

**Habilidades gerenciales en estudiantes emprendedores del centro comunitario de  
atención virtual (CCAV) de la universidad nacional abierta y a distancia (UNAD)  
Cartagena**

Losvia Esther Puerta Cabarcas  
Silvia María Mercado Ricardo

Asesor  
Amalio Segundo Otero Tapia

Universidad Abierta y a Distancia – UNAD  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN  
Maestría en Gestión de las Organizaciones  
2024

## **Resumen**

El presente trabajo se enfoca en la identificación de habilidades gerenciales necesarias para fortalecer a estudiantes emprendedores del CCAV-Cartagena de la UNAD, con el fin de potenciar tanto sus emprendimientos actuales como futuros. Este análisis permitirá la elaboración de herramientas adecuadas para la toma de decisiones efectivas. Para lograr fines propuestos, el estudio considera variables, tales como: emprendimiento, habilidades gerenciales y vocación emprendedora. El método de investigación aplicado es de carácter mixto, con una metodología con enfoque descriptivo y sus resultados servirán de insumo para crear un programa de capacitaciones para los estudiantes emprendedores. La población de análisis son estudiantes del CCAV Cartagena de la UNAD, clasificados por el nivel socioeconómico y de empleo siendo. Para la recolección de información relevante, se aplica un cuestionario basado en el cuestionario de Habilidades Generales de Katz.

***Palabras Clave:*** Estudiantes CCAV, Habilidades Gerenciales, Vocación Emprendedora

### **Abstract**

This work focuses on the identification of management skills needed to strengthen entrepreneurial students of the CCAV-Cartagena of UNAD, in order to enhance both their current and future ventures. This analysis will allow the development of appropriate tools for effective decision making. In order to achieve the proposed goals, the study considers variables such as: entrepreneurship, management skills and entrepreneurial vocation. The applied research method is of a mixed nature, with a descriptive approach methodology and its results will serve as input to create a training program for entrepreneurial students. The population of analysis are students of the CCAV Cartagena of UNAD, classified by socioeconomic and employment level. For the collection of relevant information, a questionnaire based on the Katz General Skills questionnaire is applied.

***Keywords:*** CCAV Students, Management Skills, Entrepreneurial Vocation

## Tabla de Contenido

Introducción .....	5
Planteamiento del Problema de Investigación .....	7
Descripción Del Problema .....	7
Formulación Del Problema: .....	8
Justificación .....	9
Objetivos .....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Marco Teórico.....	12
Marco Conceptual.....	36
Estado Del Arte.....	37
Método .....	43
Resultados .....	45
Discusión y Conclusión .....	87
Referencias.....	95
Anexos .....	100

## Introducción

El emprendimiento es un tema crucial para el crecimiento y desarrollo económico de un país. Según Valencia et al. (2016), se considera un factor determinante para el éxito económico. Sin embargo, en Colombia, la tasa de desempleo, reportada por el DANE en febrero de 2023, alcanzó el 11.5%, coincidiendo con la cifra registrada en la ciudad de Cartagena en el mismo período. La alta tasa de informalidad en la ciudad, que asciende al 54.3%, subraya la necesidad de fortalecer el emprendimiento como estrategia para la generación de empleo y la mitigación del impacto económico en la región.

Asimismo, en el ámbito organizacional, el éxito se atribuye en gran medida a las habilidades de las personas y su capacidad para utilizar eficientemente los recursos. En este sentido, los emprendedores requieren habilidades gerenciales sólidas para enfrentar los desafíos profesionales de manera efectiva (Durán-Aponte & Arias-Gómez, 2015).

La formación recibida durante la educación superior es fundamental para el desarrollo del emprendimiento. Los estudiantes universitarios con inclinaciones emprendedoras representan una población con potencial para generar un impacto significativo en la economía, puesto que están expuestos a procesos de toma de decisiones profesionales de manera regular (Sánchez, Lanero & Yurrebaso, 2005, citado en Contreras et al., 2020).

Por consiguiente, existe un creciente interés en las instituciones educativas por integrar temas relacionados con el emprendimiento en sus planes de estudio, con el objetivo de fortalecer las habilidades gerenciales de los estudiantes. Esto conlleva a la necesidad de estudiar y analizar estas habilidades para diseñar programas de capacitación efectivos que preparen a los estudiantes para competir en el mercado (Contreras et al., 2020).

Ciertamente, la supervivencia y el éxito de una empresa están estrechamente ligados a su dirección. Como afirma Uribe (2019), los gerentes y directores deben poseer habilidades específicas para desempeñar sus roles de manera efectiva. Por lo tanto, las habilidades gerenciales son consideradas una herramienta fundamental para el desarrollo y la evolución de los emprendedores, lo que ha generado un marcado interés entre los investigadores (Díaz-García et al., 2015; Valencia et al., 2016).

## **Planteamiento del Problema de Investigación**

### **Descripción Del Problema**

El emprendimiento sigue liderando los temas importantes para el crecimiento y desarrollo económico de un país. Por tanto, se considera como un factor para tener en cuenta en el éxito de la economía (Valencia et al., 2016). Según el DANE la tasa de desempleo en Colombia en febrero del 2023 llegó a el 11,5%, y la ciudad de Cartagena en el mismo periodo del año, casualmente, presenta la misma cifra. La tasa de informalidad de la ciudad asciende al 54.3%, lo que hace necesario que se fortalezca el emprendimiento como estrategia para la generación de empleo y así ayudar a mitigar el impacto en la ciudad.

Del mismo modo, teniendo en cuenta los temas económicos, el éxito organizacional ha sido otorgado en gran parte a las personas y sus habilidades, de tal manera que se pueda evaluar cómo se logre emplear eficientemente los recursos. Es así como los emprendedores necesitan manejar ciertas características con altos niveles de educación. (Durán-Aponte & Arias-Gómez, 2015)

La capacitación obtenida de la educación se convierte en una buena reputación en el desarrollo de los emprendimientos, por tanto, son llamados una población potencial los estudiantes universitarios emprendedores (Sánchez, Lanero & Yurrebaso, 2005, citado en (Contreras et al., 2020) a raíz de los procesos decisorios profesionales a los cuales se enfrentan con regularidad.

Por lo cual, existe un marcado interés en los centros educativos, para que las habilidades gerenciales pueden ser fortalecidas al introducir en los planes de estudio de todos los niveles de enseñanza, temáticas relacionadas con aquellas que predicen o moderan la intención emprendedora, por lo tanto, es necesario estudiarlas y analizarlas.

“Las instituciones necesitan tener conocimiento de las características de los potenciales emprendedores y de su entorno para la toma de decisiones que derive en una planificación coherente y efectiva.” decisiones (Contreras et al., 2020). Uno de los temas a tratar referente a los emprendedores universitarios es que estos los podemos encontrar en diferentes programas académicos, con debilidades en su formación emprendedora, otros más fuertes en otras áreas, por lo que se hace necesario que esta formación se fortalezca y se contribuya de esta manera a lograr emprendimientos más fuertes y emprendedores preparados para competir en el mercado.

Uribe, 2019, afirma que la supervivencia de una empresa está ligada a su dirección. “Para poder desempeñar funciones o roles propios de la dirección de una empresa, un gerente o director debe poseer ciertas habilidades” (Díaz-García et al., 2015) Por todo lo anterior, las habilidades gerenciales son consideradas una herramienta que marca la evolución de los emprendedores y que cada día es estudiada para lograr mejores resultados, atrayendo marcado interés de los investigadores, por la generación de conocimientos de manera escalonada. (Valencia et al., 2016)

Lo anterior nos ayuda a entender que es importante conocer cuáles son las habilidades gerenciales necesarias que deben fortalecer los estudiantes con vocación emprendedora, para empoderar los y capacitar los en la tomar decisiones acertadas, ampliando su visión a largo plazo.

### **Formulación Del Problema:**

¿Cuáles habilidades gerenciales deberían fortalecer los estudiantes emprendedores del CCAV Cartagena de la UNAD?

## **Justificación**

En la sociedad moderna, contemporánea, las instituciones evolucionan en sintonía con los cambios sociales, expandiéndose hasta convertirse en un canal mediante el cual la sociedad aborda sus desafíos. Según Segredo (2013), las organizaciones están formadas por individuos que interactúan en entornos dinámicos y complejos, generando una variedad de comportamientos que influyen en la operatividad de los sistemas dentro de grupos y comunidades. Esta interacción afecta significativamente el entorno compartido de la organización, lo que a su vez influye en su eficacia y eficiencia.

Partiendo de esta premisa y atendiendo a las cifras de desempleo, pues la oferta laboral en Colombia cada vez es más limitada, más aún en los casos de personas sin experiencia o con muy poca experiencia, como sucede con los estudiantes recién graduados o por graduarse, esta situación ha impulsado a esta población a emprender con actividades vinculadas o no con su carrera profesional, sin embargo, para emprender también se requiere tener conocimientos que permitan que la persona logre llevar a cabo con éxito sus propósitos.

Entre estos conocimientos debe destacarse la capacidad de liderar a los fines que sus acciones se encaminan en todo momento hacia las metas establecidas, no obstante, para liderar se hace necesario poseer ciertas habilidades, denominadas habilidades gerenciales, definidas como un conjunto de competencias que se requieren para liderar y dirigir un equipo o empresa de manera efectiva.

Estas habilidades incluyen la capacidad de comunicarse con claridad y persuasión, toma de decisiones informadas y estratégicas, resolver problemas, delegar tareas y responsabilidades, motivar a los empleados y trabajar.

Ahora bien, si bien es cierto un emprendimiento no implica inicialmente una estructura organizativa compleja, pues éste inicia básicamente como la identificación de una oportunidad para generar beneficios económicos y sociales, sin embargo es importante que para el mismo se lleve a cabo la elaboración de un plan de negocio, la obtención de los recursos necesarios, la implementación de la idea y la gestión de la empresa resultante y, cómo para ello se requieren determinadas habilidades gerenciales.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar las habilidades gerenciales que deben fortalecer los estudiantes emprendedores del CCAV Cartagena para crear un programa que permita fortalecerlas.

### **Objetivos Específicos**

Caracterizar socio demográficamente a los estudiantes emprendedores del CCAV Cartagena.

Identificar cuáles son las habilidades gerenciales que deben fortalecer los estudiantes emprendedores del CCAV Cartagena de la UNAD.

Diseñar un programa de capacitaciones para fortalecer las habilidades gerenciales en los estudiantes emprendedores.

## **Marco Teórico**

Durante el transcurso de esta investigación, se explorarán a fondo los términos emprendimiento, gerencia y habilidades gerenciales. Cada uno de estos será analizado con el propósito de comprender ¿Cuáles son las habilidades gerenciales que deben fortalecer los estudiantes con emprendedores del CCAV Cartagena de la UNAD?

### **Un Recorrido Histórico Por La Evolución Conceptual Del Término "Emprendimiento"**

Según Díaz (2002), el estudio del emprendimiento se segmenta en cuatro fases o períodos históricos, abarcando desde el siglo XVIII hasta el año 2000. No obstante, ante el crecimiento significativo de la literatura científica en la última década, como se detallará posteriormente, se plantea la introducción de una quinta etapa, iniciada alrededor del cambio de siglo y aún en curso en la actualidad.

En la primera etapa, que abarca desde el siglo XVIII hasta el XIX, emerge la teoría clásica del empresario. En este periodo, se fomenta el espíritu capitalista y se vislumbra la figura del individuo emprendedor, con capacidad para llevar a cabo actividades empresariales. El surgimiento de empresas marca un inicio en su desarrollo, siendo los comerciantes el prototipo de emprendedor predominante. Para los pensadores clásicos del siglo XVIII, el proceso empresarial parecía autónomo: la única necesidad era el capital, dejando al mercado la gestión de todo lo demás. Los economistas de esta época mostraban poco interés por la figura del empresario, identificándolo mayormente como el capitalista, el patrono o el propietario (Díaz, 2002).

La segunda etapa, que abarca la primera mitad del siglo XX, surge en la escuela de Harvard como un importante enfoque en el estudio del empresariado. En este período, los

historiadores económicos comienzan a dirigir su atención hacia los hombres de negocios y sus empresas, reconociéndolos como agentes significativos en la expansión económica. Además, se destaca la contribución crucial de los inventores al desarrollo de nuevas tecnologías. En esta etapa resulta clave el concepto de Schumpeter sobre el empresario que lo define como innovador y a quien atribuye ser el responsable de hacer nuevas cosas o hacer cosas que ya se estaban haciendo de una nueva manera. Schumpeter y Cole ayudaron a definir el “quién” y el “qué” de la función empresarial. Su enfoque del estudio era la historia del empresario y el logro de las empresas que habían creado (Díaz, 2002).

Durante la tercera etapa, que abarca desde 1950 hasta 1979, el enfoque de la investigación académica se dirige hacia el estudio del empresario, la función empresarial y la creación de empresas. En este periodo, comienzan a delinearse distintas vertientes, incluyendo la creación de empresas, el análisis de las pequeñas y medianas empresas (pymes) y el estudio específico de la empresa familiar.

En la cuarta etapa, que abarca desde 1980 hasta 2000, el campo del emprendimiento comienza a ganar reconocimiento y relevancia como objeto de estudio fundamental en la vida económica. El inicio de esta fase se atribuye a David Birch, profesor en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), quien publicó los resultados de un análisis económico que reveló un cambio significativo en el panorama laboral de Estados Unidos. Entre los años 1969 y 1976, Birch señaló que las 500 mayores empresas estadounidenses (Fortune 500) dejaron de ser los principales generadores de empleo, mientras que las pequeñas empresas asumieron este papel, contribuyendo con el 81% de los nuevos empleos netos y, por ende, impulsando la mayor parte del crecimiento económico en el país. Birch y sus seguidores también destacaron que las pymes

mostraban características innovadoras, flexibles y adaptables, y que el flujo constante de nuevas empresas era una condición indispensable para el crecimiento regional.

Finalmente, la Quinta etapa que abarca desde el 2001 hasta el presente, el estudio de la actividad emprendedora experimenta un interés creciente en los últimos años fruto del impulso que han recibido los principales campos de estudio en los que se fundamenta (economía, gestión, sociología, psicología, política e historia económica).

Desde su origen etimológico, la palabra emprendedor deriva del término francés *entrepreneur* (pionero), el cual inicialmente se aplicaba a aventureros como Colón que exploraban el Nuevo Mundo sin conocer exactamente qué les esperaba. En la actualidad, esta misma disposición ante la incertidumbre define al emprendedor. Con el tiempo, el término empezó a asociarse con aquellos que iniciaban empresas y se vinculaba con empresarios innovadores.

Fue Schumpeter, un profesor de Harvard, quien empleó por primera vez la palabra para referirse a individuos que generaban inestabilidades en los mercados con sus actividades. Sin embargo, la escuela austríaca disintió con esta teoría, argumentando que muchos emprendedores lograban mejorar y hacer más eficientes las redes comerciales, mitigando las turbulencias y creando nuevas riquezas.

Actualmente, se reconocen ambas perspectivas como manifestaciones del espíritu emprendedor, aunque los métodos de enseñanza para cada una pueden variar. Las investigaciones sobre las percepciones de los ejecutivos describen las características del espíritu emprendedor utilizando términos como innovador, flexible, dinámico, dispuesto a asumir riesgos, creativo y enfocado en el crecimiento. Por otro lado, la prensa popular a menudo define

el término como la habilidad para iniciar y dirigir nuevas empresas, una visión reforzada por ejemplos de empresas como Apple Computer, Domino's Pizza y Lotus Development.

### **El Emprendimiento Y Su Relevancia En El Crecimiento Y Fortalecimiento Del Tejido Empresarial**

El emprendimiento se considera un proceso dinámico que conlleva la identificación de oportunidades de negocio, la innovación de productos o servicios, y la organización y gestión de los recursos necesarios para su correcta implementación. (Terán & Guerrero, 2020). Es por esto que, en el contexto económico contemporáneo, se erige como un fenómeno de gran relevancia que impulsa el crecimiento económico, fomenta la innovación y contribuye al desarrollo social (Wattanakomol, S., & Silpcharu, 2023). Dado a lo anterior mencionado, para comprender a fondo este fenómeno, es fundamental analizar y explorar a profundidad las diferentes teorías que han surgido para explicar su naturaleza y dinámica, para lo cual en el presente marco teórico se abordarán y analizarán tres teorías principales enfocadas a la temática (Safari, et al., 2023).

#### ***Teoría De Joseph Schumpeter***

##### **Enfoque: Crecimiento Económico**

En su Teoría del Emprendimiento Innovador, Joseph Schumpeter, introduce la noción del emprendimiento como el motor principal del crecimiento económico a través de la innovación (Terán & Guerrero, 2020). Según Schumpeter, los emprendedores desempeñan un papel crucial al introducir nuevas ideas, tecnologías y métodos de producción en el mercado, lo que desencadena procesos de "destrucción creativa"(Schumpeter, 1934). Esta teoría propone una visión dinámica de la economía, donde la innovación no es solo un resultado fortuito, sino un elemento esencial que impulsa el progreso económico y social

Bajo esta misma línea, se argumenta que el emprendimiento se convierte en un fenómeno totalmente disruptivo que transforma las estructuras existentes al regenerar totalmente desde pequeñas ideas promotoras hasta organizaciones completas. Dicho esto, Schumpeter distingue entre emprendimientos de "rutina" y emprendimientos "innovadores", resaltando que son estos últimos los que tienen el potencial de generar un cambio significativo en la economía. Además, enfatiza el papel del emprendedor como un agente de cambio que desafía el status y abre nuevas oportunidades para el crecimiento tanto empresarial como económico a través de la introducción de innovaciones nuevas y diferentes.

### ***Teoría De Shane y S. Venkataraman***

#### **Enfoque: Oportunidades.**

En este mismo orden de ideas, también se destaca la teoría del emprendimiento de Scott Shane y S. Venkataraman se centra en el papel del individuo y su capacidad para identificar y capitalizar oportunidades en el proceso emprendedor. Según estos autores, el emprendimiento es un proceso cognitivo y creativo que implica el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades para crear valor a través de nuevos bienes y servicios

Desde esta perspectiva, el emprendimiento se concibe como un proceso iterativo y adaptativo, donde el individuo identifica oportunidades a partir de su conocimiento, experiencia y redes de contacto, evalúa su viabilidad y potencial de crecimiento, y finalmente, actúa para explotarlas y convertirlas en realidad. Este enfoque pone énfasis en la importancia del conocimiento emprendedor y la capacidad de percepción del individuo para identificar oportunidades latentes en el mercado (Shane, & Venkataraman, 2000).

