

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN
VESTIBULAR EN HABILIDADES EMPRENDEDORAS PARA UNA
INCUBADORA DE NEGOCIOS SOCIAL**

PRESENTA

LIC. HÉCTOR ALEJANDRO GARZA HERNÁNDEZ

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**TESIS
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN
VESTIBULAR EN HABILIDADES EMPRENDEDORAS PARA UNA
INCUBADORA DE NEGOCIOS SOCIAL**

PRESENTA

LIC. HÉCTOR ALEJANDRO GARZA HERNÁNDEZ

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR DE TESIS

DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

MARZO, 2016

Agradecimientos:

Primero que nada quiero agradecer al Dr. Álvaro Antonio Ascary Aguillon Ramírez, por haber sido mi tutor y guía durante toda mi vida estudiantil y encaminarme en el inicio de mi vida profesional, enseñándome valores como la honestidad, el respeto, la tolerancia y la dedicación al trabajo.

Así mismo al Dr. José Armando Peña Moreno, ya que gracias a el pude iniciar mi viaje como integrante de la Facultad de Psicología, dándome la oportunidad de conocer y trabajar en diversos departamentos durante toda su gestión como director, estando siempre atento a mis estudios y brindándome la oportunidad de salir adelante.

Me gustaría también agradecer a mi compañero laborar y amigo el Mtro. Lenin Bryan Arenas Coronado, pues gracias a su sentido de competitividad, se generó una dinámica muy agradable y enriquecedora en la que cada día es una competencia para superarnos profesional e intelectualmente el uno al otro, llegando así al crecimiento.

Por ultimo quiero agradecer a mi madre, Araceli Garza Hernández ya que sin el esfuerzo y dedicación puesta en mi persona, su guía y consejos a lo largo de mi vida, me fueron encaminando al lugar en el que me encuentro ahora, nada de esto hubiera sido posible sin su cariño y esmero. ¡Gracias Mama por todo lo que has hecho por mí!.

Resumen:

La situación de desempleo en el estado de Nuevo León, acorde a la última Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) de Diciembre del 2014 indican que el 4.13% de la Población Económicamente Activa (PEA) se encuentra desocupada (INEGI, 2014), por este motivo la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos para intentar sobre llevar un estilo de vida se ha vuelto primordial en nuestro país, el autoempleo, como una de las opciones más viables para reinsertarse en el mercado laboral es una de las opciones más utilizadas.

Frente a esta necesidad el Gobierno del Estado de Nuevo León destinó dos millones de pesos para arrancar las actividades de la nueva Incubadora de Negocios del Instituto de Capacitación, Evaluación y Certificación en competencias para el Trabajo (ICECCT), a dos años de arrancadas las actividades de la Incubadora ICECCT se han presentado diversas problemáticas relacionadas con el perfil de ingreso de los participantes, ya que al ser una incubadora de tipo social, las habilidades como el liderazgo y la toma de decisiones, son muy diferentes y esto puede mermar sus expectativas de éxito a la hora de emprender un negocio.

Por esto es necesario desarrollar un curso de capacitación vestibular que ayude a los participantes a generar y/o desarrollar las habilidades de un emprendedor, aumentando de esta manera sus expectativas de éxito.

Índice

1. Capítulo 1.....	7
1.1. Naturaleza del Problema:	7
1.2. Objetivo General.	10
1.3. Objetivo Específico.....	10
1.4. Preguntas de Investigación.....	11
2. Capítulo 2: Revisión de Literatura.....	12
2.1. El emprendedor en la historia.....	12
2.2. Definiciones de emprendedor.....	14
2.3. Principales dificultades de los emprendedores en México.	16
2.4. Características de los emprendedores.....	18
2.5. Competencias del perfil emprendedor	20
2.6. El liderazgo.....	23
2.7. Toma de decisiones.....	24
2.8. Manejo de Conflicto.....	26
2.9. Planeación estratégica.	28
2.10. Habilidades Interpersonales.	30
2.11. Capacitación como herramienta de formación de emprendedores.	
	32
3. Capítulo 3: Metodología	35
3.1. Diseño y Modalidad de la Investigación:.....	35
3.2. Variables:.....	35
3.3. Población:	35

3.4.	Características de la Población:	35
3.5.	Muestra:.....	36
3.6.	Escenario:	36
3.7.	Instrumentos de la Investigación:	36
3.8.	Procedimiento:.....	37
3.9.	Limitaciones.....	38
4.	Capitulo 4: Resultados	39
4.1.	Resultados Generales:	39
5.	Capitulo 5 Conclusiones y Recomendaciones.....	44
5.1.	Recomendaciones:	45
6.	Capitulo 6 Referencias.	46
	Anexos.....	51
	Anexo 1 Pre Test	51
	Anexo 2 Pos Test	53

1. Capítulo 1

1.1. Naturaleza del Problema:

La situación de desempleo en el estado de Nuevo León, acorde a la última Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) de Diciembre del 2014 indican que el 4.13% de la Población Económicamente Activa (PEA) se encuentra desocupada (INEGI, 2014), por este motivo la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos para intentar sobre llevar un estilo de vida se ha vuelto primordial en nuestro país, el autoempleo, como una de las opciones más viables para reinsertarse en el mercado laboral es una de las opciones más utilizadas.

Un 17% de la población adulta en América Latina y el Caribe se encuentra involucrada en el desarrollo de algún tipo de emprendimiento o negocio, una gran parte de esta actividad surge como una vía de escape ante la falta de oportunidades laborales. A diferencia de países de altos ingresos en donde las personas involucradas en esta actividad surgen para aprovechar una idea innovadora y una oportunidad en el mercado (CAF, 2013).

En México, seis de cada diez adultos consideran que tienen capacidades para emprender (GEM, 2013), la cuestión es si realmente las tienen para generar los negocios eficientes, que aporten en la economía nacional, en rubros como generación de empleo, aportación al PIB y la disminución del cierre de pequeñas empresas en sus primeros años de operación.

Lo anterior, ha generado que los investigadores académicos sigan estudiando estos comportamientos que permitan el sostenibilidad de la personas con preparación, aunque desempleadas; con ideas y sin capital para invertir; y con las habilidades para generar negocios eficientes, sin embargo, les falta considerar los aspectos organizacionales fundamentales para el desarrollo de estrategias a largo plazo.

Mazorra en el 2002, menciona que el mecanismo de autoempleo puede darse en cualesquier actividad económica de nuestra sociedad, sin importar el grado de estudios, el sexo del individuo o la localización geográfica de éste, atrayendo así a personas que buscan desde generar una fuente de ingresos por su situación de desempleo, hasta aquellos que buscan crear o iniciarse en el campo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes). El auto empleado se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad, así como por la capacidad de asumir un riesgo de manera individual, es por esto que el trabajo autónomo es asumido por personas emprendedoras.

En la actualidad la generación de MiPyMes por parte de los emprendedores, ha cobrado gran importancia dentro de la economía del país puesto que el 99.8% de las empresas pertenecen a este rubro y generan un 52% del Producto Interno Bruto (PIB) (Pro México, 2014), por lo cual se busca que los negocios generados sean eficientes, que permanezcan y crezcan en el mercado, sin embargo, según Cabello, Conde y Reyes. (2007), 90 de cada 100 MiPyMes creadas, no sobreviven después de los dos años de haber empezado operaciones, esto puede deberse a diversos factores como aquellos mencionados

por Moya (2007) como lo son las características de la empresa, el sector, tamaño y la estrategia de negocios así como el entorno competitivo centrado en las condiciones del mercado.

Durante los últimos años, el ecosistema del emprendedor se ha fortalecido considerablemente gracias al crecimiento de las redes de incubadoras y a programas gubernamentales que apoyan al emprendedor, sin embargo se siguen presentando problemas y retos para el establecimiento de negocios eficientes nacidos de las ideas de los emprendedores (Villalobos, 2013). Las características con las que estos cuentan se encuentran estrechamente ligadas con la supervivencia de las MiPyMes especialmente aquellas como la formación y la experiencia en lo relacionado con la actividad de emprender, así como su motivación. (Moya, 2012).

Frente a esta necesidad el Gobierno del Estado de Nuevo León destinó dos millones de pesos para arrancar las actividades de la nueva Incubadora de Negocios del Instituto de Capacitación, Evaluación y Certificación en competencias para el Trabajo (ICECCT), dicha Incubadora busca desarrollar proyectos para formar MiPyMes que ayuden a generar más empleos calificados, tengan más calidad, responsabilidad, sean autosustentables y eleven las oportunidades de ingresos para los emprendedores (Gobierno de Nuevo León, 2013).

