

Siguiendo con la idea anterior, para el enfoque de oportunidades, el crecimiento macroeconómico que puede experimentar un país permitirá que existan las condiciones estructurales, materiales e incluso inmateriales necesarias para impulsar los procesos de emprendimiento empresarial.

Aún y cuando en estos periodos por lo regular se presenta un ingreso per cápita elevado, un desarrollo productivo y empleos decentes, destacando buenas remuneraciones económicas por los trabajos que se realizan, estas buenas condiciones económicas y por ende

laborales no disuaden a los emprendedores para llevar a cabo procesos de apertura de nuevas empresas.

Junto a estas condiciones de bonanza, este enfoque también pone atención al conjunto de estrategias que desde la institución gubernamental y empresarial se ofertan para impulsar los procesos de emprendimiento. En términos sencillos, la bonanza económica (crecimiento y desarrollo económico) impulsa la creación de nuevas empresas

2.3. Habilidades gerenciales

2.3.1. Definiciones de habilidades gerenciales.

Es fundamental manejar un equilibrio y complemento entre los conocimientos técnicos y los aportes de tipo personal que se le puedan dar a la alta gerencia. Ambos son de suma importancia ya que una persona con ciertas habilidades personales las cuales ha trabajado a través de varios años como son la comunicación, el liderazgo, la asertividad, el manejo del tiempo y del estrés, pueden contribuir con el desarrollo de una gerencia exitosa.

Al combinar estas habilidades con las adquiridas a través del conocimiento brindado por estudios superiores. Para entrar al contexto del tema primero hablaré del concepto de habilidad desde la parte técnica la cual según:

“Guthie Knapp (2007) es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”.

Este concepto se relaciona ampliamente con las habilidades gerenciales ya que en efecto estas son adquiridas y aprendidas para obtener resultados previstos con la máxima veracidad y que sean benéficos para la organización. Por todo esto, es importante hablar de las

diferentes clases de habilidades que deben estar presentes en una gerencia exitosa. (Aguilar, 2009)

Entre las cuales se debe desarrollar la parte interpersonal, social y de liderazgo con las complementarias que se pueden ir adquiriendo a través de la experiencia y que desarrolladas en conjunto permiten mejorar el desempeño de un directivo en su organización.

En esta clasificación se encuentran las habilidades técnicas, académicas, sociales, de pensamiento, de liderazgo, interpersonales, físicas, empresariales entre otras. Por consiguiente como lo comenta: “Berta Madrigal (2009,2002). El directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades)”.

Ya que no es lo mismo un directivo que llegó por casualidad al cargo de gerente siendo profesional en determinada carrera pero que no ha desarrollado habilidades directivas en el hogar, la empresa y en su vida personal. Por esta razón vive en constante improvisación con sus subalternos, colegas y demás colaboradores que se ven afectados por la falta de criterio del directivo. De igual manera es muy importante que el gerente al dar un ejemplo sobre sus propias habilidades personales, sea un modelo para sus subalternos y realizando un buen coaching todos se beneficien y consigan los resultados demandados por la organización.

Por este motivo es importante capacitar a los empleados a su cargo con el propósito de que aprendan a reconocer sus propias habilidades para que las desarrollen. Este proceso permitirá que las habilidades sean potencializadas para que sea un crecimiento constante no solo para el gerente si no para las personas que dirige. Entrando más puntualmente en el tema de habilidades gerenciales se encuentra una habilidad que abarca muchas cualidades personales y que es de suma importancia para un directivo. (Donnelly , Gibson, & Ivancevich, 1998)

Se trata del liderazgo el cual se basa en la influencia interpersonal orientada hacia el logro de objetivos mediante la comunicación; esta influencia supera las actividades cotidianas las cuales se dan mediante órdenes. Es la forma de inspirar confianza entre las personas que componen un equipo y la influencia que se pueda lograr sobre ellas para cumplir las metas establecidas.

Fácilmente una persona que quiera convertirse en líder puede adquirir conocimientos para desarrollar un liderazgo como teorías, tácticas y estrategias de liderazgo que se pueden adquirir en cursos o seminarios. Pero es importante tener en cuenta que existen varias características que no puede adquirir de un día para otro como son la empatía, carisma, sentimientos y proyección que caracterizan a un líder. Principalmente la formación de un líder se compone de varios factores como lo son la genética e infancia, la educación, la experiencia, los fracasos y la formación objetiva.

Con respecto a estos factores se menciona la genética e infancia ya que si la persona nace favorecida con capacidades mentales y físicas buenas y además en su infancia tuvo alguna cercanía con experiencias de liderazgo es de gran beneficio ya que los primeros años son de gran influencia para forjar la personalidad de un líder. La educación se menciona ya que los conocimientos de calidad adquiridos a lo largo de la vida, facilitarán con éxito el desarrollo de un líder. (Huerta & Rodríguez, 2009)

En cuanto a la experiencia, es una gran herramienta ya que permite arriesgar y aprender de los triunfos y fracasos. Por consiguiente, al nombrar los fracasos, estos son también muy importantes ya que nos permiten aprender de ellos y tomar las acciones correctivas respectivas. Esta práctica se utiliza para adquirir la facultad de sobreponernos a ellos, algo que hacen los grandes líderes. Es de saber que el directivo carga con varias dificultades por su responsabilidad y circunstancias que quisieran salirse de control las cuales se deben saber manejar, en cuanto a la formación objetiva esta ayuda a ser un complemento para perfilar las habilidades comunicativas o interpersonales de un líder.

Es por esto que los líderes de hoy se deben centrar más en el desarrollo de la visión en sus organizaciones antes que diseñar estrategias, si no se sabe para dónde va o como se quiere proyectar la empresa no se puede ver reflejado un futuro promisorio para la organización. En consecuencia las relaciones interpersonales que se establezcan con los subalternos son pieza fundamental para lograr un buen liderazgo, basado en valores y en buenas prácticas. En definitiva la habilidad del liderazgo tiene una gran connotación dentro de las demás habilidades directivas ya que engloba a las demás permitiendo su desarrollo adecuado en cualquier ámbito empresarial. (Madrigal, 2009)

Pasando a otra habilidad gerencial que los autores consultados mencionan como parte fundamental de la formación de un gerente es la comunicación. Esta habilidad es imprescindible ya que enlaza el nivel directivo con el operativo y que además es esencial para mantener una adecuada relación interpersonal con los subalternos, colegas y demás colaboradores. De acuerdo a la anterior afirmación, es importante determinar que a consecuencia de una mala comunicación los procesos administrativos y operativos pueden ser deficientes y poner en riesgo la consecución de los objetivos de la organización. Como primer punto es importante mencionar que una comunicación se da cuando hay claridad de comprensión entre los sujetos que intervienen en el proceso de compartir ideas a través del lenguaje sea verbal o no.

Por consiguiente, debe haber disposición para escuchar y al mismo tiempo para dar a conocer cualquier tipo de información al equipo de trabajo. En este sentido es cuando se hace referencia a la escucha empática la cual busca reconocer las necesidades de comunicación de la otra persona. Así mismo, aparte de tener una amplia claridad con respecto a las nociones básicas de la comunicación existen una serie de atributos que se deben ir desarrollando los cuales están implícitos en el proceso de esta habilidad.

Estas ventajas nos permitirán obtener mayores y mejores resultados si desde un comienzo la comunicación es clara, concreta y se tienen en cuenta los consejos de las personas que han dedicado gran parte de su tiempo a estudiar las mejores prácticas. Estas apreciaciones nos llevan a determinar que sin duda el directivo debe optimizar esta habilidad para lograr buenos resultados en cualquier contexto. (Soler Bigas, Trujillo , & Durana, 2011)

Sin lugar a dudas, la principal característica que debemos desarrollar para tener una comunicación efectiva es la aptitud y disposición. Siempre hemos tenido preparación para aprender a hablar y a escribir, pero no nos han instruido en el proceso de escuchar que generalmente es la técnica de la personalidad y no en relaciones primordiales para comprender a otra persona. Por consiguiente, para generar una buena comunicación con cualquier persona se debe demostrar los atributos de nuestra personalidad de tal forma que se genere un buen ambiente el cual permita que fluya la comunicación. Una de las principales prácticas que debe desarrollar un directivo dentro de la habilidad que estamos discutiendo es la habilidad para escuchar, como lo comenta el autor.

Huerta (2006). Un consejo útil es procurar primero comprender y después ser comprendido. Este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva. Esta reflexión que hace el autor es verídica por cuanto las personas en las organizaciones están acostumbradas a escuchar y recibir información sin la intención de comprender.

Es por esto que la escucha empática se hace primordial al momento de retroalimentar a los subordinados y comprender sus necesidades tanto laborales como personales. Por consiguiente, el hábito de desarrollar una escucha activa y correcta lleva a mejorar el ambiente de trabajo y disminuir los conflictos laborales. De igual manera para darle continuidad a este tema se debe hablar necesariamente de la comunicación asertiva la cual le va a permitir al directivo comunicarse con seguridad, sin manipulación, agresividad o comportamientos pasivos que claramente no debe tener un líder en una organización. (Whetten & Cameron, “Desarrollo de Habilidades Directivas”, 2005)

Como atributos adicionales fortalece la habilidad de la escucha y permite responder a las necesidades de los demás colaboradores sin comprometer sus principios y descuidar sus propios intereses. A su vez también genera una comunicación más eficiente y un manejo adecuado de las situaciones problemáticas.

Con base en lo expuesto una de las principales prácticas que debe desarrollar un directivo dentro de la habilidad que estamos discutiendo es la comunicación asertiva la cual técnicamente según el autor: “Juan José Huerta Mata (2006). se refiere a que asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en uno mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, además de comunicación segura y eficiente, por tanto, es pieza fundamental para conseguir un proceso exitoso cuando nos comunicamos en un ambiente empresarial”.

