

EL ENFOQUE de COMPETENCIAS para formar EMPRENDEDORES: Evaluación del modelo de la Universidad Autónoma de Yucatán, México

*The role of competence focusing in entrepreneur shaping:
Evaluating the University of Yucatan (Mexico) model*

**Tec Empresarial, Agosto - Octubre 2014,
Vol 8 Núm 2 / p. 29-40.**

Luis Carlos G. Cantón Castillo
lgcanton@uady.mx

Máster en Administración. Profesor titular "C" en la Universidad Autónoma de Yucatán, México.

Alan García Lira

Máster en Administración de Negocios. Profesor titular "C" en la Universidad Autónoma de Yucatán, México.

Magaly del Carmen Iuit González

Máster en Administración. Técnico académico titular "B" en la Universidad Autónoma de Yucatán, México.

- Recepción del artículo: 12 de septiembre, 2013
- Aprobación del artículo: 7 de mayo, 2014

ABSTRACT

This work aims to increase current knowledge in establishing and evaluating models for entrepreneur shaping by competence focusing, and offers readers the evaluation made to the "UADY" model whose objective was to verify if the program and its outcomes are aligned with the university's new educational model or "MEFI", and whether or not it provides students with the competences required to start up companies. Results obtained in different outcomes of the entrepreneurial model were compared with ob-

Keywords: Competences, entrepreneurship, correlation, pro entrepreneurial capacities, significant learning

jectives established in the "MEFI" and with a survey done among students that incorporated competences recommended by internationally recognized authors added to the ones suggested by the model. Results showed that both the entrepreneurial program and its outcomes closely followed the "MEFI" guidelines and that students surveyed showed a significant increase in learning after participating in the program, either acquiring or perfecting entrepreneurial knowledge.

RESUMEN

El presente trabajo pretende aportar conocimiento en la formación y evaluación de programas o modelos de emprendedores en el enfoque de competencias, y ofrece al lector la evaluación realizada al modelo de emprendedores de la UADY, cuyo objetivo es verificar si el programa y las vertientes del modelo de emprendedores actuales están alineadas con el nuevo modelo educativo de la institución, MEFI, y si el programa provee al alumno de las competencias que este documento establece para emprender. Desde el punto de vista metodológico, se comparó los resultados obtenidos en las diferentes vertientes del modelo

Palabras clave: Competencias, emprendedurismo, vinculación, capacidades pro empresariales, aprendizaje significativo.

de emprendedores con lo establecido en los ejes del MEFI, y en el caso de las competencias que desarrolla el estudiante, se aplicó una encuesta que, además de las competencias establecidas en el MEFI, adicionó las de otros autores a nivel internacional. Los principales hallazgos muestran que el programa emprendedor y las principales vertientes del modelo de emprendedores cumplen fehacientemente con los ejes del MEFI. Por otro lado, todos los estudiantes encuestados admiten beneficios de aprendizaje tras su participación en el programa, sea en la modalidad de adquisición o en la de mejoramiento.

INTRODUCCIÓN

Lograr el progreso económico y social ha sido una aspiración de las sociedades actuales; una forma de abordarlo es impulsando el aumento de la base empresarial, que es un problema complejo que se puede plantear desde varias dimensiones, como son la económica o la política y social. Para Mastache (2007), dado que la gente no ha sido formada con mentalidad emprendedora, predominan una educación y una aspiración social al trabajo en grandes empresas que deriva en barreras para la formación de nuevas empresas, pero la realidad del mundo laboral actual se contrapone a esta mentalidad social, por lo que la educación debe irse adaptando a la generación de más empresas y responder mediante el fomento de la identificación y formación de las competencias emprendedoras. Esto debería realizarse a partir de la escuela primaria en palabras de este autor. Es así como la “enseñanza del emprendedurismo” o el “fomento de la cultura emprendedora” ha cobrado importancia en los últimos años, pues la preocupación por lograr una educación emprendedora tiende a estar cada vez más integrada en la agenda de los gobiernos e incluye acciones que van desde la escuela primaria hasta la universidad. En países como Australia, Países Bajos, Reino Unido, Estados Unidos, Finlandia y Canadá han hecho esfuerzos para introducir actividades de formación de vocaciones y competencias emprendedoras a lo largo de los programas de estudio (Kantis, 2004).

En América Latina y el Caribe, los esfuerzos para introducir la educación empresarial en los niveles primario y secundario del sistema formal de educación aún son incipientes, pero en las universidades se comparte la opinión de

que la educación emprendedora debe impartirse en todas las carreras y facultades, no sólo en las escuelas de negocios o de administración (Kantis, 2004). La incorporación de cursos de “*entrepreneurship*” en las universidades es un proceso que inició en Estados Unidos de América hace más de 25 años y ha crecido de manera significativa en todo el mundo, así, en Latinoamérica, la lista de universidades que han seguido esta tendencia es extensa y en permanente crecimiento (Kantis, 2004). También en 1919, inicia operaciones en Estados Unidos la *Junior Achievement*, organización no lucrativa dedicada a la generación del “espíritu emprendedor” en niños y jóvenes desde primaria hasta universidad; en México, una filial de esta misma organización introduce sus programas en 1974, mientras que en el caso de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), esto se da en 1997 (Santibañez, 1996).

El presente trabajo pretende aportar conocimiento en la formación y evaluación de programas y modelos de emprendedores en el enfoque de competencias y ofrece al lector la evaluación realizada al modelo de emprendedores de la UADY, cuyo objetivo es verificar si el programa y las vertientes del modelo de emprendedores están alineados con el nuevo modelo educativo de la institución, “MEFI”, y si el programa provee al alumno de las competencias que este documento establece para aprender.

La estructura del artículo es la siguiente: en el segundo apartado se presenta el marco teórico de la investigación, aspectos generales, tipos de emprendedores, sus motivaciones, así como las características y competencias inherentes a un emprendedor. En el tercer apartado se explica el modelo educativo de la

UADY y sus lineamientos en lo que se refiere al desarrollo de la cultura emprendedora. En el cuarto apartado se trata el problema de investigación. En el quinto, la metodología, y se cierra con resultados, discusión y conclusiones.