A dos años de arrancadas las actividades de la Incubadora ICECCT se han presentado diversas problemáticas relacionadas con el perfil de ingreso de los participantes, ya que al ser una incubadora de tipo social, las habilidades como el

liderazgo y la toma de decisiones, son muy diferentes y esto puede mermar sus expectativas de éxito a la hora de emprender un negocio.

Por esto es necesario desarrollar un curso de capacitación vestibular que ayude a los participantes a generar y/o desarrollar las habilidades de un emprendedor, aumentando de esta manera sus expectativas de éxito.

1.2. Objetivo General.

Determinar la efectividad para el desarrollo de competencias de un curso de capacitación vestibular para emprendedores del ISECCT que inician un proceso de formación en la incubadora de negocios social.

1.3. Objetivo Específico.

1.- Diseñar e implementar un curso de capacitación vestibular para desarrollar las competencias del emprendedor del ISECCT.

2.- Determinar previo a la aplicación del curso las competencias del perfil emprendedor presente en los emprendedores.

3.- Determinar posterior a la aplicación del curso las competencias del perfil emprendedor adquiridas por los emprendedores.

1.4. Preguntas de Investigación.

¿En qué nivel se encontrarán las competencias correspondientes al perfil del emprendedor de los participantes antes de la aplicación del curso?

¿En qué nivel se encontrarán las competencias correspondientes al perfil del emprendedor de los participantes después de la aplicación del curso?

¿Cuál será la diferencia entre el nivel en el que se encuentran las competencias de los participantes al inicio antes del curso de capacitación y posterior a la aplicación del curso de capacitación vestibular?

2. Capítulo 2: Revisión de Literatura.

2.1. El emprendedor en la historia.

Proveniente del latín *prendre*, que significa coger, atrapar, sorprender se desprenden los términos que utilizaremos a lo largo de este escrito, *emprender*, *emprendedor*, *empresa* y *empresario*. Este término es tan antiguo como la historia del hombre y ha sido asociado a múltiples actividades en dicho tiempo (**Lasso y Alvarez, 2015**).

La mayoría de los historiadores y pensadores que se ocupan de la evolución del pensamiento financiero concuerdan en que a comienzos del siglo XVIII en Francia con los fisiócratas, resaltando como principal autor Richard Cantillon (1680–1734) introduce y reconoce por primera vez el concepto de *entrepreneur* en su obra *“Essai sur la nature du comerce”* definido por él como aquel individuo que es capaz de asumir riesgos en condiciones de incertidumbre y dividiendo a los productores de la economía en dos clases, los emprendedores sin ganancias fijas e inciertas y a los contratados que reciben salarios o rentas fijas. (**Hébert y Link, 1988**).

Posteriormente gracias a los economistas políticos, se perfeccionó el análisis de lo dicho por Cantillon, complementando lo relativo a la fuente del capital para la innovación económica y la relación entre los *entrepreneurs*, como ejemplo de esto podemos citar a Jacques Trugot (1727-1781), quien afirma que el riesgo que es capaz de tomar el *entrepreneur* es por lo general respaldado por su propia porción de capital, distinguiendo cinco principales actividades para emplear

el capital; la industria o el comercio, los prestamos a intereses, la compra de tierras y la inversión en la agricultura. A su vez Jean Baptiste (1767-1832) estipulo que un empresario representaba el catalizador para el desarrollo (**Hoselitz, 1960**).

Mavila, D. Tinoco, O. Y Campos, C. (2009) mencionan que desde los escritos de Schumpeter, frecuentemente se ha puesto énfasis en la figura del empresario como determinante del progreso, cambio e innovación del sistema económico, así como el responsable del éxito de las nuevas empresas, tales son los casos de los escritos de **MacMillan et al., 1985; Kham, 1986; Sandberg y Hofer, 1986, 1987; ; Stuart y Abetti, 1987, 1988**; entre otros

Pero, el empresario no necesariamente es un emprendedor y el emprendedor en viceversa no es necesariamente un empresario, para **Mavila, D. et al. (2009)** que un emprendedor llegue a ser un empresario, tiene que atravesar y pagar el precio del proceso que conlleva ser un empresario, ya se exitoso o no, ya que esto proceso implica un cambio en la inteligencia emocional, una forma de pensar distinta al resto y debe saber como operar sin recursos durante un largo periodo de tiempo. Diversos aspectos sociales y culturales como lo son la valoración social del emprendedor, la actitud del individuo frente al riesgo del fracaso y la presencia de los modelos de empresarios ejemplares constituyen factores que inciden sobre la formación de la vocación para emprender.

Para poder desarrollar a un emprendedor y todo lo que ello conlleva, es menester conocer las bases de este termino, autores como **Grebel, Grebel, Pyka**

& Hanusch (2003), Fillion (2003) y Kruger (2004) exponen que el concepto de emprendedor tiene su origen en Francia donde llamaban “entrepreneur” a aquellas personas que llevaban acabo actividades de suma importancia para el reino como lo eran las conquistas, acciones militares, entre otras.

Sin embargo no fue hasta **1755 que Cantillon** enfoco este concepto a las actividades económicas, partiendo de la clasificación de los agentes económicos en tres principales grupos: Propietarios de la Tierra, Prestamistas y finalmente Emprendedores, **Grebel et al. (2003)** menciona que mientras los propietarios de tierras y los prestamistas presentan un papel pasivo en el desarrollo económico de un país, el emprendedor es considerado un agente activo y de suma importancia pues permite una conexión directa entre la oferta y la demanda y al mismo tiempo, este, toma decisiones basado en las expectativas y la incertidumbre.

2.2. Definiciones de emprendedor.

Schumpeter 1991 citado por Jaramillo et al., 2012, definió al emprendedor como una persona innovadora, quien propone y aprovecha los cambios, básicamente en cuatro ámbitos; la introducción de nuevos o mejores productos; nuevos o mejores métodos de producción; la apertura de nuevos mercados; y la reorganización de proceso administrativo. Esta definición permite que algunos autores afirmen que la innovación es el elemento principal en el concepto de emprendedurismo, debido a que representa una fuente de competitividad y crecimiento económico.

Algunos autores llegan más lejos, sugiriendo que los emprendedores actúan como catalizadores de la actividad económica, pues además de los efectos macroeconómicos que la creación de empresas tiene en el ámbito local dentro del cual nacen, también lo tienen a nivel de la economía nacional.

Un emprendedor no sólo contribuye con los efectos directos de la creación de su propia empresa, sino que también es alguien capaz de aumentar la capacidad productiva de una economía y de crear oportunidades para otros empresarios (García Sánchez, y Fernández de Bobadilla, 2004).

Con base a la definición de **Cantillon (1755)**, **Vara (2006)** menciona que el emprendedor es aquel individuo capaz de comprar materia prima a precio cierto para después transformarla y venderle a un precio incierto, por lo tanto el emprendedor es un agente económico que se caracteriza por aprovechar la oportunidad para generar utilidad que le sea benéfica.

Para **Moriano, Trejo y Palací (2001)** el emprendedor se define como aquella persona que logra poner en marcha una iniciativa empresarial y es capaz de crear su propia empresa ya sea solo o asociado con otros que ayuden a desarrollarla, asumiendo los riesgos financieros que todo esto conlleva, aportando su trabajo, esfuerzo y asumiendo la dirección de la empresa en cuestión.

El emprendedor es considerado como aquel individuo que tiene una gran necesidad de realización personal, desborda energía y creatividad, confía en sí mismo y se compromete a tiempo completo con la creación de sus proyectos, para

lo cual esta dispuesto a asumir riesgos moderados y mantiene libertad de acción y autonomía (**DEMAC, 1990**).

Gerber (1996) expone que un emprendedor es un ser inteligente, innovador y creador de nuevos métodos para ingresar o generar a nuevos mercados, posee una personalidad creativa y se encuentra constantemente desafiando lo desconocido, convirtiendo así las posibilidades en oportunidades.

Como podemos observar todos estos autores concuerdan en que el emprendedor es una persona que está dispuesta a dedicar gran parte de su tiempo, energía y creatividad al desarrollo de un proyecto de negocio o empresa, ya sea de bienes o de servicios, de la cual están dispuestos a correr el riesgo de la inestabilidad financiera para poder obtener una ganancia mayor en el futuro.

2.3. Principales dificultades de los emprendedores en México.

Guerrero Ramos, L., Canibe Cruz, F., Armenteros Acosta, M. D. C., López Chavarría, S., & Reyna García, G. M. (2013) encontraron las principales razones por las cuales las MiPyMes no logran desarrollarse o crecer dentro del mercado, centrándonos en los motivos internos de la organización podemos encontrar que los excesivos gastos personales por parte de los dueños, la mala delegación de responsabilidades, pobre toma de decisiones y la falta de planeación estratégica para la empresa, son las principales causas de su fracaso.

Los problemas encontrados concuerdan con los expuestos por **Maza Pereda (1997)** los cuales pueden englobarse en mala administración y planeación, manejo ineficiente de recursos y un mal sistema de control.