Por lo anterior, la comunicación asertiva le va a permitir al directivo comunicarse con seguridad, sin manipulación, agresividad o comportamientos pasivos que claramente no debe tener un líder en una organización. Como atributos adicionales fortalece la habilidad de la escucha y permite responder a las necesidades de los demás colaboradores sin comprometer sus principios y descuidar sus propios intereses. A su vez también genera una comunicación más eficiente y un manejo adecuado de las situaciones problemáticas. (Donnelly , Gibson, & Ivancevich, 1998)

En el manejo de la comunicación asertiva también es importante hablar del lenguaje no verbal el cual refleja muchas cosas de la persona. En concreto, para un directivo se recomienda una postura adecuada que transmita confianza y sensibilidad esto se refleja en el cuerpo con movimientos estables, regulados y relajados también es importante la expresión de la cara y el contacto visual mostrando interés y atención. Estos elementos son fundamentales para dirigirse a un auditorio o para comunicarse en general con otras personas y mostrar una buena imagen.

Para un directivo que busque desempeñarse con las herramientas más efectivas para que su gerencia sea exitosa también debe aplicar la toma de decisiones. Esta habilidad por supuesto es fundamental y frente a la cual se enfrenta de manera cotidiana un directivo en su cargo de gerente. Esta práctica permite conducir la organización hacia un horizonte de éxito pero también trae consecuencias nefastas si la decisión tomada no fue evaluada con la suficiente objetividad y conocimiento que ello implica. (Huerta & Rodríguez, 2009)

Las principales habilidades gerenciales que debe desarrollar un alto directivo se encuentra el trabajo en equipo y manejo de conflictos. Esta habilidad particularmente tiene mucha relevancia en el campo administrativo dado que en todas las organizaciones se consiguen mejor los resultados para la organización si se cuenta con un equipo de trabajo estructurado donde sea evidente la colaboración entre los subalternos y su dirección, así como la armonía de las relaciones interpersonales que permitan resolver conflictos de manera adecuada y eficaz para el beneficio de la organización y sus empleados. Como aporte fundamental del trabajo en equipo es primordial asimilar que es más importante la suma de esfuerzos y el aporte que se pueda dar a la organización por parte de varias personas que la capacidad de cada una de ellas a nivel independiente, para lo cual el autor:

“Juan José Huerta Mata (2006) menciona que un equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador, las cuales manejan una responsabilidad compartida”.

Por lo expuesto anteriormente básicamente el trabajo en equipo consiste en combinar los conocimientos y esfuerzos de tipo personal y profesional para lograr las metas propuestas. Esta dinámica trae bastantes beneficios para la organización entre los cuales se destacan el incremento de productividad y el mejoramiento de la calidad adicionalmente en los grupos reduce los conflictos, aumentan el compromiso con respecto a las metas e impulsa la apertura

al cambio. Por consiguiente esta es una de las principales habilidades para optimizar el potencial del recurso humano en una organización.

Con respecto a esta importante habilidad directiva también se debe identificar las estrategias que fomentan el trabajo en equipo. Dentro de estas estrategias se identifica la entrega de la información para que el equipo funcione definiendo claramente los tiempos para concluir la tarea lo cual es fundamental para cumplir los plazos establecidos en la organización y no retrasar al resto del equipo. (Madrigal, 2009)

Por otro lado se encuentra una de las características más importantes de las relaciones interpersonales como lo es generar un clima de trabajo agradable ya que esto motivara a realizar un trabajo efectivo y sin contratiempos. Para concluir con estas importantes habilidades que debe adquirir y desarrollar un directivo para ser exitoso en su labor gerencial se encuentra el manejo de conflictos y la negociación. Esta práctica va muy ligada con el trabajo en equipo ya que inevitablemente se tienen que establecer relaciones interpersonales que muchas veces por negligencia de los subalternos o deficiencia en la labor asignada de otras aéreas genera conflictos que se deben solucionar de la forma más eficaz en beneficio del grupo y de la organización.

Cuando nos referimos a un conflicto nos referimos a diferencias incompatibles percibidas como resultado de alguna forma de interferencia u oposición que genera problemas entre dos o más partes. Cabe anotar que el conflicto también es parte necesaria para la dinámica de una organización, de hecho existe una perspectiva reciente con respecto a este tema en el cual se afirma que cierta cantidad de conflicto es necesaria para que una organización funcione con efectividad. Esta teoría corresponde al punto de vista interaccionista del conflicto lo cual puede contribuir como fuerza positiva para la organización.

Como características fundamentales que debe adquirir un gerente para poder asumir un conflicto y determinar una solución existe la habilidad del buen negociador. Esta habilidad corresponde a desarrollar una buena autocrítica que lo haga neutral en cuanto a las alternativas que debe escoger para dar solución a determinado conflicto. La mayoría de veces involucra sentimientos de tipo personal que le impidan al directivo ser sensato al momento de decidir frente a una situación determinada que necesite imparcialidad. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

Según Rodríguez (2002) las habilidades del administrador, es una metodología, para facilitar cambios y desarrollo en las personas, valores, estilos, capacidades, en tecnologías, mayor simplicidad o complejidad en procesos y estructuras, organizaciones, relaciones, papeles, funciones. (Rodríguez, 2002)

Por su parte Whetten y Cameron (2005) indican que las habilidades gerenciales forman el medio por el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en toda organización. (Whetten & Cameron, 2005)

Según Robbins (1999) las habilidades gerenciales se entienden como el conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente de una organización. (Robbins, 2005)

Según Gómez y Pin (2007) las habilidades son “la capacidad de un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo” (p.203), las cuales se convierten en destrezas, permitiéndoles realizar una labor determinada, siendo indispensable poseerla desde el punto de vista conceptual de la gerencia cuando se requiere coordinar e integrar ideas, conceptos, así como prácticas. (Gómez & Pin, 2007)

Las habilidades gerenciales son definidas por Malone (2005), Como: “un conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de

administración y liderazgo en el rol de Gerente de una organización. Entre estas habilidades se encuentran: Manejo del recurso humano, gestión del tiempo, capacidad de análisis y negociación, gestión de proyectos y toma de decisiones” (Malone, 2005)

Las habilidades gerenciales son las capacidades de sensibilidad del ejecutivo para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo. (Pérez & Rosales, 1997)

2.3.2. Aptitud, habilidad y competencia

En la actualidad los términos habilidad, aptitud y competencia se encuentran bastante próximos y relacionados, inclusive hasta se llegan a usar de manera indistinta. No obstante, hacen referencia a aspectos diferentes, pero relacionados conceptualmente.

Las aptitudes (Hontagas, 1994) son atributos relativamente permanentes en la persona que hacen posible el desempeño de una variedad de tareas, adquirir capacidades específicas y facilitan el aprendizaje. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2010) una habilidad se define como la capacidad y disposición para hacer algo con destreza. Por otro lado, (McGehee & Thayler, 1961) y (Goldstein, 1993) consideran que la habilidad es la capacidad para desempeñar las operaciones de un puesto con facilidad y precisión.

Por su parte, (Peiró , 1999) la define como la capacidad para realizar un desempeño competente en el puesto de trabajo (ser capaz de hacer algo), mientras que (Murphy, 1998) señala que las habilidades, a diferencia de las aptitudes no tienen un carácter permanente, sino que son modificables, se aprenden en un periodo de tiempo relativamente corto, están dirigidas a una meta y usualmente connotan un desempeño físico. No obstante, considerarlas de naturaleza exclusivamente física o motora ha sido criticado aduciendo que, para tal función, se necesita la contribución de procesos perceptuales, decisiones cognitivas, control motor e incluso de procesos sociales (Hontagas, 1994).

En efecto, según este autor, las aptitudes se distinguen de las habilidades en base a tres criterios: primero, las aptitudes tienen un carácter permanente y estable, mientras que las habilidades son modificables; segundo, las aptitudes tienen un carácter innato, no aprendido, mientras que las habilidades son aprendidas; y, por último, las aptitudes se infieren a partir de la conducta, mientras que las habilidades son observables.

Por otro lado, (Spencer & Spencer, 1993) le dan mayor profundidad a la delimitación conceptual de competencia, señalando que es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto, y que, además, permite saber quién hace algo correcto o incorrecto, a través de la medición de un criterio específico o estándar. Asimismo, señalan que las competencias refieren formas de comportarse o pensar que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un periodo razonable de tiempo.

2.3.3. Modelos teóricos de habilidades gerenciales

Para Whetten y Cameron (2005) los directivos de todo tipo de organizaciones requieren desarrollar competencias que mejoren la habilidad para ser directivos. Según se aprecia en la Figura 1.



Figura 1: Habilidades Gerenciales, organizado mediante el sistema de valores en competencia

- a. **Las Habilidades de Clan:** es lo necesario para establecer, mantener y desarrollar relaciones interpersonales efectivas.
- b. **Las Habilidades de Adhocracia:** es la capacidad necesaria para innovar, promover el cambio, articular una visión que energice y administrar el futuro.
- c. **Las Habilidades de Mercado:** es lo necesario para competir efectivamente y administrar las relaciones externas.
- d. **Las Habilidades de Jerarquía:** es lo necesario para mantener el control y la estabilidad.

2.3.4. Modelo de Mosley, Megginson y Pietro.

El modelo propuesto por Mosley, Megginson y Pietro (2005), considera que un jefe debe de contar con:

- a. **Las Habilidades Conceptuales:** la capacidad para adquirir, interpretar y analizar información de forma lógica para auto-motivar el progreso.