MARCO TEÓRICO

Distintos enfoques provenientes de la economía, estudios gerenciales y de la psicología empresarial coinciden en que un buen emprendedor debe ser una persona con capacidad para el pensamiento creativo e innovador, tener habilidades gerenciales y de orientación al logro, y ser moderadamente capaz de tolerar el riesgo; estas capacidades forman parte del concepto de talento empresarial (CAF, 2013). En un manual del emprendedor Jean Baptista Say, en el siglo XIX –uno de los pioneros de la ciencia económica–, se generalizaba el alcance de la palabra “*entrepreneur*” a toda aquella persona capaz de dirigir una empresa actuando como intermediario entre el capital y el trabajo, y se incorporaba la idea del riesgo donde el empresario está expuesto a todos los riesgos mientras se aprovecha de todo lo que pueda serle favorable; el emprendedor, a diferencia del artesano o el artista, se propone desarrollar una estructura que trascienda el producto o la técnica que da origen al proyecto, y, a partir de ese objetivo, comienza a surgir la necesidad de incorporar conocimientos, competencias y recursos para cubrir las funciones de producción, de operaciones y gestión enfocadas al crecimiento de la empresa (Subsecretaría de Desarrollo Económico, 2013). Gibb y Ritchie (1982, citados por Kantis, 2004) clasifican las etapas del proceso de creación de una empresa en la identificación de la idea, su validación, el acceso a recursos, la negociación, el nacimiento

Distintos enfoques provenientes de la economía, estudios gerenciales y de la psicología empresarial coinciden en que un buen emprendedor debe ser una persona con capacidad para el pensamiento creativo e innovador, tener habilidades gerenciales y de orientación al logro, y ser moderadamente capaz de tolerar el riesgo

y la supervivencia; el desarrollo exitoso del emprendimiento dependería de cuatro factores clave: la idea de negocio, la disponibilidad y obtención de recursos, la habilidad del emprendedor, y su nivel de motivación y compromiso.

Entre las referencias más citadas sobre la actividad emprendedora como motor del crecimiento económico, están los trabajos de Schumpeter (1934, citado en CAF, 2013), donde asocia al emprendimiento con el surgimiento de firmas que crean nuevos productos o formas de producción al desplazar a empresas ya establecidas, y, a través de este proceso, la productividad agregada de la economía crece y se fortalece el crecimiento económico. Desde esa perspectiva, lo que distingue a un emprendedor es su búsqueda de la innovación (CAF, 2013). El estudio de los emprendedores y de las nuevas empresas ha dado lugar a una vasta literatura, alimentada desde distintas disciplinas. Existen diversos autores, como Shapero (1984), Gibb y Ritchie (1982) y Buame (1992) (citados en CAF, 2013) que consideran que el proceso de creación de empresas es un fenómeno complejo y vinculado a factores sociales, culturales y económicos; dentro de esta corriente, Shapero conceptualiza el “evento empresarial” y lo explica a partir de cuatro condiciones: la presencia de “factores de desplazamiento” que llevan a una persona a romper con su trayectoria de vida previa y a inclinarse por la carrera empresarial, los cuales pueden ser positivos (identificación de una oportunidad, deseo de realización, etc.) o negativos (por ejemplo, salir del desempleo, necesidad de emigrar a otro país, frustración con el empleo actual); las otras condiciones son “la disposición a actuar” por parte de quien emprende, “la credibilidad en el proyecto” y “la disponibilidad de recursos”. Otros autores han incluido también la información como un factor clave. Fayole y Bruyat (2002, citados por Kantis, 2004) señalan que los economistas han tendido a aproximarse al tema desde una visión funcional del fenómeno centrada en el rol del emprendedor (el qué); las ciencias humanas han puesto el énfasis en los aspectos personales (quién y por qué); mientras que las ciencias de

la gestión y la organización se han centrado en el proceso (el cómo).

Clasificación de los emprendedores

Dado que cada emprendimiento es, de alguna manera, una extensión de sus emprendedores, podríamos decir que todos los emprendimientos son singulares. No obstante, es posible establecer unas cuantas tipologías o grupos que suelen contar con características comunes.

Un primer grupo son aquellos emprendedores que deciden fundar una empresa basándose en un producto, servicio o tecnología que les es propia, y aquellos que prefieren hacerlo comprando la franquicia de un negocio (Subsecretaría de Desarrollo Económico, 2013), aunque quienes compran la franquicia no siempre son considerados emprendedores.

Una segunda clasificación divide a los emprendedores entre los que “emprenden por necesidad” y los que “emprenden por oportunidad”; en Argentina y América Latina, los emprendimientos por necesidad promedian el 50% de la totalidad de los emprendimientos.

Los “emprendedores por oportunidad” son aquellos que emprenden porque han detectado un área vacante en el mercado.

La siguiente clasificación, “por la escala del negocio”, es la cúspide de los emprendimientos por oportunidad, en donde encontramos a la élite de los emprendedores que generan empresas de rápido crecimiento en tamaño y competitividad, como William Gates o Steve Jobs. A este tipo de emprendimientos se los conoce como “gacelas” (por la rapidez con que se mueven crecen) o de “alto impacto”.

Luego vienen los “emprendimientos dinámicos” cuyo objetivo es lograr un crecimiento en capital y empleo a una tasa mayor que la del promedio de sus competidores.

El último grupo está formado por proyectos que se fundan con el objetivo de “vivir de lo que me gusta”. Se les conoce como emprendimientos de “estilo de vida” o “*style life*”, el objetivo del proyecto es la búsqueda de un trabajo que permita aplicar a su fundador el conocimiento incorporado al producto o servicio y, al mismo tiempo, evitar gestionar un número importante de recursos humanos (Subsecretaría de Desarrollo Económico, 2013). >>



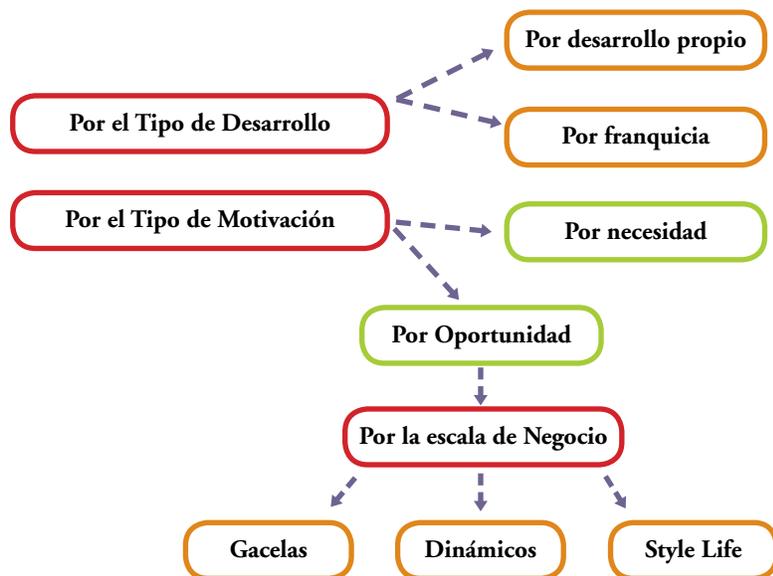


Figura 1: Clasificación de los emprendedores.