Además, Shane y Venkataraman subrayan la naturaleza dinámica y contextual del emprendimiento, reconociendo que las oportunidades pueden surgir en cualquier momento y

lugar, y que el éxito emprendedor depende mayormente de la capacidad del individuo para adaptarse y responder eficazmente a las cambiantes condiciones del mercado (Shane, & Venkataraman, 2000). En este sentido, el emprendimiento se presenta como un proceso continuo de aprendizaje y descubrimiento que requiere flexibilidad, creatividad y resiliencia por parte del emprendedor. (Safari, et al., 2023).

### ***Teoría De Mark Casson***

#### **Enfoque: Demanda y Oferta De Emprendimiento.**

La teoría de (Casson, 1982), ofrece una perspectiva única sobre el emprendimiento al enfocarse en la interrelación entre la demanda y la oferta de actividades emprendedoras. En este se argumenta que la demanda de emprendimiento nace de la necesidad de adaptación al cambio en el entorno económico y social. En un mundo en constante evolución, las empresas y los individuos enfrentan desafíos y oportunidades que requieren respuestas innovadoras y flexibles, lo que impulsa la búsqueda de nuevas ideas y soluciones a través del emprendimiento (Casson, 1982).

Dicho esto, Casson sugiere que la oferta de emprendimiento está limitada por la escasez de ciertas características personales deseables en los individuos. Según su teoría, para convertirse en un emprendedor exitoso, es necesario la posesión de algunas cualidades innatas, como la imaginación, la iniciativa y la capacidad para enfrentarse a riesgos. Estas características personales no solo son difíciles de adquirir o desarrollar, sino que también son relativamente escasas en la población en general, lo que limita la cantidad de individuos que pueden convertirse en emprendedores (Terán & Guerrero, 2020).

El siguiente cuadro comparativo presenta un análisis de estas tres teorías prominentes en el campo del emprendimiento. Cada teoría aborda el fenómeno del emprendimiento desde una

perspectiva diferente, enfocándose en la evaluación de este mismo desde diferentes posiciones. A través de este análisis comparativo, se busca destacar las principales características y enfoques de cada teoría, proporcionando una visión integral de las diversas perspectivas teóricas que existen en el campo del emprendimiento.

***Emprendimiento: Más Allá De La Creación De Empresas***

**Tabla 1.**

*Diferencias entre teorías de emprendimiento e innovación.*

<b>Teoría</b>	<b>Visión</b>	<b>Concepto principal</b>	<b>Papel del emprendedor</b>	<b>Impacto</b>
<b>Teoría de Joseph Schumpeter</b>	Dinámica, innovadora	Innovación	Agente de cambio, innovador	Transformador, disruptivo
<b>Teoría de Shane y S. Venkataraman</b>	Cognitiva, creativa	Identificación de oportunidades	Perceptor de oportunidades	Adaptativo, creativo
<b>Teoría de Mark Casson</b>	Interacción entre demanda y oferta	Cualidades personales	Poseedor de cualidades innatas para emprender	Limitante, influenciador del éxito

*Fuente:* elaboración propia a partir de: Mark Casson (1982), Schumpeter (1934) y y Shane y Venkataraman (2000)

Para Vesper el emprendimiento puede considerarse como un proceso o un fenómeno y el emprendedor es el agente que causa esta actividad emprendedora. Lo que diferencia a los emprendedores de los no- emprendedores es que los emprendedores crean organizaciones mientras que los no- emprendedores no lo hacen (Kent & Vesper, 1982).

No obstante, según otros autores, la creación de una empresa representa solo uno de los aspectos del emprendimiento, y no necesariamente el más relevante. El emprendimiento, según sostienen Amit, Glosten y Muller (1993), puede manifestarse tanto en la creación de nuevas organizaciones como en la innovación dentro de estructuras existentes. En la misma línea, Shane y Venkataraman (2000) destacan que lo fundamental radica en identificar oportunidades y tomar la decisión de aprovecharlas, independientemente de si esto implica la creación de una nueva empresa o el desarrollo dentro de una organización ya establecida.

Ninguna definición de emprendimiento es lo suficientemente precisa o descriptiva para los ejecutivos que desean tener más espíritu emprendedor. Todo el mundo desea ser innovador, flexible y creativo. Pero por cada Apple, Domino's y Lotus, hay miles de nuevos negocios, tiendas de ropa y firmas consultoras que presumiblemente han tratado de ser innovadoras, de crecer y de mostrar otras características que demuestran la existencia de espíritu emprendedor en un sentido dinámico, pero que han fracasado.

Es así que es preciso señalar que existen diversos tipos de emprendedores, siendo éstos:

### ***Auto- Empleados***

Los autoempleados que trabajan por cuenta propia representan una parte considerable de la comunidad emprendedora. El autoempleo, también conocido como trabajo independiente, puede entenderse como una forma elemental de emprendimiento

### ***Intraemprendedores O Emprendedores Corporativos***

Según Nueno (1994), emprendedor corporativo es el que crea nuevas empresas desde su responsabilidad dentro de una organización: filiales, joint- ventures, spin- offs. Se trata de la creación de nuevos negocios dentro de una empresa existente, considerando que es el mecanismo más adecuado para gestionar mejor un nuevo negocio.

### ***Emprendedores En Familia***

Este es un caso particular de emprendimiento muy estudiado. Entre los propietarios y los principales gestores de la nueva empresa existen vínculos familiares. Muchas nuevas empresas nacen familiares, ya que la familia suele ser una de las fuentes de financiación más frecuente para las nuevas empresas (Nueno, 1994).

### ***Emprendedores Sociales***

Dentro del ámbito emprendedor, se pueden identificar dos categorías distintas: aquellos que persiguen un beneficio económico, ya sea como individuos independientes o como empleados en otras empresas, y aquellos que no buscan una recompensa financiera, sino que se dedican a trabajar en organizaciones no gubernamentales, entidades caritativas, proyectos sociales o en instituciones públicas (Amit, Glosten y Muller, 1993).

Los emprendedores sociales tienen como objetivo principal abordar y mitigar los problemas sociales, así como catalizar la transformación positiva de la sociedad a través de sus actividades empresariales. Para ellos, el impacto social generado es lo más relevante, pudiendo incluir la creación de empleos sostenibles y de calidad para diversos colectivos en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, esto no significa que no persigan también la generación de beneficios económicos.

Respecto a esto, algunos autores han investigado diversos modelos de emprendimiento en los que se busca identificar una serie de factores importantes en la decisión de emprender. Según

(Castillo, et al., 2014), estos elementos se clasifican en un ecosistema transformador, tanto interno como externo. Dentro de estas dos dimensiones se organizan los elementos que corresponden a cada uno de estos ecosistemas, los cuales han sido previamente identificados en investigaciones realizadas por varios autores.

### **Factores Influyentes En La Formación De Habilidades Emprendedoras En Estudiantes.**

Los enfoques teóricos tradicionales que abordan la creación de empresas postulan que las decisiones de entrada se explican por la anticipación de beneficios superiores a los normales, lo que hace que la entrada de nuevas empresas tenga un efecto restaurador del equilibrio en mercados competitivos (Storey, 1994). Estos modelos se centran en las condiciones del mercado que influyen en la decisión de entrar en el mercado (factores impulsadores).

Sin embargo, la decisión de emprender también está influenciada por factores relacionados con las personas que toman la decisión de iniciar una nueva actividad empresarial y el entorno que facilita o impulsa estas decisiones. Por lo tanto, se incorporan enfoques desde la perspectiva de la oferta de nuevas empresas que consideran una variedad de factores como determinantes del fenómeno de la creación (factores impulsores).

La investigación en el campo del emprendimiento se ha enfocado en la figura del emprendedor, buscando comprender por qué algunas personas deciden iniciar un negocio bajo circunstancias similares mientras que otras no lo hacen. Esto ha llevado a considerar al individuo como la unidad de análisis principal, y sus características como determinantes de la creación de empresas, tales como la necesidad de logro, la capacidad para manejar situaciones, el deseo de independencia, la autoconfianza, el pensamiento intuitivo y la disposición a la acción, entre otros.

Enfoques adicionales dentro del emprendimiento sugieren que el desarrollo del individuo se produce a través de su interacción social con otros individuos o grupos. Estos enfoques consideran que las experiencias durante las primeras etapas de la vida pueden influir en la formación de ambiciones personales, y que, durante la edad adulta, las interacciones con el entorno pueden generar nuevas ideas y ambiciones. Por lo tanto, las ideas emprendedoras pueden estar influenciadas por el grupo social al que pertenece el individuo, las características de su familia, los modelos de roles, pero principalmente por el entorno educativo, las experiencias laborales previas y el ambiente empresarial de la región.

La educación y la experiencia laboral han demostrado ser relevantes en diversos estudios realizados en varios países, incluyendo Colombia, donde se ha encontrado que la actividad emprendedora está asociada con niveles elevados de educación formal y experiencia laboral en áreas relacionadas con el emprendimiento. Además, se ha observado que las prácticas laborales y la experiencia adquirida en pequeñas y medianas empresas, así como en empresas familiares, influyen en la vocación emprendedora de los estudiantes universitarios.

La participación en experiencias educativas que fomenten el espíritu empresarial puede promover la consideración de la actividad emprendedora como una opción de carrera para los estudiantes universitarios. Además, se ha sugerido que los planes de estudio de las universidades y las características de las instituciones educativas y de sus estudiantes pueden afectar las opciones de carrera consideradas por los graduados. Por lo tanto, la naturaleza de la universidad y las características del programa académico pueden influir en la vocación emprendedora de los estudiantes. En resumen, las instituciones educativas se diferencian entre sí en varios aspectos, y estos pueden tener un impacto significativo en el desarrollo del espíritu emprendedor de los estudiantes.

Schumpeter percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones. Él observó que: "La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc". Estas actividades son las principales responsables tanto de los períodos de prosperidad económica renovada que revolucionan la estructura económica, como de las recesiones recurrentes causadas por el desequilibrio generado por la introducción de nuevos productos o métodos. Asumir la responsabilidad de estas innovaciones es complicado y constituye una función económica distintiva. Esto se debe, en primer lugar, a que estas actividades están fuera de la rutina conocida por todos, y, en segundo lugar, porque el entorno ofrece resistencia de diversas formas, desde el rechazo simple de financiar o comprar una nueva idea hasta ataques físicos contra quienes intentan desarrollar. Para poder actuar con confianza más allá de lo familiar y superar esta resistencia, se requieren habilidades que solo posee una pequeña fracción de la población, definiendo así tanto el tipo de individuo emprendedor como la función emprendedora.

### **Habilidades Gerenciales Y Su Relevancia En La Formación De Emprendedores**

El emprendimiento a lo largo del tiempo ha evolucionado su importancia cada vez mayor en los aspectos económicos complejos como el actual, siendo reconocido como un motor clave para el crecimiento y fortalecimiento del tejido empresarial y gerencial (Chikere, 2023). En un entorno empresarial dinámico y competitivo, el surgimiento y desarrollo de nuevas empresas juegan un papel fundamental en la generación de empleo, la innovación y la promoción del desarrollo económico sostenible (Wattanakomol & Silpcharu, 2023). Sin embargo, la

comprensión y medición del potencial emprendedor (PE) ha sido objeto de debate y análisis en la literatura académica (Ephrem & Murimbika, 2024).

La literatura existente ha identificado diversas limitaciones en las mediciones del potencial emprendedor, tales como la fragmentación, la falta de integración teórica, la falta de claridad en las especificaciones y evaluaciones, y la ausencia de un ordenamiento claro de las dimensiones por importancia (Lingappa & Rodrigues, 2024). Estas deficiencias han obstaculizado tanto la práctica empresarial como el avance teórico en el campo del emprendimiento, y existe el riesgo de una evolución aislada del tema, así como la posibilidad de repeticiones sin un progreso real (Ephrem & Murimbika, 2024).

En este sentido, Ephrem y Murimbika (2024) presentan un estudio que aborda estas limitaciones al desarrollar un nuevo instrumento de medición del potencial estudiante emprendedor que busca ser breve y más inclusivo implementando unas habilidades de gerencia como bases (Ephrem & Murimbika, 2024). Los autores siguieron varios pasos para desarrollar y validar este nuevo instrumento, tal como lo estiman, incluida la especificación del dominio del constructo, revisión de literatura, entrevistas estructuradas con emprendedores, validación facial por expertos, validación semántica y validación estadística después de dos oleadas de datos recopilados en muestras de empleados y emprendedores para poder llegar a sus resultados (Ephrem & Murimbika, 2024).

Los hallazgos de Ephrem y Murimbika (2024) proponen una definición operativa clara del potencial emprendedor que sirve como punto de partida hacia una teoría de potencial emprendedor unificada. El nuevo instrumento de medición del potencial emprendedor consta de

34 ítems clasificados en siete dimensiones, según el autor, tal cual como se presenta en la siguiente tabla:

Estas habilidades representan una base sobre la cual se construye la capacidad para afrontar los desafíos inherentes al complejo mundo empresarial (Wattanakomol, S., & Silpcharu, 2023), puesto a que, sin estas fundamentaciones, los estudiantes emprendedores estarían desprovistos de las herramientas necesarias para navegar con éxito por el competitivo entorno empresarial (Terán & Guerrero, 2020).

**Tabla 2.**

*Medición de habilidades de Potencial Emprendedor (PE)*

#	Concepto	Descripción
1	Capacidad de Innovación Proactiva	La capacidad de identificar y perseguir activamente oportunidades de innovación, anticipándose a las necesidades del mercado y creando soluciones novedosas.
2	Habilidad de Gestión	La capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar eficazmente los recursos y actividades de una empresa para lograr sus objetivos y maximizar su rendimiento.
3	Asunción de Riesgos Calculada	La disposición a asumir riesgos de manera informada y estratégica, evaluando cuidadosamente las posibles

consecuencias y oportunidades antes de tomar decisiones.

4 Habilidad Social	La aptitud de establecer y mantener relaciones interpersonales efectivas, comunicarse de manera clara y persuasiva, y colaborar con otros para lograr objetivos comunes.
5 Conocimientos Financieros	La comprensión de los principios financieros y la capacidad de gestionar eficazmente los recursos financieros de una empresa, incluyendo la contabilidad y la gestión de riesgos.
6 Competencias Empresariales propensas a Sesgos Cognitivos y Heurísticos	Las habilidades empresariales influenciadas por sesgos cognitivos y heurísticos, como la intuición, el sesgo de confirmación y la aversión a la pérdida, que pueden influir en la toma de decisiones empresariales.
7 Bricolaje	La capacidad de improvisar y adaptarse creativamente a situaciones cambiantes, utilizando recursos disponibles de manera innovadora y aprovechando las oportunidades emergentes.

*Fuente:* Elaboración propia a partir de: (Ephrem & Murimbika, 2024).

## **La Gerencia Como Facilitadora Del Desarrollo De Habilidades Directivas En Las Organizaciones**

Inicialmente se debe destacar la noción de gerencia, la cual según las apreciaciones de Crosby (1988) (Ramírez, 2008), es el arte de hacer que las cosas ocurran conduciendo a las

organizaciones con beneficio y bienestar, con un desarrollo tecnológico organizado de un modo especial dirigido al centro del éxito de los trabajadores” (p.54).

### ***La Gerencia Y Su Rol Preeminente En Las Organizaciones***

Krygier (1998) expone el término Gerencia, como un cuerpo de conocimiento aplicables a la dirección efectiva de una organización la cual tiene dentro de sus diversas funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control con el fin de lograr objetivos establecidos (p.113)

Desde esta misma óptica, Ruiz (1992) (Pérez, s.f.) expresa que gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades que se basan en planificar, organizar, direccionar y controlar a fin de utilizar propiamente recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones se precisa que la gerencia es el arte de dirigir, pero para ello se debe contar con las competencias cognitivas necesarias, pero además quien ejerza la gerencia debe tener cualidades específicas, siendo definido el gerente por Robbins (1999) (Lira, 2013), como “Un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros” (p.15).

Es así que se interpreta que el gerente es un agente de cambio y transformación de la empresa conduciendo por nuevos rumbos de procesos, estrategias, tecnologías e innovación, en el sentido que su orientación y dirección modifica el comportamiento de las personas. Básicamente el gerente no solo tiene un cargo asignado, sino también la responsabilidad de representar la organización en cualquier nivel que se encuentre.

En este contexto el papel de los gerentes dentro de las organizaciones, independientemente su tamaño y estructura es fundamental, razón por la cual preocuparse por su

buen desempeño se vuelve una necesidad. Consecuencialmente, el desempeño gerencial suele asociarse con las funciones administrativas establecidas por la teoría clásica de la administración, funciones que aún se consideran relevantes y sirven como referencia para evaluar la eficacia de un gerente. Además, los roles gerenciales actúan como indicadores que permiten medir, entre otros aspectos, la efectividad de las personas en su papel como gerentes.

### ***Habilidades Gerenciales: Hacia El Éxito Organizacional***

Ahora bien, el desempeño gerencial se desarrolla de acuerdo a una serie de habilidades, las cuales son esenciales para el éxito organizacional como las evaluadas anteriormente, de igual forma, algunas otras como por ejemplo el emprendimiento, que se convierte en fundamental, dada la naturaleza de la organización que se trata, ya que permiten a los emprendedores administrar y liderar su empresa de manera efectiva.

### ***Habilidades Gerenciales Y Su Relevancia Para Los Emprendedores***

Según Madrigal (2009) destaca en su investigación la capacidad que las personas tienen para reproducir una actividad, lo cual resulta en una mejora significativa en la capacidad de tomar decisiones precisas en el ámbito empresarial. Esta habilidad, derivada de las habilidades gerenciales, implica la capacidad de gestionar, implementar acciones, negociar y resolver problemas dentro de las organizaciones.

Las competencias de gestión están cobrando una importancia creciente en las Instituciones de Educación Superior y en el desarrollo profesional de sus estudiantes, ya que se consideran elementos distintivos aplicables en cualquier campo del conocimiento. Estas habilidades son un reflejo de las capacidades individuales y una herramienta esencial en el desempeño de roles directivos que requieren una interacción profunda con subordinados y colaboradores en la ejecución de tareas.

A lo largo del tiempo, se han empleado diversas técnicas en la gestión empresarial, muchas de las cuales tienen sus fundamentos teóricos en disciplinas más consolidadas como las ciencias militares. Sin embargo, en el ámbito de las ciencias de la educación, adaptar estas técnicas representa un desafío, ya que implica la aplicación de enfoques provenientes de otras áreas del conocimiento interesadas en modelos y técnicas, tales como la organización de los procesos universitarios y la mejora de la calidad educativa mediante la integración de la innovación tecnológica con las habilidades humanas.

En las últimas dos décadas, las habilidades de gestión han ganado cada vez más relevancia, ya que constituyen un componente necesario a través del cual los líderes organizacionales fomentan sus relaciones interpersonales. En el contexto de las Instituciones de Educación Superior, estas relaciones se manifiestan en un entorno altamente profesional, donde profesores y la alta dirección contribuyen, junto con diversos factores del entorno, a la mejora continua de estas habilidades.

Ahora bien, la noción de las habilidades gerenciales es sumamente amplia, sin embargo, quienes aquí suscriben se acogen a la teoría propuesta por Katz (citado en Koontz, Weihrich y Cannice, 2012), quien estudia las habilidades de gerencia en tres grandes tipos, ellas son las conceptuales, técnicas y humanas.

- ***Habilidades Técnicas:*** Estas habilidades implican el conocimiento especializado y la competencia en áreas específicas de trabajo. Incluyen la capacidad para comprender y utilizar herramientas, técnicas y procedimientos relacionados con las funciones y responsabilidades específicas de un gerente. Por ejemplo, un gerente de marketing necesita habilidades técnicas en análisis de mercado, estrategias de publicidad y gestión de productos.

- ***Habilidades Humanas***: Estas habilidades se refieren a la capacidad de interactuar, comunicarse, motivar y liderar a otras personas de manera efectiva. Implican comprender las emociones, motivaciones y necesidades de los empleados, así como tener la capacidad de trabajar en equipo, resolver conflictos y construir relaciones sólidas. Las habilidades humanas son esenciales para el establecimiento de un ambiente de trabajo positivo y productivo.

- ***Habilidades Conceptuales***: Estas habilidades implican la capacidad de comprender la organización como un todo, así como la capacidad de visualizar cómo las diferentes partes y procesos interactúan entre sí y afectan a la organización en su conjunto. Los gerentes con habilidades conceptuales son capaces de analizar situaciones complejas, identificar tendencias, tomar decisiones estratégicas y formular planes a largo plazo para el éxito de la organización.

Las habilidades conceptuales, según lo expuesto por Robbins y Coulter (2010) son aquellas que los dirigentes deben manejar para pensar, dirigir y dar soluciones a situaciones poco convencionales.

Según Robert L. Katz, las habilidades conceptuales son un tipo de habilidades de liderazgo que implican la capacidad de comprender y aplicar conceptos abstractos y generar ideas innovadoras. Estas habilidades se refieren al pensamiento estratégico, la visión global y la capacidad de análisis. Las habilidades conceptuales son fundamentales para los gerentes y líderes de alto nivel, ya que les permiten tomar decisiones estratégicas, identificar nuevas oportunidades y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.

Algunas de las habilidades conceptuales más importantes incluyen:

- a) **Pensamiento estratégico:** La habilidad de comprender la visión global de la empresa y coordinar los objetivos y acciones con la estrategia a largo plazo implica tener una perspectiva clara y establecer los objetivos y estrategias requeridos para lograrlos. Esto incluye detectar tendencias emergentes, evaluar su repercusión en la empresa y tomar las medidas necesarias para aprovechar las oportunidades o reducir los riesgos.
- b) **Análisis de problemas:** La capacidad de descomponer un problema complejo en partes más pequeñas y comprender las relaciones y conexiones entre ellas, al igual que implica analizar la información disponible de manera crítica y desarrollar soluciones creativas e innovadoras.
- c) **Creatividad e innovación:** La capacidad de generar ideas originales y pensar de manera no convencional, así como ser capaz de buscar nuevas formas de hacer las cosas y desafiar el *statu quo*.
- d) **Visión global:** La capacidad de comprender cómo las diferentes partes de la organización se interrelacionan y afectan mutuamente. Esto implica tener una comprensión de las operaciones de la organización en su conjunto y cómo se alinean con los objetivos generales.

Las habilidades técnicas, en contraste, se refieren a las competencias y conocimientos especializados en un campo específico, tales como contabilidad, logística, manufactura, informática, entre otros. Las habilidades técnicas según Katz se refieren a la capacidad de una persona para llevar a cabo tareas específicas utilizando conocimientos, herramientas y técnicas específicas relacionadas con un área o disciplina en particular. Estas habilidades son necesarias para realizar trabajos técnicos o especializados y generalmente se adquieren a través de la educación y la experiencia práctica.

Existen diferentes niveles de habilidades técnicas, que van desde la competencia básica hasta la especialización experta. Algunos ejemplos de habilidades técnicas pueden incluir:

- a) **Conocimientos especializados:** Se refiere al dominio de un área específica de conocimiento, como programación informática, contabilidad, diseño gráfico, medicina, derecho, entre otros. Estos conocimientos se adquieren a través de la educación formal y la formación continua.
- b) **Habilidades técnicas informáticas:** Se refiere a la capacidad de utilizar software y hardware de manera eficiente y efectiva. Esto puede incluir habilidades en el uso de programas de procesamiento de texto, hojas de cálculo, diseño gráfico, programación, entre otros.
- c) **Habilidades técnicas de investigación:** Se refiere a la capacidad de realizar investigaciones, recopilar datos y analizar información de manera precisa y objetiva. Estas habilidades son necesarias para campos como la ciencia, la ingeniería y la medicina.
- d) **Habilidades técnicas de comunicación:** Se refiere a la capacidad de transmitir información técnica de manera clara y efectiva. Esto implica la capacidad de escribir informes técnicos, mantener presentaciones y utilizar terminología técnica apropiada.
- e) **Habilidades técnicas de resolución de problemas:** Se refiere a la capacidad de identificar, analizar y resolver problemas técnicos de manera eficiente. Esto implica utilizar habilidades de pensamiento crítico y creativo, así como la aplicación de métodos y técnicas específicas para resolver problemas complejos.

**Habilidades Humanas:** Las habilidades humanas (también conocidas como habilidades interpersonales) son un conjunto de habilidades sociales que permiten a las personas interactuar

con los demás de manera efectiva. Estas habilidades implican la habilidad de comprensión y gestión tanto de las propias emociones como de los demás, así como la capacidad de trabajar en equipo, liderar y resolver conflictos. Estas habilidades incluyen la capacidad de comunicarse de manera efectiva, trabajar en equipo, resolver conflictos, tener empatía y liderar a otros. Son esenciales para establecer relaciones sólidas con los colegas, colaborar en proyectos y liderar equipos, también conocidas como habilidades blandas.

## **El Emprendimiento Como Garante Para Fortalecer Habilidades Gerenciales En**

### **Estudiantes**

El emprendimiento se ha posicionado como una herramienta eficaz para fortalecer las habilidades gerenciales en los estudiantes (Uddin, 2023). La esencia de esto reside en la práctica de crear y gestionar nuevos negocios o proyectos, lo cual permite a los estudiantes desarrollar una serie de competencias cruciales para su éxito profesional. Es por esto que la teoría del aprendizaje experiencial, propuesta por Kolb, es particularmente relevante en este contexto estudiantil:

### ***Teoría Del Aprendizaje Experiencial***

En primer lugar, la teoría del aprendizaje experiencial, establecida por David Kolb, es fundamental en el contexto del desarrollo de habilidades gerenciales a través del emprendimiento. Kolb sostiene que el conocimiento se genera a través de la transformación de la experiencia, y este proceso es especialmente relevante cuando se trata de adquirir competencias gerenciales (Devi, & Thendral, 2023). En el ámbito del emprendimiento, los estudiantes desarrollan habilidades gerenciales participando directamente en la creación y gestión de sus propios proyectos. Este enfoque práctico permite a los estudiantes no solo adquirir

conocimientos teóricos, sino también aplicar estos conocimientos en situaciones reales, lo cual es esencial para el aprendizaje efectivo (Lane & Grape, 2024).

### *Ciclo De Aprendizaje*

- **Experiencia Concreta:** En esta fase, los estudiantes se involucran activamente en experiencias nuevas. En el contexto del emprendimiento, esto podría significar la identificación de una oportunidad de negocio, el desarrollo de un producto o servicio, o la gestión de una empresa emergente. Esta participación directa proporciona a los estudiantes una base sólida de experiencias sobre las cuales pueden reflexionar (Devi & Thendral, 2023).

- **Reflexión Observante:** Después de la experiencia concreta, los estudiantes reflexionan sobre sus vivencias. Esta etapa es crucial, ya que permite a los estudiantes analizar sus acciones y decisiones, identificar aciertos y errores, y comprender mejor las dinámicas de gestión y liderazgo. La reflexión observante ayuda a transformar la experiencia en una fuente de aprendizaje profundo (Devi & Thendral, 2023).

- **Conceptualización Abstracta:** En esta fase, los estudiantes desarrollan conceptos y teorías a partir de sus reflexiones. Este proceso de abstracción permite a los estudiantes generalizar sus experiencias y extraer principios y lecciones que pueden ser aplicados a futuras situaciones. La conceptualización abstracta ayuda a los estudiantes a conectar sus experiencias prácticas con marcos teóricos y modelos de gestión (Devi & Thendral, 2023).

- **Experimentación Activa:** Finalmente, los estudiantes aplican las teorías y conceptos que han desarrollado a nuevas situaciones. Esta etapa de experimentación activa cierra el ciclo de aprendizaje, permitiendo a los estudiantes probar nuevas estrategias y enfoques en el ámbito del emprendimiento. A través de esta experimentación, los estudiantes continúan refinando sus habilidades y conocimientos (Devi & Thendral, 2023).

El modelo de Kolb subraya la importancia de la práctica y la reflexión en el proceso de aprendizaje (Lane & Grape, 2024). Al participar en actividades emprendedoras, los estudiantes adquieren tanto conocimientos técnicos y habilidades específicas de gestión, como el desarrollo de competencias transversales como la toma de decisiones, la resolución de problemas y la capacidad de adaptación (Uddin, 2023). Estas habilidades son fundamentales para el éxito en roles gerenciales, tanto en contextos emprendedores como en organizaciones establecidas (Voutetaki, & Thomoglou, 2024).

Además, esta teoría se alinea con enfoques pedagógicos modernos que enfatizan el aprendizaje activo y el desarrollo de competencias prácticas. Al involucrar a los estudiantes en proyectos emprendedores, se crea un entorno de aprendizaje dinámico y participativo que fomenta la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico (Uddin,2023).

Dicho esto, la teoría del aprendizaje experiencial de David Kolb ofrece un marco amplio para entender cómo el emprendimiento puede servir como una plataforma eficaz para el desarrollo de habilidades gerenciales en los estudiantes. Al integrar la práctica directa con la reflexión, la conceptualización y la experimentación, este enfoque garantiza un aprendizaje profundo y significativo que prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo real (Devi & Thendral, 2023).

## Marco Conceptual

**Emprendimiento:** El emprendimiento denota la capacidad de una persona para iniciar, desarrollar y hacer crecer un negocio o proyecto. Los emprendedores son individuos que identifican una oportunidad en el mercado, crean una idea de negocio y trabajan para convertirla en una empresa rentable y exitosa. Los emprendimientos pueden ser de diferentes tipos y tamaños, desde pequeñas empresas familiares hasta grandes corporaciones con presencia internacional. Pueden estar basados en productos o servicios

**Habilidades Gerenciales:** Se alude a las habilidades, competencias y entendimientos que posee una persona para asumir las tareas de dirección y coordinación como gerente o líder dentro de un equipo laboral o una entidad organizativa.

**Habilidades Técnicas:** Se refiere a aquellas habilidades que se desarrollan con el fin de formar competencias en áreas determinadas.

**Habilidades Humanas:** También conocidas como habilidades interpersonales, se refieren a la capacidad de una persona para trabajar eficazmente con otros individuos. Estas habilidades incluyen la capacidad de comunicarse de manera efectiva, trabajar en equipo, resolver conflictos, tener empatía y liderar a otros. Son esenciales para establecer relaciones sólidas con los colegas, colaborar en proyectos y liderar equipos.

## **Estado Del Arte**

Para los antecedentes se toman en cuenta dos documentos de estudio de orden internacionales, de las ciudades de Arequipa, Perú y México DF En los antecedentes nacionales, se estudian el realizado en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) de Bogotá, y uno de la Universidad de la Costa, Barranquilla. Con respecto a los antecedentes locales se toman en cuenta la publicación de estudiantes de la Universidad de Cartagena, en la ciudad de Cartagena.

### **Del Orden Internacional**

En los antecedentes internacionales se revisa la investigación titulada “Preferencias Profesionales y Hábitos Emprendedores en Estudiantes de Administración de Empresas, Arequipa 2021” escrito por Noelia Araceli Jiménez Barrios, investigadora de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa-Perú, para alcanzar el título de Maestro en Gestión de la Administración. En esa investigación se emplea la modalidad cuantitativa, partiendo de un diseño predictivo ex post facto. La muestra estuvo constituida por 203 estudiantes de las tres universidades más importantes de la ciudad de Arequipa, de los últimos años de la carrera de administración de negocios. Con la finalidad de la recolección de datos, se utilizó una ficha de datos socio demográfica y también otras preguntas respecto a su emprendimiento, así mismo también se aplicó los instrumentos de Escala de Evaluación de Hábitos emprendedores y el Inventario de Preferencias Profesional de Pereyra (PPP).

Los resultados indican que la universidad de origen no parece generar un efecto notable en el espíritu emprendedor de los estudiantes de administración. En este sentido, la autora sugiere que existe una similitud en los planes de estudio que sustentan la formación de los

estudiantes de administración, aunque no puede afirmar esto de manera definitiva ya que no se evaluó directamente ese aspecto. Una posible explicación adicional podría ser que los estudiantes en cuestión tienen perfiles similares en términos de habilidades emprendedoras, lo cual se respalda con el hallazgo de que no hay diferencias significativas entre las preferencias profesionales de los estudiantes de administración en función de sus tendencias emprendedoras.

Para el segundo antecedente internacional, se revisa la investigación titulada “Actitudes emprendedoras que inciden en el desarrollo empresarial de los estudiantes universitarios de Instituciones de Educación Superior (IES), en México” de María Margarita Carrera Sánchez, Abel Partida Puente, Luis Alberto Villarreal y Antonio Carlos Cantú Villarreal, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, 2021.

El objetivo del estudio es examinar y describir las actitudes emprendedoras que influyen en el desarrollo empresarial de estudiantes universitarios en instituciones de educación superior (IES). Utilizando un análisis estadístico mediante regresión lineal múltiple a través del software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v18), se recolectaron datos de una encuesta realizada a 457 estudiantes de una universidad en México, que pertenecían a programas de estudio como Contador Público, Administración de Empresas, Tecnologías de la Información y Negocios Internacionales.

Una de las conclusiones más relevantes del estudio es que, entre los constructos independientes considerados, se observó que en la dimensión de actitudes emprendedoras, la variable de motivación por logros tiene un efecto negativo del 19.5% en el desarrollo de habilidades empresariales, mientras que la motivación para emprender tiene un impacto significativo del 21.9%, y la actitud emprendedora universitaria incide notablemente con un 68.5% en el desarrollo de habilidades empresariales en los estudiantes. Por lo tanto, los autores

sugieren que se continúe investigando los constructos independientes de la dimensión de actitudes emprendedoras, así como la variable independiente de Actitud de Gestión Empresarial (AGE), como posibles líneas de investigación futuras para seguir enriqueciendo el conocimiento práctico de los estudiantes en este campo.

### **Del Orden Nacional**

En el antecedente nacional, el primero corresponde a la investigación “Conocimiento del Estudiante Universitario Emprendedor sobre la Franquicia: El Caso de una Institución de Educación Superior En Colombia” publicada en el 2022, y cuya autor Oscar Pérez Miranda, docente investigador de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN)-Bogotá, buscó identificar el conocimiento del estudiante frente a la franquicia, a partir de la aplicación de una encuesta en una muestra compuesta de estudiantes de toda Colombia, pertenecientes a la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), por lo que involucró un caso de estudio, a través de una metodología de investigación con un enfoque cuantitativo y de diseño exploratorio, concluye que el 45,9% de los encuestados reportaron haber iniciado algún emprendimiento en algún momento de sus vidas, independientemente de si está activo o no. Este dato concuerda con el enfoque empresarial promovido por la CUN (2015) como política institucional, así como con la intención del 72% de los estudiantes de convertirse en emprendedores en algún momento de sus vidas, mientras que solo el 4,5% manifiesta que definitivamente no desean emprender. En este contexto, el 34,2% de los estudiantes indican que tienen un conocimiento nulo o inexistente sobre el modelo de emprendimiento tipo franquicia, mientras que el 65,8% afirman conocer el término y haberlo escuchado al menos una vez.

Y en el segundo antecedente, se tiene en cuenta el estudio titulado “Habilidades Directivas en Estudiantes de Posgrados: Diferencias Según la Experiencia Laboral” del año

2021, por la autora Angiee Marcela Carbonó Mercado, de la Universidad de la Costa-Barranquilla, para optar el título de Psicóloga. El objetivo de la investigación es examinar si hay disparidades significativas en las dimensiones de Habilidades Directivas entre estudiantes que tienen experiencia laboral y aquellos que no la tienen, dentro del programa de especialización en Psicología Organizacional de la Universidad de la Costa, CUC. La investigación se fundamenta en el paradigma empírico analítico, es decir, se construye sobre la premisa de que a través de la revisión empírica se puede generar conocimiento. El tipo de investigación tiene un enfoque de carácter cuantitativo su diseño es de tipo no experimental y tiene un alcance descriptivo. La técnica empleada es una escala, el instrumento (PAMS, por las siglas de Personal Assessment of Management Skills) es un cuestionario tipo Likert, que comprenden 85 preguntas las cuales una vez evaluadas arroja un perfil general del nivel de competencias de habilidades directivas de un individuo. Se trabajó con una muestra de 71 estudiantes de Especialización de psicología organizacional en la Universidad de la Costa, mayores de 20 años. Un resultado relevante del estudio es que con respecto de las habilidades directivas en general se puede decir que las personas con experiencia en cargos directivos tienen mejores habilidades ( $M = 450$ ,  $SD = 32$ ) que las personas que no tienen experiencia en estos cargos ( $M = 405$ ,  $SD = 54$ ). Las conclusiones del estudio encuentran que la población de estudio tiene muy desarrolladas las habilidades gerenciales, especialmente las relacionadas con la capacidad objetiva como la solución de problemas. Además, tienen muy desarrolladas habilidades individuales como el poder o el liderazgo, lo que muestra una gran capacidad para llevar a cabo puestos de mando en diferentes organizaciones.

### **Del Orden Regional**

En el antecedente local, se revisa el estudio titulado “Determinar las características de Emprendimiento en los Estudiantes de Administración de Empresas de las Universidades Oficiales de la Región Caribe. Caso: Universidad de Cartagena y Universidad de Sucre”, en el año 2019, por las estudiantes del programa de Administración de Empresas, German Albeiro Quintero Pérez y Eddy Kehyner Gambin Medina. Este estudio se destaca por su análisis de las particularidades de los estudiantes jóvenes de Administración de Empresas en las universidades públicas de la región de la Costa Caribe colombiana, incluyendo la Universidad de Cartagena y la Universidad de Sucre, en relación al fomento de nuevas ideas de negocios y la iniciativa empresarial.

El estudio adopta un enfoque cualitativo y cuantitativo. La población total consiste en 240 estudiantes matriculados en programas de administración de empresas de la Universidad de Cartagena y la Universidad de Sucre, particularmente aquellos que cursan los semestres académicos VIII, IX y X. Entre las conclusiones del estudio se destaca que, en términos del factor humano, estos estudiantes, independientemente de la universidad a la que pertenezcan, muestran disposición al cambio, al emprendimiento y a experimentar nuevas formas de abordar diversas situaciones. Sin embargo, cuando se les pregunta específicamente sobre esto, prefieren contar con una guía para proceder, evitando así tomar riesgos al experimentar. En lo que respecta a los aspectos conceptuales, se observó un alto interés por parte de los estudiantes en temas de actualidad y en todo lo relacionado con la normativa que regula las empresas. En cuanto a la ejecución de tareas, se encontró que esta población tiene habilidades para trabajar en equipo y puede desempeñar múltiples actividades y funciones simultáneamente de manera eficiente y efectiva. Esto es especialmente relevante para los emprendedores, ya que al inicio de sus proyectos deben encargarse de diversas tareas para garantizar el buen funcionamiento del

negocio, dado que no tienen los recursos para contratar personal o subcontratar servicios, lo que requiere un esfuerzo adicional para llevar a cabo estas actividades por sí mismos.

## **Método**

### **Diseño De La Investigación**

El estudio está planteado como una investigación de enfoque cualitativo de tipo descriptivo. La propuesta sugiere una metodología cualitativa, con un nivel de investigación descriptivo y un diseño exploratorio, cuyo propósito es buscar patrones espaciales o temporales que podrían sugerir temas de investigación.

El enfoque cualitativo es un método que busca comprender fenómenos complejos desde una perspectiva holística y contextual. Este enfoque se realiza en el entorno natural de los sujetos y prioriza las percepciones y significados que estos otorgan a sus experiencias. Además, los diseños de investigación cualitativa son flexibles y adaptativos, utilizando técnicas como entrevistas, observaciones y análisis de documentos para recolectar datos. Por consiguiente, el análisis exploratorio es interpretativo y se enfoca en identificar patrones y categorías emergentes, siendo ideal para explorar fenómenos complejos y áreas de estudio poco investigadas (Hernández Sampieri et al., 2014).

### **Población Y Muestra**

La población objetivo de este estudio son los estudiantes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos incluyen encuestas aplicadas a los estudiantes del CCAV Cartagena, con el fin de caracterizarlos y crear un perfil emprendedor basado en su vocación emprendedora. Esto permitirá determinar las habilidades gerenciales que necesitan fortalecer. Además, se llevará a cabo un focus group con expertos para diseñar el programa de capacitaciones necesario para fortalecer estas habilidades. La muestra estuvo compuesta por 24 estudiantes emprendedores del CCAV Cartagena.

### **Instrumentos Y Herramientas**

Las estrategias o técnicas se refieren a modos, maneras o estilos de recoger la información, mientras que los instrumentos, son herramientas concretas de cada técnica o estrategias que nos permiten llevar a la práctica la obtención de la información. Los instrumentos tienen una entidad propia y proporcionan poca flexibilidad al investigador.

En este sentido, la investigación utiliza la encuesta como instrumento de recolección de información con el fin de recoger datos cuantitativos y cualitativos esenciales para entender entender opiniones, percepciones y tendencias dentro de una población. Así mismo, facilita la medición de variables, la segmentación de grupos, y la identificación de relaciones entre factores. Además, las encuestas ofrecen una vía directa para obtener retroalimentación y sus resultados pueden validar hipótesis y servir de base para estructurar y proponer el programa de fortalecimiento de habilidades gerenciales, que es el objeto de esta investigación.

Su parte, el cuestionario de encuesta “Escala de Medición de las Habilidades Por Gerenciales” permitirá determinar de qué manera las Habilidades Gerenciales influyen en los estudiantes emprendedores del CCAV de la UNAD Cartagena, agrupar cada una de esas habilidades y medirla a través de un indicador (Anexo 1), en este sentido, el cuestionario consta de 3 dimensiones: [1] Habilidades Conceptuales, [2] Habilidades Técnicas y [4] Habilidades humanas, cada una de estas agrupa una serie de indicadores que a través de 23 preguntas permitirán a través de una valoración del 1 a 5 determinar si el encuestado está: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, le es indiferente, está de acuerdo o totalmente de acuerdo (Anexo 2).

## Resultados

### Resultado 1- Caracterización Socio Demográfica A Los Estudiantes Emprendedores Del CCAV Cartagena

En el análisis de los resultados de la encuesta realizada a 24 estudiantes emprendedores de CCAV Cartagena, se observa una distribución demográfica y educativa significativa.

En cuanto al género, el 62,5% de los encuestados son hombres, mientras que el 37,5% son mujeres. Respecto a la edad, se destaca que el 50% de los estudiantes emprendedores se sitúan en el rango de 31 años o más, siendo el grupo de 27-30 años el menos representado, con un 8,3%. Además, la gran mayoría de la población encuestada, un 70,8%, tiene personas a su cargo, de los cuales el 33,3% son del género masculino y el 37,5% del femenino con relación al porcentaje total de la variable género.

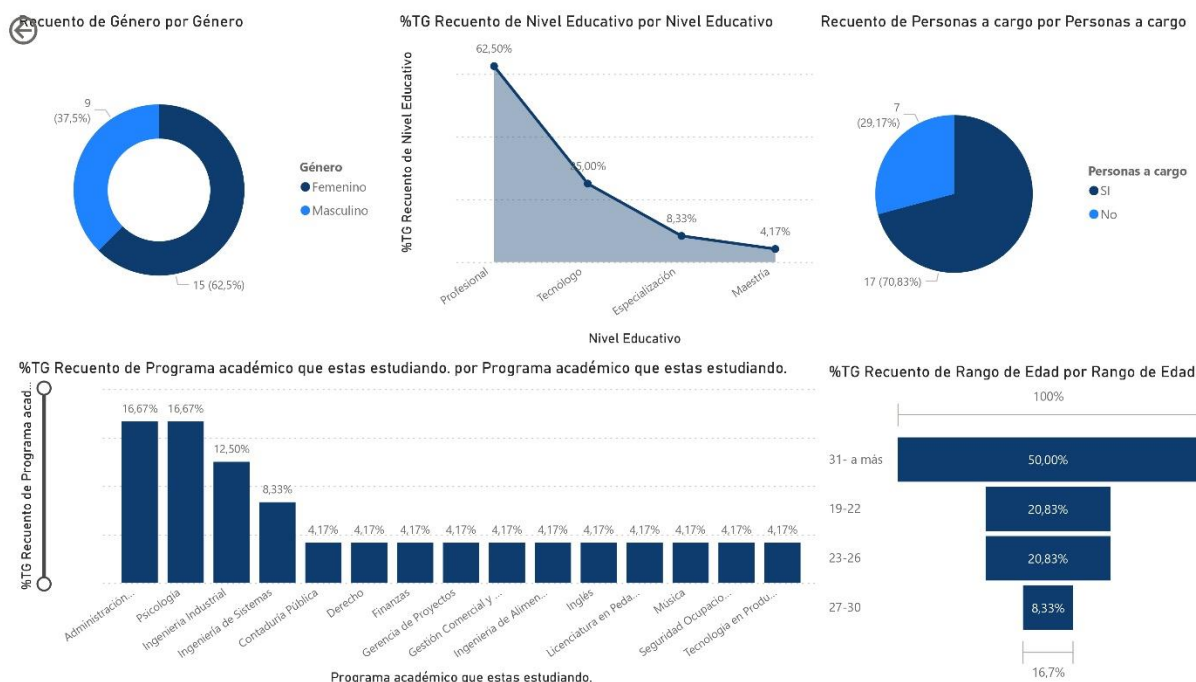
En relación con su formación académica, se evidencia que el 62,50% de los estudiantes emprendedores pertenecen a programas profesionales. Entre estos, el 16,67% están matriculados en Administración de Empresas, el 12,97% en Psicología, el 12,50% en Ingeniería Industrial, y un 8,33% en Ingeniería de Sistemas, destacándose también la presencia en programas como Derecho, Contaduría Pública e Ingeniería de Sistemas.

Por otro lado, un 25% de los encuestados están inscritos en programas de tecnología, con representación en áreas como Gestión Comercial y de Negocios, Inglés, Licenciatura en Pedagogía, Música, Salud Ocupacional y Producción Animal. Asimismo, un 8,3% se encuentra cursando especializaciones, distribuidos en Finanzas Corporativas y Pedagogía Infantil, mientras que un 4,17% están realizando una maestría en Gerencia de Proyectos.

Estos datos, evidenciados en la figura 1 muestran la diversidad y el compromiso educativo de los estudiantes emprendedores de CCAV Cartagena, proporcionando una visión integral de su perfil demográfico y académico.

**Figura 1**

*Dashboard generalidades y preparación académica de los estudiantes emprendedores del CCAV.*



*Fuente: Power BI*

En segundo lugar, el análisis estadístico de la figura 2 revela una serie de hallazgos significativos sobre la percepción de los estudiantes emprendedores de CCAV Cartagena en relación con su preparación académica, acceso a recursos financieros y disponibilidad de una red de apoyo en su trayectoria emprendedora.

En cuanto a la preparación académica, se observa que la mayoría de los encuestados, un 58,3%, perciben que su formación en la academia les ha sido beneficiosa para adquirir y mejorar sus habilidades emprendedoras, un 25% considera que no y un 16.7% considera que en ocasiones le ha servido para abonar a su visión empresarial. Este hallazgo sugiere que existe un reconocimiento generalizado entre los estudiantes emprendedores de la importancia de la formación académica en el desarrollo de competencias empresariales partiendo de las asignaturas desarrolladas en cada programa académico en el cual se encuentran inscritos los estudiantes de la muestra.

En lo que respecta al acceso a recursos financieros, los resultados muestran una situación desafiante, donde el 83,3% de los encuestados indican que no tienen acceso a recursos financieros para respaldar sus proyectos emprendedores. Este dato destaca una clara limitación en el acceso al capital para financiar iniciativas empresariales entre la población estudiantil encuestada. Además, la predominancia del uso de recursos propios (58,3%) y recursos familiares (20,8%) como fuentes de financiamiento sugiere una dependencia significativa de recursos internos y una falta de acceso a fuentes externas de financiamiento.

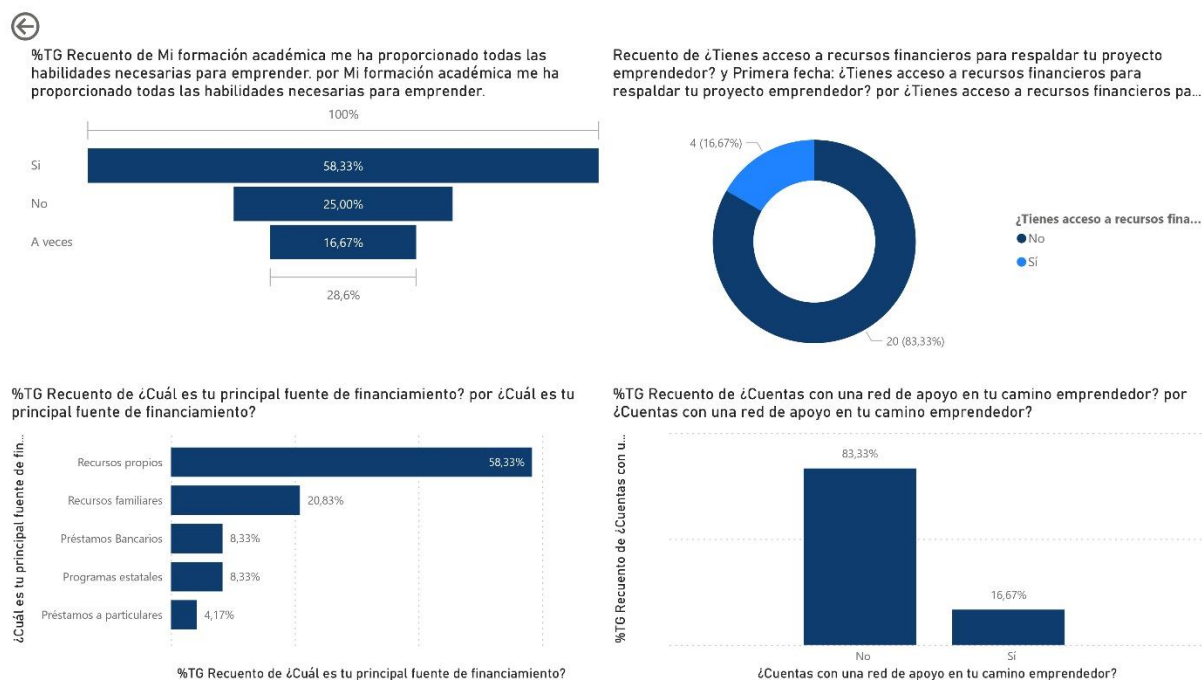
Seguidamente, los resultados en cuando a la disponibilidad de una red de apoyo revelan que la gran mayoría de los estudiantes emprendedores encuestados, el 83,3%, no cuentan con una red de apoyo en su camino emprendedor. Razón que puede ser atribuida a diversas razones, como la falta de recursos institucionales, la ausencia de programas de mentoría o la carencia de una red de contactos sólida dentro del ecosistema emprendedor local.

Estos hallazgos ponen de manifiesto la importancia de abordar los desafíos que enfrentan los estudiantes emprendedores en términos de acceso a recursos financieros y apoyo

institucional. Además, resaltan la necesidad de desarrollar estrategias y programas que fortalezcan las habilidades empresariales de los estudiantes y faciliten el acceso a recursos financieros y redes de apoyo para fomentar el éxito de sus proyectos emprendedores.

**Figura 2**

*Dashboard preparación académica y acceso a recursos de estudiantes emprendedores del CCAV.*



*Fuente:* Power BI.

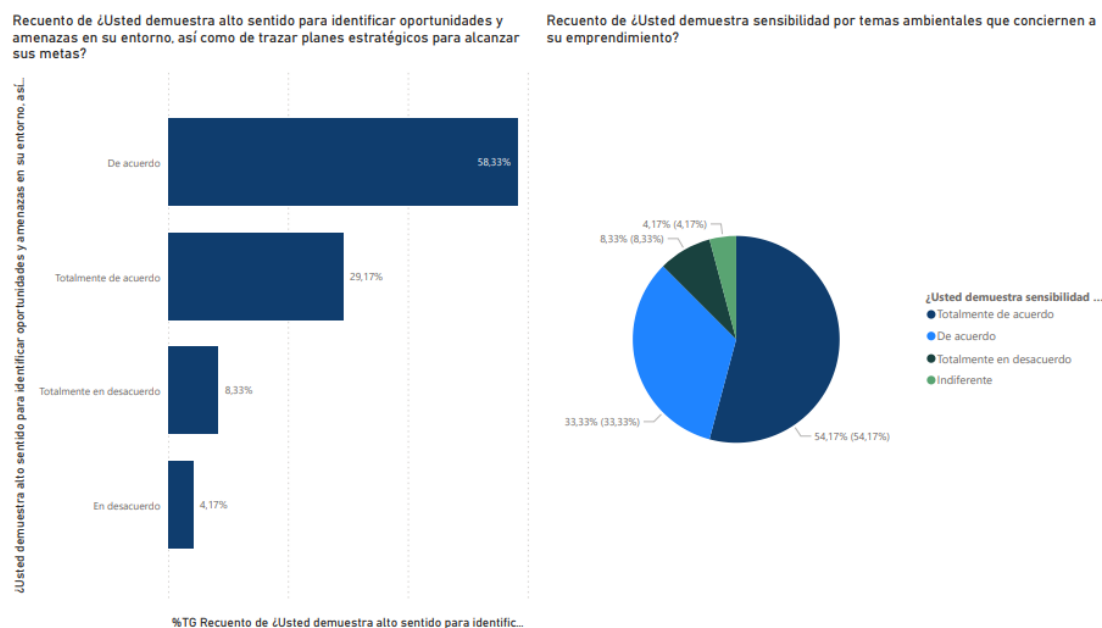
## **Resultado 2- Identificación De Habilidades Gerenciales Que Deben Fortalecer Los Estudiantes Emprendedores Del CCAV Cartagena De La UNAD**

El resultado se fundamenta en la teoría de Katz, lo que justifica el uso de una estructura discriminante que agrupa las habilidades en tres grandes dimensiones: [1] Habilidades

Conceptuales, [2] Habilidades Técnicas y [3] Habilidades Humanas. Con el fin de llevar a cabo un análisis efectivo, se examinarán cada una de estas dimensiones de manera individual y posteriormente, la interrelación entre estas.

### *Habilidades Conceptuales*

Partiendo del análisis de la dimensión de habilidades conceptuales con enfoque en el indicador de visión estratégica y adaptabilidad y flexibilidad, aquellos que demuestran un alto sentido para identificar oportunidades y amenazas en su entorno, así como para trazar planes estratégicos para alcanzar sus metas, poseen habilidades conceptuales desarrolladas. Esto se refleja en los resultados representados en la figura 3, en los que el 87.5% de la muestra estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin duda, se sugiere que tienen la capacidad de analizar diversas variables en su emprendimiento y diseñar planes estratégicos efectivos. Sin embargo, es importante destacar que un pequeño porcentaje (8.33%) mostró desacuerdo o total desacuerdo, lo que podría indicar la necesidad de fortalecer estas habilidades en algunos individuos dentro del grupo estudiado. Seguidamente, la sensibilidad por temas ambientales dentro del contexto empresarial refleja un aspecto de visión estratégica, que, a su vez, su habilidad conceptual se interrelaciona con la adaptabilidad y la consideración de factores externos en la toma de decisiones. Los resultados muestran que el 87.5% de la muestra está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta sensibilidad, lo que sugiere un nivel significativo de conciencia ambiental en el contexto empresarial. No obstante, el 12.5% restante, que muestra desacuerdo o indiferencia, destaca la necesidad de abordar posibles áreas de mejora en la integración de consideraciones ambientales dentro del emprendimiento.

**Figura 3***Análisis de indicador Visión estratégica*

*Fuente:* Power BI.

Ciertamente, según Katz la adaptabilidad y flexibilidad son fundamentales para la gestión empresarial efectiva. Dentro de este topico, los datos revelados en la figura 4 evidencian que el 87.5% de la muestra está de acuerdo o totalmente de acuerdo con su capacidad para adaptarse a cambios y nuevas circunstancias en el proyecto emprendedor, lo cual, indica un alto nivel de habilidad en esta dimensión, lo que es crucial para la capacidad de respuesta ante desafíos y oportunidades en el entorno empresarial.

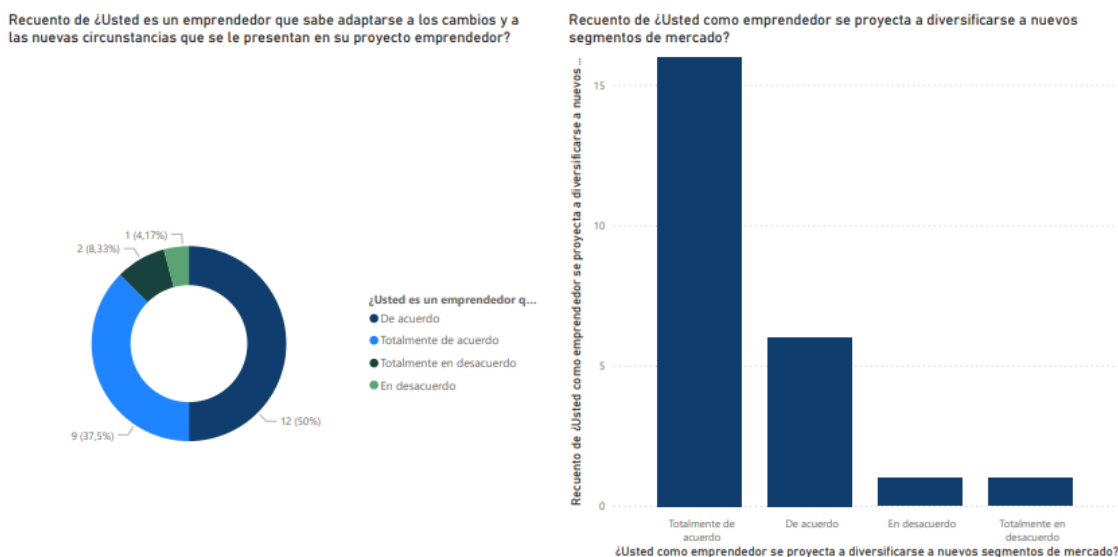
Por otra parte, el compromiso demostrado hacia la diversificación hacia nuevos segmentos de mercado es notable, puesto que el 66.67% de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo con esta estrategia. Este alto nivel de aceptación de la diversificación

indica una comprensión clara de su importancia para la supervivencia y el crecimiento sostenible del negocio. Es evidente, que los emprendedores reconocen la necesidad de explorar y expandir hacia nuevos mercados como una medida estratégica para mantener la relevancia y la competitividad en un entorno empresarial cada vez más cambiante y exigente.

La pequeña fracción de la muestra que mostró desacuerdo con la estrategia de diversificación (7%) sugiere una minoría que puede tener reservas o preocupaciones sobre esta estrategia específica. Sin embargo, la abrumadora mayoría que respalda esta iniciativa indica una percepción generalizada de su importancia para el éxito a largo plazo del emprendimiento. Esto subraya la capacidad de los emprendedores para reconocer y adoptar proactivamente las estrategias necesarias para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial en constante evolución.

## Figura 4

### *Análisis de indicador adaptabilidad y flexibilidad.*



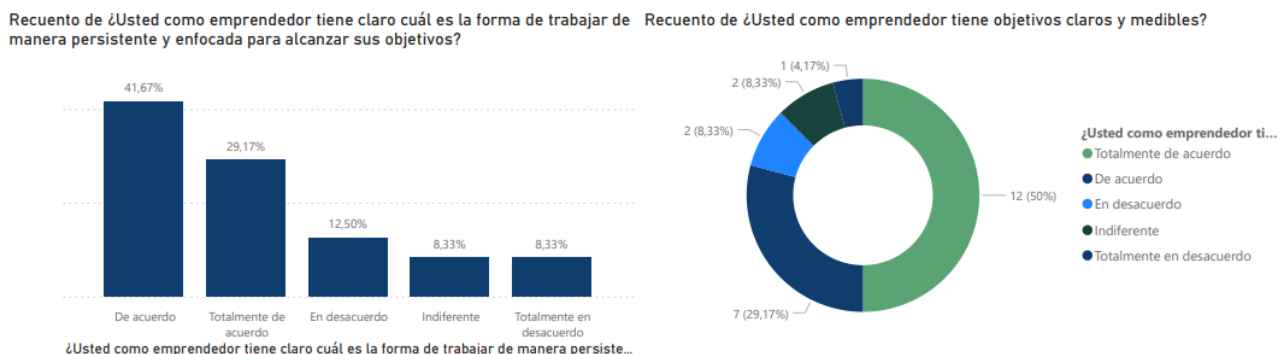
*Fuente: Power BI.*

Partiendo de esta misma dimensión, esta vez enfocada en la habilidad de establecimiento de metas en la figura 5 los resultados muestran que el 70.84% de los encuestados expresaron acuerdo o total acuerdo con su capacidad para trabajar de manera persistente y enfocada para alcanzar sus objetivos, lo cual, se convierte en un nivel considerable de conciencia y compromiso con el proceso de establecimiento de metas entre los emprendedores encuestados.

En cuanto a la claridad y la medición de los objetivos, los datos indican que el 79.17% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Esta alta proporción refleja una comprensión generalizada de la importancia de tener objetivos claros y medibles en el contexto empresarial. Sin embargo, es necesario prestar atención al 12.5% de los encuestados que mostraron desacuerdo o indiferencia hacia esta cuestión, puesto que puede indicar una falta de claridad o comprensión sobre la importancia de esta práctica para el éxito empresarial, por ende, subraya la importancia de desarrollar habilidades efectivas de establecimiento de metas para impulsar el progreso y la eficacia en la gestión de emprendimientos.

### **Figura 5**

#### *Análisis de indicador Establecimiento*



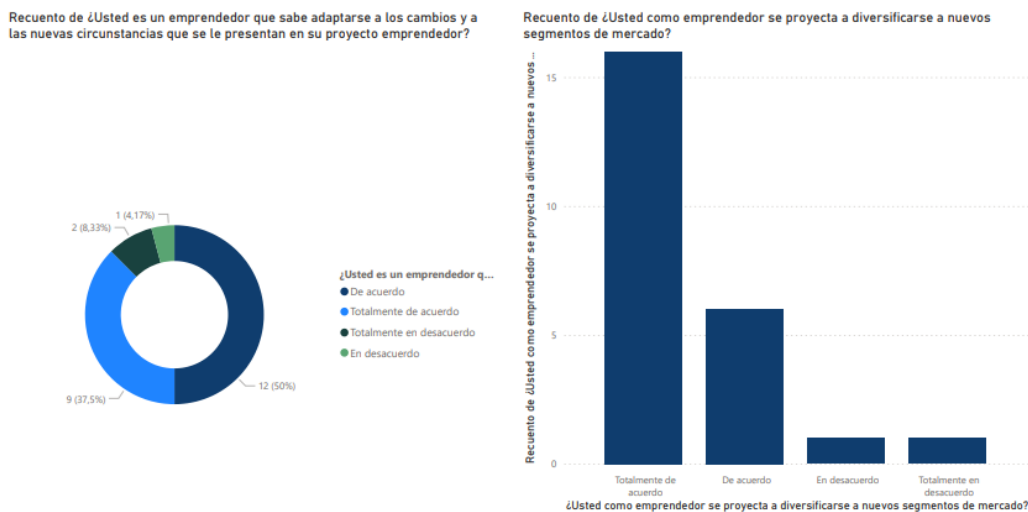
*Fuente: Power BI.*

Desde la óptica de la teoría de Katz sobre habilidades gerenciales, es fundamental reconocer la importancia de la creatividad y la innovación en el entorno empresarial. La figura 6 refleja que el 91.66% de los emprendedores encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en prestar atención cuando sus clientes solicitan un servicio, lo que refleja una actitud receptiva hacia entender las necesidades del cliente y fomentar la innovación en la empresa. Esta alta proporción sugiere una predisposición positiva hacia la creatividad y la adaptabilidad en la gestión empresarial.

Por otro lado, en situaciones de presión o conflictivas, el 70.83% de los encuestados están de acuerdo en mantener la calma y tomar decisiones racionales. Esta capacidad para gestionar la presión y mantener la objetividad es fundamental en la toma de decisiones efectivas en el ámbito empresarial. Sin embargo, es importante abordar el 12.5% que mostró desacuerdo o indiferencia, dado que la capacidad para mantener la calma y tomar decisiones racionales en situaciones difíciles es una habilidad crucial para la gestión empresarial exitosa. En conjunto, estos hallazgos destacan la importancia de cultivar tanto la creatividad y la innovación como la capacidad para manejar la presión y tomar decisiones racionales en el contexto empresarial.

**Figura 6**

*Análisis de indicador Creatividad e Innovación.*



Fuente: *Power BI*.

### *Habilidades Técnicas*

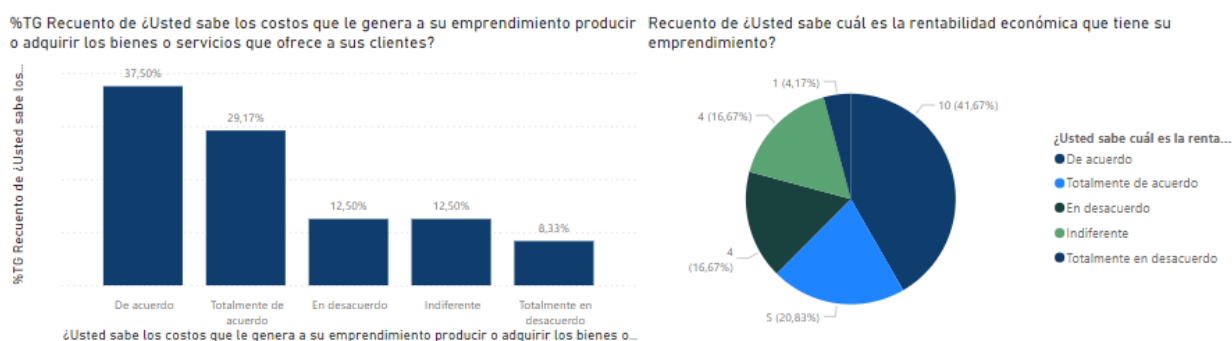
Dentro del marco de las habilidades técnicas, la gestión financiera es esencial para tener un conocimiento detallado de los costos y la rentabilidad económica en el emprendimiento. La figura 7 revela que el 66,67% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con saber los costos generados por la producción o adquisición de bienes y servicios ofrecidos a los clientes, mientras que un 12,50% está en desacuerdo al igual que indiferente y 8,33% totalmente en desacuerdo tal como se muestra en la figura 7. Esta comprensión precisa de los costos es crucial para una gestión financiera efectiva y para garantizar la rentabilidad a largo plazo del negocio, sin duda, se vislumbran oportunidades de fortalecer esta habilidad pues, aunque la mayoría tiene conocimiento detallado de los costos en su emprendimiento, es aun alto el porcentaje que no y les hace indiferente.

En cuanto a la rentabilidad económica del emprendimiento, el 62,5% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con conocerla tal como se evidencia en la figura 7.

Según Katz este conocimiento es fundamental para evaluar el desempeño financiero del negocio y tomar decisiones estratégicas informadas. Sin embargo, es importante abordar el 33.34% que mostró desacuerdo o indiferencia, puesto que la falta de conciencia sobre la rentabilidad puede representar un riesgo para la viabilidad financiera del emprendimiento.

**Figura 7**

*Análisis de indicador Gestión Financiera.*



Fuente: *Power BI.*

En cuanto a la capacidad de escribir informes técnicos, mantener presentaciones y utilizar terminología adecuada, el 70.83% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta habilidad. Sin embargo, es notable en la figura 8 que el 16.66% mostró desacuerdo o indiferencia, lo que sugiere una oportunidad para mejorar estas habilidades de comunicación técnica, cruciales para la transmisión efectiva de información en el entorno empresarial.

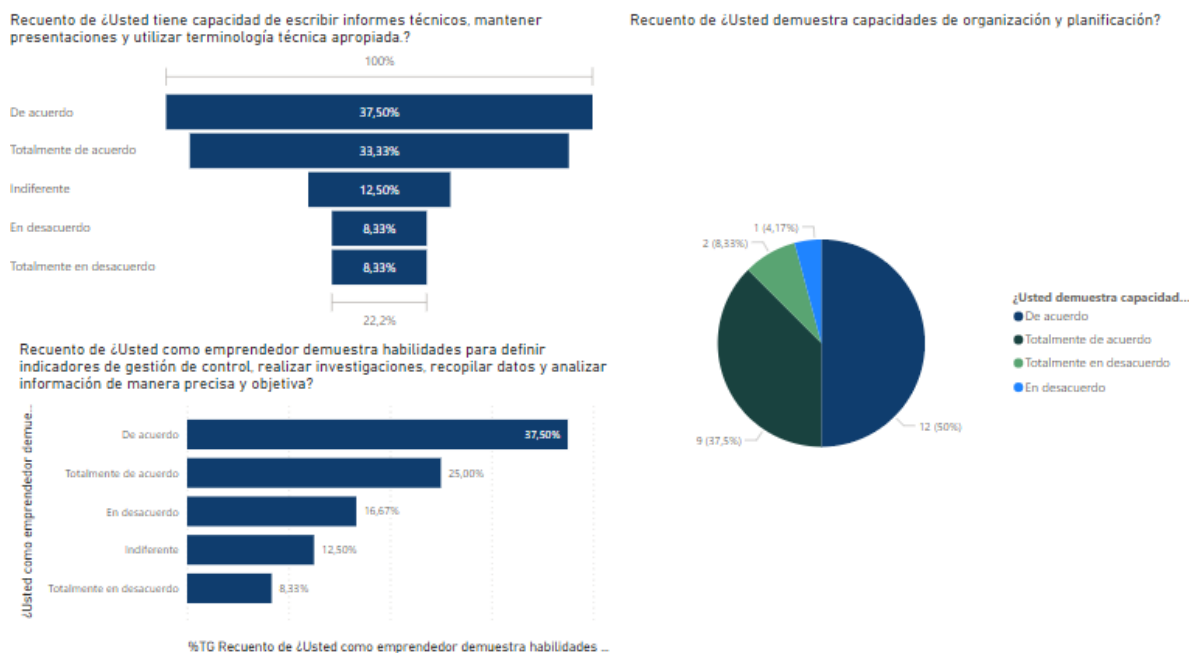
Respecto a las capacidades de organización y planificación, el 87.5% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en demostrarlas. Estas habilidades son fundamentales para la gestión eficiente de recursos y tiempo, lo que puede contribuir significativamente al éxito

empresarial. A pesar de esto, el 12.5% mostró desacuerdo o indiferencia, indicando la necesidad de desarrollar estas habilidades en una parte de la muestra evidenciada en la figura 8.

En lo referente a la definición de indicadores de gestión, realización de investigaciones, recopilación de datos y análisis objetivo, el 62.5% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 29.17% mostró desacuerdo o indiferencia, lo que señala una oportunidad para mejorar estas habilidades fundamentales para la toma de decisiones informadas y la evaluación del rendimiento empresarial.

**Figura 8**

*Análisis de indicador Conocimiento y Experiencia Gerencial*



Fuente: *Power BI*.

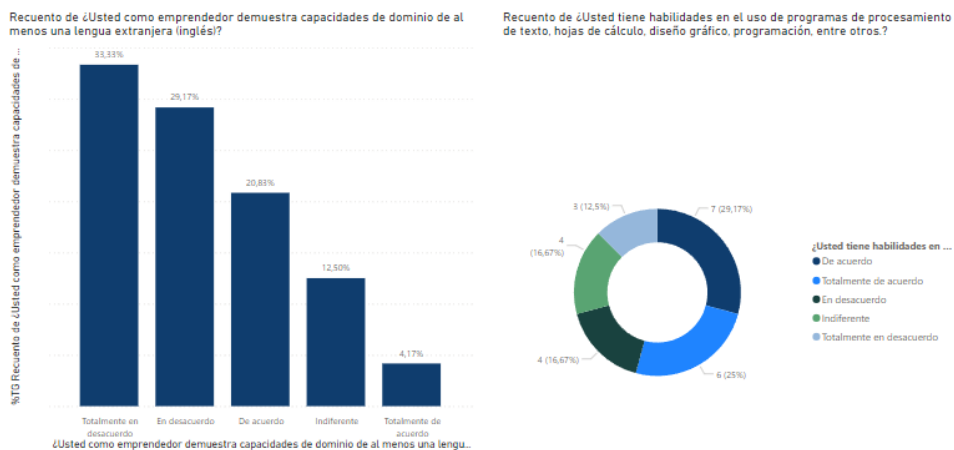
Dentro del ámbito del conocimiento y las habilidades técnicas, evaluar competencias específicas es relevante puesto que que impactan directamente en el desempeño y la versatilidad del emprendedor.

En este sentido, en cuanto al dominio de al menos una lengua extranjera, particularmente el inglés, los datos en la figura 9 muestran que el 62.5% de los encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Esto sugiere una falta de dominio generalizado o interés del inglés entre los emprendedores encuestados, lo que podría representar una limitación en términos de acceso a recursos y oportunidades internacionales.

Respecto a las habilidades en el uso de programas de procesamiento de texto, hojas de cálculo, diseño gráfico, programación, entre otros, el 54.17% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo. Sin embargo, es importante destacar que el 29.17% mostró desacuerdo o indiferencia, lo que indica una oportunidad para mejorar estas habilidades técnicas, cruciales para la eficiencia y la innovación en el entorno empresarial actual.

## Figura 9

### *Análisis de indicador Capacidad para Implementar Conocimientos.*



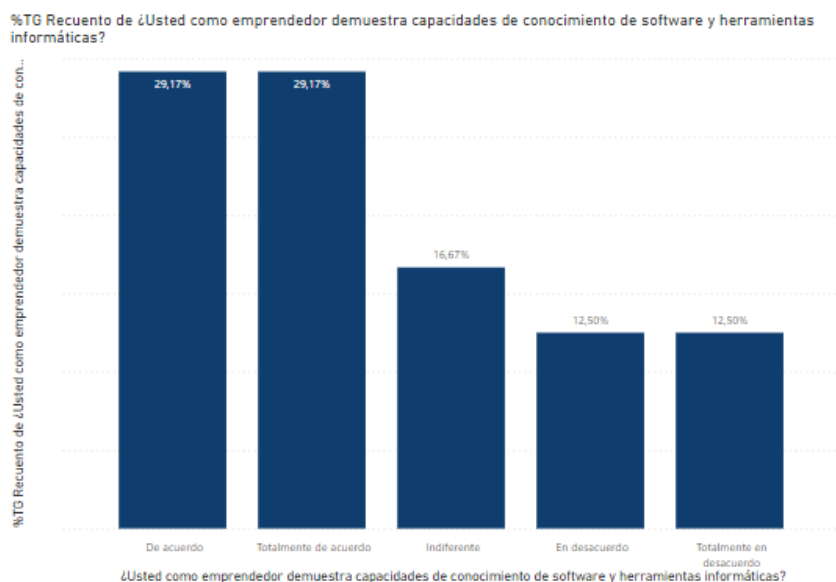
Fuente: *Power BI*.

Seguidamente, en el ámbito del conocimiento y habilidades técnicas, es crucial evaluar la competencia en el uso de software y herramientas informáticas, que son fundamentales para la eficiencia y la productividad en el entorno empresarial.

En relación con el conocimiento de software y herramientas informáticas, la figura 10 revela que el 58.34% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta capacidad. Este nivel de acuerdo sugiere que una parte considerable de los emprendedores encuestados posee habilidades en este campo, lo que puede contribuir a la optimización de procesos y operaciones en sus emprendimientos. Sin embargo, es preocupante que el 25% mostrara desacuerdo o indiferencia, lo que indica una falta de competencia o reconocimiento de la importancia de estas habilidades técnicas en el entorno empresarial actual. Esto subraya la necesidad de fomentar el desarrollo y la mejora continua en el conocimiento y uso de software y herramientas informáticas entre los emprendedores, con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades tecnológicas y mantener la competitividad en el mercado.

**Figura 10**

*Análisis de indicador Conocimientos en la Implementación de Tecnologías o Herramientas.*



Fuente: *Power BI.*

### *Habilidades Humanas*

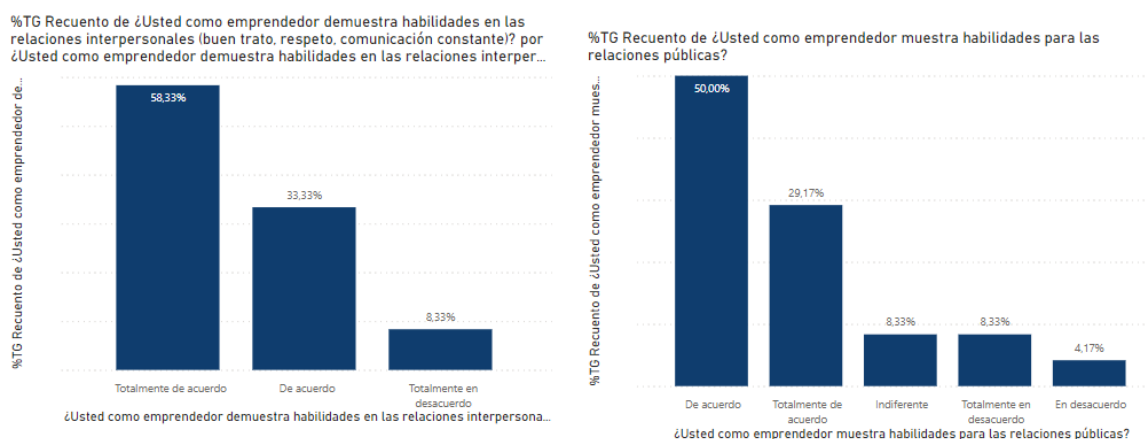
En cuanto a las habilidades en las relaciones interpersonales, los resultados muestran que el 91.66% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta habilidad. Esto indica una alta competencia en el establecimiento de relaciones efectivas, caracterizadas por un buen trato, respeto y comunicación constante, aspectos esenciales para construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

Por otro lado, en relación con las habilidades para las relaciones públicas, el 79.17% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo. Estos resultados sugieren una capacidad considerable para gestionar eficazmente la imagen y la reputación del emprendimiento

ante el público en general. Sin embargo, es importante abordar el 12.5% que mostró desacuerdo o indiferencia, lo que podría indicar áreas de mejora en la gestión de las relaciones públicas para algunos emprendedores.

**Figura 11**

*Análisis de indicador Comunicación Efectiva.*



Fuente: *Power BI*.

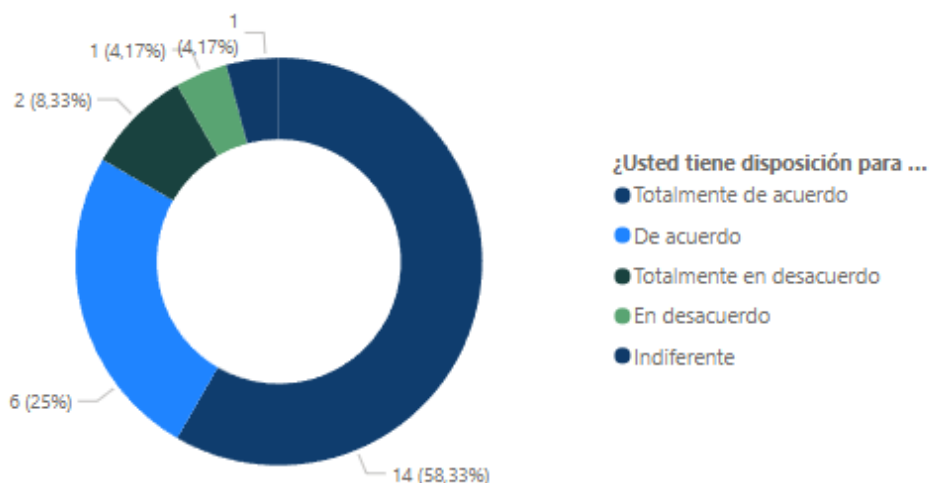
Por otro lado, en la figura 12 evidencia que el 83.33% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con tener disposición para aprender de los errores, perseverar ante los obstáculos y mantener una actitud positiva frente a las dificultades. Este alto porcentaje refleja una mentalidad resiliente y orientada al crecimiento entre los emprendedores, lo que es fundamental para superar los desafíos inherentes al proceso emprendedor.

Sin embargo, es importante abordar el 12.5% (8,33% totalmente en desacuerdo y 4,17% indiferente) que mostró desacuerdo o indiferencia. Esta minoría podría carecer de la disposición necesaria para aprender de los errores y mantener una actitud positiva frente a las dificultades, lo que podría afectar su capacidad para adaptarse y prosperar en el entorno empresarial.

**Figura 12**

*Análisis de indicadores Habilidades de Resiliencia.*

Recuento de ¿Usted tiene disposición para aprender de los errores, perseverar a pesar de los obstáculos y mantener una actitud positiva frente a las dificultades?



Fuente: *Power BI.*

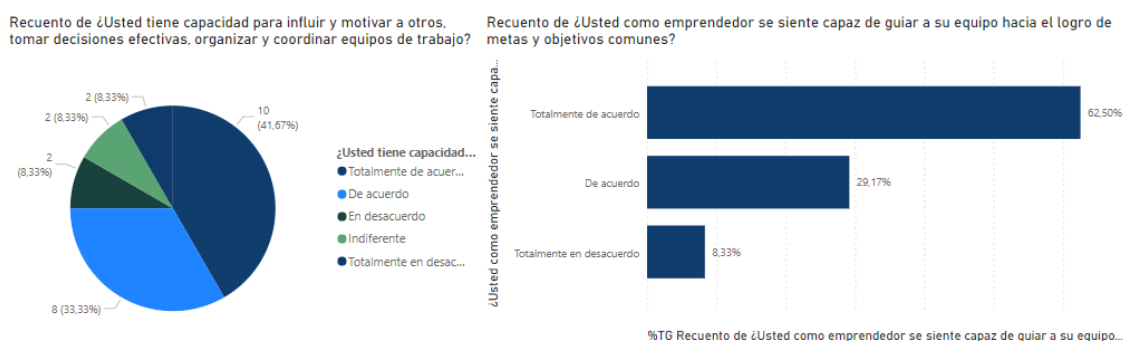
En lo que respecta a la capacidad para influir, motivar, tomar decisiones efectivas, organizar y coordinar equipos de trabajo en la figura 13, se observa que el 75% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con poseer estas habilidades. Esta elevada proporción sugiere que la mayoría de los emprendedores encuestados confían en su capacidad para liderar y gestionar equipos de manera efectiva, lo cual es esencial para el éxito empresarial.

Por otro lado, en lo concerniente a la capacidad de guiar a su equipo hacia el logro de metas y objetivos comunes, el 91.67% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo. Estos resultados denotan una fuerte creencia en la capacidad personal de influir en el rendimiento y la dirección del equipo hacia el logro de objetivos compartidos.

No obstante, es relevante abordar el 8.33% que mostró total desacuerdo con esta afirmación. Esta minoría podría enfrentar desafíos en el establecimiento de una visión compartida y la motivación del equipo, lo cual podría afectar negativamente la cohesión y el rendimiento del mismo.

**Figura 13**

*Análisis de indicadores Habilidades de Liderazgo.*



Fuente: *Power BI.*

En cuanto a la construcción de relaciones de confianza y desarrollo integral, se observa en la figura 14 que el 87.5% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta habilidad. Esto indica una sólida disposición por parte de la mayoría de los emprendedores para establecer relaciones basadas en la confianza y promover el crecimiento tanto personal como organizacional, lo cual es crucial para fomentar un entorno de trabajo positivo y productivo.

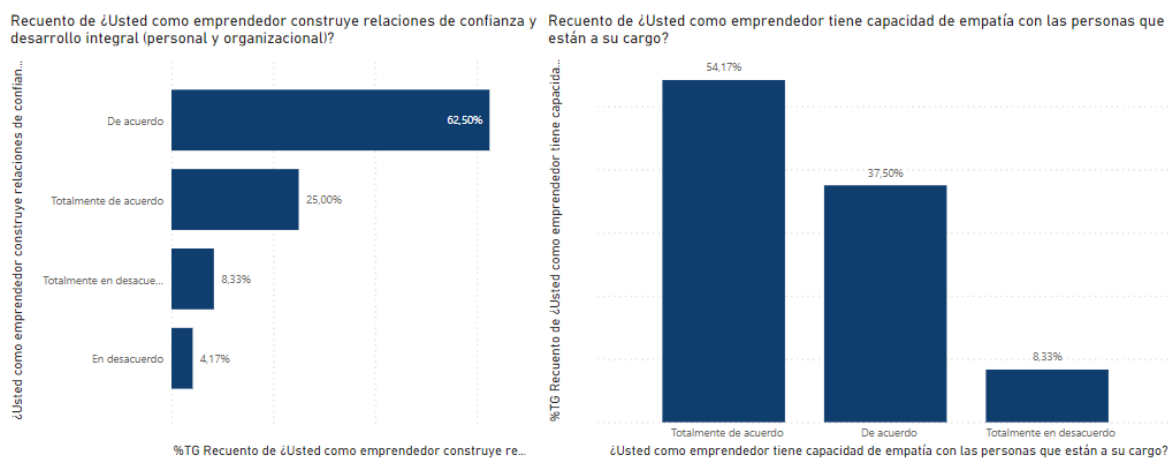
Por otro lado, en relación con la capacidad de empatía con las personas a cargo, el 91.67% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo. Estos resultados reflejan una fuerte competencia en empatía, lo que sugiere que la mayoría de los emprendedores tienen la

capacidad de comprender y conectar emocionalmente con sus colaboradores, lo que puede fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el clima laboral.

Sin embargo, es importante abordar el 12.5% que mostró total desacuerdo con la capacidad de empatía. Esta minoría podría enfrentar dificultades para comprender las necesidades y emociones de sus colaboradores, lo que podría afectar la calidad de las relaciones laborales y el ambiente de trabajo en general.

## Figura 14

### *Análisis de Indicadores Sinergia.*



Fuente: *Power BI.*

## Resultado 3- Programa De Capacitaciones Para Fortalecer Las Habilidades Gerenciales En Los Estudiantes Emprendedores

### 1. Descripción General Del Programa

El programa de capacitación en habilidades gerenciales para estudiantes emprendedores “Gerencia para Emprendedores” (GEREM) surge con una estructura cohesionada que integra

diferentes competencias o saberes disciplinares, tales como: Contabilidad, Administración, Enfoques estratégicos y Emprendimiento y Tecnologías. Este programa, permitirá desarrollar y fortalecer las competencias de estudiantes emprendedores necesarias para liderar, gestionar equipos y tomar decisiones efectivas en el entorno empresarial, así como, fortalecer habilidades gerenciales partiendo de la relevancia del emprendimiento para el fortalecimiento, mantenimiento y sostenibilidad del tejido empresarial.

GEREM, fue diseñado a partir de necesidades identificadas de un análisis a una muestra de estudiantes emprendedores del CCAV de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), dentro de los resultados se destaca: Necesidad de desarrollo de habilidades de comunicación, necesidad de liderazgo y motivación y necesidad de desarrollo de habilidades de gestión financiera y tecnológica. Estas, dieron origen a un plan de cierre de brechas que tiene como fin satisfacer dichas necesidades. En este sentido, se implementará la metodología de Dave Meier descrita en su libro “The Accelerated Learning Handbook”, la cual consta de 4 fases: [1] Preparación, [2] Presentación, [3] Rendimiento y [4] Práctica, en conjunto, definirán la dirección del desarrollo de los contenidos de cada módulo, asegurando un excelente dominio y aceptación de cada tema abordado.

De esta manera, el programa consta de 7 módulos con talleres y contenidos que, al completarse, se espera que los estudiantes emprendedores hayan potenciado significativamente sus habilidades, logrando un equilibrio entre liderazgo, comunicación, estrategia, gestión de recursos, toma de decisiones, relaciones empresariales y adaptabilidad. Esto les permitirá ser más competitivos y exitosos en sus emprendimientos.

## 2. Objetivo Del Programa

**Objetivo General:** Fortalecer las habilidades gerenciales de los estudiantes emprendedores a través de módulos de capacitaciones estratégicas para mejorar su capacidad de liderazgo, gestión de equipos y toma de decisiones, así como su habilidad para establecer relaciones efectivas y fomentar el crecimiento tanto personal como organizacional.

**Objetivos Específicos:**

- HC- Potenciar la capacidad de los estudiantes emprendedores para aplicar fundamentos conceptuales y teóricos, fomentando la creatividad y promoviendo la innovación en sus proyectos empresariales que permitan desarrollar habilidades competitivas atendiendo a las dinámicas del mercado.
- HH- Desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación efectiva para influir positivamente en el equipo, cultivando la empatía, construyendo relaciones de confianza con colaboradores y clientes, y fortaleciendo la capacidad de resolver problemas que permitan la toma de decisiones en situaciones complejas.
- HT- Fomentar el pensamiento estratégico y la capacidad para establecer metas claras y alcanzables, promoviendo la adaptabilidad, resiliencia y contextualización frente a desafíos del entorno que permitan adquirir conocimiento y experiencia gerencial.

### 3. Análisis De Necesidades

El análisis de necesidades pone de manifiesto la imperante demanda de un programa de capacitación en habilidades gerenciales para estudiantes emprendedores: “Gerencia para emprendedores” (GEREM), basado en el análisis de dimensiones e indicadores de Robert Katz.

En este contexto, se han identificado las siguientes necesidades y se ha elaborado un plan de acción para abordarlas de manera efectiva.

**Tabla 3**

*Matriz de identificación de necesidades y plan de acción.*

<b>Necesidad</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Plan de acción</b>
<b>Desarrollo de Habilidades de Comunicación</b>	El desacuerdo o la indiferencia manifestados por algunos estudiantes con respecto a su capacidad de comunicación efectiva, tanto en relaciones interpersonales como en entornos públicos, indica una falta de confianza en sus habilidades comunicativas o una percepción subjetiva de sus propias competencias. Esto podría deberse a diversas razones, como la falta de experiencia previa en situaciones de comunicación pública, la ausencia de	Implementar estrategias que fomenten el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva, en este sentido, incluir dentro de los módulos capacitaciones específicas que brinden a los estudiantes la oportunidad de practicar y recibir retroalimentación sobre sus habilidades comunicativas, tanto en situaciones informales como formales. Además, es crucial reconocer la importancia de la comunicación efectiva en diversos contextos, tanto personales como profesionales. La capacidad de comunicarse de

---

	retroalimentación constructiva sobre sus habilidades comunicativas o la comparación con estándares poco realistas.	manera clara, concisa y persuasiva no solo es esencial para establecer relaciones interpersonales sólidas, sino también para tener éxito en el entorno laboral, donde la comunicación efectiva puede influir en la toma de decisiones, resolver conflictos y liderar equipos de manera efectiva.
--	--	--

---

	Un porcentaje	Implementar estrategias
<b>Necesidad de Liderazgo y Motivación</b>	significativo de encuestados no expresaron un acuerdo total con su capacidad de liderazgo y motivación, a pesar de que la mayoría sí lo hizo. Esto sugiere que hay una brecha entre la percepción de algunos estudiantes emprendedores sobre sus propias habilidades de liderazgo y motivación y la percepción general del grupo. Ciertamente, una posible	que ayuden a cerrar esta brecha de percepción y fomenten un desarrollo más profundo de las habilidades de liderazgo y motivación. Esto debe incluir programas de capacitación y desarrollo personal que brinden a los individuos las herramientas y técnicas necesarias para mejorar sus habilidades de liderazgo, así como oportunidades prácticas para aplicar y fortalecer esas

---

---

explicación para esta discrepancia podría ser la falta de conciencia sobre las habilidades de liderazgo y motivación, o una autoevaluación poco realista, partiendo de que algunas personas pueden subestimar sus habilidades debido a la falta de oportunidades para ejercer el liderazgo o experimentar situaciones que requieran una fuerte motivación.	habilidades en situaciones del entorno empresarial. Además, es importante proporcionar una retroalimentación constructiva y apoyo continuo para ayudar a los estudiantes a identificar sus fortalezas y áreas de mejora en el liderazgo y la motivación.  También, es crucial reconocer que estas habilidades se pueden desarrollar y mejorar a lo largo del tiempo con el aprendizaje y la práctica constante. Al brindar a los individuos las herramientas y el apoyo necesarios, se puede ayudar a cerrar la brecha entre la percepción individual y la percepción general del grupo, y fomentar un desarrollo más profundo y significativo en estas áreas clave del crecimiento personal y profesional.
--	---

---

<b>Necesidad</b>	La necesidad de	Implementar módulos de
<b>de Desarrollo de Habilidades de Gestión Financiera y Tecnológica</b>	desarrollar habilidades de gestión financiera y tecnológica es un aspecto crítico en la formación de cualquier individuo, especialmente en un entorno empresarial y laboral cada vez más competitivo y tecnológicamente avanzado.	formación y desarrollo que ayuden a los estudiantes a adquirir y mejorar estas habilidades clave. Esto podría incluir cursos especializados en gestión financiera y tecnológica, talleres prácticos, proyectos de aprendizaje experiencial y oportunidades de prácticas profesionales donde los
	Se evidencia el hecho de que algunos estudiantes hayan mostrado desacuerdo o indiferencia en cuanto a su capacidad para gestionar recursos financieros y utilizar herramientas tecnológicas,	estudiantes emprendedores puedan aplicar y poner en práctica sus conocimientos en situaciones más complejas de las que están acostumbrados en el entorno empresarial.
	partiendo de esto, se visualizan diferentes áreas de mejora y preocupación. Por un lado, la gestión financiera implica la capacidad de entender, analizar	Indudablemente, es importante fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo y adaptación a medida que evolucionan las tecnologías

---

y tomar decisiones acertadas y las mejores prácticas en la gestión financiera. De tal forma que esto implique el acceso a recursos de aprendizaje en línea, programas de actualización profesional y oportunidades de mentoría por parte de profesionales con experiencia en estas áreas.

sobre el manejo de los recursos monetarios de una organización o proyecto. Ciertamente, esta habilidad es fundamental para el éxito empresarial, puesto que afecta directamente a la rentabilidad, la viabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier empresa o iniciativa.

Por otro lado, la competencia en el uso de herramientas tecnológicas es esencial en un mundo donde la tecnología desempeña un papel cada vez más crucial en todos los aspectos de la vida personal y profesional. En este sentido, la capacidad para utilizar eficazmente herramientas tecnológicas, como software de

---

---

productividad, aplicaciones especializadas y plataformas digitales, puede mejorar la eficiencia, la productividad y la capacidad de adaptación a entornos de trabajo en constante evolución.

---

*Fuente:* Elaboración propia.

#### 4. Estrategias De Enseñanza

**Tabla 4**

*Estrategias de enseñanzas aplicables al programa.*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Implementación</b>	<b>Beneficios</b>
<b>Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP o PBL, Project-based learning)</b>	Los estudiantes trabajarán en proyectos reales relacionados con sus emprendimientos, aplicando las habilidades gerenciales aprendidas durante	Se formarán equipos que identificarán un problema o una oportunidad en sus negocios y desarrollarán un plan estratégico para abordarlo. Al finalizar el	Este método fomenta la aplicación práctica de conceptos teóricos, mejora la colaboración en equipo y desarrolla habilidades de resolución de

---

	el programa para desarrollar planes estratégicos y resolver problemas específicos.	proyecto, presentarán sus resultados a un panel de expertos.	problemas y toma de decisiones.
<b>Juegos de</b>	Uso de	Los	Permite
<b>Simulación Empresarial</b>	simuladores empresariales interactivos para recrear escenarios de negocio en un entorno controlado, con el fin de desarrollar habilidades estratégicas y operativas sin riesgo real.	estudiantes participarán en simulaciones donde gestionarán una empresa virtual, tomando decisiones estratégicas sobre finanzas, marketing, producción y recursos humanos.	experimentar las consecuencias de sus decisiones sin riesgos reales, fomenta el pensamiento estratégico y mejora la comprensión de la dinámica empresarial.
<b>Design Thinking</b>	Talleres centrados en la metodología de Design Thinking	A través de etapas de empatía, definición, ideación, prototipado y	Promueve el pensamiento creativo, la colaboración y el

---

	para fomentar la creatividad y la innovación, orientados a la generación de soluciones prácticas para los desafíos específicos que enfrentan los emprendimientos de los estudiantes.	prueba, los estudiantes desarrollarán soluciones innovadoras para desafíos específicos de sus emprendimientos.	enfoque en las necesidades del cliente, resultando en soluciones prácticas y efectivas.
<b>Mentoría y Coaching Individualizado</b>	Asignación de mentores y coaches para guiar a los estudiantes en el desarrollo de sus habilidades gerenciales y en la implementación de sus proyectos, proporcionando orientación	Cada estudiante o grupo de estudiantes recibirá orientación personalizada de un mentor experimentado, quien les proporcionará retroalimentación constructiva y apoyo continuo.	Proporciona un enfoque personalizado al aprendizaje, ayuda a identificar y superar obstáculos específicos y acelera el desarrollo de competencias clave a través de la experiencia directa del mentor.

---

---

personalizada y  
apoyo continuo.

---

*Fuente:* Elaboración propia.

### 5. Audiencia Del Objetivo

El programa GEREM está diseñado con un enfoque flexible que se adapta a una amplia variedad de audiencias. Este programa de formación se centra en el fortalecimiento de habilidades gerenciales, al tiempo que desarrolla estrategias para el emprendimiento en diversos sectores. En este contexto, el programa se dirigirá inicialmente a estudiantes emprendedores que requieran mejorar estas competencias, con el objetivo de alcanzar altos niveles de competitividad en el entorno empresarial.

### 6. Competencias O Saberes Que Intervienen En El Fortalecimiento De Habilidades Gerenciales



## 7. Fases Metodológicas

En el libro *The Accelerated Learning Handbook*, Dave Meier, describe un ciclo de aprendizaje de cuatro fases. Estas fases son:

**Figura 15**

*Ciclo de aprendizaje.*



*Fuente:* tomado de: [isprong.com](http://isprong.com)

### 7.1 Preparación

En esta etapa, se busca captar el interés de los estudiantes al presentarles el contexto, explicar la relevancia del contenido y establecer expectativas claras. Esto, les permitirá comprender los beneficios de fortalecer las habilidades gerenciales. Sin duda, descuidar la

preparación en esta fase puede llevar al aburrimiento, la falta de atención y, en última instancia, al fracaso del programa. Por lo tanto, resulta crucial, especialmente en relación con el desarrollo de habilidades gerenciales resaltar la importancia de fortalecer estas habilidades desde el principio, de tal forma que, los estudiantes pueden comprender mejor cómo esto contribuirá a su éxito personal y profesional en el mundo empresarial.

## 7.2 Presentación

Esta fase consiste en presentar el contenido de la capacitación a los estudiantes de una forma significativa y atractiva, se busca proporcionar ejemplos completos sobre cada nueva idea y considerar diferentes estilos de aprendizaje. Así mismo, se revelará la composición de cada uno de los 7 módulos acompañadas de cada una de sus estrategias y los resultados esperados. Tal como se presenta a continuación:

### **Módulo 1: Liderazgo y Motivación**

- **Resultado Esperado:** Los estudiantes desarrollarán habilidades de liderazgo efectivo, aprendiendo a motivar y guiar equipos hacia el logro de objetivos comunes. Se espera que sean capaces de influir positivamente en sus equipos, coordinando esfuerzos y manteniendo un entorno de trabajo colaborativo.
- **Estrategias de Enseñanza:** [1] Mentoría y Coaching Individualizado: Asignación de mentores experimentados para guiar a los estudiantes en el desarrollo de sus capacidades de liderazgo. [2] Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP): Proyectos prácticos donde los estudiantes aplican técnicas de motivación y liderazgo en equipos.

### **Módulo 2: Comunicación Efectiva**

- **Resultado Esperado:** Los participantes mejorarán sus técnicas de comunicación interpersonal y habilidades para presentaciones públicas. Al finalizar este módulo, se espera que puedan comunicar sus ideas de manera clara y persuasiva, tanto dentro de sus equipos como en presentaciones externas.
- **Estrategias de Enseñanza:** [1] Juegos de Simulación Empresarial: Simulaciones que requieren comunicación clara y efectiva para resolver problemas empresariales. [2] Sesiones de Design Thinking: Talleres de presentación de ideas innovadoras ante audiencias, utilizando técnicas de storytelling y manejo de medios.

### **Módulo 3: Pensamiento Estratégico y Gestión de Metas**

- **Resultado Esperado:** Los estudiantes serán capaces de identificar objetivos claros y desarrollar estrategias efectivas para alcanzarlos. También adquirirán habilidades para el análisis de mercado y la elaboración de planes de acción, mejorando su capacidad para tomar decisiones estratégicas.
- **Estrategias de Enseñanza:** [1] Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP): Proyectos donde se establecen metas y se desarrollan estrategias para alcanzarlas. [2] Juegos de Simulación Empresarial: Simulaciones de análisis de mercado y elaboración de planes de acción basados en datos reales.

### **Módulo 4: Gestión de Recursos**

- **Resultado Esperado:** Los participantes aprenderán a administrar sus finanzas y a manejar presupuestos de manera eficiente. También se espera que utilicen herramientas tecnológicas y software empresarial de manera efectiva para optimizar la gestión de sus recursos.

- **Estrategias de Enseñanza:** [1] Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP): Proyectos prácticos que involucran la creación y gestión de presupuestos empresariales. [2] Sesiones de Design Thinking: Talleres prácticos sobre el uso de software de gestión empresarial y herramientas tecnológicas.

### **Módulo 5: Toma de Decisiones y Resolución de Problemas**

- **Resultado Esperado:** Al finalizar este módulo, los estudiantes estarán mejor preparados para tomar decisiones efectivas en entornos empresariales complejos y resolver problemas de manera eficiente. Desarrollarán habilidades para evaluar situaciones críticas y encontrar soluciones viables.
- **Estrategias de Enseñanza:** [1] Juegos de Simulación Empresarial: Simulaciones que plantean escenarios complejos para la toma de decisiones. [2] Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP): Proyectos que presentan desafíos y problemas reales para ser resueltos.

### **Módulo 6: Desarrollo de Relaciones Empresariales**

- **Resultado Esperado:** Los participantes cultivarán la empatía y construirán relaciones de confianza, tanto a nivel personal como organizacional. Se espera que mejoren sus habilidades de networking y manejen relaciones con clientes y colaboradores de manera efectiva.
- **Estrategias de Enseñanza:** [1] Mentoría y Coaching Individualizado: Orientación personalizada para desarrollar la empatía y construir relaciones de confianza. [2] Sesiones de Design Thinking: Talleres sobre técnicas de networking y estrategias para gestionar relaciones con clientes y colaboradores.

### **Módulo 7: Adaptabilidad y Resiliencia Empresarial**

- Resultado Esperado: Los estudiantes desarrollarán habilidades para adaptarse a cambios y superar adversidades. Aprenderán estrategias para mantener una actitud positiva frente a los desafíos y demostrarán resiliencia en entornos empresariales dinámicos.
- Estrategias de Enseñanza: [1] Juegos de Simulación Empresarial: Simulaciones de crisis empresariales para poner a prueba la adaptabilidad y resiliencia. [2] Mentoría y Coaching Individualizado: Sesiones de coaching para fomentar una actitud positiva y resiliente frente a los desafíos empresariales.

### 7.3 Rendimiento

Para asegurar que los estudiantes apliquen de manera efectiva los conocimientos y habilidades adquiridas, se implementará una variedad de estrategias. Además de las clases, se proporcionan recursos adicionales tales como evaluaciones del rendimiento y feedback después de la capacitación para ayudarles a identificar áreas de mejora y fortalecer su comprensión. Además, se considera ofrecer una serie de microlecciones posteriores a la capacitación, diseñadas específicamente para reforzar la retención de la información y fomentar su aplicación práctica en situaciones del entorno empresarial.

### 7.4 Práctica

Siendo la última fase de esta metodología, el estudiante será quien tenga total dominio sobre las habilidades para gerenciar una organización, por tal razón, será el momento de aterrizar toda la teoría a la práctica y seguir aprendiendo de un entorno contextualizado.

## 8. Módulos

### **Tabla 5**

*Módulo 1: Liderazgo y Motivación*

<b>Competencia</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>
<b>de enseñanza</b>			
Desarrollo de	Mentoría y	Asignación	Desarrollar
Habilidades de	Coaching	de mentores	líderes capaces de
Liderazgo Efectivo	Individualizado	experimentados	influir, motivar y
		para guiar a los	coordinar equipos
		estudiantes en el	de trabajo de
		desarrollo de sus	manera efectiva.
		capacidades de	
		liderazgo.	
Estrategias de	Aprendizaje	Proyectos	Aprender a
Liderazgo para la	Basado en	prácticos donde los	guiar equipos hacia
Motivación y	Proyectos (ABP)	estudiantes aplican	la consecución de
Gestión de Equipos		técnicas de	metas y objetivos
hacia el		motivación y	comunes.
Cumplimiento de		liderazgo en	
Metas		equipos.	

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 6**

*Módulo 2: Comunicación Efectiva*

<b>Competencia</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>
<b>de enseñanza</b>			
Técnicas de Comunicación Interpersonal	Juegos de Simulación Empresarial	Simulaciones que requieren comunicación clara y efectiva para resolver problemas empresariales.	Mejorar la comunicación interpersonal en entornos de trabajo colaborativos.
Habilidades para Presentaciones Públicas y Manejo de Medios de Comunicación.	Sesiones de Design Thinking.	Talleres de presentación de ideas innovadoras ante audiencias, utilizando técnicas de storytelling y manejo de medios.	Desarrollar habilidades para presentar y comunicar ideas de manera efectiva.

Fuente: Elaboración Propia.

### **Tabla 7**

#### *Módulo 3: Pensamiento Estratégico y Gestión de Metas*

<b>Competencia</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>
<b>de enseñanza</b>			

Identificación de Objetivos Claros y Estrategias para Alcanzarlos	Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)	Proyectos donde se establecen metas SMART y se desarrollan estrategias para alcanzarlas.	Fomentar el pensamiento estratégico y la capacidad de establecer metas claras y alcanzables.
Análisis de Mercado y Desarrollo de Planes de Acción	Juegos de Simulación Empresarial	Simulaciones de análisis de mercado y elaboración de planes de acción basados en datos reales.	Capacitar a los estudiantes en la toma de decisiones estratégicas basadas en el análisis de mercado.

Fuente: Elaboración Propia.

### **Tabla 8**

#### *Módulo 4: Gestión de Recursos*

<b>Competencia</b>	<b>Estrategias de enseñanza</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>
Administración Financiera Básica y	Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)	Proyectos prácticos que involucran la	Desarrollar competencias en administración

Manejo de		creación y gestión	financiera y manejo
Presupuestos		de presupuestos empresariales.	efectivo de presupuestos.
Utilización	Sesiones de	Talleres	Potenciar el
Efectiva de	Design Thinking	prácticos sobre el	uso de tecnología
Herramientas		uso de software de	para optimizar la
Tecnológicas y		gestión empresarial	gestión de recursos
Software Empresarial		y herramientas tecnológicas.	

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 9**

*Módulo 5: Toma de Decisiones y Resolución de Problemas*

<b>Competencia</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>
Métodos para	Juegos de	Simulaciones	Mejorar la
Tomar Decisiones	Simulación	que plantean	capacidad de tomar
Efectivas en	Empresarial	escenarios	decisiones efectivas
Entornos		complejos para la	bajo presión
Empresariales		toma de decisiones	

Estrategias	Aprendizaje	Proyectos	Desarrollar
para Resolver Problemas y Superar Obstáculos	Basado en Proyectos (ABP)	que presentan desafíos y problemas reales para ser resueltos	habilidades para resolver problemas y superar obstáculos en el ámbito empresarial.

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 10**

*Módulo 6: Desarrollo de Relaciones Empresariales*

Competencia	Estrategias de enseñanza	Descripción	Objetivo
Cultivo de la Empatía y Construcción de Relaciones de Confianza	Mentoría y Coaching Individualizado	Orientación personalizada para desarrollar la empatía y construir relaciones de confianza.	Fortalecer las relaciones interpersonales y la confianza dentro del entorno empresarial.
Técnicas de Networking y Manejo de	Sesiones de Design Thinking	Talleres sobre técnicas de networking y	Desarrollar una red de contactos sólida y efectiva

---

Relaciones con	estrategias para
Clientes y	gestionar relaciones
Colaboradores	con clientes y colaboradores.

---

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 11**

*Módulo 7: Adaptabilidad y Resiliencia Empresarial*

<b>Competencia</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>
<b>de enseñanza</b>			
Desarrollo de	Juegos de	Simulaciones	Preparar a
Habilidades para	Simulación	de crisis	los estudiantes para
Adaptarse a Cambios	Empresarial	empresariales para	adaptarse a cambios
y Superar		poner a prueba la	y superar
Adversidades		adaptabilidad y	adversidades.
		resiliencia.	
Estrategias	Mentoría y	Sesiones de	Promover la
para Mantener una	Coaching	coaching para	resiliencia y la
Actitud Positiva	Individualizado	fomentar una actitud	actitud positiva en
Frente a los Desafíos		positiva y resiliente	entornos

---

---

frente a los desafíos empresariales  
empresariales. desafiantes.

---

Fuente: Elaboración Propia.

## Discusión y Conclusión

### Discusión Del Proyecto

La caracterización socio demográfica y la identificación de habilidades gerenciales de los estudiantes emprendedores del CCAV Cartagena proporcionan una comprensión profunda de sus perfiles, desafíos y fortalezas. A partir de los resultados obtenidos, se pueden discutir varios aspectos clave que influyen en su desarrollo como emprendedores.

### Caracterización Socio Demográfica

**Distribución de Género y Edad:** La distribución de género muestra una mayor representación masculina (62.5%) en comparación con la femenina (37.5%). Este sesgo de género podría influir en la dinámica de apoyo y los recursos disponibles para las emprendedoras, quienes a menudo enfrentan mayores barreras. La mayoría de los emprendedores tienen 31 años o más (50%), lo que sugiere que los emprendimientos podrían estar siendo iniciados por personas con mayor experiencia laboral y personal, lo que puede ser una ventaja en términos de conocimiento y redes. Sin embargo, la baja representación del grupo de 27-30 años (8.3%) podría indicar una necesidad de mayor apoyo y motivación para los emprendedores más jóvenes.

**Personas a Cargo:** El 70.8% de los estudiantes tienen personas a su cargo, lo que indica que muchos de ellos están equilibrando responsabilidades familiares y empresariales. Este factor puede afectar su disponibilidad de tiempo y recursos para dedicarse a sus emprendimientos.

**Formación Académica:** La mayoría de los estudiantes (62.5%) están en programas profesionales, con una representación significativa en Administración de Empresas, Psicología e Ingeniería Industrial. La diversidad de programas académicos sugiere una variedad de enfoques

y habilidades que pueden contribuir a la innovación y al desarrollo de ideas empresariales. Sin embargo, la presencia de estudiantes en programas de tecnología (25%) y especializaciones (8.3%) subraya la necesidad de integrar competencias técnicas y de gestión avanzada en sus formaciones.

### **Percepción De La Preparación Académica Y Recursos**

**Preparación Académica:** Un 58.3% de los estudiantes considera que su formación académica ha sido beneficiosa para sus habilidades emprendedoras, lo que resalta la importancia de un currículo que integre competencias empresariales. Sin embargo, el 25% que no ve beneficios y el 16.7% que solo a veces percibe beneficios sugieren la necesidad de ajustar y mejorar los programas académicos para alinearlos más estrechamente con las necesidades emprendedoras.

**Acceso a Recursos Financieros:** El 83.3% de los estudiantes no tiene acceso a recursos financieros, lo cual es una barrera significativa para el desarrollo de sus proyectos. La dependencia de recursos propios (58.3%) y familiares (20.8%) indica una falta de acceso a fuentes externas de financiamiento, lo que limita el crecimiento y la escalabilidad de los emprendimientos. Este hallazgo subraya la necesidad de crear mecanismos de financiamiento accesibles y de promover programas de apoyo financiero específicos para emprendedores.

**Red de Apoyo:** La ausencia de una red de apoyo (83.3%) es un desafío crítico. La falta de mentoría, programas de apoyo institucional y una red de contactos robusta limita las oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Esto resalta la necesidad de desarrollar iniciativas que fortalezcan las redes de apoyo, fomenten la mentoría y faciliten la creación de conexiones entre emprendedores y actores clave del ecosistema empresarial.

## **Identificación de Habilidades Gerenciales**

**Habilidades Conceptuales:** Las habilidades conceptuales, como la visión estratégica y la adaptabilidad, están bien desarrolladas en la mayoría de los estudiantes (87.5%). La sensibilidad hacia temas ambientales también es alta (87.5%), lo que es positivo dado el creciente enfoque en la sostenibilidad. Sin embargo, la necesidad de mejorar estas habilidades en un pequeño grupo (12.5%) indica áreas para el desarrollo de programas de capacitación específicos.

**Habilidades Técnicas:** Las habilidades técnicas, particularmente en gestión financiera y uso de herramientas informáticas, presentan áreas de mejora. Un 66.67% de los estudiantes comprende bien los costos y la rentabilidad, pero el 33.34% que no lo hace representa un riesgo. Además, la falta de dominio del inglés (62.5% en desacuerdo) limita el acceso a oportunidades internacionales. Estas deficiencias sugieren la necesidad de fortalecer la formación técnica y la competencia en idiomas.

**Habilidades Humanas:** Las habilidades interpersonales y de liderazgo están relativamente bien desarrolladas (91.66% y 75%, respectivamente), lo que es crucial para la gestión de equipos y relaciones con clientes. Sin embargo, la necesidad de mejorar en áreas como la resiliencia (12.5% en desacuerdo) y la empatía (12.5% en desacuerdo) indica que algunos estudiantes podrían beneficiarse de programas de desarrollo personal y coaching.

## Conclusiones

Este estudio pone de manifiesto la diversidad y el compromiso de los estudiantes emprendedores de CCAV Cartagena, pero también destaca desafíos significativos que deben abordarse. La falta de acceso a recursos financieros y redes de apoyo, junto con áreas de mejora en habilidades técnicas y conceptuales, requiere la implementación de estrategias específicas. Estas podrían incluir programas de financiamiento, mentoría, formación técnica avanzada y desarrollo personal, para potenciar las capacidades emprendedoras y asegurar el éxito de sus proyectos. En conjunto, los resultados sugieren un camino claro para fortalecer el ecosistema emprendedor en el CCAV Cartagena, adaptando los recursos y apoyos a las necesidades específicas de los estudiantes.

## Conclusiones y Recomendaciones

La caracterización socio demográfica y la identificación de habilidades gerenciales de los estudiantes emprendedores del CCAV Cartagena revelan una población diversa y comprometida con el emprendimiento, pero también destacan desafíos significativos que necesitan ser abordados para maximizar su potencial. A partir de los resultados obtenidos, se pueden formular las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### Conclusiones

#### 1. Perfil Demográfico y Educativo:

- Predomina la participación masculina (62.5%) y la mayoría de los estudiantes tienen 31 años o más (50%).
- Una proporción significativa (70.8%) tiene personas a su cargo, lo cual puede afectar su capacidad para dedicarse plenamente a sus emprendimientos.
- La mayoría de los estudiantes (62.5%) están inscritos en programas profesionales, con una representación notable en Administración de Empresas, Psicología e Ingeniería Industrial.

#### 2. Preparación Académica y Recursos:

- Un 58.3% de los estudiantes considera que su formación académica ha sido beneficiosa para desarrollar habilidades emprendedoras, aunque un 41.7% no percibe un impacto positivo consistente.
- La gran mayoría (83.3%) no tiene acceso a recursos financieros, y depende principalmente de recursos propios (58.3%) y familiares (20.8%).

- El 83.3% de los estudiantes no cuenta con una red de apoyo, lo cual es un obstáculo significativo para el éxito de sus emprendimientos.

### 3. **Habilidades Gerenciales:**

- Las habilidades conceptuales están bien desarrolladas en la mayoría de los estudiantes, pero un pequeño porcentaje necesita mejorar en áreas como visión estratégica y sensibilidad ambiental.
- Las habilidades técnicas muestran deficiencias notables, especialmente en gestión financiera, dominio del inglés y uso de herramientas informáticas.
- Las habilidades humanas, como la capacidad para establecer relaciones interpersonales y liderar equipos, están relativamente bien desarrolladas, aunque hay oportunidades de mejora en resiliencia y empatía.

## **Habilidades a Reforzar Significativamente**

### 1. **Habilidades Técnicas:**

- **Gestión Financiera:** Es esencial mejorar la comprensión de los costos y la rentabilidad, ya que un 33.34% de los estudiantes muestra deficiencias en esta área.
- **Dominio del Inglés:** El 62.5% de los estudiantes no tiene un buen dominio del inglés, lo cual limita el acceso a recursos y oportunidades internacionales.
- **Uso de Herramientas Informáticas:** Un 29.17% muestra desacuerdo o indiferencia hacia el uso de programas de procesamiento de texto, hojas de

cálculo, diseño gráfico, y programación, lo que indica una necesidad de fortalecer estas competencias.

## 2. **Habilidades Conceptuales:**

- **Visión Estratégica y Adaptabilidad:** Aunque la mayoría tiene habilidades desarrolladas, el 12.5% necesita mejorar en estas áreas para una gestión empresarial efectiva.
- **Establecimiento de Metas y Claridad de Objetivos:** Mejorar la capacidad de establecer metas claras y medibles es crucial, ya que un 12.5% de los estudiantes muestra desacuerdo o indiferencia en esta habilidad.

## 3. **Habilidades Humanas:**

- **Resiliencia:** El 12.5% de los estudiantes necesita fortalecer su capacidad para aprender de los errores, perseverar ante los obstáculos y mantener una actitud positiva frente a las dificultades.
- **Empatía:** Un 12.5% muestra deficiencias en la capacidad de empatizar con sus colaboradores, lo que podría afectar la calidad de las relaciones laborales y el ambiente de trabajo.

## **Recomendaciones**

### 1. **Programas de Capacitación y Desarrollo:**

- Implementar talleres y cursos específicos en gestión financiera, dominio del inglés y uso de herramientas informáticas.

- Ofrecer formación continua en habilidades conceptuales y técnicas, enfocada en la visión estratégica, adaptabilidad y establecimiento de metas claras.

## **2. Acceso a Recursos Financieros y Redes de Apoyo:**

- Desarrollar mecanismos de financiamiento accesibles para los estudiantes emprendedores.
- Crear programas de mentoría y redes de contactos que faciliten el acceso a apoyo institucional y a otros emprendedores.

## **3. Desarrollo Personal y Coaching:**

- Implementar programas de desarrollo personal y coaching para fortalecer la resiliencia y la empatía entre los estudiantes.
- Promover actividades que fomenten el autoconocimiento y la gestión emocional, cruciales para la gestión eficaz de equipos y la construcción de relaciones laborales saludables.

En conjunto, estas conclusiones y recomendaciones subrayan la necesidad de un enfoque integral para fortalecer las habilidades gerenciales de los estudiantes emprendedores del CCAV Cartagena, potenciando sus capacidades y proporcionando los recursos necesarios para el éxito de sus proyectos empresariales.

## Referencias

- Aldana-Rivera, E. E., Tafur-Castillo, J., Gil, I., & Mejía, C. (2019). Práctica pedagógica de emprendimiento en docentes de educación superior en Institución Educativa Universitaria de Barranquilla. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 38(2), 9-22
- Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management studies*, 30(5), 815-834.
- Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2019). Sources of knowledge and entrepreneurial behavior.
- Bedi, H. (2017). Entrepreneurship: A Stateof-the-Art Review. pp.753-760
- Casson, M. C. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory* (2nd ed). Oxford: Martin Robertson.
- Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Cabana-Villca, R. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 301-311.
- Chikere, N. A. (2023). Apprentice Training, Mastership and Managerial Development of the Igbo Entrepreneurs in Nigeria. In *Casebook of Indigenous Business Practices in Africa* (pp. 45-59). Emerald Publishing Limited.
- Contreras, A., Gonzalez, O., & Macías, P. (2020). Intención emprendedora de los estudiantes universitarios. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 15.

Cuevas, A. B. C., Morales, M. O. G., & Álvarez, P. M. (2020). Intención emprendedora de los estudiantes universitarios. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, (11), 780.

DANE. (2023). *Ocupación informal Trimestre móvil diciembre 2022 - febrero 2023*. Bogota: DANE.

DANE. (2023). *Principales indicadores del mercado laboral*. Bogota: DANE.

Devi, M. K., & Thendral, M. S. (2023). Using Kolb's Experiential Learning Theory to Improve Student Learning in Theory Course. *J. Eng. Educ. Transf*, 37, 70-81.

Díaz-García, C., Sáez-Martínez, F., & Jiménez-Moreno, J. (2015). Evaluación del impacto del programa "emprendedores" en la intención emprendedora. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 16.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*

Durán-Aponte, E., & Arias-Gómez, D. (2015). Intención emprendedora en estudiantess universitarios. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 10.

Ephrem, A. N., & Murimbika, M. (2023). Development and validation of an individual entrepreneurial potential new measurement scale. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 26(1), 63-110.

Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior [FIDUCOLDEX]. (2017). Programa de Transformación Productiva.

- Kent, C. A., Sexton, D. L., & Vesper, K. H. (1982). *Encyclopedia of entrepreneurship*.  
University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership  
Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Koontz, Weihrich y Cannice (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*.  
McGrawHill. México.
- Krygier (1998). "Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones?" *Revista Gerente*.  
Mayo.
- Lane, M., & Grape, A. (2024). Utilizing Experiential Learning to Deepen Understanding in an  
MSW Macro Practice Class: Impact on Learning and EPAS Competencies. *Journal of  
Teaching in Social Work*, 44(1), 2-16.
- Lingappa, A. K., Rodrigues, L. L. R., & Shetty, D. K. (2024). Performance differentials of  
necessity and opportunity entrepreneurs: through the lens of motivation to learn and  
female entrepreneurial competencies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging  
Economies*, 16(1), 159-187.
- Lira, A. C. (2013). Empoderamiento: estrategia para operativizar la gerencia del conocimiento en  
organizaciones educativas. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación  
y Comunicación Social*, 8(15), 91-109.
- Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
- Moncayo, P. (2008). Emprendimiento: Un concepto que integra el ser y el hacer del sujeto.  
*Management, Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales*, 17(29), 3348

- Muriel, U., & Mario, J. (2019). Habilidades gerenciales en los emprendimientos que sobreviven: una exploración en catorce líderes antioqueños.
- Nueno, J.L. (1994). “Ya es 1994, ¿Sabe usted hacia donde va el marketing de su empresa?”. IESE, Universidad de Navarra..
- Patiño, J. D., Ruiz, A., & Pitre, R. (2018). El emprendimiento en Colombia, una respuesta a los retos de competitividad y desarrollo sostenible. *Espacios*, 39 (No 14).
- Pérez, t. (s.f.) Estrategias de enseñanza en la gerencia de aula y la aptitud de los estudiantes. Su efecto sobre el rendimiento académico en el contenido programático estequiometría, en la universidad pedagógica experimental libertador (upel-ipb).
- Ramírez, F., & Fiorino, V. M. (2008). Implicaciones éticas de los términos gerencia y gestión en el desarrollo de la identidad corporativa. *Quórum Académico*, 5(2), 117-134.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F., México: Pearson. educación.
- Safari, A., Parast, M., Petrovska, I., & Al-Kwif, O. S. (2023). The Effects Of Individual Entrepreneurial Orientation and Self-Efficacy Dimensions On Project Performance Among University Students. *International Journal of Innovation Management*, 27(06), 2350033.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard

- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Storey, D. (1994). *Understanding the small bussines sector*. London: Routledge.
- Terán-Yepez, E., & Guerrero-Mora, A. M. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista espacios*, 41(07).
- Uddin, N. (2023). Life experience of mature students and its relevance to leaders in making good strategic choices in higher education. In *Benchmarking Library, Information and Education Services* (pp. 309-327). Chandos Publishing. University Press.
- Valencia, A., Montoya, I., & Montoya, A. (2016). Intención emprendedora en estudiantes universitarios: Un estudio bibliométrico. *Intangible Capital*, 20.
- Voutetaki, M. E., & Thomoglou, A. K. (2024, February). Experiential learning in architectural engineering school through the hands-on workshop: Practically without calculations. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 3063, No. 1). AIP Publishing.
- Wattanakomol, S., & Silpcharu, T. (2023). Characteristics of entrepreneurs in sustainably successful micro, small, and medium enterprises. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), 1359-1368.

## Anexos

## Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de Medición	
Habilidades Gerenciales	Según Koontz, Weihrich y Cannice las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. (López et al., 2019, pag.2) (Katz, 1974, pág.95-98)	Según Robert Katz existen tres habilidades, las cuales son: Habilidades Técnicas, Habilidades Humanas y Habilidades Conceptuales. (Morales et al., 2013, pág. 3-4) (Katz, 1974, pág.95-98)	Habilidades Conceptuales	Visión estratégica	Ordinal	
				Adaptabilidad y flexibilidad		
				Establecimiento de Metas		
			Habilidades Técnicas	Creatividad e innovación		
				Gestión Financiera		
				Conocimiento y experiencia gerencial		
				Capacidad para implementar conocimientos		
				Conocimientos en la Implementación de tecnologías o herramientas		
				Habilidades Humanas		Comunicación Efectiva
						Habilidades de resiliencia
	Habilidades de liderazgo					
	Sinergia					

## Anexo 2. Matriz de ítems a evaluar.

Dimensión	Indicadores	Ítem	Preguntas
Habilidades Conceptuales	Visión estratégica	Ítem 1	¿Usted demuestra alto sentido para identificar oportunidades y amenazas en su entorno, así como de trazar planes estratégicos para alcanzar sus metas?
		Ítem 2	¿Usted demuestra sensibilidad por temas ambientales que conciernen a su emprendimiento?
	Adaptabilidad y flexibilidad	Ítem 5	¿Usted es un emprendedor que sabe adaptarse a los cambios y a las nuevas circunstancias que se le presentan en su proyecto emprendedor?
		Ítem 3	¿Usted como emprendedor se proyecta a diversificarse a nuevos segmentos de mercado?
	Establecimiento de Metas	Ítem 8	¿Usted como emprendedor tiene claro cuál es la forma de trabajar de manera persistente y enfocada para alcanzar sus objetivos?
		Ítem 4	¿Usted como emprendedor tiene objetivos claros y medibles?
Creatividad e innovación		Ítem 11	¿Usted como emprendedor presta atención cuando sus clientes solicitan un servicio en su empresa para así entender sus necesidades a satisfacer?
		Ítem 23	¿Usted como emprendedor mantiene la calma y toma decisiones racionales en situaciones de presión o conflictivo?
Habilidades Técnicas	Gestión Financiera	Ítem 7	¿Usted sabe los costos que le genera a su emprendimiento producir o adquirir los bienes o servicios que ofrece a sus clientes?
		Ítem 6	¿Usted sabe cuál es la rentabilidad económica que tiene su emprendimiento?

Conocimiento y experiencia gerencial	Ítem 12	¿Usted como emprendedor demuestra habilidades para definir indicadores de gestión de control, realizar investigaciones, recopilar datos y analizar información de manera precisa y objetiva?
	Ítem 16	¿Usted demuestra capacidades de organización y planificación?
	Ítem 19	¿Usted tiene capacidad de escribir informes técnicos, mantener presentaciones y utilizar terminología técnica apropiada?
Capacidad para implementar conocimientos	Ítem 17	¿Usted como emprendedor demuestra capacidades de dominio de al menos una lengua extranjera (inglés)?
	Ítem 13	¿Usted tiene habilidades en el uso de programas de procesamiento de texto, hojas de cálculo, diseño gráfico, programación, entre otros?
Conocimientos en la Implementación de tecnologías o herramientas	Ítem 20	¿Usted como emprendedor demuestra capacidades de conocimiento de software y herramientas informáticas?
Habilidades Humanas	Ítem 9	¿Usted como emprendedor demuestra habilidades en las relaciones interpersonales (buen trato, respeto, comunicación constante)?
	Ítem 21	¿Usted como emprendedor muestra habilidades para las relaciones públicas?
Habilidades de resiliencia	Ítem 14	¿Usted tiene disposición para aprender de los errores, perseverar a pesar de los obstáculos y mantener una actitud positiva frente a las dificultades?
Habilidades de liderazgo	Ítem 18	¿Usted tiene capacidad para influir y motivar a otros, tomar decisiones efectivas, organizar y coordinar equipos de trabajo?
	Ítem 15	¿Usted como emprendedor se siente capaz de guiar a su equipo hacia el logro de metas y objetivos comunes?

---

Sinergia	Ítem 22	¿Usted como emprendedor construye relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional)?
	Ítem 10	¿Usted como emprendedor tiene capacidad de empatía con las personas que están a su cargo?

---