Según Koontz (2004) estas habilidades están relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa, etc. (Koontz, 2004)

- b. **Las Habilidades de Relaciones Humanas:** que implican entender y actuar efectivamente con otras personas.

(Koontz (2004) indica que las habilidades humanas están referidas a la destreza en interactuar efectivamente con las personas. Un gerente intercambia y coopera

principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc. (Koontz, 2004)

- c. **Las Habilidades Administrativas:** la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades.
- d. **Las Habilidades Técnicas:** el conocimiento y capacidad de la persona para aplicar cualquier tipo de proceso o técnica. (Mosley, Meggison, & Garcia, 2005)

En tanto Koontz (2004) menciona que las habilidades técnicas involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, de tal manera que pueda hacer uso de técnicas y herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. (Koontz, 2004)

2.3.5. Funciones gerenciales

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Robbins, (2005) señala que las funciones de la gerencia son:

- a. La planificación, constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera, como se deben desarrollar las actividades en la escuela, el cual debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes, entre otros.
- b. La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones. La organización en una función de la administración y de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones necesarias

para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo.

- c. La ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción.
- d. La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.
- e. La dirección es una función de la administración y de la gerencia de una institución, la cual debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes.
- f. El control, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos. (Robbins, 2005)

2.3.6. Tipo de habilidades

- a. Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. (Yukl, 2008)
- b. Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa (Malone, 2005). Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes

las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas. (Yukl, 2008)

- c. **Habilidades Sociales:** son un conjunto de conductas necesarias que nos permiten interactuar y relacionarnos con los demás, de manera efectiva y satisfactoria. La cultura y las variables socio demográficos resultan ser imprescindibles para evaluar y entrenar las habilidades sociales, ya que dependiendo del lugar en el que nos encontremos, los hábitos y formas de comunicación cambian. Además, resultan ser conductas aprendidas, esto quiere decir, que no nacemos con un repertorio de habilidades sociales, sino que a lo largo de nuestro crecimiento y desarrollo, vamos incorporando algunas de estas habilidades para comunicarnos con los demás. (Yukl, 2008)

Malone (2005), establece que las habilidades gerenciales de acuerdo a su naturaleza pueden ser:

- d. **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. (Malone, 2005)
- e. **Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, entre otros. (Malone, 2005)

2.3.7. Dimensiones de habilidades gerenciales

- a. **Dimensión de la interacción social.** Somos seres en relación, en comunicación con otros. Ningún proyecto de emprendizaje tiene sentido en solitario, la red de personas y contactos con clientes, proveedores y otros profesionales es esencial. La cooperación con otros en proyectos de talento compartido multiplica los resultados.
- b. **Dimensión de la motivación y la fuerza interior.** La motivación de logro, las emociones proactivas, las creencias positivas, la realización personal, el desarrollo de los propios talentos y la autonomía personal son esenciales para el emprendizaje, para salir de la zona de confort y afrontar los retos con ilusión y valentía.
- c. **Dimensión de la mejora-innovación.** La creatividad es una herramienta básica en el emprendedor, la capacidad de satisfacer nuevas necesidades, mejorar procesos y aportar valor. Ello implica apertura y curiosidad, perseverancia, imaginación y también rigor.
- d. **Dimensión ético-humanista.** Los buenos negocios los hacen las buenas personas. Un negocio malo, desde el punto de vista ético, acaba siendo un mal negocio. Por desgracia vemos todos los días noticias y ejemplos de malos negocios. El emprendedor/a necesita una ética como principio personal y también como estrategia a largo plazo de la sostenibilidad de su negocio, construyendo relaciones de confianza con sus clientes.
- e. **Dimensión simbólico-comunicativa.** La capacidad de expresar las ideas en varios formatos comunicativos como dibujos, mapas, narraciones, formas de hablar tanto verbal como no verbal, es fundamental para el emprendizaje, porque de nada vale

tener buenas ideas y proyectos si no sabemos venderlos, si no convencemos a la sociedad de ello, si no persuadimos.

2.4. Marco legal

De acuerdo al marco legal de Perú en temas de emprendimiento empresarial de todo tipo de iniciativas se ha creado un proyecto ley N° 3582/2013 – CR. Denominado “Ley de promoción y desarrollo del emprendimiento” esta ley tiene por finalidad promover la generación y desarrollo de los emprendedores para ampliar la creación de empresas innovadoras, sostenibles y competitivas, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas, movilicen los recursos regionales e impulsen el crecimiento económico nacional.

2.4.1. Fines de ley

- a. Organizar el marco legal e institucional adecuado, responsable de planear y ejecutar las acciones conducentes a concretar el objetivo previsto en la presente ley, dentro de los principios de la buena fe y simplicidad administrativa.
- b. Propiciar una formación de excelencia en el campo del emprendimiento, mediante programas y cursos específicos de carácter obligatorio en el currículo de educación primaria, secundaria y universitaria.
- c. Aprovechar en favor del desarrollo competitivo del emprendedor, los mecanismos de cooperación y fortalecimiento de capacidades acordados en los tratados de libre comercio que Perú ha suscrito con diversos países.
- d. Activar la sinergia estado – empresa – universidad que convierta progresivamente a la universidad en agente al servicio del progreso empresarial y haga germinar el espíritu emprendedor entre la comunidad estudiantil.
- e. Apoyar el surgimiento de emprendedores que implementen negocios de base tecnológica, atendiendo a la demanda mundial de las industrias creativas, tecnología, innovación, ciencia, software, servicios profesionales

- f. Propiciar el uso intensivo y apropiado de las redes sociales del mundo digital, en tiempo real, con el objeto de utilizarlas en campañas de mercadeo, logística y penetración en los mercados mundiales.

2.5. Marco conceptual

- a. **Emprendedor:** Un emprendedor es la persona que toma la iniciativa de realizar acciones que suponen algún riesgo.
- b. **Emprendimiento:** El acto de iniciar algo, sea un proyecto o negocio
- c. **Empresas:** Actividad económica organizada para la producción, transformación, comercialización, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios. Tiene como propósito crear un cliente, en ese sentido la empresa comercial tiene dos funciones cruciales: la comercialización y la innovación.
- d. **Innovación:** Aplicación de nuevas técnicas o procesos productivos. Introducción de nuevos productos, procesos o servicios en el mercado que abran la posibilidad de producir los mismos bienes utilizando menores recursos, bienes nuevos o de mejor calidad, constituyendo un elemento importante para el crecimiento económico.
- e. **Empresario:** Es quien organiza, gestiona y asume el riesgo que implica la puesta en marcha de un proyecto productivo y que combina o administra efectivamente los talentos humanos y los recursos físicos, productivos, tecnológicos y financieros de una organización empresarial con el fin de sacarla adelante.
- f. **Motivaciones para emprender:** Conjunto de motivos por los cuales una persona estaría dispuesta a realizar el acto de emprender. Las motivaciones pueden ser verdaderas o falsas.
- g. **Perfil emprendedor:** Características, habilidades, conocimientos y actitudes de las personas que le permiten llevar a cabo determinado proceso emprendedor con coherencia.
- h. **Gerencia:** Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

- i. **Liderazgo:** es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).
- j. **Motivación:** considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.
- k. **Comunicación:** Es un medio del cual dos o más personas pueden intercambiar frases a través de un proceso en el cual se ven relacionados el emisor que es la persona que envía el mensaje, el receptor que es la persona que lo recibe y que a su vez se vuelve emisor, el cual lo mandan a través de un canal por medio de códigos.
- l. **Habilidad:** es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

CAPITULO TERCERO

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis General

El emprendedorismo se relaciona significativamente con las habilidades gerenciales de los egresados de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco período 2017.

3.2. Hipótesis Específicos.

- a. Las características del emprendedorismo de los egresados de Ingeniería Civil de la Escuela Profesional de Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco período 2017 son prácticamente deficientes

- b. Las habilidades gerenciales de los egresados de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco período 2017 son deficientes.

3.3. Identificación de variables.

- a. Emprendedorismo.
- b. Habilidades Gerenciales.

3.4. Operacionalización de variables.

Tabla 1

Operacionalización de las variables Emprendedorismo y Habilidades Gerenciales

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems
Emprendedorismo	Acción y efecto de emprender, así como la cualidad de emprendedor	Conjunto de sub competencias, categorías y dimensiones básicas, cuya especificidad está determinado por valores tales como: Relacional, Motivacional, Innovadora, Humanista y simbólica	Relacional	1,2,3,4,5,6,7,8
			Motivacional	9,10,11,12,13,14,15,16
			Innovadora	17,18,19,20,21,22,23,24
			Humanista	25,26,27,28,29,30,31,32
			Comunicativa	33,34,35,36,37,38,39,40
Habilidades gerenciales	Conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de Gerente de una organización	Conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración, para las cuales debe poseer las siguientes habilidades: conceptuales, técnicas y humanas	Habilidades Conceptuales	41,42,43,44,45,46,
			Habilidades técnicas	47,48,49,50
			Habilidades humanas	51,52,53,54,55,56,57,58,59,60

CAPITULO CUARTO

DISEÑO METODOLOGICO

4.1. Tipo y diseño de investigación

Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) el presente trabajo de investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo correlacional. Es cuantitativo puesto que se van a probar hipótesis, para cuyo efecto se ha procedido a recolectar información primaria. Es de alcance descriptivo puesto que se han presentado a las variables de estudio, tal y como se encuentran en la realidad, y a su vez es correlacional porque permitirá inferir si se presenta algún grado de relación.

Corresponde a un diseño no experimental, de corte transversal, puesto que no se ha manipulado deliberadamente ninguna variable, así mismo, se han intervenido a los sujetos de estudio en una sola oportunidad. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

4.2. Unidad de análisis

En el presente estudio la unidad de análisis ha sido cada egresado de la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC)

4.3. Población de estudio

La población de estudio, ha estado conformada por la totalidad de estudiantes que han integrado la promoción 2017 de la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC).