Creación propia con base en “Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto”, Subsecretaría de Desarrollo Económico de la ciudad de Buenos Aires.

>> La figura 1 resume visualmente lo señalado.

El Banco Interamericano de Desarrollo financió un estudio que analiza el perfil de los emprendedores que crean negocios de alto crecimiento en países de América Latina, el este de Asia y el sur de Europa; de este documento se extrajeron los datos que se consideraron relevantes. Específicamente en el “perfil de los emprendedores dinámicos” para Latinoamérica, la mayoría de las empresas fueron creadas por equipos. Los casos de empresas unipersonales son poco frecuentes, aunque son más comunes en México (40% en comparación a un 27% del promedio regional). El emprendedor típico es un hombre joven de clase media y de elevado nivel de educación. La participación de las mujeres es muy limitada. Siete de cada diez son graduados universitarios (el promedio regional es seis), la ingeniería es la disciplina primordial en la que se formaron, seguida por las ciencias económicas (cuatro y tres de cada diez, respectivamente). La mitad de los emprendedores provienen de hogares donde el padre ejercía una actividad independiente, bien sea como empresario,

como profesional o en algún oficio o comercio.

Motivos para emprender

Los tres motivos principales para emprender son: el deseo de realización personal, el de aplicar los conocimientos y el de mejorar el ingreso personal. Los mayores contrastes entre las motivaciones para emprender en distintos países se relacionan con el contexto cultural de los emprendedores. En la mayoría de los países, la universidad contribuyó a la adquisición del conocimiento técnico, especialmente en cuanto a los más dinámicos, pero no de las demás competencias necesarias para emprender. En México, los encuestados destacaron la contribución de la universidad a la formación de sus competencias para emprender: los emprendedores dinámicos valoraron de manera especial –respecto del promedio regional– el aporte de la universidad a la adquisición de capacidades, tales como manejar el riesgo (29% versus 17%), trabajar en equipo (54% versus 39%), negociar (31% versus 16%) y ser creativos (47% versus 37%), pero su aporte al conocimiento técnico fue menos valorado (alrededor de la mitad del

promedio regional).

En el aspecto de cultura y sistema educativo es donde las universidades pueden incidir de manera positiva. Esto es importante sobre todo si consideramos que el empleo autónomo adquiere cada vez mayor importancia, citando a Mastache (2007) “la educación formal debe de considerar un nuevo enfoque, el del proceso emprendedor, para preparar a los adultos a transitar a la transformación que enfrentan, y a los jóvenes para encarar la vida laboral”. Esta intervención de las instituciones de educación superior cobra particular importancia al considerar que buena parte de las empresas “dinámicas” orientadas al crecimiento las fundan emprendedores con formación universitaria (Kantis, 2004).

Existen diferentes enfoques para abordar los estudios empresariales. Una corriente en el campo de los estudios sobre la empresariedad (*entrepreneurship*) se ha dedicado a indagar «quién» es un empresario o cuáles son sus atributos de personalidad (*trait approach*) (Kantis, 2004). De acuerdo con este enfoque, el empresario se caracteriza, en primer lugar, por su necesidad de logros (McClelland, 1961, citado en Kantis 2004), pero la lista de rasgos incluye, además, el deseo de ser independiente, la capacidad de tolerar la ambigüedad y el riesgo, la perseverancia y la autoconfianza. Otros autores distinguen a los empresarios por su capacidad de aprender (Gilder, 1984, citado en Kantis, 2004), lo que les permite, a pesar de los fracasos y las frustraciones, lograr sus objetivos quebrando viejos patrones y creando su propio nuevo orden. Esta definición reconoce la influencia de Schumpeter (1934) y su visión del rol innovador del empresario (Kantis, 2004).

Distintos aspectos culturales, como la valoración social del emprendedor, las actitudes frente al riesgo de fracasar y la presencia de modelos empresariales ejemplares, constituyen factores culturales que inciden sobre la formación de vocaciones para emprender (Wennekers y Thurik, 2001; McGrath y otros, 1992, citados en Kantis, 2004). En sociedades con culturas favorables a la empresariedad es más factible que las personas deseen emprender para ganar reconocimiento social, para ser

Hablar de emprendimiento social implica tomar en cuenta las necesidades del sector educación, la igualdad de género y la sustentabilidad del medio ambiente, entre otros

independientes o para seguir los pasos de otros empresarios a los que admiran (modelos de rol). La familia, el sistema educativo, las empresas en las que trabajaron antes y los medios de comunicación definen contextos especialmente influyentes sobre la cultura e inciden en la formación de la motivación para emprender (Kantis, 2004).

Características y competencias de los emprendedores

La Corporación Andina de Fomento (CAF), en su documento *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva* (2013), nos menciona una serie de características y competencias que debe tener un emprendedor. La primera está relacionada con el proceso de convertir ideas en productos y servicios. El emprendedor exitoso es quien puede leer o interpretar esas oportunidades. Los enfoques provenientes de la psicología realzan la creatividad en el emprendedor exitoso. Otro enfoque enfatiza que la característica fundamental del emprendedor es su capacidad para tomar riesgos (Knight, 1921). La correlación positiva entre la tolerancia al riesgo y la decisión de emprender ha sido corroborada en diversos trabajos (Cramer et al., 2002; Caliendo et al. 2009). En este sentido, en el estudio de Caliendo et al. (2010) se muestra que hay una relación no lineal entre la tolerancia al riesgo y el éxito empresarial. Además de ser creativos y moderadamente capaces de tomar riesgos, los emprendedores deben estar motivados para