El desarrollo de las habilidades directivas o habilidades gerenciales que ayuden a mejorar la actuación de los trabajadores y directivos del futuro, no solo las competencias para crear o gestionar un negocio, si no también el desarrollo de aquellas que ayuden al enriquecimiento del perfil emprendedor, deben tener su base en la educación **Asenjo, M. P. F., & Barberá, J. P. (2014)**.

Tkachey y Kolvereid(1999) exponen que aunque las investigaciones realizadas sobre el impacto que tiene la educación en el emprendimiento no han llegado a una conclusión si favorece o desfavorece la capacidad de emprender. Sin embargo, podemos estar seguro que el conocimiento sobre las posibilidades de emprender y el desarrollo de las competencias referentes a esto, permite a las personas conocer sus posibilidades para desarrollarse en este campo **Von Graevenitz, G.; Harhoff, D. Y Weber, R. (2010)**.

Hayton, J. C.; Gerard, G. Y Shaker, A. Z. (2002) mencionan que la educación influye en los valores culturales de los individuos, por lo tanto influyen en su nivel de emprendimiento, **Von Graevenitz et al. (2010)** menciona que la educación orientada únicamente al desarrollo de habilidades emprendedores, no tiene porqué afectar la intención de emprender, aunque si en la actitud hacia el emprendimiento.

Podemos decir que la enseñanza debe estar orientada hacia como actuar y ser emprendedor y no solo a cuales son los pasos a seguir para iniciar una empresa o negocio **(Gibb, 2002; Gibb y Hannon, 2006)**.

2.4. Características de los emprendedores.

Investigar acerca de la conducta emprendedora se ha caracterizado por ser un campo multidisciplinar, en el cual se estudian tanto las características personales y sociales que rodean al individuo, así como los aspectos económicos de la sociedad e incluso los aspectos culturales; En psicología se ha intentado encontrar las diferencias individuales que existen entre los emprendedores y los no emprendedores, sin embargo esta línea de investigación no ha dado resultados importantes a consecuencia de las críticas, tanto en los procesos metodológicos como en las teorías **(Moriano, J; Palací, F; Morales J, 2006)**.

El esfuerzo por entender al emprendedor y la acción de emprender se ha centrado en encontrar sus características psicológicas, actualmente este enfoque a experimentado una revitalización por la importancia que los emprendedores están teniendo en el mercado laboral y porque su estudio rosa entre la psicología del trabajo, la psicología organizacional y la psicología del mercado. Esencialmente, todos los aspectos de la psicología están implicados al estudiar a los emprendedores **(Rauch & Frese, 2000; 2007)**.

Sin embargo, el querer encontrar la fórmula para identificar a los emprendedores para posteriormente participar en el desarrollo y la creación de

emprendedores que introduzcan al mercado ideas innovadoras y vanguardistas sigue siendo un tema de interés para investigadores e instituciones de todos los ámbitos, algunos de los cuales serán mencionadas en el siguiente trabajo.

McClellan (1961) considera que las principales características que definen a un emprendedor son la originalidad e innovación, moderada o baja resistencia al cambio, compromiso con sus responsabilidades, pleno conocimiento de las consecuencias de sus actos y capacidad de planificación a largo plazo. También se consideran características tales como la necesidad de logro, la autoconfianza y el optimismo **(Davidsson, 1989)**.

La Corporación Andina de Fomento, “CAF” (2013) menciona que enfoques como la economía, los estudios gerenciales y la psicología empresarial han coincidido en que la capacidad para el pensamiento creativo, las habilidades gerenciales, la orientación al logro y ser moderadamente capaces de tolerar el riesgo, son capacidades propias de los emprendedores y forman parte del talento empresarial de la nueva generación.

El diseño curricular para el mercado actual, exige que un individuo posea características que se adapten al entorno global y a la competencia en el mercado, que mantengan un estilo de vida auto formativo, en búsqueda de un claro proyecto ético de vida y un espíritu de emprendimiento global, reflejado en las competencias necesarias para destacar en el entorno profesional-empresarial. **(Tobón, 2007)**.

Para Thomas y Mueller (2000) la iniciativa, creatividad, independencia, capacidad de aceptar retos o asumir riesgos moderados y compromiso, son rasgos que deben caracterizar a un emprendedor en cualquiera de las áreas en que se desarrolle.

A pesar de que estos autores mencionan un conjunto de características y habilidades similares, no se ha podido acordar un perfil o conjunto de competencias únicas que los individuos deban poseer para mostrar un alto potencial emprendedor y al desarrollarlas, convertirse en emprendedores de éxito (**García Lillo y Marco Lajara 1999, Hernández, 1995; Naffziger, D.W; Hornsby, J.S. Y Kuratko, D.F; entre otros**).

2.5. Competencias del perfil emprendedor

CAF (2013), menciona que una de las características principales de los emprendedores es la capacidad que tiene para convertir ideas en productos o servicios, por su parte **Knight (1921)** considera la capacidad para asumir riesgos, la orientación al logro según **Miron y McClelland (1979)** y así mismo las habilidades gerenciales como lo es la capacidad multitarea por parte de **De Mel, S., McKenzie, D. y Woodruff, C. (2010)**.

Castillo, L. C. G. C., Lira, A. G., & González, M. C. I. (2014), presentan un cuadrante de las competencias propias del perfil emprendedores divididas en tres categorías: en primer lugar encontramos las vinculadas a los logros como lo son la búsqueda de oportunidades, perseverancia, demanda de calidad, toma de riesgos de forma calculada y la tolerancia a la incertidumbre; en segundo lugar

encontramos aquellas vinculadas al compromiso destacando la fijación de objetivos, búsqueda de información, la planificación y el seguimiento; en tercer lugar tenemos aquellas competencias vinculadas al liderazgo entre las cuales se incluyen la construcción de redes, capacidad de persuasión, trabajo en equipo, la solución de problemas, capacidad de negociación, iniciativa, independencia de criterio y autoconfianza.

Rodríguez, F. M. M. (2008), logro identificar once principales competencias con las cuales los emprendedores deben desarrollar, capacidad de exploración, pensamiento emprendedor, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, liderazgo, orientación a objetivos, negociación, proactividad, proyección social, habilidad personal e integridad personal.

Sin embargo estas competencias del perfil emprendedor también pueden ser encontradas en las denominadas “habilidades Gerenciales” **Crainer (1997)** señala que las habilidades requeridas por los gerentes son del tipo básicas, como el manejo de conflicto, habilidades interpersonales y las habilidades de administración de proyectos. Por lo tanto es necesario poder capacitar a los emprendedores en cuatro principales áreas Planeación y control ya que los emprendedores deben ser capaces de priorizar sus metas y objetivos, habilidades de aprendizaje puesto que al enfrentarse a nuevos retos u obstáculos en el camino deben ser capaces de asimilar las situaciones que se les presentan, así como las habilidades personales como la negociación, el liderazgo pues les ayudara al momento de manejar al equipo de trabajo y en las habilidades organizacionales, que les ayude a facilitar el trabajo, entender el funcionamiento

de las organizaciones y poder tener una visión más general de las metas y condiciones que las organizaciones deben tener **Acosta, A., de Aizpúrua, E. V., & Mavárez, E. (2004).**

Por su parte **Schein (1978)** también categoriza las habilidades gerenciales en cuatro principales áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. En la primer área Schein hace referencia a la presencia de aspectos motivacionales que ayuden a ejercer adecuadamente las funciones gerenciales, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de compromiso y dedicación a la carrera y el ajuste entre los valores y los intereses personales. En el segundo grupo se identifican las habilidades analíticas, es decir las habilidades necesarias para identificar y resolver las problemáticas que se presenten, la habilidad para sintetizar e interpretar la información y la capacidad de conocerse los focos de motivación de uno mismo. El tercer grupo hace referencia a las habilidades que se requieren para relacionarse efectivamente con otras personas, ya sea hacia el interior de la organización o hacia el exterior de la misma, incluyendo áreas como la comunicación interpersonal y la capacidad de influir en las personas. En la ultima área se habla del conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones de manera independiente a las opiniones y presiones de otros, la toma de decisiones en un entorno continuamente cambiante, la perseverancia y el poder resolver efectivamente situación de conflicto dentro de la organización

Como constante en lo propuesto por estos autores se pueden identificar habilidades relacionadas con el liderazgo, la toma de decisiones, la planeación

estratégica, el manejo de conflicto o solución de problemas y las habilidades interpersonales, por lo cual centraremos nuestra atención en estas cinco principales habilidades.