4.4. Selección de muestra

Teniendo en cuenta que es posible acceder a la población de estudio entonces la muestra será de tipo censal, por lo que se hace innecesaria determinar el tamaño de muestra, los alumnos integrantes de la promoción suman un total de 73 estudiantes en los dos semestres 2017-I y 2017-II.

4.5. Técnicas de recolección de datos e información

Para la medición de las variables se utilizó como técnica la encuesta; los instrumentos utilizados han sido el cuestionario para cada una de las variables conforme a las siguientes especificaciones.

- a. El instrumento para medir el emprendedorismo, se ha adaptado el instrumento presentado por Rincón, Cesar en el artículo científico titulado “El emprendograma: instrumento para evaluarla capacidad emprendedora del alumnado de ESO y Bachillerato”
- b. El instrumento para medir las habilidades gerenciales, se ha adaptado de la tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” que consta de 20 preguntas, la cual fue presentada por Vera, Maribel en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. (Vera, 2017)

Los instrumentos antes de ser aplicados han sido validados mediante el criterio de expertos.

4.6. Análisis e interpretación de la información

- a. Los datos recogidos durante el trabajo de campo, han sido analizados con ayuda del programa SPSS.
- b. Para la descripción de las variables se han utilizado los estadísticos de frecuencia y porcentaje, en caso necesario se utilizarán tablas o figuras.
- c. Para establecer la existencia de la correlación entre las variables se ha utilizado el estadístico chi cuadrado, teniendo en cuenta que forma parte del análisis no paramétrico.

CAPITULO QUINTO

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características del emprendedorismo de los egresados de Ingeniería Civil de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2017.

En las siguientes Tablas, se presentan los resultados de la medición de la variable características del emprendedorismo, luego de que se ha aplicado la encuesta a los egresados de Ingeniería Civil de la UNSAAC en el año 2017

La muestra de estudio ha estado conformado por 72 estudiantes que en la actualidad tienen la condición de egresados, es decir que vienen tramitando sus documentos, informes de prácticas pre profesionales, con miras a optar al Grado Académico de Bachilleres, en otros casos, están en plenos trámites para la aprobación de su proyecto de tesis con la finalidad de alcanzar el Título Profesional de Ingeniero Civil,

Se presentan las Tablas para cada una de las cinco dimensiones de las que constan el emprendedorismo entre ellos se tiene:

- a. Dimensión Relacional.
- b. Dimensión Motivacional.
- c. Dimensión Innovadora.
- d. Dimensión Humanista.
- e. Dimensión Simbólica.

Tabla 2

Distribución de la muestra de estudio según la dimensión relacional

N°	Reactivos	Nunca		Pocas Veces		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	A través de mi forma de comunicarme suelo establecer buenas relaciones con los demás en cada situación social	2	2.8%	8	11.1%	45	62.5%	8	11.1%	9	12.5%	72	100%
2	Tengo buena capacidad para calcular y anticipar lo que quiero conseguir o lograr en cada situación social	5	6.9%	21	29.2%	29	40.3%	15	20.8%	2	2.8%	72	100%
3	Cuando me relaciono con gente suelo ser consciente del espacio donde estamos y cómo influye en la relación	4	5.6%	22	30.6%	20	27.8%	18	25.0%	8	11.1%	72	100%
4	Utilizo eficazmente las tecnologías de la información y redes sociales para potenciar mis relaciones con los demás	8	11.1%	23	31.9%	22	30.6%	12	16.7%	7	9.7%	72	100%
5	Suelo construir mis relaciones con los demás en base a valores, para que sean buenas y de calidad	5	6.9%	12	16.7%	39	54.2%	12	16.7%	4	5.6%	72	100%
6	Me relaciono bien con personas que comparten mis habilidades artísticas y la cultura en general	6	8.3%	23	31.9%	26	36.1%	10	13.9%	7	9.7%	72	100%
7	Me gusta aprender de los demás y crear con ellos diversos productos de la inteligencia (trabajos, ideas, creaciones)	7	9.7%	20	27.8%	27	37.5%	14	19.4%	4	5.6%	72	100%
8	Tengo valor y empuje para iniciar relaciones sociales y conocer gente nueva, superando la timidez social	2	2.8%	20	27.8%	31	43.1%	11	15.3%	8	11.1%	72	100%

Fuente: Datos procesados de la encuesta aplicada a los egresados de Ingeniería Civil de la UNSAAC

COMENTARIO:

La tabla 2 evidencia que el 62.5% del total de los encuestados indican que a veces suelen establecer buenas relaciones con los demás en cada situación social, asimismo un 40.3% indica que tienen una buena capacidad para calcular y anticipar lo que quieren conseguir o lograr en cada situación social; por otro lado se evidencia que un 36,1% a veces se relacionan bien con las personas; en tanto un 43.1% indica que tienen el valor y empuje para iniciar relaciones sociales y conocer gente nueva, superando la timidez social.

Tabla 3

Distribución de la muestra de estudio según la dimensión motivacional

N°	Reactivos	Nunca		Pocas Veces		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	Suelo dialogar y reflexionar conmigo mismo/a de forma positiva, dándome mensajes de ánimo y éxito	3	4.2%	18	25.0%	31	43.1%	14	19.4%	6	8.3%	72	100%
10	Tengo buena capacidad para medir los resultados de mis esfuerzos y calcular las claves de éxito en mis tareas	1	1.4%	8	11.1%	44	61.1%	13	18.1%	6	8.3%	72	100%
11	Tengo en cuenta el sitio o espacio en donde estoy y cómo puede facilitar o dificultar el logro de mis objetivos	1	1.4%	12	16.7%	41	56.9%	16	22.2%	2	2.8%	72	100%
12	A menudo utilizo aplicaciones informáticas para hacer más cosas y mejorarlas, y eso me gusta y me motiva	1	1.4%	9	12.5%	45	62.5%	15	20.8%	2	2.8%	72	100%
13	Generalmente estoy motivado/a por mejorar el mundo y las cosas que no funcionan: pobreza, hambre, marginación	6	8.3%	10	13.9%	37	51.4%	12	16.7%	7	9.7%	72	100%
14	Me gusta el arte y la cultura allá donde voy, además me apetece expresar mis ideas de algún modo artístico	7	9.7%	12	16.7%	34	47.2%	17	23.6%	2	2.8%	72	100%
15	Me gusta mejorar y superarme, me motiva poder aprender cosas nuevas y ser más hábil y profesional cada vez	8	11.1%	10	13.9%	30	41.7%	19	26.4%	5	6.9%	72	100%
16	Procuro realizarme como persona y desarrollar mi potencial, con esfuerzo y buscando motivación para ello	3	4.2%	10	13.9%	35	48.6%	15	20.8%	9	12.5%	72	100%

Fuente: Datos procesados de la encuesta aplicada a los egresados de Ingeniería Civil de la UNSAAC

COMENTARIO:

El 43.1% del total de los encuestados consideran que a veces suelen dialogar y reflexionar consigo mismo/a de forma positiva, dándose mensajes de ánimo y éxito, asimismo un 61.1% indican que tienen buena capacidad para medir los resultados de sus esfuerzos y calcular las claves de éxito en sus tareas, asimismo se evidencia que un 56.9% de los encuestados indican que cuentan con un sitio y espacio para facilitar el logro de sus objetivos; por otro lado se evidencia que un 62,5% a menudo utiliza aplicaciones informáticas para hacer más cosas y mejorarlas, y eso muchas veces les gusta y les motiva.

Tabla 4
Distribución de la muestra de estudio según la dimensión innovadora

N°	Reactivos	Nunca		Pocas Veces		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17	Me gusta innovar las cosas, hacer o crear algo nuevo y además tengo facilidad para comunicarlo y escribirlo	7	9.7%	17	23.6%	32	44.4%	13	18.1%	3	4.2%	72	100%
18	Tengo facilidad para transformar mis ideas y creaciones en productos acabados, concretos y aptos para ser producidos	5	6.9%	24	33.3%	28	38.9%	11	15.3%	4	5.6%	72	100%
19	Me gusta interaccionar con los espacios y sitios donde estoy, recreándolos, cambiándolos y mejorándolos incluso	4	5.6%	15	20.8%	36	50.0%	13	18.1%	4	5.6%	72	100%
20	Me gusta crear cosas y productos con la informática, buscando aplicaciones para ello o incluso creándolas yo	7	9.7%	13	18.1%	32	44.4%	17	23.6%	3	4.2%	72	100%
21	Además de ayudar a los demás y mejorar el mundo, me gusta proponer ideas nuevas y eficaces para ello	8	11.1%	12	16.7%	27	37.5%	16	22.2%	9	12.5%	72	100%
22	Me gusta crear productos artísticos y culturales, cultivar diversas habilidades artísticas y experimentar con ellas	2	2.8%	13	18.1%	29	40.3%	19	26.4%	9	12.5%	72	100%
23	Además de inventar, me intereso por aprender a inventar mejor, me fijo en los genios, mejoro mi creatividad	3	4.2%	9	12.5%	47	65.3%	12	16.7%	1	1.4%	72	100%
24	Suelo tener iniciativa creadora e inventiva, no me dejo llevar por lo fácil y cómodo, o lo que hace la mayoría	6	8.3%	20	27.8%	35	48.6%	8	11.1%	3	4.2%	72	100%

Fuente: Datos procesados de la encuesta aplicada a los egresados de Ingeniería Civil de la UNSAAC

COMENTARIO:

La tabla 4 evidencia que la dimensión innovadora se desarrolla de la siguiente manera: el 44,4% del total de los encuestados consideran que a veces les gusta innovar las cosas, hacer o crear algo nuevo, además tienen facilidad para comunicarlo y escribirlo, por otro lado el 38.9% del total de los encuestados indican que a veces cuentan con facilidad para transformar sus ideas en productos acabados; en tanto un 50% de los encuestados indican que a veces les gusta interaccionar con los espacios y sitios donde están, recreándolos, cambiándolos y mejorándolos incluso.