enfrentar dificultades, resolver problemas y trazarse objetivos ambiciosos para ellos y sus organizaciones. Son cuatro los aspectos de la personalidad que se asocian con estas características: orientación al logro, locus de control interno, capacidad multitareas y autoeficacia. Se ha visto que la “orientación al logro” se puede fomentar a través del entrenamiento y ello puede influir de manera positiva en el volumen y la productividad de los negocios (Miron y McClelland, 1979). El “locus (percepción) de control interno” se asocia con la creencia del individuo de que sus logros y resultados dependen principalmente de sus acciones más que de factores externos. Se ha encontrado que este indicador está más presente entre los fundadores de empresas respecto a otros individuos (Spector, 1982). Para De Mel et al. (2010), la “capacidad multitareas”, también conocida como el indicador de “policronicidad” (*polychronicity*), se asocia directamente con las habilidades gerenciales de los individuos o la habilidad de realizar varias tareas a la vez (Bluedorn, 1999). Asimismo,

se relaciona con la preferencia de tener un manejo aceptable de distintas capacidades en comparación con una fuerte especialización en unas pocas. La “autoeficacia” está relacionada con la creencia del individuo en su propia habilidad para responder a los desafíos de un determinado trabajo o para alcanzar ciertos objetivos o resultados propuestos (Bandura, 1994). La autoeficacia ha sido señalada como un importante predictor de la decisión de emprender (Shane et al. 2003; Chen et al., 1998), además, se ha observado que el nivel de autoeficacia puede fomentarse también a través de modelos o mentores. Por último, está la preferencia por la autonomía: los individuos prefieren ser autoempleados que trabajadores asalariados aun si su ingreso es menor. En este mismo sentido, una serie de trabajos empíricos (Carter et al., 2003; Feldman y Bolino, 2000) dan cuenta de que este factor es un determinante significativo de la decisión ocupacional de las personas. Sin embargo, se debe aclarar que no existe un consenso general sobre cuáles son las características >>

Tabla 1: Competencias del emprendedor

Competencias vinculadas a los logros*:	Competencias vinculadas a los compromisos:	Competencias vinculadas al liderazgo:
• Búsqueda de oportunidades*	• Fijación de objetivos*	• Construcción de redes
• Perseverancia	• Búsqueda de información	• Capacidad de persuasión
• Demanda de calidad	• Planificación y seguimiento	• Capacidad de trabajo en equipo
• Toma de riesgos de forma calculada		• Capacidad de solucionar problemas
• Tolerancia a la incertidumbre		• Capacidad de negociación
		• Iniciativa
		• Independencia de criterio y autoconfianza

Fuente: adaptado de Kantis (2004). *Competencias previstas en el MEFI

>> necesarias que determinan, en primer lugar, la decisión ocupacional del individuo (ser emprendedor vis à vis empleado); y, en segundo lugar, condicional a haber elegido ser emprendedor, qué características determinan el tamaño, dinámica y productividad de la empresa (extractado de CAF, 2013).

Apegándose al trabajo de Kantis (2004), se pueden agrupar a las competencias emprendedoras o de los emprendedores en tres grupos: las vinculadas a los logros, las que corresponden al compromiso y las referidas al liderazgo (tabla 1).

EL MODELO EDUCATIVO DE LA UADY Y EL DESARROLLO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA

El MEFI promueve la Formación Integral del estudiantado por medio de la interacción de seis ejes: responsabilidad social, flexibilidad, innovación, internacionalización, educación centrada en el aprendizaje y educación basada en competencias (figura 2). Estos ejes se consideran elementos fundamentales que orientan el trabajo académico y administrativo de la Universidad.

La aplicación y articulación de estos seis ejes permite, además de dar dirección al quehacer educativo, organizar el proceso de enseñanza y aprendizaje, dirigir el trabajo de las y los actores, y responder a las tendencias educativas mundiales y nacionales. Es necesario precisar que todos los ejes tienen la característica de ser transversales, además de tener implicaciones en:

1. El diseño y elaboración de los planes y programas de estudio.
2. El proceso de enseñanza y aprendizaje.
3. La evaluación.

Los lineamientos generales para la operación de los programas educativos de la institución (UADY, 2012) son:

- a. Acreditación de las asignaturas
- b. Prácticas profesionales
- c. Servicio social



Figura 2: Ejes del modelo educativo para la formación integral (UADY, 2012).

- d. Inglés como segundo idioma
- e. Emprendedores
- f. Investigación
- g. Responsabilidad social universitaria y cultura maya para los programas de estudio (PE) de posgrado
- h. Movilidad estudiantil
- i. Titulación
- j. Graduación

Para el presente análisis se detalla el lineamiento de emprendedores. De acuerdo con Leiva (2003, citado en UADY, 2012), las Instituciones de Educación Superior deben promover el desarrollo del espíritu emprendedor, mismo que puede entenderse como una actitud que caracteriza a ciertas personas, que las impulsa a concebir y ejecutar determinados proyectos. El espíritu emprendedor consiste en **a)** búsqueda y detección de oportunidades, **b)** fijación de metas, **c)** organización y gestión de recursos, y **d)** logro de resultados. La actividad o esfuerzos emprendedores se dirigen no solo a organizaciones lucrativas, sino que aparecen en otros contextos como la educación, el gobierno, organizaciones no gubernamentales y esfuerzos sociales.

Esta Universidad debe promover el desarrollo del espíritu emprendedor para fomentar el desarrollo de la iniciativa

personal, la creatividad, el autoempleo y la inserción del egresado en la ejecución de proyectos de impacto social y la creación de empresas. Asimismo, debe estimular la creación y consolidación de iniciativas y proyectos sociales o empresariales, así como de emprendimientos orientados al desarrollo social comunitario. Los PE de licenciatura deben incorporar obligatoriamente actividades curriculares para la formación de emprendedores con un mínimo de seis créditos y su forma de inclusión está en función de las necesidades del PE.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Como se mencionó en la sección anterior, el MEFI de la UADY prevé la incorporación de actividades curriculares para la formación de emprendedores en todas sus licenciaturas; en el caso de la Facultad de Ingeniería Química, desde 1997, se imparte un programa extracurricular para sus licenciaturas, y, a partir del 2004, este programa da origen a un taller obligatorio con valor de 4 créditos para la licenciatura de Ingeniería Industrial Logística y también al taller optativo que corresponde a las carreras de Química Industrial e Ingeniería Química Industrial.