2.6. El liderazgo.

Para poder hablar de liderazgo, es importante entender primero la raíz de la palabra líder y de su significado en el campo organizacional, **Adair (2007)** argumenta que la palabra líder viene del inglés leader que tiene como significado “guía” y a su vez esta palabra está relacionada con palabra del inglés antiguo que tienen como significado “un camino”, “un recorrido” o “viajar”.

Kotter y John (2001) menciona que un líder es aquel que se encarga de visualizar y analizar los cambios así como de afrontarlos, posee una visión del futuro por lo cual puede construir una orientación con sus estrategias y es capaz de coordinarlas con las personas envueltas en dicho cambio.

Con estas definiciones de líder podemos inferir que este, es una persona capaz de influenciar en otros para lograr el cumplimiento de ciertas metas u objetivos y podemos entrar a lo que es la definición de liderazgo el cual según **Chiavenato (1993)** menciona que la influencia ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación con el fin de lograr el cumplimiento de ciertos objetivos específicos.

Gibson(2005) citado por Gonzalez, L., Acosta, M. P., & Salas, V. P. (2011) define el liderazgo como un proceso por el cual un individuo tiene la

capacidad de influir en otros, con el fin de facilitar la obtención de objetivos pertinentes a la organización. De esta manera el emprendedor debe ser capaz de influir tanto en sus trabajadores como en sus clientes para poder alcanzar los objetivos que se ha planteado para su negocio o empresa. Mientras tanto **Robbins y Coulter (2005)** definen el liderazgo como aquel proceso para influir u orientar a un grupo hacia el logro de objetivos.

Todos estos autores concuerdan en que el liderazgo es un proceso que se lleva a cabo con la finalidad de cumplir ciertas metas u objetivos, así mismo podemos inferir que este proceso solo puede ser llevado adecuadamente por un líder.

Sin importar en donde se aplique tenemos en claro que para poder guiar una organización es necesario contar con un líder, el emprendedor debe ser capaz de asumir este rol si desea que su empresa crezca o al menos se mantenga, pues directamente el se vuelve responsable de mucho de lo que sucederá en su organización (**Kantis 2004**).

2.7. Toma de decisiones.

Mariana (2005) considera que es importante y necesario hacer notar la valentía, la decisión, el afrontamiento formal y el ánimo forman parte de la inteligencia humana, por ello estas son las bases de la toma de decisiones.

Arieta y González (1998) definen a la toma de decisiones como un proceso en el cual se debe incluir tanto la evaluación de las alternativas, el juicio de uno mismo y la elección de dichas alternativas.

Wheatley, G. H. (S/F) definen a la toma de decisiones como un proceso sistemático que sirve para identificar y resolver problemas, hacer preguntas y encontrar las respuestas a dichas preguntas, estas decisiones muchas veces se toman bajo condiciones de incertidumbre.

Al tomar una decisión lo hacemos con la intención de conseguir algo, alcanzar un fin o un objetivo según **Nemesio (2008)**, así mismo en **Emprendedores, S.L.P (1999)** se menciona que los emprendedores que inician un nueva empresa o negocio, deben mostrar una gran capacidad para influenciar el proceso de la toma de decisiones, aun cuando la mayoría de las tareas hayan sido encomendadas a terceras personas.

Con lo dicho anteriormente, se puede inferir que la toma de decisiones es un proceso en el cual se debe ser capaz de reunir toda la información disponible sobre la decisión a tomar, evaluarla en torno a los conocimientos y experiencias del o de los individuos involucrados y seleccionar la alternativa que proyecte un panorama o solución más favorable.

Para concluir como se observo en el experimento realizado por **Fiol, M. (2001)** los directivos latinoamericanos, al momento de tomar una decisión, suelen centrarse en la solución de problemas, dejando de lado una metodología para

tomar dicha decisión y aprecian mucho más el debate aún si se trata de discutir opiniones y no de confrontar con calma los diferentes puntos de vista. Es por ello que es de suma importancia dotar a los emprendedores de herramientas metodológicas para tomar una decisión de manera adecuada sin caer en discusiones sin sentido.

2.8. Manejo de Conflicto.

Al decidir emprender, es inevitable que el emprendedor tenga que trabajar con diferentes personas y puntos de vista, esto puede causar conflictos que ponen en riesgo el desarrollo de la empresa o negocio que el emprendedor está a punto de iniciar o expandir, por lo cual un manejo adecuado del conflicto, puede suavizar el camino al desarrollo y al éxito.

Para **Folkman (2011)**, el afrontamiento son los esfuerzos conductuales y cognitivos que se desarrollan para manejar las demandas específicas internas o del entorno y esto es un generador de estrés.

Ovejero (2004) y Fisas (2005) sugieren que el conflicto es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado, este puede darse de manera violenta o sin violencia y puede ser positivo o negativo dependiendo de cómo sea abordado y como termine.

Para minimizar el riesgo de que un conflicto se salga de control y afecte el desarrollo de la empresa gestionada por el emprendedor es imperativo que esté conozca estrategias de afrontamiento que lo doten de herramientas y procedimientos metodológicos que lo ayuden a resolverlo positivamente, **Folkman (2011)** menciona que existen dos principales estrategias de afrontamiento una centrada en el problema y la segunda centrada en la emoción, la primera se refiere a dirigir los esfuerzos a la fuente del estrés para modificarla o eliminarla, en la segunda se busca encaminar a regular emociones derivadas de la situación y se busca un efecto paliativo.

Blake y Mouton (1964) propusieron como modelo para manejar el conflicto el “*Dual Concern Model*” o Modelo de Intereses Dobles, este especifica que la forma en que una persona responde a un conflicto depende de su orientación motivacional y defiende la existencia de dos motivos básicos: El interés propio y el interés por los demás; La fuerza que cada uno de estos tiene puede variar en un continuo alto-bajo lo cual nos conduce a cinco estrategias del manejo del conflicto: **(Rahim, 1983):**

- (a) *integración* (alto interés propio y alto interés por los demás);
- (b) *dominación* (alto interés propio y bajo interés por los demás);
- (c) *servilismo* (bajo interés propio y alto interés por los demás);
- (d) *evitación* (bajo interés propio y bajo interés por los demás); y
- (e) *compromiso* (moderado interés propio y moderado interés por los demás).

2.9. Planeación estratégica.

Serna Correa, Miranda y Francisco (2003), mencionan que la planeación estratégica es una herramienta dinámica que utilizan las organizaciones para enfrentar los cambios en el ambiente y esta puede ser definida como el proceso que facilita a las organizaciones diseñar el futuro deseado y encontrar la manera de alcanzarlo, siempre tomando en cuenta las limitaciones y oportunidades del ambiente externo y las debilidades y capacidades del interno y esta siempre debe estar en constante revisión y adaptación.

Amorocho, Bravo, Cortina, Pacheco y Quiñones (2009) mencionan que para que una empresa sea viable en la actualidad, sin importar su tamaño, planear y medir son elementos fundamentales para lograr los resultados y subsistir de manera competitiva, mencionan que estas empresas deben tener capacidad de evaluar y reacciona sus resultados inmediatos poder verlos en sus objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.

Zapata (2001) menciona que la planeación estratégica se ha enriquecido con la teoría de la gestión de conocimiento, en su estudio sobre este tema presenta que autores como Nonaka Takeuchi (1995), Kogut Zander (1992), Szulanski (1996), Fiddler (2000) y Gupta y Govindarajan (2000) han contribuido a nutrir esta teoría cuyo principal planteamiento señala que el conocimiento de la

empresa es el único recurso inimitable y una fuente de ventaja competitiva, la principal aportación de este enfoque, es que las empresas están construidas sobre un cumulo de conocimientos. Así mismo menciona que cada empresa cuenta con un único inventario de conocimientos creado a partir de su historia, cultura y conjunto de rutinas y si se aprovecha de manera eficiente los conocimientos aportados por los integrantes de la organización puede facilitar el desarrollo de una posición de ventaja competitiva, pues sería difícil imitarla.

Es importante que para alcanzar de manera sostenible el desarrollo de la empresa, el emprendedor debe ser capaz de utilizar estrategias flexibles, adecuadas a un entorno en constante cambio, dichas estrategias deben ser medibles y controlables (**Amorocho, Bravo, Cortina, Pacheco y Quiñones 2009**).

Para **Sarmiento y Amorocho (2003)** la planeación estratégica, busca establecer una posición provechosa y sostenible ante las fuerzas que determinan la competencia, por ello es esencial la paridad entre la organización y las necesidades del mercado y sus consumidores.

Con esto se tiene claro que el emprendedor debe ser capaz de gestionar su propio conocimiento, así como el conocimiento de los integrantes de su organización para desarrollar de manera eficiente una planeación estratégica que

lo lleve al cumplimiento de metas y objetivos y así comenzar a generar una ventaja competitiva frente a sus principales competidores y posicionarse de manera adecuada dentro del mercado al que esta penetrando.