Tabla 5
Distribución de la muestra de estudio según la dimensión humanista

N°	Reactivos	Nunca		Pocas Veces		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
25	Además de asumir unos valores humanos, tengo facilidad para transmitirlos y compartirlos con los demás	4	5.6%	20	27.8%	28	38.9%	12	16.7%	8	11.1%	72	100%
26	Utilizo las matemáticas y el cálculo para hacer operaciones justas y equitativas, para redistribuir bien las cosas	3	4.2%	25	34.7%	24	33.3%	14	19.4%	6	8.3%	72	100%
27	Me fijo en la ecología de los espacios y sitios donde estoy, incluso propongo sencillas mejoras medioambientales	3	4.2%	21	29.2%	28	38.9%	19	26.4%	1	1.4%	72	100%
28	Utilizo las redes sociales y en general internet para transmitir y compartir valores humanos y solidaridad	2	2.8%	10	13.9%	43	59.7%	16	22.2%	1	1.4%	72	100%
29	Procuro practicar mis valores y opciones en mis relaciones sociales, trato de hacer una sociedad mejor y más justa	7	9.7%	8	11.1%	31	43.1%	18	25.0%	8	11.1%	72	100%
30	Utilizo diversas manifestaciones artísticas para transmitir valores humanos y sensibilizar socialmente	4	5.6%	20	27.8%	19	26.4%	20	27.8%	9	12.5%	72	100%
31	Me intereso por aprender a ayudar mejor, a ser más eficaz en proyectos solidarios, a aprender de los humanistas	4	5.6%	10	13.9%	41	56.9%	10	13.9%	7	9.7%	72	100%
32	Tengo valor y seguridad a la hora de afirmar mis valores humanos y opciones, o defender lo que considero justo	6	8.3%	18	25.0%	35	48.6%	12	16.7%	1	1.4%	72	100%

Fuente: Datos procesados de la encuesta aplicada a los egresados de Ingeniería Civil de la UNSAAC

COMENTARIO:

En cuanto respecta a la dimensión humanista se evidencia los siguientes: el 38.9% de los encuestados indican que a veces tienen facilidad para transmitir y compartir con los demás los valores humanos, asimismo un 34.7% pocas veces utilizan las matemáticas y el cálculo para hacer operaciones justas y equitativas, para redistribuir bien las cosas que realizan; en tanto un 38,9% indican que se fijan en la ecología de los espacios y sitios donde están, incluso proponen mejoras medioambientales; por otro lado un 59.7% de los encuestados mencionan que utilizan las redes sociales y en general internet para transmitir y compartir valores humanos y solidarios.

Tabla 6
Distribución de la muestra de estudio según la dimensión simbólica

N°	Reactivos	Nunca		Pocas Veces		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
33	Me intereso por comunicarme mejor, con más estilo y eficacia, utilizando varias herramientas comunicativas	8	11.1%	10	13.9%	35	48.6%	18	25.0%	1	1.4%	72	100%
34	Elaboro discursos y mensajes desde la lógica, con recursos lingüísticos o un hilo conductor, buscando la eficacia	2	2.8%	17	23.6%	34	47.2%	17	23.6%	2	2.8%	72	100%
35	Adapto mi mensaje y mi comunicación al sitio o lugar donde estoy, incluso utilizo el lugar para comunicar	7	9.7%	23	31.9%	21	29.2%	15	20.8%	6	8.3%	72	100%
36	Utilizo las tecnologías de la comunicación (redes sociales, internet) para comunicarme más rápido y mejor	8	11.1%	16	22.2%	26	36.1%	20	27.8%	2	2.8%	72	100%
37	Utilizo buenos recursos comunicativos para expresar actitudes y valores humanos y sociales	1	1.4%	17	23.6%	40	55.6%	11	15.3%	3	4.2%	72	100%
38	Me gusta comunicar ideas en varios formatos a través del arte y la cultura: pintura, poesía, música, imagen, danza...	1	1.4%	8	11.1%	52	72.2%	10	13.9%	1	1.4%	72	100%
39	Me intereso por mejorar mi capacidad comunicativa, tanto verbal como no verbal, me gusta comunicar más y mejor	1	1.4%	15	20.8%	43	59.7%	11	15.3%	2	2.8%	72	100%
40	Me lanzo a comunicar superando incluso algunas barreras, como el miedo o la timidez, tengo iniciativa para hablar	3	4.2%	21	29.2%	30	41.7%	16	22.2%	2	2.8%	72	100%

Fuente: Datos procesados de la encuesta aplicada a los egresados de Ingeniería Civil de la UNSAAC

COMENTARIO:

En cuanto respecta a la última dimensión denominada simbólica se evidencia los siguientes resultados: el 48.6% del total de los encuestados de la muestra de estudio evidencian que a veces les interesa comunicarse mejor y con más estilo y eficacia, utilizando varias herramientas comunicativas, en tanto el 55.6% de estos mismos encuestados indican que a veces utilizan buenos recursos comunicativos para expresar actitudes, valores humanos y sociales; por otro lado un 72.2% indica que a veces les gusta comunicar sus ideas en varios formatos a través del arte y la cultura: pintura, poesía, música, imagen y danza.

Tabla 7**Resumen de la valoración del nivel de emprendedorismo**

Dimensión	Nunca	Pocas Veces	A veces	Casi Siempre	Siempre	Total
Relacional	6.77%	25.87%	41.49%	17.36%	8.51%	100%
Motivacional	5.21%	15.45%	51.56%	21.01%	6.77%	100%
Innovadora	7.29%	21.35%	46.18%	18.92%	6.25%	100%
Humanista	5.73%	22.92%	43.23%	21.01%	7.12%	100%
Simbólica	5.38%	22.05%	48.78%	20.49%	3.30%	100%

Fuente: Datos procesados de la encuesta aplicada a los egresados de Ingeniería Civil de la UNSAAC

COMENTARIO:

Tal como se evidencia en la tabla 7 las dimensiones del nivel de emprendedorismo son 5 de los cuales la dimensión que menos se desarrolla es la dimensión motivacional, en cuanto respecta a todas las dimensiones se evidencia que estas dimensiones a veces tienen un nivel alto en tanto podemos decir que los encuestados de esta investigación no tienen un buen nivel de emprendedorismo.

5.2. Habilidades gerenciales de los egresados de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2017.

Tabla 8
Distribución de la muestra de estudio según la dimensión habilidades conceptuales

N°	Reactivos	Nunca		Pocas Veces		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
41	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones	4	5.6%	11	15.3%	35	48.6%	13	18.1%	9	12.5%	72	100%
42	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.	3	4.2%	9	12.5%	43	59.7%	15	20.8%	2	2.8%	72	100%
43	Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales	7	9.7%	15	20.8%	39	54.2%	9	12.5%	2	2.8%	72	100%
44	Ejecuta estrategias innovadoras	2	2.8%	19	26.4%	32	44.4%	13	18.1%	6	8.3%	72	100%
45	Logra los objetivos institucionales	6	8.3%	8	11.1%	24	33.3%	25	34.7%	9	12.5%	72	100%
46	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales	2	2.8%	19	26.4%	27	37.5%	22	30.6%	2	2.8%	72	100%

Fuente: Datos procesados de la encuesta aplicada a los egresados de Ingeniería Civil de la UNSAAC

COMENTARIO:

En cuanto respecta a las habilidades gerenciales de los egresados de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se evidencia en dimensión habilidades conceptuales que el 48.6% de los egresados a veces son responsables en el cumplimiento de sus funciones, en tanto un 59.7% indica que a veces cumplen puntualmente con todas las funciones de la Institución, en tanto un 54.2% indican que a veces elaboran planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales; por otro lado un 44.4% a veces ejecuta estrategias innovadoras.

Tabla 9

Distribución de la muestra de estudio según la dimensión habilidades técnicas

N°	Reactivos	Nunca		Pocas Veces		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
47	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre sus compañeros de trabajo	6	8.3%	13	18.1%	32	44.4%	19	26.4%	2	2.8%	72	100%
48	Toma decisiones consensuadas y acertadas	4	5.6%	17	23.6%	36	50.0%	9	12.5%	6	8.3%	72	100%
49	Promueve el trabajo en equipo	5	6.9%	20	27.8%	23	31.9%	15	20.8%	9	12.5%	72	100%
50	Participa su Jefe con usted en el Trabajo en Equipo	2	2.8%	10	13.9%	43	59.7%	11	15.3%	6	8.3%	72	100%

Fuente: Datos procesados de la encuesta aplicada a los egresados de Ingeniería Civil de la UNSAAC

COMENTARIO:

Entre los resultados obtenidos en la dimensión habilidades técnicas evidencio los siguientes: un 44.4% de los encuestados indican que a veces utilizan la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre sus compañeros de trabajo, asimismo la mitad de la muestra de estudio toman decisiones consensuadas y acertadas: en cambio un 31,9% a veces promueve el trabajo en equipo; por otro lado un 59,7% indica que a veces su jefe participa en los trabajos en equipo.