El dilema consistió en corroborar si el programa de emprendedores actual (heredero del desarrollado desde 1997) y las vertientes del modelo de emprendedores directamente asociadas con él corresponden a los ejes del MEFI, y si dicho programa, o curso-taller, diseñado para la formación de habilidades y actitudes emprendedoras se mantiene vigente en la formación de las competencias que requiere un emprendedor, según el propio MEFI, ya que de ser así se pueden tomar como base para los programas de estudio de la Universidad.

En este contexto, el objetivo del trabajo se centró en responder:

1. ¿El programa y las vertientes del modelo

de emprendedores directamente asociadas con él, tal como están planteados, cumplen con los ejes del MEFI?

2. ¿Los alumnos desarrollan, durante el programa o curso-taller, las competencias indispensables para la realización de emprendimientos establecidas en el MEFI?

METODOLOGÍA

Con respecto a la concordancia entre el programa y las vertientes del modelo de emprendedores con el MEFI, se recurrió a los referentes aportados a través de los resultados obtenidos en las diferentes vertientes del modelo y se procedió a compararlos con los ejes del propio MEFI.

En lo que se refiere a las competencias inherentes a la actividad emprendedora, se tomó en cuenta las establecidas por el MEFI y también las referidas por otros autores a fin de enriquecer el proceso. Las competencias encontradas fueron: búsqueda de oportunidades, perseverancia, cultura de calidad, tomar riesgos de forma calculada, tolerar la incertidumbre, fijación de metas,

trabajar por objetivos, planificar y dar seguimiento, capacidad de organizar y gestionar recursos, búsqueda de información, capacidad de persuasión, capacidad de trabajo en equipo, capacidad para solucionar problemas, capacidad de negociar, orientación hacia el logro, iniciativa, tener criterio independiente, tener autoconfianza.

Con base a este listado, se elaboró una encuesta que se aplicó a todos los alumnos (51) de la facultad de ingeniería química que cursaron el taller de emprendedores en el año 2013. Ellos evaluaron si poseían cada competencia, si mejoró o si la adquirieron durante el desarrollo del taller. Sobre este aspecto es importante señalar que el MEFI solo prevé la enseñanza de cuatro competencias y las competencias investigadas en la literatura especializada son más, por lo que se prefirió tomar como base las referidas en la literatura, en específico la clasificación reseñada por Kantis (2004), ya que esta incluye las competencias citadas en el MEFI. Precedentes similares los podemos encontrar en Martínez (2008) y Gallardo (2009), entre otros.

Para el estudio de estas competencias, nos basamos en la perspectiva empírico analítica,

al suponer que estos datos son susceptibles de medición y manipulación estadística. La técnica será descriptiva ya que en esta fase no pretendemos provocar cambios o manipulación alguna en la situación de los objetos de estudio (Martínez, 2008; Martínez, s/f).

A los datos recolectados se le aplicaron técnicas estadísticas simples y se analizarán los resultados.

RESULTADOS

En 1997, la UADY inició sus esfuerzos para desarrollar la cultura emprendedora al introducir, de manera extracurricular, un programa de emprendedores a través de sus Facultades de Ingeniería Química (FIQ) y de Contaduría y Administración (FCA) (G. Cantón y López, 1997). Posteriormente, a través de la experiencia y de estudios realizados sobre el tema, en la FIQ se han construido una serie de vertientes que hoy componen el modelo propuesto, y que impulsa el Cuerpo Académico de Competitividad e Innovación Tecnológica con la colaboración en diferentes grados de todos los cuerpos académicos de la facultad; las vertientes están plenamente vinculadas a las funciones de docencia, investigación >>



>> y extensión, y con diferentes empresas, actores e instituciones tanto a nivel local, como nacional e internacional.

Los objetivos del “modelo de emprendedores” son:

- Fomentar la cultura emprendedora en los alumnos de las licenciaturas.
- Promover el desarrollo de la creatividad y la innovación.
- Desarrollar habilidades profesionales y las actitudes que caracterizan al espíritu emprendedor.
- Contribuir a la formación integral del estudiante.
- Promover la responsabilidad social en los alumnos.
- Promover el autoempleo.
- Impulsar el desarrollo tecnológico y empresarial.
- Promover la visión global en el estudiante.

Las principales vertientes del modelo son: el programa de emprendedores que se desarrolla como materia libre, optativa u obligatoria según el programa de estudios de que se trate; las materias que se han interrelacionado para fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje; los eventos de soporte y difusión como son: foros, ferias y congresos; los servicios de apoyo, asesoría e incubación; los proyectos de investigación, intercambio, curso-simulación de negocios y los mecanismos de construcción e interacción con el medio ambiente (G. Cantón, Iuit y Ramírez, 2009).

Educación Centrada en el Aprendizaje (ECA)

Una de las iniciativas más importantes del modelo empieza en 1997 como programa de emprendedores, dirigido a estudiantes de licenciatura. Su orientación es educativa, su objetivo es fomentar la cultura emprendedora, habilidades profesionales y actitudes que caracterizan el espíritu emprendedor tomando como escenario la empresa. En el programa, los estudiantes planifican negocios, forman empresas y las operan temporalmente

cubriendo los principales roles que existen en este tipo de organización (G. Cantón, Iuit y García, 2010). De 1997 a 2013, han cursado el programa 2360 estudiantes, gracias a lo cual se han formado 268 empresas. En Yucatán, la UADY es la segunda institución en introducirlo y, más allá de tomarlo como un elemento para diferenciarse, se ha compartido e impulsado con personas, instituciones, organizaciones empresariales y del propio gobierno, para que su cobertura, concepto y desarrollo sea una realidad hoy en la mayoría de las instituciones de nivel superior de Yucatán.

Educación Basada en Competencias (EBC)

En este trabajo es importante demostrar que el programa de emprendedores aplicado actualmente proporciona evidencia de la enseñanza por competencias. Ver tabla 2.

En adición, cada foro y feria que se realiza con expertos a nivel nacional e internacional sobre la temática de emprendedores se anuncia y es abierto para cualquier persona o institución que quiera participar (G. Cantón, 2013). En 17 años han participado más de 40 000 personas. Los estudiantes y participantes comparten con expertos, desarrollan habilidades profesionales y actitud emprendedora.