2.10. Habilidades Interpersonales.

Actualmente los cambios en el entorno y las organizaciones vierten en los directivos de las organizaciones la necesidad de mantener relación interpersonales armónicas y fluidas dentro y fuera de la organización, esto puede volverse especialmente complicado en organizaciones con gran trayectoria, antigüedad y estructuras extremadamente rígidas (**Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996; Finkelstein y Hambrick 1998**).

Sin embargo en las organizaciones más orgánicas y flexibles, el dominio de las habilidades interpersonales como lo son el influenciar en grupos sociales, la negociación de soluciones, organización de equipos de trabajo y el establecimiento de relaciones solidas entre los integrantes del grupo mantienen un valor determinante entre el éxito o el fracaso de una gestión (**Allred, Snow y Miles, 1996; Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996**).

Ganga y Navarrete (2013) describen las habilidades interpersonales como el entendimiento de los procesos interpersonales y grupales, la capacidad de entender los motivos, sentimientos y actitudes de las personas desde la empatía, así como de mantener relaciones operativas con personas de acuerdo a la diplomacia, la asertividad y la resolución de conflictos y la capacidad de persuasión mediante la comunicación oral.

De la manera en que son descritas, las habilidades interpersonales permiten tener una independencia emocional para desenvolverse de manera eficiente y perseverante en un entorno de continuo cambio, además de facilitar la obtención de información para diagnosticar nuevas situaciones, decidir cursos de acción, y coordinar el trabajo en forma más flexible e informal (**Mintzberg, 1983**).

Robbins (1998) plantea que el aprendizaje de las habilidades interpersonales se obtiene de manera más efectiva mediante la capacitación que tiene lugar fuera del lugar de trabajo.

En ese sentido poder dotar al emprendedor de habilidades interpersonales es de suma importancia para que durante el desarrollo de su empresa puede adaptarse de manera efectiva al entorno que se encuentra continuamente en cambio y así conseguir una ventaja competitiva.

2.11. Capacitación como herramienta de formación de emprendedores.

Morfín, (1996), establece que para que una persona realice un trabajo de manera efectiva debe contar con las competencias necesarias, no importa la forma en la cual estas fueron adquiridas, por lo cual la capacitación se vuelve una opción viable para que los emprendedores adquieran las competencias necesarias para desenvolverse en las actividades que están por realizar.

Es importante conocer las distintas definiciones que se tienen acerca del concepto de capacitación y como estas han avanzado a lo largo del paso del tiempo.

Blake (1997) Define la capacitación como un proceso en el cual se incorporan actitudes, habilidades y conocimientos a los miembros de una organización, todo esto como parte del proceso natural de crecimiento, adaptación y cambio a las circunstancias externas.

Para **Díaz (2005)** la capacitación es la acción que permite preparar a los individuos en diversos temas los cuales pueden abarcar desde niveles de habilidades simples, hasta el dominio profundo de conocimientos tecnológicos, hábitos cognoscitivos y capacidades creativas, todo esto con el fin de ejercer eficientemente, es decir, ser competentes en un oficio o profesión.

García (2001) menciona que la capacitación es un proceso sistemático basado en las necesidades de un individuo o un grupo de personas, dicho proceso, está orientado a generar un cambio en las habilidades, actitudes y

conocimientos y así mismo ayuden a elevar la efectividad de su trabajo y al propio desarrollo integral.

Entendemos capacitación como el proceso enseñanza-aprendizaje en donde se dotan a los trabajadores de las competencias necesarias para desarrollarse en su propio puesto de trabajo o de nivel superior. **(Moyano, Ibarra, Macías, 2014).**

Con esto podemos decir que la capacitación es un proceso sistemático en el cual se trata de dotar a un individuo o a un grupo de individuos de las competencias necesarias para desarrollarse de manera eficiente dentro de un ambiente laboral determinado.

Bajo la perspectiva de que el fin de la capacitación es la generación de competencias debemos tener en claro el significado de estas, **Begoya (2000)** las define como una actuación que resulta de una tarea concreta, es decir, un concepto que ha sido asimilado con propiedad y el cual logra ser aplicado de manera oportuna a alguna situación determinada de manera suficientemente flexible para proporcionar soluciones variadas y pertinentes.

Así mismo Vasco (2003) dice que son capacidades que ayudan a afrontar tareas que no están dentro de la rutina de un individuo o que se plantean en contextos distintos a aquellos en los que se enseñaron.

Por este motivo la generación de competencias dentro de los emprendedores es un tema que retoma mucha importancia, ya que las competencias pueden resultar en una ventaja competitiva ante otros individuos

que deseen realizar empresas o negocios de la misma índole, incluso, estas pueden otorgar ventajas frente a las empresas ya establecidas.

3. Capítulo 3: Metodología

3.1. Diseño y Modalidad de la Investigación:

Estudio de campo de tipo cuasi-experimental asincrónico exploratorio.

3.2. Variables:

Variables	
Independiente:	Curso de capacitación.
Dependiente:	Competencias emprendedoras.
Extrañas:	Fisiológicas, Psicológicas, Conocimientos previos, etc.

3.3. Población:

Se trabajó con sujetos que decidieron iniciarse en el proceso de generación de negocios y acuden a una incubadora de negocios social perteneciente al ICECCT como un primer paso para iniciar la incursión en el campo del emprendurismo.

3.4. Características de la Población:

Rango de edades:	25 - 45 años
Sexo:	Ambos Sexos.
Rango de Escolaridad:	Sin Escolaridad – Preparatoria
Localidad:	Guadalupe Nuevo León y sus alrededores.

3.5. Muestra:

Se utilizó una muestra por conveniencia ya que el personal de la incubadora de negocios del ICECCT decidió tomar a 20 sujetos que dividieron en dos grupos de 10 personas esta selección se dio sin tomar en cuenta en ningún momento al investigador que si bien no es completamente aleatorio fue a doble ciego ya que el investigador ni el sujeto sabían a qué grupo iban a pertenecer si era el experimental o el control

3.6. Escenario:

La instalación utilizada para la investigación fue una sala de capacitación con dimensiones aproximadas de 3m x 4m ubicada dentro de las instalaciones del ICECCT equipada con iluminación y ventilación artificial, 3 mesas de trabajo, 15 sillas, equipo de cómputo y proyector.

3.7. Instrumentos de la Investigación:

Carta de Consentimiento. La misma manifiesta el objetivo del proyecto, así como los compromisos tanto del sustentante como de la organización a evaluar. Además, se resalta la confidencialidad tanto de los participantes y del uso estadístico de los resultados.

Para realizar el siguiente estudio se utilizaron 2 instrumentos de evaluación de tipo Likert en formato "Pre-Test" y "Post-Test" validados mediante un consejo de expertos, con un total de 20 afirmaciones relacionadas con

competencias emprendedoras tales como la Toma de decisiones, liderazgo, Innovación, Motivación al logro y Tolerancia al Cambio, en dicho instrumento los participantes seleccionaron el nivel en el que se sentían identificados con cada una de las afirmación presentadas, los cuales evalúan el nivel en que se encuentran las competencias emprendedoras de los sujetos antes y después de la aplicación del curso de capacitación.

3.8. Procedimiento:

El procedimiento se estableció por medio de etapas:

Etapa 1. Delimitación del proyecto de investigación.

Etapa 2. Entrevista con la organización para conocer sus necesidades y solicitar la autorización para el desarrollo del proyecto.

Etapa 3. Elaboración del planteamiento del problema, objetivos y marco teórico.

Etapa 4. Diseño de la metodología la cual incluye: tipo de investigación, muestra, escenario y diseño de la instrumentación.

Etapa 5. Formación de los dos grupos naturales de 10 personas cada uno, grupo A control y Grupo B experimental

Etapa 6. Evaluación "Pre-Test" del grupo control, aplicación del curso de capacitación inicial implementado por el ICECCT y la aplicación de la evaluación "Post-Test"

Etapa 7. Evaluación “Pre-Test” del grupo experimental, aplicación del curso de capacitación inicial desarrollado por parte del experimentador y la aplicación de la evaluación “Post-Test”.

Etapa 8. Tratamiento de los resultados obtenidos en las diferentes aplicaciones.

3.9. Limitaciones.

El hecho de hacer el curso con grupos pequeños.

El hacer el estudio de tipo cuasi experimental y no experimental.