Tabla 10
Distribución de la muestra de estudio según la dimensión habilidades humanas

N°	Reactivos	Nunca		Pocas Veces		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
51	Propicia la motivación en el desempeño del personal	5	6.9%	16	22.2%	27	37.5%	17	23.6%	7	9.7%	72	100%
52	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución	4	5.6%	10	13.9%	40	55.6%	16	22.2%	2	2.8%	72	100%
53	Promueve entre los miembros, la identificación con la Institución y su desarrollo.	1	1.4%	13	18.1%	42	58.3%	14	19.4%	2	2.8%	72	100%
54	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento	4	5.6%	15	20.8%	21	29.2%	23	31.9%	9	12.5%	72	100%
55	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por sus compañeros.	8	11.1%	11	15.3%	28	38.9%	20	27.8%	5	6.9%	72	100%
56	Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y el gerente	7	9.7%	14	19.4%	25	34.7%	24	33.3%	2	2.8%	72	100%
57	Comparte con el personal actividades para celebrar los logros	5	6.9%	10	13.9%	43	59.7%	10	13.9%	4	5.6%	72	100%
58	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad	3	4.2%	11	15.3%	40	55.6%	9	12.5%	9	12.5%	72	100%
59	Demuestra receptividad ante los planteamientos de sus compañeros	8	11.1%	20	27.8%	22	30.6%	17	23.6%	5	6.9%	72	100%
60	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema	6	8.3%	15	20.8%	31	43.1%	14	19.4%	6	8.3%	72	100%

Fuente: Datos procesados de la encuesta aplicada a los egresados de Ingeniería Civil de la UNSAAC

COMENTARIO:

La tabla 10 evidencia que el 37.5% de los encuestados indican que a veces propician la motivación en el desempeño del personal, en tanto un 55,6% indica que a veces propician estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución, por otro lado un 59.7% indican que comparte con el personal actividades para celebrar los logros.

Tabla 11**Resumen de la valoración del nivel de habilidades gerenciales**

Habilidades	Nunca	Pocas Veces	A veces	Casi Siempre	Siempre	Total
Conceptuales	5.56%	18.75%	46.30%	22.45%	6.94%	100%
Técnicas	5.90%	20.83%	46.53%	18.75%	7.99%	100%
Humanas	7.08%	18.75%	44.31%	22.78%	7.08%	100%

El nivel de habilidades gerenciales de los egresados de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco en cuanto respecta a la dimensión habilidad conceptual se encuentra en un nivel regular, igual que las habilidades técnicas y humanas lo que indica que la mitad de la población de estudio no posee buenas habilidades gerenciales para desenvolverse en el laboral.

Tabla 12**Relación entre la variable Emprendedorismo y Habilidades Gerenciales**

Emprendedorismo	Habilidades Gerenciales					Total
	Nunca	Pocas Veces	A Veces	Casi Siempre	Siempre	
Nunca	2	2	0	0	0	4
Pocas Veces	2	5	8	1	0	16
A Veces	1	5	14	8	5	33
Casi Siempre	1	1	9	3	0	14
siempre	0	1	1	3	0	5
	6	14	32	15	5	72

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	30,767	16	0,014
Razón de verosimilitud	30,502	16	0,016
Asociación lineal por lineal	8,490	1	0,004
N de casos válidos	72		

- a. 20 casillas (80,00%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,28.

Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	0,296	0,091	3,127	0,002
N de casos válidos	72			

- a. No se supone la hipótesis nula.
b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

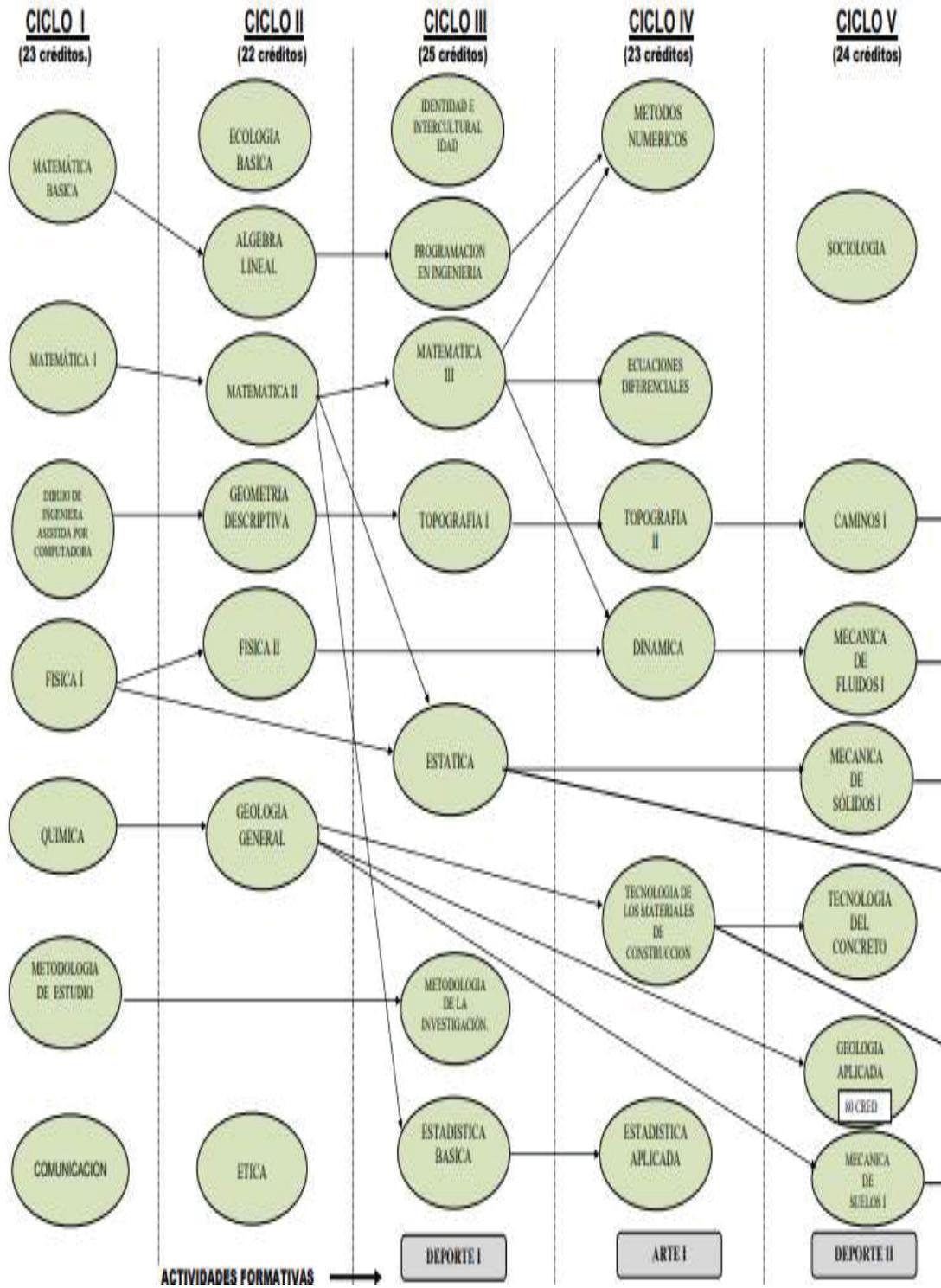
En virtud de lo expresado en la Tabla 12 se colige que existe relación entre las variables de estudio puesto que el valor de la prueba estadísticas Chi Cuadrado = 30,767 ($p < 0,05$).

CAPITULO SEXTO

PROPUESTA

La propuesta de la malla curricular para los estudiantes de la escuela profesional de ingeniería civil de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco sería de la siguiente manera: la cantidad de créditos que deberían llevar estos estudiantes en todo el semestre sería de 228 créditos de los cuales en el primer semestre solo se llevaría 23 créditos, los cuales estarían separados en 7 cursos como es la matemática básica, matemática I, dibujo de ingeniería asistida por computadora, Física I, Química, Metodología de estudios y Comunicación; en el segundo semestre también se estaría llevando la misma cantidad de cursos pero con un crédito menos; como consecuencia de matemática básica se dictaría el curso de álgebra lineal, y de matemática I, se dictaría el curso de matemática II, y como parte de dibujo en ingeniería estaría la geometría descriptiva, como parte de física I la física II, y como parte de química la geología general y como sucesorio de comunicación ética como curso nuevo en este semestre se tendría que estar dictando la ecología básica así sucesivamente se va desarrollando los diferentes asignaturas.

Por otro lado, es necesario comprender que el total de cursos obligatorios que se debe dictar en la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco sería de 213 créditos, entre los cursos electivos que pueden o no llevar los estudiantes sería de 6, asimismo, es necesario saber que como parte del requisito para ser declarado bachiller en ingeniería civil es necesario que el estudiante realice prácticas pre profesionales en entidades que sean concernientes a su especialidad, en tanto las actividades formativas de los estudiantes estarán basadas en 4 acciones las cuales a detalle se verá en las figuras siguientes; los cursos de proyección social se desarrollarán en dos semestres que será en VII y VIII denominándose en el primer caso como proyección social I y Proyección social II; el estudio del idioma extranjero es muy fundamental para ser declarado como bachiller y el nivel que se les puede pedir es el inglés intermedio. De esta forma se podrá desarrollar toda la malla curricular que se establece a continuación.