Responsabilidad Social (RS)

Hablar de emprendimiento social implica tomar en cuenta las necesidades del sector educación, la igualdad de género y la sustentabilidad del medio ambiente, entre otros. Es importante la formación de emprendedores sociales que posean las herramientas necesarias para resolver los problemas que enfrenta la comunidad, en donde la innovación, la creatividad y el compromiso ciudadano contribuyan al desarrollo social (González y López, 2012).

El programa emprendedor tiene la virtud de enseñar a la sociedad en su conjunto las ideas innovadoras de los emprendedores que demuestran con sus productos que existen nuevas opciones en diversos campos de la producción. Entre los principales productos desarrollados se encuentran: jarabes de maracuyá, galletas de arroz y de semilla

de girasol, quesos, jamones, aderezos, bio-insecticidas a base de hongos, telescopios, tapetes de uso rudo elaborados con residuos de fabricación de neumáticos, placas ecológicas con tetrapacks reciclados, cursos de TIC, nuevas formulaciones de bloqueador solar, cremas, jabones, tintes y champú de productos naturales de la región (G. Cantón, 2013).

Un aspecto de gran relevancia es que en cada inicio de programa se hace una serie de conferencias que ubican a los emprendedores en temas de trascendencia social; entre ellos se habla de los ciclos improductivos de los productos del campo que existen de manera silvestre, de la posibilidad de convertirlos en productos industrializados y de la importancia que reviste para el desarrollo social y empresarial demostrar que es posible agregarles valor y hacer atractivo su cultivo. Es también de mucha importancia en cada ciclo el tema de la reutilización de materiales y el reciclado, el cual entusiasma mucho a los jóvenes, ya que gracias a ellos se han ganado diversos premios en competencias locales, nacionales e internacionales, por citar algunos ejemplos, en el concurso estatal de emprendedores, cuya última edición fue en 2010, se ha ganado en 2000, 2001, 2004, 2007 y 2009, así como también una considerable cantidad de primeros lugares en ferias internacionales de productos, competencias de simulación de negocios y otros concursos de tipo académico y cultural.

Internacionalización

Un enfoque que ha ganado una importancia cada vez mayor es el que se centra en el papel de las redes dentro del proceso emprendedor (Johannisson, 1998, citado en Kantis, 2004). Desde esta perspectiva, la interacción del emprendedor con otros actores (familiares y amigos, otros empresarios e instituciones del entorno) constituye un aspecto crucial del proceso de creación de una empresa, que debe ser particularmente estudiado.

La serie de proyectos desarrollados entre UADY, el Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Universidad de San Carlos de Guatemala en el área de emprendimiento, durante el período de 2002 a 2013, han cristalizado en la realización de 10 simposios, 32 cursos-

Tabla 2: Resultados de evaluación de competencias por alumnos del taller en el año 2013

	Ya tenía esa capacidad		La adquirí en el curso		Mejoro con el curso	
Búsqueda de oportunidades ¹	25	50%	8	16%	17	34%
Perseverancia	27	53%	9	18%	15	29%
Cultura de calidad	25	49%	11	22%	15	29%
Tomar riesgos de forma calculada	14	28%	25	50%	11	22%
Tolerar la incertidumbre	18	36%	18	36%	14	28%
Fijación de metas ¹	29	57%	9	18%	13	25%
Trabajar por objetivos	25	49%	16	31%	10	20%
Planificar y dar seguimiento	19	38%	11	22%	20	40%
Capacidad de organizar y gestionar recursos ¹	18	36%	16	32%	16	32%
Búsqueda de información	25	49%	7	14%	19	37%
Capacidad de persuasión	17	33%	17	33%	17	33%
Capacidad de trabajo en equipo	29	57%	7	14%	15	29%
Capacidad de solucionar problemas	31	60%	3	6%	18	35%
Capacidad de negociar	25	50%	13	26%	12	24%
Orientación hacia el logro ¹	22	44%	17	34%	11	22%
Iniciativa	32	63%	6	12%	13	25%
Tener criterio independiente	32	63%	6	12%	13	25%
Tener Autoconfianza	31	61%	4	8%	16	31%

Fuente: Elaboración propia.

¹Capacidad requerida por el MEFI.

taller, más de 59 proyectos presentados por estudiantes y 22 ponencias presentadas por profesores, en total se ha realizado 152 estancias de estudiantes y 60 de profesores entre los tres países (G. Cantón, 2013). Estos proyectos tienen la particularidad de integrar esfuerzos de profesores y estudiantes de diferentes países, les permiten compartir experiencias dado que los trabajos se presentan ante las comunidades de cada país, incrementan las interacciones y la colaboración entre las naciones, el conocimiento de la cultura y,

en particular, de la región mesoamericana, lo que genera trabajo conjunto en lo que se refiere a proyectos, capacitación, resolución de problemas comunes, participación en congresos, publicaciones y posibilidades en lo que se refiere a generación de nuevos negocios.

Flexibilidad

Los servicios de apoyo a emprendedores no dependen de un nivel y tampoco son exclusivos para los egresados del programa; esto significa que también benefician a

personas físicas con actividad empresarial, micro y pequeñas empresas. Están orientados para quienes desean incursionar formalmente en el mundo de los negocios y pueden ser: asesoría en desarrollo de productos y mercados, uso de instalaciones, laboratorios, bibliotecas, Internet, financiamiento y apoyos gubernamentales, entre otros (G. Cantón et al, 2010).

Innovación (educativa)

El curso-simulación “Dimensión >>

>> Empresarial” se trata de una experiencia educativa que está diseñada para desarrollar habilidades gerenciales y actitudes emprendedoras, es útil para la toma de decisiones en los negocios relacionadas con las áreas de planeación, economía, finanzas, recursos humanos y producción (G. Canton, Iuit y García, 2008). Se ha aplicado tanto para materias de licenciatura como para capacitación de gerentes en la micro y pequeña empresa, asimismo, se ha utilizado para capacitación de profesores del área de emprendimiento tanto de México como de otros países de la región mesoamericana. Es una experiencia educativa vivencial y representa una variante muy económica y efectiva, tanto en la promoción del espíritu emprendedor como en el desarrollo de habilidades directivas.

Es importante señalar que la utilización de técnicas de creatividad está presente en todas las vertientes del modelo de emprendedores.

Las nuevas características del MEFI exigen la enseñanza del emprendedurismo en todas las licenciaturas de la UADY, lo cual sugiere como consecuencia lógica la migración o extrapolación de lo ya aprendido a los demás planes de estudio. No sería la primera vez que un modelo, o en su caso programa, se haga extensivo a todas las carreras de un centro de estudios. Podemos citar como ejemplo de esto al TEC de Monterrey, donde el Programa Emprendedor se implementó en un principio como curso optativo. En 2003 se instauró la Modalidad Emprendedora para fortalecer las habilidades y conocimientos de gestión y desarrollo empresarial en el alumnado de todas las carreras, cuya plataforma de aprendizaje es la creación y operación de una empresa con un enfoque práctico y real (González y López, 2012).

DISCUSIÓN

El programa o taller de emprendedores aplicado actualmente, y considerado una de las principales vertientes del “modelo de emprendedores”, contempla actividades en el total de los ejes del MEFI, como se demuestra en el apartado de resultados,

Tabla 3: Resultados de la evaluación de competencias del MEFI por alumnos del taller de emprendedores (2013)

	Ya tenía esa capacidad	La adquirí en el curso	Mejoro con el curso
Búsqueda de oportunidades	50%	16%	34%
Fijación de metas	57%	18%	25%
Capacidad de organizar y gestionar recursos	36%	32%	32%
Orientación hacia el logro	44%	34%	22%

Fuente: Elaboración propia.

donde se presentan hechos concretos de manera consistente en: responsabilidad social, flexibilidad, innovación educativa, educación basada en competencias, educación centrada en el aprendizaje e internacionalización. El MEFI enuncia un conjunto limitado de competencias emprendedoras (cuatro de dieciocho estudiadas), siendo estas: “búsqueda de oportunidades”, “fijación de metas”, “capacidad de organizar y gestionar recursos” y “orientación hacia el logro”. Cabe mencionar que la mayoría de los alumnos declararon poseer estas competencias en mayor o menor grado (ver tabla 3). Las competencias del MEFI que declaran haber adquirido en el taller en mayor medida son la “orientación al logro” (34%) y la “capacidad de organizar y gestionar recursos” (32%); son también de mucha importancia los porcentajes de estudiantes que declaran haber mejorado en estas competencias (22% y 32% respectivamente) porque la suma de competencias adquiridas y mejoradas representa la utilidad del taller. En el caso de la competencia “búsqueda de oportunidades”, se puede notar que, si bien es cierto que el 50% de los encuestados considera que ya la tenía antes del curso, el porcentaje restante (50%) es muy significativo (16% dice haberla adquirido y el 34% haberla mejorado en el programa). En referencia a la competencia “fijación de metas”, el 57% reporta tenerla antes llevar el programa, mientras un 43% admite aprendizaje (18% considera haberla adquirido y el 25% haberla mejorado).

Aunque en este trabajo la comparación principal del programa o taller de emprendedores es con el MEFI, vale la pena compararlo también con el total de las competencias emprendedoras estudiadas. En tal caso, se observa que en todas las competencias los estudiantes admiten un aprendizaje, ya sea en su adquisición o en su mejoramiento, y que las principales competencias presentes en los alumnos al inicio del taller son: “iniciativa” (63%) “tener criterio independiente” (63%) y “autoconfianza” (61%). Las presentes en menor grado fueron: “toma de riesgo en forma calculada” (28%) y “capacidad de persuasión” (33%). Como se indicó anteriormente estos porcentajes son altos, pero los porcentajes restantes (competencias adquiridas o mejoradas) son muy importantes porque representan el beneficio o utilidad generados por el taller en términos de aprendizaje, y porque su valor porcentual mínimo en suma es del 37%. En el caso de la competencia “toma de riesgo de forma calculada” el 50% de los estudiantes considera haberla adquirido en el taller y un 22% haberla mejorado; en cuanto a la competencia “tolerar la incertidumbre”, el 36% la adquirió y un 28% la mejoró. El nivel promedio de mejora de las competencias durante el tránsito de los alumnos por el programa fue de 29%, siendo las competencias que más alumnos declararon con mejoras “planificar y dar seguimiento” (40%), “búsqueda de información” (37%), “capacidad de solucionar problemas” (35%) y “búsqueda de oportunidades” (34%) (ver tabla 2).

CONCLUSIONES

El programa de emprendedores que se desarrolló hasta 2013 cumple con los lineamientos del MEFI, e incluso los que establecen autores reconocidos internacionalmente, como es el caso Kantis (2004).

En lo que respecta a la comparación de los resultados de actividades inherentes a otras vertientes del “modelo de emprendedores”, estas cumplen fehacientemente con los lineamientos del MEFI, como es el caso de actividades concretas en lo que se refiere a los componentes de educación basada en el aprendizaje, flexibilidad, internacionalización, innovación educativa y responsabilidad social, entre otras.

A la luz de los ejes y lineamientos que establece el MEFI de la UADY, de los resultados obtenidos y de las evidencias generadas, se concluye que los principales impactos del modelo de emprendedores son educativos, cognitivos y sociales, porque la formación en cultura emprendedora y desarrollo de competencias para el desarrollo de empresas influyen en la formación de los estudiantes, en su manera de interpretar la realidad y de comportarse, sea como dueños de empresa o como empleados, pues adquieren habilidades y enfoque a ponderar riesgos, asumirlos con apoyo de la ciencia y la innovación, y lograr una buena toma de decisiones.

Asimismo, se articula la relación ciencia, tecnología y sociedad, la cual contribuye, demuestra y posibilita la adquisición del conocimiento a través de ideas innovadoras que adicionalmente son aplicables a la solución de problemas reales, como es el caso de los nuevos productos, ya que vincula a los estudiantes con la realidad y los hace partícipes de los problemas y soluciones inherentes al desarrollo de la sociedad.

La formación en cultura emprendedora que se brinda a los estudiantes implica el desarrollo del espíritu emprendedor que es la fuerza interior que permite a las personas, dado un entorno, fijarse metas y ser capaces de construirlas, tener iniciativa, afrontar

con fortaleza los problemas y resolverlos de manera creativa sorteando las dificultades y aprovechando las oportunidades del entorno con un alto sentido ético y de responsabilidad social.

Referencias Bibliográficas

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Bluedorn, A., Kalliath, T., Strube, M. y Martin, G. (1999). Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV): The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 14 (3/4), 205-231.

Buame, S. (1992). *Stimulation of Entrepreneurship: An Integrative Approach*. European Small Business Seminar.

Caliendo, M., Fossen, F. y Kritikos, A. (2009). Risk attitudes of nascent entrepreneurs -new evidence from an experimentally validated survey. *Small Business Economics*, 32(2), 153-167.

ness Economics, 32(2), 153-167.

Carter, N., Gartner, W., Shaver, K. y Gatewood, E. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13-39.

Chen, C., Greene, P. & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316.

Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Disponible en <http://publicaciones.caf.com>.

Cramer, J. S., Hartog, J., Jonker, N. y Van Praag, C. M. (2002). Low Risk Aversion Encourages the Choice for Entrepreneurship: An Empirical Test of a Truism. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 48(1), 29-36.

De Mel, S., McKenzie, D. y Woodruff, C. (2010). Who are the Microenterprise Owners? Evidence from Sri Lanka on Tokman versus De Soto. En J. Lerner y A. Schoar (Eds.)

>>



- >> Fayole, A. y Bruyat, C. (2002). *A Conceptual and Methodological Framework to Study, Using the Modeling of Complex System*. The Foundation and Development Processes of Innovative Business Activities. RENT XVI, 16th Workshop. Conference Proceedings. Noviembre 21-22, 2002. Barcelona, España.
- Feldman, D. & Bolino, M. C. (2000). Career patterns of the self-employed: Career motivations and career outcomes. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 53-67.
- G. Canton, L., Iuit, M. y García, A. (2008). *Dimensión Empresarial: un camino para incrementar el potencial emprendedor*. Trabajo presentado en el V CONIDEAS, Valencia, España.
- G. Canton, L., Iuit, M. y Ramírez, P. (2009). *Fomento a la cultura emprendedora, constructivismo y movilidad*. II Congreso Internacional X Seminario Iberoamericano Motiva. Valencia, España.
- G. Cantón, L., Iuit, M. y García, A. (2010). *Responsabilidad social del proyecto de emprendedores de la Universidad Autónoma de Yucatán*, XI Seminario Internacional de la Red Motiva. Caracas, Venezuela.
- G. Canton, L. y López, L. (1997). El programa "Jóvenes Emprendedores" una realidad en la vinculación universidad-empresa, *Revista de la Facultad de Ingeniería Química*, 33, 43-45.
- G. Canton, L. (2013). Emprendimiento con responsabilidad social, *Revista Empresa Global Editores*, 102, 12.
- Gallardo, Y. (2009). *Propuesta de un programa de desarrollo de emprendedores para la unidad académica de contaduría y administración de la U.A.G. para fomentar en sus alumnos una actitud emprendedora*. Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional de México. Disponible en <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/7953/83.pdf?sequence=1>.
- Gibb, A. & Ritchie, J. (1982). Understanding the Process of Starting Small Business. *European Small Business Journal*, 1, 26-46.
- Gilder, J. (1984). *The Spirit of the Enterprise*. Penguin Books Ltd.
- González, J., y López, C. (2012). El emprendimiento en los sistemas universitarios. El Tecnológico de Monterrey. *Serie políticas públicas y transformación productiva N° 4/2012*. Disponible en http://publicaciones.caf.com/media/17622/caf_libro_tec_web.pdf.
- Johannisson, B. (1998). Personal Networks in Emerging Knowledge-Based Firms: Spatial and Functional Patterns. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10(4), 297-312.
- Kantis, H., Angelelli, P. y Moori, V. (eds.). (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Banco Iberoamericano de Desarrollo/FUNDES International, Washington D.C. Disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=829131>.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. (Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, N° 31). Boston y Nueva York: Houghton Mifflin.
- Leiva, J. (2003). "El programa emprendedor del Instituto Tecnológico de Costa Rica". Conferencia impartida en I Simposio de "Análisis de resultados y perspectivas del proyecto de intercambio entre el Instituto Tecnológico de Costa Rica, la Universidad Autónoma de Yucatán y la Universidad de San Carlos de Guatemala", realizado en Cartago Costa Rica.
- Martínez, F. (2008). *Análisis de competencias emprendedoras del alumnado de las Escuelas Taller y Casas de Oficios en Andalucía. Primera fase del diseño de programas educativos para el desarrollo de la cultura emprendedora entre los jóvenes*. Tesis Doctorado, Universidad de Granada, España. Disponible en: <http://0-hera.ugr.es/adraeste.ugr.es/tesisugr/17705824.pdf>.
- Martínez R. (s/f). La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes. Ministerio de educación y ciencia, España. Disponible en <http://www.gse.upenn.edu/pdf/La%20investigaci%C3%B3n%20en%20la%20pr%C3%A1ctica%20educativa.pdf>.
- Mastache, A. (2007). *Formar personas competentes*. Colección educación y trabajo. Noveduc libros. Disponible en http://books.google.com.mx/books?id=jgIIUSMYq_wC&printsec=frontcover&chl=es.
- McClelland, D. (1961) *The Achieving Society*. New York: Free Press.
- McGrath, R., Mc Millan, I. & Scheimberg, S. (1992). Elitists, Risk-Takers, and Rugged Individualists? An Exploratory Analysis of Cultural Differences Between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7, 115-135.
- Miron, D. & McClelland, D. C. (1979). The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses. *California Management Review*, 21(4), 13-28.
- Subsecretaría de Desarrollo Económico. (2013). *Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Subsecretaría de Desarrollo Económico. Buenos Aires. Disponible en: http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/subs_produccion/cultura_emprende/pdf/Manual_del_Emprendedor.pdf.
- Santibañez, J. (1996). *Mitos y realidades del espíritu emprendedor*. Conferencia impartida en la Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press [1961, original 1934].
- Shane, S., Locke, E. & Collins, C. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Shapero, A. (1984). The Entrepreneurial Event. En Kent (ed.) *The Environment for Entrepreneurship*. Lexington Press.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497.
- Wennekers, S. & Thurik, R. (2001). Institutions, Entrepreneurship and Economic Performance. En Lundström y Stevenson (2001). *Entrepreneurship Policy for the Future*. Special Edition. SME Forum 19-20 March 2001. Swedish Foundation for Small Business Research. Växjö, Sweden.
- UADY. (2012). Modelo Educativo para la Formación Integral MEFI. Disponible en http://www.dgda.uady.mx/media/docs/mefi_dgda.pdf.