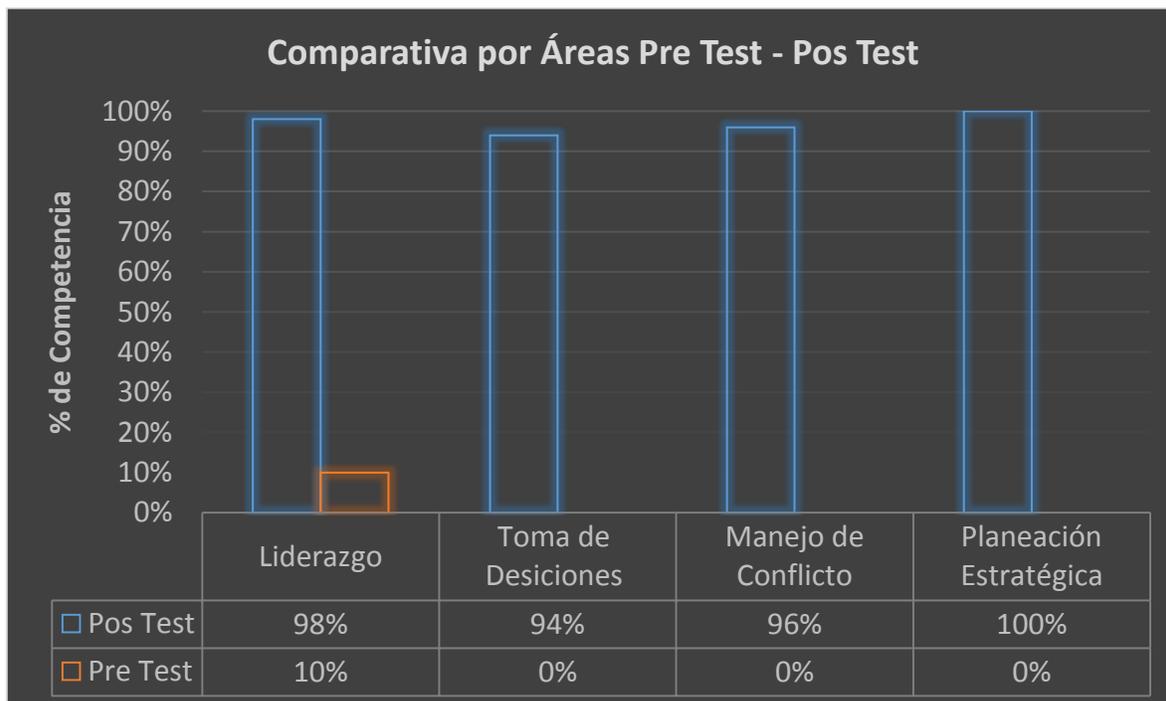
El que existiera una persona eligiendo los sujetos para cada grupo no asegura que no esté manipulado.

El que todos los sujetos fueran elegidos sin ser el mismo tipo de negocio, el mismo grado escolar, los rangos de edad muy diferentes, todo aquello que se pudiera convertir en una variable de control.

4. Capítulo 4: Resultados

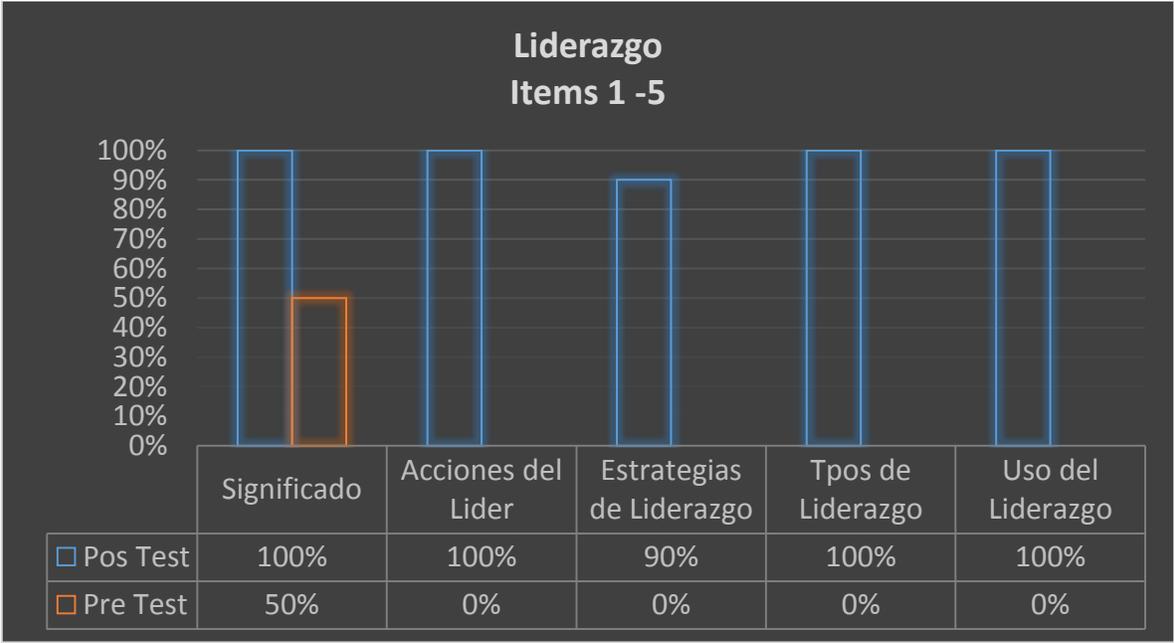
De acuerdo al objetivo general de la investigación el cual busca Determinar la efectividad para el desarrollo de competencias de un curso de capacitación vestibular para emprendedores del ISECCT que inician un proceso de formación en la incubadora de negocios social, no se encontró un nivel significativo de competencias en los emprendedores en base a los temas de Liderazgo, Toma de Decisiones, Manejo de Conflicto y Planeación Estratégica.

4.1. Resultados Generales:



Se puede observar que en los emprendedores las competencias evaluadas previas al curso de capacitación arrojaron un porcentaje de 0% en

relación a la Toma de Decisiones, Manejo de Conflicto y Planeación Estratégica, a excepción de Liderazgo el cual obtuvo un 5%. Resultados por áreas y emprendedores:



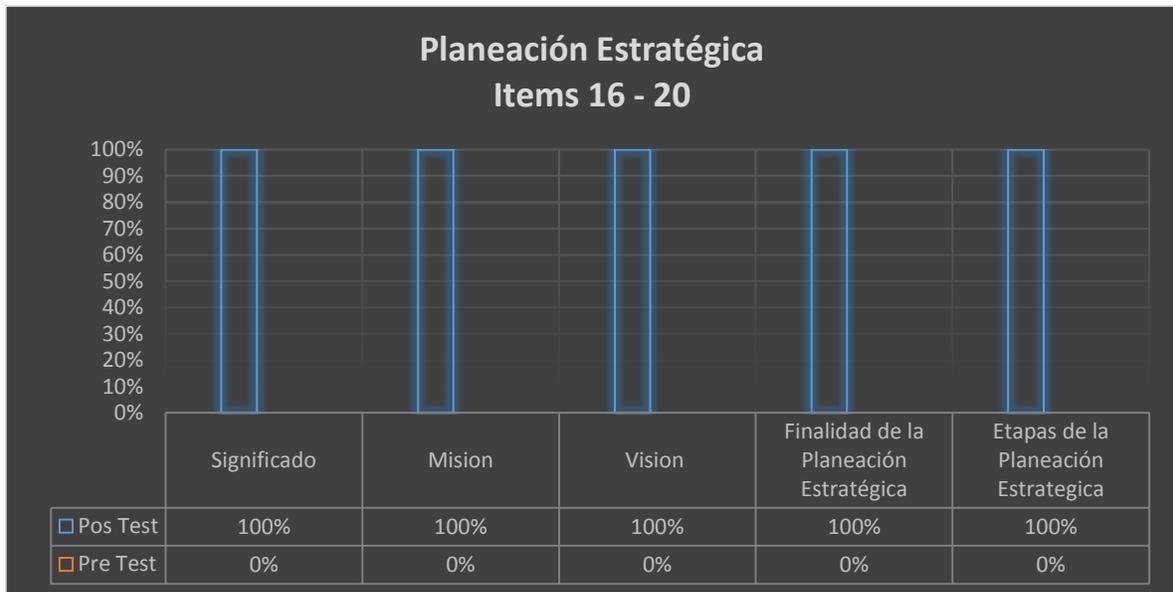
En lo referente al Liderazgo se puede notar que el nivel de conocimiento en torno al significado se encontraba presente en un 50% de los emprendedores en la aplicación del pre test, aumentando a un 100% de los emprendedores en el Pos Test; así mismo se observó un incremento de un 100% en los ítems de acciones del Líder, Estrategias de Liderazgo, Tipos de Liderazgo y en el uso de los Tipos de Liderazgo.



El Pre Test arrojó que los emprendedores no mostraban conocimiento en lo referente a los ítems de Toma de Decisiones aumentando considerablemente en la aplicación del Pos Test en un 90% en Significado, 100% en los Factores que Intervienen, 100% en las Etapas y Estrategias y en un 80% en el Uso Adecuado de estrategias para la toma de decisiones.



En relación a los ítems sobre Manejo de Conflicto el Pre Test arrojó que los emprendedores mostraban desconocimiento en lo referente a los ítems de Manejo de Conflicto. El Pos Test en un 90% en Significado, 100% en uso del conflicto funcional, un 90% el uso del conflicto disfuncional y en un 100% en la identificación de respuestas emocionales así como el uso de las estrategias de manejo de conflicto.



En relación a los ítems de Planeación Estratégica el Pre Test arrojó que los emprendedores no mostraron conocimiento en lo referente a los ítems de Manejo de Conflicto. El Pos Test mostro un incremento en un 90% en Significado, 100% en el conocimiento de la Misión y Visión, así como un 100% de los participantes mostraron competencia en la Finalidad de la Planeación Estratégica y en las Etapas de la Planeación Estratégica.

5. Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones.

En el presente trabajo se encontró similitud con la Literatura revisada. Habiendo coincidencias con Liderazgo, que es una parte básica del perfil emprendedor y aún mostrando poca preparación en torno al tema los emprendedores mostraron un cierto nivel de competencia en cuanto a esta área se refiere.

De acuerdo a la Literatura revisada a los hallazgos encontrados se pueden contestar las preguntas de investigación realizadas.

¿En qué nivel se encontrarán las competencias correspondientes al perfil del emprendedor de los participantes antes de la aplicación del curso?

Se encontró que el total de los emprendedores mostraban un desconocimiento de las áreas evaluadas del perfil emprendedor a excepción de liderazgo, el cual mostraba ser una de las áreas con un poco más de dominio, esto puede ser debido al carácter necesario del liderazgo para ser considera como un emprendedor.

¿En qué nivel se encontrarán las competencias correspondientes al perfil del emprendedor de los participantes después de la aplicación del curso?

La aplicación del Pos Test arrojó un incremento en el nivel de competencia de los participantes en cada una de las áreas evaluadas, mostrando así la efectividad del curso.

¿Cuál será la diferencia entre el nivel en el que se encuentran las competencias de los participantes al inicio antes del curso de capacitación y posterior a la aplicación del curso de capacitación vestibular?

Al darse un incremento en las áreas evaluadas entre el Pre Test y al Pos Test, podemos concluir que la implementación de un curso de capacitación vestibular en el que se trataran los temas básicos para el perfil emprendedor se vuelve necesario para todos aquellos emprendedores que inician o buscan una mejor preparación para el mercado actual a través de la incubadora de negocios del ISSECT.

5.1. Recomendaciones:

Es necesario continuar con la aplicación del curso de capacitación vestibular a las nuevas generaciones de emprendedores que buscan iniciar su proceso de formación.

La actualización constante de los temas y nuevos métodos para desarrollarlos por lo menos cada año, asegurando así que los emprendedores contarán con las competencias necesarias para el mercado laboral cambiante.

La implementación de un curso de actualización en base a las competencias del perfil emprendedor aumentando cada vez más su contenido y especialización en cada una de las áreas vistas en el curso de capacitación vestibular, para asegurar así que los emprendedores que ya hayan pasado el proceso de incubación puedan seguir actualizando sus competencias.

6. Capítulo 6 Referencias.

- Acosta, A., de Aizpúrua, E. V., & Mavárez, E. (2004). La capacitación gerencial en pequeñas y medianas industrias (PYMIs) Zulianas. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(3).
- Adair, Jhon. (2007). *Desarrolle su capacidad de liderazgo*. Barcelona: The Sunday Times.
- Allred, B., Snow, C., y Miles, R. (1996). Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century. *The Academy of Management Executive* ID, 4, 17-27.
- Ancona, D., Kochan, T., Scully, M., Van Maanen, J. y Westney, E. (1996). *Managing for the Future Organizational Behavior and Processes*. (South-Western College. Cincinnati).
- Artieta Pinedo, Isabel y González Labra María José, 1998, La toma de decisiones, en González Labra, María José (ed,) *Introducción a la Psicología del pensamiento*, Madrid, Trotta, pp. 367-407.
- Asenjo, M. P. F., & Barberá, J. P. (2014). Evaluación del impacto de la educación superior en la iniciativa emprendedora. *Historia y Comunicación Social*, 18, 377-386.
- Ávila, J. E. P. (2012). La Capacitación: Su Papel En La Formación De Competencias De Los Cuadros De Los Consejos De Administración Municipal. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (169).
- Blake, O. *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da edición.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The managerialgrid*. Houston, TX: Gulf.
- Bogoya, D. (2000). Una prueba de evaluación de competencias académicas como proyecto. En: Bogoya, D. y colaboradores. *Competencias y proyecto pedagógico*. Santafé de Bogotá, D. C: Unibiblos.
- Cantillon, R. (1755) *Essai sur la nature du commerce en general*. London (reprinted for Harvard University Press, Boston, G.H. Ellis, 1892).
- Castillo, L. C. G. C., Lira, A. G., & González, M. C. I. (2014). El Enfoque de Competencias para formar Emprendedores: Evaluación del modelo de la Universidad Autónoma de Yucatán, México (The role of competence focusing in entrepreneur shaping: Evaluating the University of Yucatan (Mexico) model). *Tec Empresarial*, 8(2), 29-40.
- Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Disponible en <http://publicaciones.caf.com>.
- [Corporación Andina de Fomento \[CAF\]. \(2013\). Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva. Disponible en http://publicaciones.caf.com.](http://publicaciones.caf.com)
- Daniel Mavila Hinojoza¹ Óscar Tinoco Gómez² César Campos Contreras³

- DAVIDSSON, P. (1989): Continued Entrepreneurship and Small Firm Business. Stockholm School of Economics, Stockholm.
- De Mel, S., McKenzie, D. y Woodruff, C. (2010). Who are the Microenterprise Owners? Evidence from Sri Lanka on Tokman versus De Soto. En J. Lerner y A. Schoar (Eds.)
- DEMAC. 1990. Libro Desarrollo de Emprendedores, Mc Graw-Hill, México.
- Díaz Hidalgo, Sara. Alicia Grillo González , Ivonne Torrente Pons “Estrategia de capacitación y su relación con la estrategia empresarial: objetivos de la capacitación y objetivos empresariales” 2005
- EMPRENDEDORES, S. L. P. (1999). LAS CLAVES DEL EXITO EN NUEVAS COMPAÑIAS INNOVADORAS. empresas y qué hacer para que funcionen?”. Ediciones Paidós Ibérica. S.A.
- Fenoy Castilla, J., & Campoy Ramos, L. (2012). Rendimiento deportivo, estilos de liderazgo y evitación experiencial en jóvenes futbolistas almerienses. In *Revista de psicología del deporte* (Vol. 21, pp. 0137-142).
- Filion, L. (2003) *Réaliser son projet d'entreprise*, 3ème édition. Collection Entreprenre. Québec, Canada: Les éditions Transonctinental Inc.
- Fiol, M. (2001). La toma de decisiones de directivos latinos. *Revista de Administração de*.
- Folkman, S. (2011). The Oxford handbook of stress, health, and coping. New York: Oxford University Press.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1).
- GARCÍA LILLO, F. y MARCO LAJARA, B. (1999): “La creación de nuevas empresas como motor generador de riqueza y bienestar económico: factores de éxito y fracaso”. IX Congreso Nacional de ACEDE, Burgos.
- Gerber, M. (1996). “El mito del emprendedor: ¿Por qué no Funcionan las pequeñas
- GIBB, A. (2002). “Creating conducive environments for learning and entrepreneurship-living with, dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity”. En: *Industry and Higher Education*; p. 135-148.
- GIBB, A. y HANNON, P. (2006). “Towards the entrepreneurial university?” En: *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4 (1); p. 73-110.
- Gonzalez, L., Acosta, M. P., & Salas, V. P. (2011). Inteligencia emocional en el liderazgo gerencial del director de educación media diversificada y profesional. *Encuentro Educativo*, 18(3).
- Grebel, T; Pyka, A. & Hanusch, H. (2003). An Evolutionary Approach to Theory of Entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 10 (4), 493-415.
- Guerrero Ramos, L., Canibe Cruz, F., Armenteros Acosta, M. D. C., López Chavarría, S., & Reyna García, G. M. (2013). Construcción de un Perfil de las Mujeres Emprendedoras en Torreón, Coahuila, México (Development of the Profile for Entrepreneurial Woman from Torreón, Coahuila, Mexico). *Revista Internacional*

Administración & Finanzas, 6(4), 19-37.

- Hayton, J. C.; Gerard, G. Y Shaker, A. Z. (2002). "National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research". En: *Entrepreneurship Theory and Practice* 26 (4); p. 33-52.
- Hébert, R. F., & Link, A. N. (1988). *The entrepreneur: mainstream views & radical critiques*. Praeger Publishers.
- HERNANDEZ, E.M. (1995) : "Les caractéristiques du travail du créateur d'entreprise". *Direction et Gestion des Entreprises*, 154, juillet-août, pp. 13-20.
- Hernando Jaimes Amorocho¹, Samir Arturo Bravo Chadid², Aura Karina Cortina Ricardo³, Carlos Miguel Pacheco Ruiz⁴, María Gabriela Quiñones Alean⁵**
- Hinojoza, D; Tinoco, O; Campos C. (2009) Factores influyentes en la capacidad emprendedora de los alumnos de la Universidad Nacional mayor de San marcos, *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, Vol. 12(2): pp 32-39 (2009) UNMSM ISSN: 1560-9146 (Impreso) / ISSN: 1810-9993 (Electrónico)
- Hoselitz, B. F. (1960). Sociological aspects of economic growth.
- [INEGI \(2014\). INDICADORES DE OCUPACIÓN Y EMPLEO CIFRAS OPORTUNAS DURANTE DICIEMBRE DE 2014 , Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/ocupbol.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/ocupbol.pdf)
- Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Ricardo, C., Karina, A., Pacheco Ruiz, C. M., Alean, Q., & Gabriela, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, (26), 191-213.
- Jaramillo Villanueva, J. L., Escobedo Garrido, J. S., Morales Jiménez, J., & Ramos Castro, J. G. (2012). Perfil emprendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en El Valle de Puebla, México. *Entramado*, 8(1), 44-57.
- Kantis, H. (Ed.). (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. IDB.
- Kotter, J. y John, P. (2001). Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review Liderazgo. Ed. Deusto.
- Kruger, M. (2004) *Creativity in the entrepreneurship domain*. Unpublished PhD thesis in Entrepreneurship, University of Pretoria.
- Lasso, J. T., & Álvarez, A. M. O. (2015). Corriendo el telón del concepto emprendedor. *Revista EAN*, (37), 134-142.
- Malpica, María del Carmen (1996), "El punto de vista pedagógico", en Argüelles, A., op. cit., pp. 123 -140.
- Marina, José Antonio, 2005, *El vuelo de la inteligencia*, Barcelona, De bolsillo.
- Maza Pereda, Antonio. (1997). Reflexión sobre las causas de mortandad de la micro y pequeña empresa. Compilado por Leonel Corona Treviño. (1997). *Pequeña y Mediana Empresa: del diagnóstico a las políticas*. México: UNAM.
- Mazorra, Á. P. (2002). Autoempleo de alta cualificación en la España rural. *Scripta*

- Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, (6), 77.
- McCLELLAND, D.C. (1961): *The Achieving Society*, D. Van Norstrand Co., Princeton, NJ.
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. (Barcelona, Ariel).
- Morfín, Antonio, (1996) "La nueva modalidad educativa, educación basada en normas de competencia", en Argüelles, A., op. cit., pp. 8- 81.
- Moriano, J; Palací, F; Morales J. (2006). El perfil psicosocial del emprendedor universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Volumen 22. n." 1 - Pags. 75-99. ISSN: 1576-5962
- Moriano, J; Trejo, E. y Palací, F. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista de Psicología Social*. 16(2), 229-242. Recuperado el 17 de marzo de 2015 de: http://www.uned.es/wopuned/Documents/16_2%5B1%5D.%20MORIANO%20ET%20AL.pdf
- Naffziger, D.W.; Hornsby, J.S. Y Kuratko, D.F. (1994): "A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 29-42.
- [PROMEXICO \(2014\). PYMES, ESLABÓN FUNDAMENTAL PARA EL CRECIMIENTO EN MÉXICO](http://promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html), Recuperado de: <http://promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. En Cooper, C.L., & Robertson, I.T. (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 101- 141). Wiley, Chister, UK.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta- analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), 353-385.
- ROBBINS, S. y COULTER, C. (2005). *Administración*. Edit. Pearson Preantice Hall. Octava edición. Sabino, C. (2001). *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo. Caracas
- Rodríguez, F. M. M. (2008). *Análisis de competencias emprendedoras del alumnado de las escuelas taller y casas de oficios en Andalucía: primera fase del diseño de programas educativos para el desarrollo de la cultura emprendedora [ie emprendedora] entre los jóvenes*. Editorial de la Universidad de Granada.
- Russian students". En: *Entrepreneurship and Regional Development*, 11; p. 269-280.
- Sánchez, A. G., & de Bobadilla, G. W. F. (2004). Motivaciones y obstáculos en la creación de empresas. Efectos de la experiencia empresarial. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2819), 19-36.

- Sarmiento Del Valle, S. & Jaimes Amorocho, H. (2003). Estrategias empresariales en épocas de crisis, el caso de seis empresas de Barranquilla, *Documentos*, 19. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Serna Correa, G. A., Miranda, M., & Francisco, J. (2003). Experiencias de planeación organizacional en centros y grupos de investigación. *Estudios Gerenciales*, 19(89), 73-92.
- TABOADA, L. R., LORZA, A. F. M., & MOYA, V. S. La influencia de la formación, la experiencia y la motivación para emprender en la supervivencia de las empresas de nueva creación.
- Tkachev, A. Y Kolvereid, L. (1999). "Self-employment intentions among
- Tobón, S. (2008). Gestión curricular y ciclos propedéuticos. Bogotá: ECOE.
- Vara, A. (2006) Evolución de las aptitudes emprendedoras de los estudiantes de la Facultad de Administración y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Vasco, C.E. (2003). Objetivos específicos, indicadores de logros y competencias ¿y ahora estándares? *Educación y Cultura*, 62, 33-41.
- Von Graevenitz, G.; Harhoff, D. Y Weber, R. (2010). "The effects of entrepreneurship education". En: *Journal of Economic Behavior and Organization* 76 (1); p. 90-112.
- Zapata Cantu, L. E. (2001). *La gestión del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información*, Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Anexos

Anexo 1 Pre Test

Evaluación del Curso de Habilidades Emprendedoras. (Pre-Test)

1. Datos Generales:

Edad:		Giro del Negocio:	
Sexo:		Escolaridad:	

2. Liderazgo:

1.-¿Que es un líder?
2.-Menciona 3 acciones que debe realizar un buen líder.
3.-Escribe 4 de los 10 mandamientos del buen líder
4.-¿Cuales son los tipos de liderazgo?
5.-¿Que es el liderazgo situacional?

3. Toma de Decisiones:

1.-¿Que es la toma de decisiones?
2.-¿Que factores intervienen a la hora de tomar una decisión?
3.-Menciona las 4 etapas para una toma de decisiones efectiva
4.-Menciona una estrategia para exteriorizar los problemas
5.-¿Cuales son los beneficios de exteriorizar los problemas?

4. Manejo de Conflicto:

1.- ¿Que es el manejo de conflicto?
2.- Da un ejemplo de un conflicto funcional.
3.- Da un ejemplo de un conflicto disfuncional.
4.-¿Cuales son las respuestas emocionales al percibir un conflicto?
5.-¿Cuales son las respuestas racionales al percibir un conflicto?

5. Planeación Estratégica:

1.-¿Que es la planeación estratégica?
2.-¿Que es la misión?
3.-¿Que es la visión?
4.-¿Que finalidad debe tener la planeación estratégica?
5.-Menciona las 8 etapas de la planeación estratégica.

Anexo 2 Pos Test

Evaluación del Curso de Habilidades Emprendedoras. (Pos-Test)

1. Datos Generales:

Edad:		Giro del Negocio:	
Sexo:		Escolaridad:	

2. Liderazgo:

1.-¿Que es un líder?
2.-Menciona 3 acciones que debe realizar un buen líder.
3.-Escribe 4 de los 10 mandamientos del buen líder
4.-¿Cuales son los tipos de liderazgo?
5.-¿Que es el liderazgo situacional?

3. Toma de Decisiones:

1.-¿Que es la toma de decisiones?
2.-¿Que factores intervienen a la hora de tomar una decisión?
3.-Menciona las 4 etapas para una toma de decisiones efectiva
4.-Menciona una estrategia para exteriorizar los problemas
5.-¿Cuales son los beneficios de exteriorizar los problemas?

4. Manejo de Conflicto:

1.- ¿Que es el manejo de conflicto?
2.- Da un ejemplo de un conflicto funcional.
3.- Da un ejemplo de un conflicto disfuncional.
4.-¿Cuales son las respuestas emocionales al percibir un conflicto?
5.-¿Cuales son las respuestas racionales al percibir un conflicto?

5. Planeación Estratégica:

1.-¿Que es la planeación estratégica?
2.-¿Que es la misión?
3.-¿Que es la visión?
4.-¿Que finalidad debe tener la planeación estratégica?
5.-Menciona las 8 etapas de la planeación estratégica.