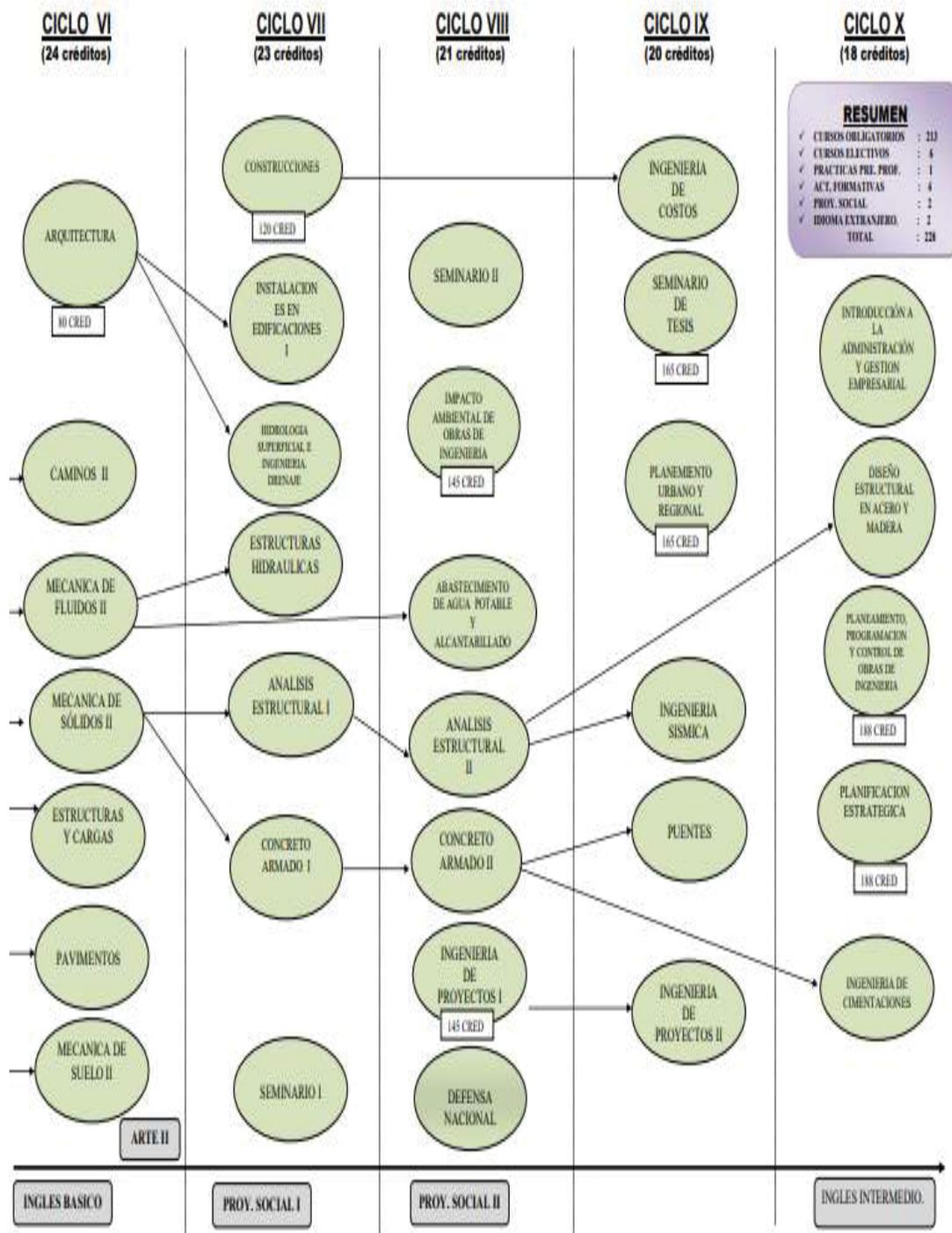


Figura 1: Malla curricular para estudiantes de la escuela profesional de ingeniería civil.

CONCLUSIONES

1. Las características del emprendedorismo de los egresados de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2017 se evidenciaron de la siguiente manera, en cuanto respecta a la dimensión relacional se evidencia que a veces se suele establecer buenas relaciones con los demás en un (41,49%), asimismo en cuanto respecta a la dimensión motivacional se evidencia que la mayoría de los encuestados a veces utilizan aplicaciones informáticas para hacer más cosas y mejorarlos y eso les gusta y les motiva; en tanto en la dimensión innovadora se evidencia que estos encuestados aparte de inventar se interesan por aprender más y toman como modelo a los que más conocen del tema en un (46,18%), por otro lado en la dimensión humanista se evidencia que estos encuestados a veces utilizan redes sociales para transmitir y compartir valores entre ellos (43,23%); finalmente en la dimensión simbólica se evidencia que a veces les gusta comunicar ideas en varios formatos a través del arte y la cultura.
2. Las habilidades gerenciales de los egresados de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se dan de la siguiente manera: la mayoría de los encuestados a veces cumplen puntualmente con todas las funciones de las instituciones donde laboran, así también a veces participan junto con su jefe en un trabajo en equipo y así también comparten con el personal a veces actividades para celebrar logros. En cuanto a las dimensiones se evidencia los siguientes, la habilidad conceptual se desarrolla de manera regular en un 46,30%, en cuanto a la habilidad técnica es de 46,53% por otro lado la dimensión humana se evidencia en un 44,31% que es regular.
3. El grado de relación entre el emprendedorismo y las habilidades gerenciales de los egresados de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es significativa puesto que el valor de la prueba estadísticas Chi Cuadrado = 30,767 y es menor a ($p < 0,05$).

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Director de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil incorporar el curso de emprendedorismo como parte de su formación académica con la finalidad de estimular a los futuros ingenieros profesionales a ser emprendedores.
2. Se recomienda al Director de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil crear programas de capacitación relacionadas a habilidades gerenciales con la finalidad de mejorar el ejercicio profesional de los Ingenieros en cuanto respecta a la habilidad conceptual, técnica y humanística.
3. Se recomienda a los egresados de ingeniería civil poner más de su parte para mejorar las habilidades gerenciales, que con el tiempo hará que la organización funcione de la mejor manera posible.
4. Se recomienda al coordinador de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco establecer como parte de la curricula de estudios los cursos de entrepreneurship, gestión de innovación, marketing digital, design thinking, creación de valor mediante modelos de negocio, comercio electrónico y productividad personal, con la finalidad de poder fomentar el emprendimiento de los egresados de la Universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar Zuluaga, I. (2009). "El Gerente y El Empresario en Colombia, estilo y. Bogotá: Digiprint Editores, Bogotá .D.C.
- Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor de éxito. México: McGraw-Hill.* Mexico : McGraw-Hill.
- Anzola, S. (2 de Diciembre de 2003). "El impacto de la cultura emprendedora" . La Paz, Bolivia: Funda Pro.
- Baigorri, A. (2006). *Introducción a la Sociología de la Empresa.* . España: Universidad de Extremadura .
- Bhidé, A. (2001). *Origen y evolución de nuevas empresas.* . México: Oxford University Press.
- Bhidé, A. (2001). *Origen y evolución de nuevas empresas.* México:: Oxford University Press.
- Bloodgood, S., & Carsrud. (1995). *Handbook of Research on Entrepreneurship and Regional Development: National and Regional Perspectives* . Perspectivas nacionales y regionales. .
- Cavalli, L. (2007). *La evolución de la cultura: propuestas concretas para futuros estudios* . Barcelona: Anagrama .
- Collins, M., & Unwalla. (1994). *Business elites: the psychology of entrepreneurs and intrapreneurs.* Reg Gennings, Charles Fox, Cary L. Cooper. .
- Coriat, B. (2007). *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica.* . México: : Siglo XXI Editores.

- Curto, M. (2012). *Los Emprendedores Sociales: Innovación al servicio del cambio social*. Barcelona: Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE Business School.
- Curto, M. (2012). *Los Emprendedores Sociales: Innovación al servicio del cambio social*. Barcelona: Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- DESEM., F. (2012). *Manual de Empresas Juveniles*. Uruguay: Fundación DESEM. Uruguay: Fundación DESEM.
- Donnelly , J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1998). "La Nueva Dirección de Empresas". Santa fe de Bogotá D.C., Colombia.: " McGraw Hill Interamericana S.H. ".
- Elizundia Cisneros, M. (2011). *Factores de emprendimiento que influyen en el desempeño de la micro y pequeña empresa. Tesis Doctoral en Ciencias de la Administración*. M. México: Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, UNAM.
- García, F., & Rosa, R. d. (2009). El papel de las universidades en el fomento de la emprendeduría turística el caso de la Universidad de La Laguna. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 7, núm. 3, 359-369.
- García, N. (2013). *Jóvenes creativos trabajando en red: una visión multidisciplinaria*. En N. García Canclini, & E. Piedras Fieria, *Jóvenes creativos. Estrategias y redes culturales* (págs. México:: Juan Pablos Editor.
- Gerber, V., & Pinochet, C. (2013). *Economías creativas y economías domésticas en el trabajo artístico joven*. En N. García Canclini, & E. Piedras Feria, *Jóvenes creativos. Estrategias y redes culturales* (págs. 129-154). México: Juan Pablos Editor.
- Gnywali, & Fogel. (1994). *Entrepreneurship: Values and Responsibility*. Wojciech W. Gasparski, Csv Leo Ryan, Stefan Kwiatkowski. Transaction Publishers.
- Goldstein, I. L. (1993). *Training in organizations needs assessment, design and evaluation*. Pacific Grive CA.

- Gómez, & Pin. (2007). *Dirigir es educar*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gonzales, F. (2004). “*Incidencia del Marco Institucional en la Capacidad Emprendedora de los Jóvenes Empresarios de Andalucía*”. Tesis doctoral Universidad de Sevilla.
- Guerrero, M. (2017). *Las Habilidades Gerenciales en el Ejercicio de la Gestión Pública*. Pasto: Tesis de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
- Heller, L. (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades obstáculos y desafíos* . Chile: CEPAL-ONU.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Hontagas, P. M. (1994). Ajustes de habilidades en el ámbito laboral. Un estudio de la congruencia de habilidades persona-puesto: Aplicación de dos métodos alternativos. España: Universidad de Valencia.
- Huerta Mata , J., & Rodríguez Castellanos, G. (2009). “Desarrollo de Habilidades Directivas”. México: Pearson educación en México, S.A. de C.V.
- Kickul, J., & Zaper, J. (2000). “Untying the know: do personal and organizacional determinants influence entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 15 (3), 57-77 .
- Koontz, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Madrigal, B. E. (2009). “Habilidades Directivas”. México D.F, México: McGraw Hill.
- Malone, S. (2005). *Las Habilidades Directivas Claves*. . España: Ediciones España: Deusto.
- McGehee, W., & Thayler, P. W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Willey.
- Mosley, D., Meggison, L., & Garcia, R. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivació*. Mexico.

- Murphy, K. R. (1998). *Psychological measurement: Abilities an skills*. New York: John Willey and Sons.
- Naranjo, R., & Gonzales, M. (2012). *Habilidades gerenciales del lider en las medianas empresas de la region Caribe Colombia* . Caribe - Colombia: Tesis de la Universidad del Atlantico.
- OIT. (2011). *Manual Jóvenes Emprendedores inician su negocio*. . Peru.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Amsterdam, The Netherlands: Self Published.
- Peiró , J. M. (1999). *Análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de competencias*. Proyecto Leonardo.
- Peñalosa, M. (2014). *Habilidades gerenciales del dierctor que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educacion primaria* . Venezuela: Tesis de la Universidad de Zulia.
- Pérez, M., & Rosales, R. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones*. Mexico: Printice Hall.
- Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action*. Ed. Berret-Koehler.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*, . Ed. CECSA.
- RAE. (2010). *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*. España: Vigésimo Segunda Edición.
- Real Academia, E. (13 de Diciembre de 2013). *Emprendimiento*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=Emprendimiento>
- Robbins, S. (2005). *Fundamento del comportamiento*. Mexico: Prentice Hall.
- Rodriguez, P. (2002). *Investigación Social* . España: Madrid trotamundos editores).

- Rubio Gil, Á. (2012). *Juventud, Emprendimiento y Desarrollo: Nuevos nichos de mercado y yacimientos de empleo*. *Revista de Estudios de Juventud*, núm. 99, pp. 35-51.
- Sanchez, R. (2013). *Comparación de los perfiles de emprendedores de las ciudades de: Ottawa, Canadá y Guayaquil, Ecuador*. Ottawa, Canadá: Tesis de la Universidad Casa Grande.
- Sánchez, R. E. (2013). *Comparación de los perfiles de emprendedores de las ciudades de: Ottawa, Canadá y Guayaquil, Ecuador*. Canada: Universidad Casa Grande.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). Some social dimensions of entrepreneurship. *Encyclopedia of entrepreneurship*. Calvin, A. Kent (Ed). Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 72-99.
- Soler Bigas, B., Trujillo , C., & Durana, V. (2011). "Competencias Directivas: Corrientes y Controversias". Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes, Bogotá D.C.
- Soriano, M. (2008). *El papel del Emprendedurismo en la formación de Clusters Industriales*. Tesis de Maestría en Administración de Empresas con área de concentración en Administración de Proyectos. Universidad de las Américas Puebla.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Toca, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. En *Estudios Gerenciales* vol. 26 (págs. 41-60).
- Toca, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, vol. 26, núm, 117, 41-60.
- Veciana, J. (1989). *Características del empresario en España*. España: Papeles de Economía Española, N° 39.
- Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica . *Revista Europea de Dirección Y Economía de la Empresa*, Vol. 8, N° 3, 11- 36.

- Vera, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. Lima: Tesis de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.
- Weber, M. (1974). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. . México: FCE.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson Educacion .
- Whetten, D., & Cameron, K. S. (2005). “Desarrollo de Habilidades Directivas”. México: Pearson educación en México, S.A. de C.V.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. . Pearson - Prentice Hall.

ANEXO 1
INSTRUMENTO PARA MEDIR EL EMPRENDEDORISMO

A los reactivos propuestos marcar su punto de vista conforme a la siguiente escala:

1. Nunca
2. Muy pocas veces
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Reactivos		Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
1	A través de mi forma de comunicarme suelo establecer buenas relaciones con los demás en cada situación social					
2	Tengo buena capacidad para calcular y anticipar lo que quiero conseguir o lograr en cada situación social					
3	Cuando me relaciono con gente suelo ser consciente del espacio donde estamos y cómo influye en la relación					
4	Utilizo eficazmente las tecnologías de la información y redes sociales para potenciar mis relaciones con los demás					
5	Suelo construir mis relaciones con los demás en base a valores, para que sean buenas y de calidad					
6	Me relaciono bien con personas que comparten mis habilidades artísticas y la cultura en general					
7	Me gusta aprender de los demás y crear con ellos diversos productos de la inteligencia (trabajos, ideas, creaciones)					
8	Tengo valor y empuje para iniciar relaciones sociales y conocer gente nueva, superando la timidez social					
9	Suelo dialogar y reflexionar conmigo mismo/a de forma positiva, dándome mensajes de ánimo y éxito					
10	Tengo buena capacidad para medir los resultados de mis esfuerzos y calcular las claves de éxito en mis tareas					

11	Tengo en cuenta el sitio o espacio en donde estoy y cómo puede facilitar o dificultar el logro de mis objetivos					
12	A menudo utilizo aplicaciones informáticas para hacer más cosas y mejorarlas, y eso me gusta y me motiva					
13	Generalmente estoy motivado/a por mejorar el mundo y las cosas que no funcionan: pobreza, hambre, marginación					
14	Me gusta el arte y la cultura allá donde voy, además me apetece expresar mis ideas de algún modo artístico					
15	Me gusta mejorar y superarme, me motiva poder aprender cosas nuevas y ser más hábil y profesional cada vez					
16	Procuro realizarme como persona y desarrollar mi potencial, con esfuerzo y buscando motivación para ello					
17	Me gusta innovar las cosas, hacer o crear algo nuevo y además tengo facilidad para comunicarlo y escribirlo					
18	Tengo facilidad para transformar mis ideas y creaciones en productos acabados, concretos y aptos para ser producidos					
19	Me gusta interaccionar con los espacios y sitios donde estoy, recreándolos, cambiándolos y mejorándolos incluso					
20	Me gusta crear cosas y productos con la informática, buscando aplicaciones para ello o incluso creándolas yo					
21	Además de ayudar a los demás y mejorar el mundo, me gusta proponer ideas nuevas y eficaces para ello					
22	Me gusta crear productos artísticos y culturales, cultivar diversas habilidades artísticas y experimentar con ellas					
23	Además de inventar, me intereso por aprender a inventar mejor, me fijo en los genios, mejoro mi creatividad					
24	Suelo tener iniciativa creadora e inventiva, no me dejo llevar por lo fácil y cómodo, o lo que hace la mayoría					
25	Además de asumir unos valores humanos, tengo facilidad para transmitirlos y compartirlos con los demás					

26	Utilizo las matemáticas y el cálculo para hacer operaciones justas y equitativas, para redistribuir bien las cosas					
27	Me fijo en la ecología de los espacios y sitios donde estoy, incluso propongo sencillas mejoras medioambientales					
28	Utilizo las redes sociales y en general internet para transmitir y compartir valores humanos y solidaridad					
29	Procuro practicar mis valores y opciones en mis relaciones sociales, trato de hacer una sociedad mejor y más justa					
30	Utilizo diversas manifestaciones artísticas para transmitir valores humanos y sensibilizar socialmente					
31	Me intereso por aprender a ayudar mejor, a ser más eficaz en proyectos solidarios, a aprender de los humanistas					
32	Tengo valor y seguridad a la hora de afirmar mis valores humanos y opciones, o defender lo que considero justo					
33	Me intereso por comunicarme mejor, con más estilo y eficacia, utilizando varias herramientas comunicativas					
34	Elaboro discursos y mensajes desde la lógica, con recursos lingüísticos o un hilo conductor, buscando la eficacia					
35	Adapto mi mensaje y mi comunicación al sitio o lugar donde estoy, incluso utilizo el lugar para comunicar					
36	Utilizo las tecnologías de la comunicación (redes sociales, internet) para comunicarme más rápido y mejor					
37	Utilizo buenos recursos comunicativos para expresar actitudes y valores humanos y sociales					
38	Me gusta comunicar ideas en varios formatos a través del arte y la cultura: pintura, poesía, música, imagen, danza...					
39	Me intereso por mejorar mi capacidad comunicativa, tanto verbal como no verbal, me gusta comunicar más y mejor					
40	Me lanzo a comunicar superando incluso algunas barreras, como el miedo o la timidez, tengo iniciativa para hablar					

ANEXO 2

INSTRUMENTO PARA MEDIR LAS HABILIDADES GERENCIALES

A los reactivos propuestos marcar su punto de vista conforme a la siguiente escala:

1. Nunca
2. Muy pocas veces
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

N°	Reactivos	1	2	3	4	5
41	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones					
42	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.					
43	Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales					
44	Ejecuta estrategias innovadoras					
45	Logra los objetivos institucionales					
46	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales					
47	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre sus compañeros de trabajo					
48	Toma decisiones consensuadas y acertadas					
49	Promueve el trabajo en equipo.					
50	Participa su Jefe con usted en el trabajo en equipo					
51	Propicia la motivación en el desempeño del personal					
52	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución					
53	Promueve entre los miembros, la identificación con la Institución y su desarrollo.					

54	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento					
55	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por sus compañeros.					
56	Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y el gerente					
57	Comparte con el personal actividades para celebrar los logros					
58	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad					
59	Demuestra receptividad ante los planteamientos de sus compañeros					
60	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema					