



## XVII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria 2017

*"Universidad, desarrollo y futuro en la Sociedad del Conocimiento"*

22, 23 y 24 de noviembre de 2017

Mar del Plata, República Argentina

### Aproximación a las características emprendedoras del gestor universitario.

Villalba Benítez, Ever; Ortega Carrasco, Rolando.

Universidad Nacional de Pilar, Paraguay

[evervill@gmail.com](mailto:evervill@gmail.com); [rolando4224@gmail.com](mailto:rolando4224@gmail.com)

#### Eje Temático del Trabajo

Gestión de Recursos Humanos en Instituciones de Educación Superior

**Tipo de Trabajo: Proyecto de investigación**

#### Resumen

Este trabajo estudia el perfil emprendedor de funcionarios y directivos de la Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas de la Universidad Nacional de Pilar en el año 2016. El objetivo fue describir actitudes emprendedoras de los gestores de la institución a partir de un instrumento validado internacionalmente en investigación del perfil emprendedor conocido como CCE o Características del Comportamiento Emprendedor diseñado por la Organización de las Naciones Unidas sustentada en base a las teorías de McClellan. La metodología permite caracterizar el comportamiento emprendedor mediante un test de autoevaluación de 10 factores asociados a las necesidades de logro, afiliación y poder. El estudio reveló que el promedio de las puntuaciones de las CCE de los gestores en ambos grupos se encuentran en un nivel de desarrollo intermedio, algunas fortalezas en los Directivos son la capacidad de Fijar metas, Autoconfianza e independencia, en los Funcionarios además de Fijar metas y Autoconfianza, sobresalen las variables de Cumplimiento y Búsqueda de información, indicando que son capaces de recurrir a sacrificios personales o se esfuerzan extraordinariamente para realizar un trabajo, son colaboradores, tienen buena voluntad y sus motivaciones en muchos casos van más determinados por el logro mismo del trabajo.

**Palabras-claves:** Comportamiento Emprendedor, Gestión Universitaria, Gestión de Recursos Humanos.

## INTRODUCCIÓN

El emprendedurismo es objeto de estudio de investigadores especializados y multidisciplinarios de las ciencias sociales, entre ellos estudiosos de las ciencias empresariales, psicólogos, sociólogos y otros tantos. “La palabra emprendedurismo tiene una interpretación amplia y un significado científico polisémico. La mayoría de las definiciones exponen aspectos relacionados con la enseñanza y la creación de comportamientos practicados” (Venturi, Villalba, Godoy, Fretes, Ocampo y Ferreiro, 2012, pág. 16).

Es un fenómeno cuya importancia inicial radica en las contribuciones que ofrece al ámbito de la economía pues se considera que “el espíritu emprendedor es un mecanismo crucial de desarrollo económico (Schumpeter, 1934; Wennerkers y Thurik, 1999; Baumol, 2002; van Stel et al., 2005)” citado por [CITATION Sta06 \p 125 \l 15370 ].

Múltiples estudios se han realizado con respecto a caracterizar el comportamiento emprendedor de personas que se dedican al comercio, independientes, corporativos y hasta de los denominados emprendedores internos. “Ser emprendedor significa mucho más que una simple denominación o un concepto; pasa a ser una actitud, un comportamiento que caracteriza a una persona, a su organización y a un profesional; es una visión de futuro y de éxito” (Venturi y otros, 2012, pág. 15).

El concepto de emprendedor en el transcurso del tiempo ha ido ampliando su contexto de acción y definición, pasando de ser considerado emprendedora aquella persona “que asumía riesgos en una negociación de compra de servicios o mercaderías con la intención de revenderlos más tarde a precios inciertos” (Venturi y otros, 2012, pág. 16), a un concepto postulado por Schumpeter citado por Venturi y otros que define al emprendedor como “todo aquel que realiza nuevas combinaciones de medios de producción y, por lo tanto, incluye no sólo a aquellos hombres de negocios “independientes”, sino a todos los que realicen dicha función, bien sean dependientes o empleados de una compañía”[CITATION MarcadorDePosición1 \p 17 \n \t \l 15370 ].

También Venturi y otros mencionan que “lo que mueve a un emprendedor es la realización del proyecto, no únicamente las recompensas monetarias, sino la realización personal” [CITATION MarcadorDePosición1 \p 20 \n \t \l 15370 ], considerando lo expuesto se identifican que existen otros modelos de emprendedurismo no vinculados al sector empresarial, cuyas motivaciones no se basan únicamente en la búsqueda de lucro

en sus emprendimientos. En este caso se hace referencia al emprendedor social que “asume una actitud de inconformismo y crítica delante de las injusticias sociales existentes en su región y en el mundo” afirman Melo Neto y Froes citado por (Venturi y otros, 2012, pág. 93).

[...] la diferencia entre el Emprendedurismo tradicional y el Emprendedurismo Social, radica en que el objetivo primordial de este último es buscar la creación y sostenibilidad de valor social, más que del valor económico o de utilidades, si bien es cierto el desarrollo tiene que ser sostenible en el tiempo. Temas como el medio ambiente, equidad de género, desarrollo poblacional, acceso a educación, ofrecimiento de empleo a poblaciones vulnerables, etc., son solo algunos de los abarcados por el Emprendedurismo Social [CITATION Tor13 \p 2 \l 15370 ].

El Global Entrepreneurship Monitor GEM<sup>1</sup> reconoce que, en la actualidad, todavía no existe una definición específica y generalmente aceptada sobre el Emprendedurismo Social. Sin embargo, en su Reporte sobre Emprendedurismo Social (2009) menciona su aceptación a un concepto muy amplio que relaciona el Emprendedurismo Social con individuos y organizaciones comprometidas con actividades emprendedoras que tienen una meta social [CITATION Tor13 \p 5 \l 15370 ].

“Emprendedores sociales tienen características semejantes a los emprendedores de negocios, pero poseen una misión social donde el objetivo final no es la creación de lucro, más es la creación de valor social; son agentes de transformación en la sociedad”[CITATION Mal03 \p 13 \l 15370 ].

Otra visión del emprendedor es la que aporta Pinchot (1985) acuñando el término de “Intraemprendedor o emprendedor interno”, cuando dice que el emprendedurismo podría ser aplicado en organizaciones existentes, por personas internas, y no solamente en la apertura de nuevos negocios” (Venturi y otros, 2012, pág. 104).

Venturi y otros mencionan que “el desafío está en buscar la cooperación de funcionarios, para todas las actividades realizadas a los ideales del emprendedor,

---

<sup>1</sup> El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un estudio global realizado por un consorcio de universidades, iniciado en 1999, como objetivo mide la capacidad empresarial de la población de más de 100 países

convirtiendo a sus subordinados en intraemprendedores” (2012, pág. 103). Según Pulgarín Molina y Cardona Acevedo (2013), en la misma línea, este espíritu es el que hace que existan iniciativas de proyectos, expansión de las organizaciones y consolidación de las instituciones logrando la concreción de los objetivos propuestos por los directivos. En ese sentido, Directivos y Funcionarios desarrollan características que benefician a las instituciones donde realizan su actividad laboral respondiendo a las exigencias de las organizaciones y de los entornos con los que se relaciona.

Considerando esta amplia influencia del emprendedurismo en diferentes esferas, presente en las nuevas empresas y en las ya existentes, y por sobre todo reconociendo que no solo se manifiesta en el sector empresarial, surge la interrogante de conocer cuáles son las características emprendedoras que se encuentran en organizaciones del sector público con una fuerte función social, como es el caso de la Facultad de Ciencia Contables, Administrativas y Económicas de la Universidad Nacional de Pilar (UNP), organización dinámica, compleja, que al igual que muchas organizaciones poseen fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que exigen a sus directivos y funcionarios tomar decisiones muchas veces bajo presión debido a los requerimientos que impone la gestión de una institución educativa con exigencia de calidad, estas dificultades y la superación de las limitantes son indicios de lo que McClelland llama “necesidad de logro” principal característica psicológica del comportamiento emprendedor.

La investigación se justifica en la necesidad de contar con un diagnóstico inicial que permita caracterizar el perfil emprendedor de los principales gestores de la organización cuya misión es “formar personas proactivas, emprendedoras y críticas (...)”, y entre sus valores institucionales contempla la “actitud emprendedora” (FCCAE - UNP, 2017), y así contribuir con datos importantes para trazar estrategias orientadas a optimizar el talento humano en función de las competencias desarrolladas.

Además, la investigación descriptiva “puede servir como base para otros tipos de investigaciones, porque a menudo es preciso describir las características de un grupo antes de poder abordar la significatividad de cualquiera diferencia observada” (Salkind, 1999, pág. 12).

### ***Características de Comportamiento Emprendedor***

“McClelland define el emprendedor como una persona de éxito que ha desarrollado una fuerte necesidad de logro y que por lo tanto busca situaciones en donde

satisfacerlas” (Pulgarin, 2013, pág. 4). Esto se atribuye al factor motivacional que la mayoría de las personas cuentan, pero las ganas o la intención de llevar a cabo un proyecto emprendedor va relacionado de la escala motivaciones de cada uno (McClelland, 1989) citado (Olivera Rivera & Olmedo Pizarro, 2009).

La teoría fue primordial para el crecimiento de los saberes científicos sobre el espíritu emprendedor, expone que el gestor emprendedor tiene su mayor motivación en la necesidad de logro, la de realizar una buena tarea exigiéndose cada vez objetivos más desafiantes (Olivera Rivera & Olmedo Pizarro, 2009); (Venturi, y otros, 2012).

McClelland plantea que el punto de partida del patrón del comportamiento de las personas está condicionado por las necesidades, esto crea una tensión interna en la persona y actúa como un estímulo que orienta el comportamiento para reducir la tensión. En ese contexto piensa que el ser humano puede adquirir las necesidades aprendiéndolas durante el desarrollo de su vida, por lo que muchas de ellas se aprenden de la cultura de la sociedad, éstas las clasificó en tres categorías que son las de logro (n Log)<sup>2</sup>, de poder (n Pod)<sup>3</sup>, y de afiliación (n Afi)<sup>4</sup> (McClelland, 1989).

Con el objeto de poder caracterizar las claves de éxito del emprendedor McClelland inició en los años 60 un proyecto de investigación a través de un cuestionario a emprendedores de todo el mundo que habían puesto en marcha con éxito sus ideas de negocio (Garzón Benítez, 2004).

Basándose en los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados, McClelland pudo determinar que independientemente al rubro a que se dediquen, de la región en el que se encuentren, el nivel socio-económico, religión, cultura, sexo o raza, en todos ellos se repetían en mayor o menor medida una serie de pautas de comportamiento (Garzón Benítez, 2004).

Los hallazgos permitieron sistematizar los siguientes elementos de análisis (Garzón Benítez, 2004):

a) Existen 30 comportamientos comunes en los emprendedores consultados que son clave en su éxito.

---

2 Es la “necesidad de alcanzar metas y esforzarse continuamente para hacer las cosas mejores”. Se refiere al impulso de lograr metas, sobresalir, y esforzarse para obtener éxito.

3 Se define como “la necesidad de influenciar y liderar a otros, y tener el control sobre el ambiente de uno”. Se refiere al nivel de control que la persona desea tener sobre situaciones propias en las que se encuentra involucrado.

4 Es “el deseo de establecer amistad y relaciones interpersonales cercanas”. Un individuo con una alta necesidad de afiliación, se esfuerza por mantener buenas relaciones con los demás, crea un ambiente grato de socialización, se preocupa por la gente y le gusta mantener una vida social activa.

b) Estos 30 comportamientos se agrupan en 10 Pautas de Comportamiento Emprendedor.

Las Pautas de Comportamiento Emprendedor (PCEs) son decisivas a la hora de iniciar un emprendimiento y pueden adoptar los valores: 0 a 25. Sea cuál sea el valor, estas pautas se pueden desarrollar empleando técnicas específicas. Valores menores a 15 son considerados de bajo desarrollo, de 15 a 20 son de nivel intermedio, y de 21 a 25 son considerados de nivel alto.

c) Dichas pautas están agrupadas en tres grandes grupos (ver tabla nº 1):

*Tabla 1 Pautas de Comportamiento Emprendedor*

<b><i>Pautas de Logro</i></b>	<b><i>Conceptos</i></b>
Busca Oportunidades e iniciativas	Realizar actividades antes de que sean solicitadas o antes de que sea forzado por las circunstancias, en adición al aprovechamiento de las oportunidades fuera de lo común.
Persistencia	Actuación repetida que invite al cambio de estrategia si es necesario a fin de superar un obstáculo o un desafío.
Cumplimiento	Hacer sacrificios personales o generar un esfuerzo extraordinario para completar una tarea. Cooperar con los colaboradores y desarrollar empatía.
Exigir eficiencia y calidad	Se refiere a encontrar la manera de hacer las cosas mejor, más rápidas y más económicamente posibles. Buscar exceder las expectativas, y utilizar procedimientos para asegurar que el trabajo se termine a tiempo.
Correr riesgos calculados	Esto significa desarrollar acciones para reducir los riesgos y controlar los resultados.
<b><i>Pautas de Planificación</i></b>	
Fijar Metas	Se refiere a establecer metas y objetivos que sean desafiantes y que tengan significado personal.
Búsqueda de información	Es una capacidad propia de investigación acerca de las problemáticas que se le presentan.
Planificación Sistemática y seguimiento	Planificar dividiendo tareas de gran tamaño en subtareas medianas o pequeñas con plazos definidos.
<b><i>Pautas de Poder</i></b>	
Persuasión y redes de apoyo	Uso de estrategias deliberadas para poder influenciar y persuadir a otros, y mantener relaciones con terceros.
Autoconfianza e Independencia	Mantener su propio punto de vista ante la oposición o de resultados inicialmente desalentadores, confiando en su capacidad.

Fuente: Elaboración adaptada del Manual del participante del taller de desarrollo de comportamiento emprendedor [CITATION Fun17 \t \l 15370 ].

d) Las pautas se pueden analizar aisladamente (una a una) o estudiadas de manera interrelacionada entre ellas.

e) Las relaciones teóricas entre pautas enumeradas por McClelland en los emprendedores de éxito son las siguientes:

- “Fijar Metas” debe tener la puntuación más alta, y en especial debe estar por encima de “Persistencia”.
- “Persistencia” debe tener una puntuación similar a “Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa”. Lo aconsejable es que la distancia máxima entre ellas sea de 5 puntos.
- La pauta “Correr Riesgos” está relacionada con las pautas “Autoconfianza e Independencia” y “Búsqueda de Información”.
- “Autoconfianza e Independencia” debe tener una puntuación similar a “Cumplimiento”. Lo aconsejable es que la distancia máxima entre ellas sea de 5.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio fue descriptivo, no experimental, de corte transversal, desarrolló un abordaje metodológico cuantitativo (Corbetta, 2007), que comprendió una calificación de variables/constructos asociados a situaciones donde el entrevistado calificó en un valor numérico según su consideración, posteriormente se valoró los resultados con técnicas de medición estadística.

Además de recurrir a las fuentes primarias, es decir, aquellos en que los datos o hechos sobre los que versa, son de primera mano, se acudieron a fuentes secundarias de información, como libros, artículos científicos, tesis y textos académicos que se refieren al tema con el propósito de realizar una revisión del marco teórico.

La investigación se desarrolló en la sede central de la Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas de la Universidad Nacional de Pilar, participaron voluntariamente los principales gestores de la organización constituidos por 8 miembros del Consejo Directivo y 30 Funcionarios Administrativos, incluyendo los Directores de áreas y sus colaboradores, en el año 2016.

El instrumento utilizado en esta investigación fue un cuestionario que consta de dos secciones fundamentales. En la primera se definen los perfiles generales del entrevistado (características socioeconómicas mínimas) a través de una serie de preguntas básicas acerca de su persona donde el entrevistado responde de manera abierta a las mismas.

En la segunda sección se utiliza parte del instrumento “preparándose para triunfar” desarrollado por EMPRETEC, el cual deriva del modelo de análisis de

emprendedurismo de David McClelland. Esta parte del instrumento realiza un cuestionario de 55 preguntas donde se indaga a los gestores universitarios acerca de que tan identificados se sienten con algunas situaciones particulares. Estos responden en un rango de entre 1 y 5 según sea su apreciación del criterio, de acuerdo a la escala que se presenta a continuación.

1 = Nunca

2 = Raras veces

3 = Algunas veces

4 = Usualmente

5 = Siempre

El diseño metodológico del cuestionario consta de preguntas de control y márgenes de corrección que permiten mayor grado de objetividad a la hora de la obtención de los resultados finales.

Los resultados se expresan de manera descriptiva y analítica desde el punto de vista de la teoría desarrolla por David McClelland.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este apartado se presentan los principales resultados obtenidos mediante el cuestionario de auto-evaluación de conductas emprendedoras.

La tabla 2 expone las puntuaciones promedio de los dos grupos estudiados, clasificando las variables para la presentación según correspondan a pautas de logro, de afiliación o poder.

Los valores indican el nivel de desarrollo de cada variable estudiada, siendo los puntajes de 0 a 14 un nivel de desarrollo bajo, puntajes de entre 15 a 20 indican un nivel de desarrollo intermedio, y los puntajes de 21 a 25 exponen características emprendedoras fortalecidas.



Tabla 2 Puntuación promedio según Características de Comportamiento Emprendedor

	Funcionarios	Directivos	Variación
<i>Pautas de Logro</i>	18,07	17,31	0,76
Busca Oportunidades e iniciativas	17,60	17,86	-0,26
Correr riesgos calculados	15,57	14,43	1,14
Exigir eficiencia y calidad	19,07	18,00	1,07
Persistencia	18,67	18,14	0,53
Cumplimiento	19,43	18,14	1,29
<i>Pautas de Planificación</i>	18,72	17,62	1,10
Búsqueda de información	19,10	17,00	2,10
Fijar Metas	19,77	20,29	-0,52
Planificación Sistemático y seguimiento	17,30	15,57	1,73
<i>Pautas de Poder</i>	17,98	17,71	0,27
Persuasión y redes de apoyo	16,13	16,00	0,13
Autoconfianza e Independencia	19,83	19,43	0,40
<i>Promedio General</i>	18,26	17,55	0,71

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del test de autoevaluación CCE.

La diferencia de los puntajes promedios de las Características del Comportamiento Emprendedor entre ambos grupos es sutil, siendo levemente mayor el puntaje del grupo de Funcionarios con 18,26 con relación a 17,55 puntos del grupo de Directivos, ambas puntuaciones se encuentran en la franja de nivel de desarrollo intermedio.

Llamativamente ninguna de las variables de los dos grupos de gestores universitarios obtuvo un puntaje con la media mínima ideal deseada que es 21 o más.

Las pautas con mejor puntaje en el grupo de gestores Directivos son Fijar Metas con 20,29 y Autoconfianza e Independencia con 19,43 puntos; mientras que los resultados más bajos se dieron en los comportamientos de Correr Riesgos Calculados con 14,43; Planificación Sistemática y Seguimiento con 15,57 y Persuasión y Redes de Apoyo con 16 puntos.

En el grupo de Funcionarios los mejores puntajes se identificaron en Autoconfianza e Independencia con 19,83, Fijar Metas con 19,77 y Cumplimiento con 19,43, mientras que los valores más bajos resultaron en Correr Riesgos Calculados con 15,57; Persuasión y Redes de Apoyo con 16,13 y Planificación Sistemática y Seguimiento con 17,3 puntos.

Se puede notar que si bien existen diferencias en los puntajes hay coincidencias entre ambos grupos en que las características que más sobresalen son Fijar Metas, Autoconfianza y Cumplimiento, así mismo existen similitudes en los comportamientos que indican escaso desarrollo con las variables de Correr Riesgos Calculados, Planificación Sistemática y Seguimiento; y Persuasión y Redes de Apoyo.

Es necesario analizar por qué en ambos grupos de gestores la característica de Correr Riesgos Calculados es la de menor puntaje, muy por debajo de la media, este rasgo indica debilidades en la capacidad de calcular deliberadamente riesgos y evaluar alternativas, tomar decisiones y controlar resultados, así también expone que los Directivos y Funcionarios tienen dificultades para colocarse en situaciones que conllevan un reto o un riesgo moderado[CITATION Dur12 \l 15370 ]. Para ello presentamos una hipótesis que podría ser tenida en cuenta en futuras investigaciones. Es probable que responda a una característica de la organización debido a factores en la cultura organizacional que no promuevan la posibilidad de tomar riesgos. Otro elemento no menos importante a considerar es lo planteado por McClelland (1961), donde menciona que la población de Latinoamérica tiene problemas para asumir riesgos.

Las otras dos características que también coinciden en ambos grupos de gestores y pueden considerarse como debilidades son la capacidad de Persuasión y Redes de Apoyo, y la capacidad de Planificación Sistemática; la primera conducta indica debilidad para valerse de estrategias deliberadas para influenciar a otros, así como valerse de agentes claves para lograr objetivos, y finalmente la dificultad de mantener una red de contactos, la segunda conducta indica dificultad para planificar dividiendo las tareas grandes en subtareas con tiempos establecidos, dificultad para revisar los planes y considerar circunstancias cambiantes.

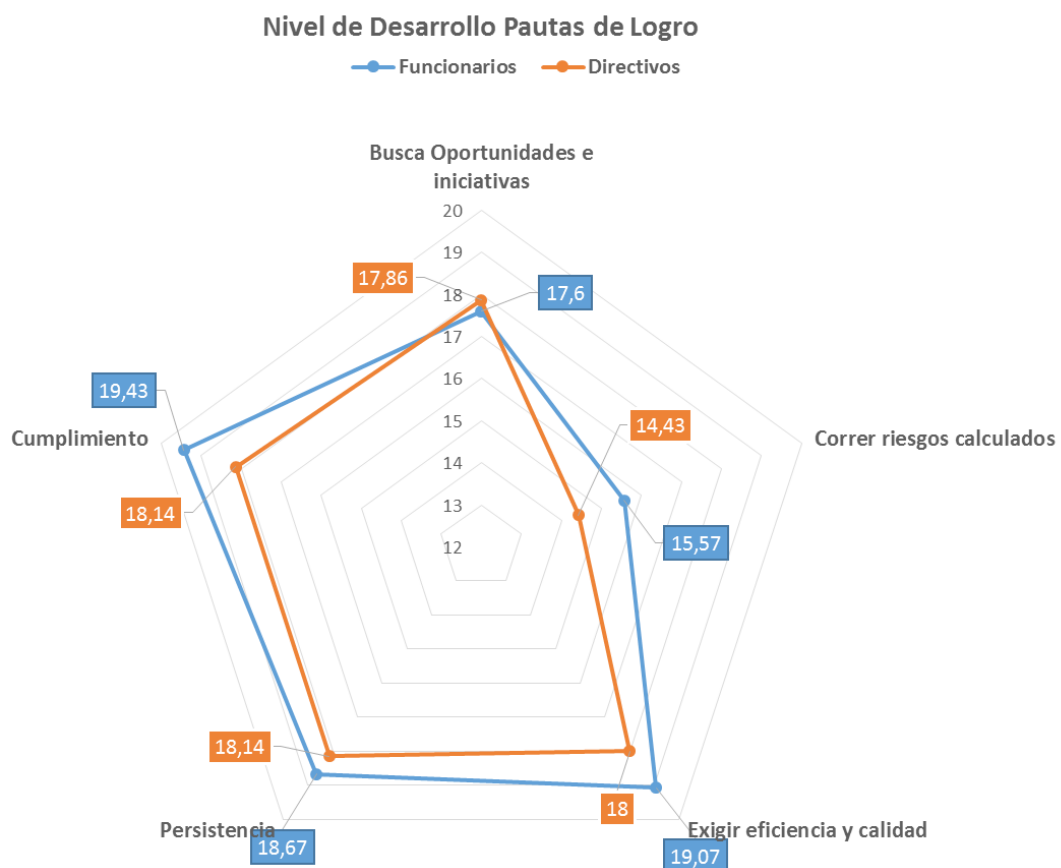
Considerando los puntos relativamente más fuertes que también se dan en coincidencia en ambos grupos de gestores universitarios nos permiten apreciar como fortalezas, aunque con un nivel intermedio de desarrollo, las capacidades de Fijar Metas, Autoconfianza y Cumplimiento, que representan destrezas en fijar objetivos con una visión clara y específica a largo plazo, confianza en las habilidades y pericias de cada uno para realizar tareas difíciles y por sobre todo la conducta de recurrir a sacrificios personales y esmerarse de forma extraordinaria para terminar un trabajo, además de ser colaboradores y ser necesario pueden ocupar el lugar de su compañero para lograr el cometido.

A continuación, se presentan gráficos que permiten identificar los niveles de desarrollo de las características emprendedoras según sean pautas de logro, de planificación y de poder.

*Ilustración 1 Niveles de desarrollo de Pautas de Logro*

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de test de autoevaluación de CCE

La Ilustración N° 1 permite identificar el nivel de desarrollo de los comportamientos que corresponden al grupo de pautas de logro, que incluyen el análisis de cinco variables, se observa para el grupo de gestores Directivos un puntaje promedio levemente menor en relación al grupo de Funcionarios, si bien coinciden en rasgos que pueden considerarse relativamente fuertes como son las conductas de Cumplimiento, Exigir Eficiencia y Calidad, y la Persistencia, en cambio, se identifica como una de las características en situación crítica para ambos grupos de gestores el de Correr Riesgos



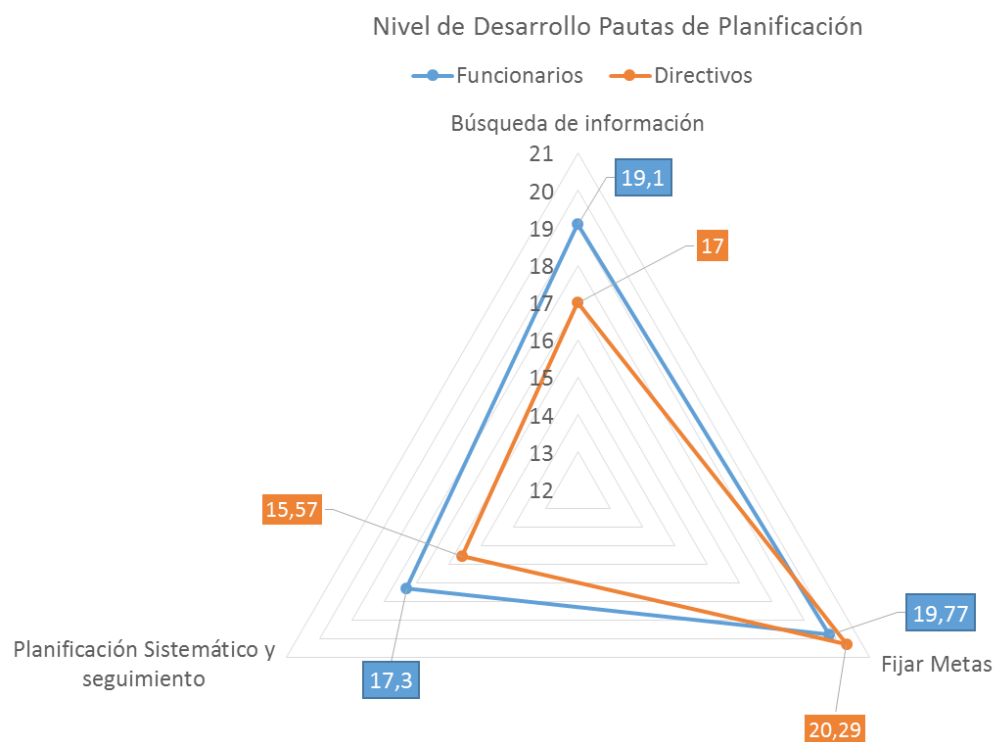
Calculados, y un tanto menos crítico pero igualmente alejado del ideal, el comportamiento de Búsqueda de Oportunidad e Iniciativas.

Para McClelland un emprendedor es definido como aquella persona con una alta motivación al logro, es decir, con alto desarrollo de éstas pautas. Sin embargo, en el caso de que aún no se logre desarrollar en el nivel ideal todas las conductas es importante buscar el desarrollo equilibrado de las primeras cinco variables, sin que disten significativamente en los puntajes.

### *Ilustración 2 Nivel de desarrollo de Pautas de Planificación*

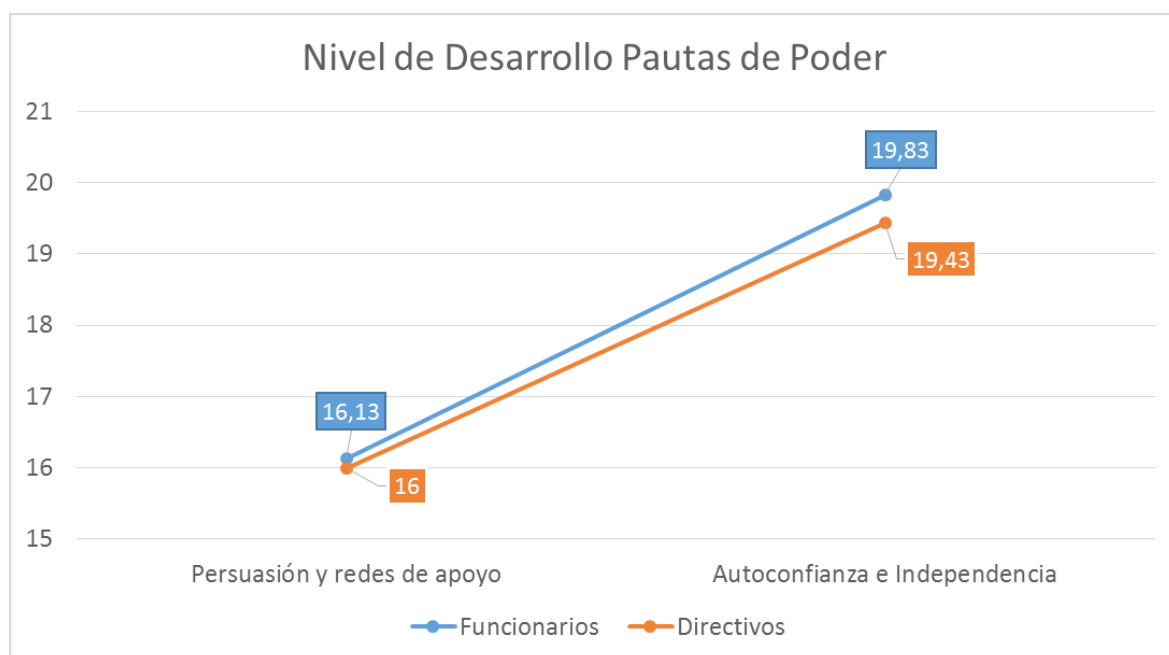
Fuente: Elaboración propia en base al resultado de test de autoevaluación de CCE

En la Ilustración N° 2 se identifica el nivel de desarrollo de los comportamientos que corresponden al grupo de pautas de planificación, que incluyen tres variables, éstas se encuentran relacionadas con las motivaciones denominadas por McClelland como las de afiliación, que en equilibrio permiten administrar y hacer un seguimiento correcto de



las metas fijadas y sus respectivos cumplimientos. Se observa para el grupo de gestores Directivos un puntaje promedio levemente menor en relación al grupo de Funcionarios en las conductas de Planificación Sistemática y Seguimiento, y en la capacidad de Búsqueda de Información, por su parte, el mejor puntaje obtenido por los Directivos fue en el comportamiento de Fijar Metas a largo Plazo, en donde obtuvieron un puntaje muy cercano al mínimo ideal que es 21.

*Ilustración 3 Nivel de desarrollo Pautas de Poder*



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de test de autoevaluación de CCE

En la Ilustración N° 3 se analizan dos variables que componen las pautas de poder, necesarias en todo momento para que el gestor pueda conducir la organización hacia las metas fijadas, se identifica que la conducta mejor desarrollada en ambos grupos de gestores es la Autoconfianza, sin embargo, llamativamente existen debilidades en la capacidad de Persuasión y generación de Redes de Apoyo que revelan carencias para valerse de estrategias intencionales para influenciar y persuadir a otros, y además mantener relaciones con terceros.

## CONSIDERACIONES FINALES

Esta investigación permitió conocer el nivel de desarrollo de las características de comportamiento emprendedor de los gestores principales de la Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas el cuál se encontró en el nivel intermedio, por debajo del puntaje óptimo, con una puntuación media para Funcionarios de 18,25 y para Directivos en un puntaje promedio de 17,49.

Analizada las tres grandes clasificaciones se identificó que sensiblemente poseen mejor puntuación el grupo de Funcionarios que los Directivos, pero tanto en las pautas de Logro, Planificación y Poder en ambos grupos se encontraron puntajes en el nivel intermedio, por debajo de los 21 puntos indicando que todas las pautas necesitan ser trabajadas para perfeccionarse y mejorar el perfil emprendedor de los gestores.

Se identificó una baja puntuación en Correr riesgos calculados con relación directa en la capacidad de Persuasión y redes de apoyo, esto indica que existen debilidades para hacer uso de estrategias para influenciar y persuadir a otros, dificultad para apoyarse en personas claves para conseguir objetivos, a su vez esto puede significar para los Directivos una debilidad en la posibilidad de búsqueda de información.

Puntos positivos en el grupo de Funcionarios se observaron en las variables de Fijar metas, Autoconfianza, Cumplimiento y Búsqueda de información, esto quiere decir que muchas veces los funcionarios son capaces de recurrir a sacrificios personales o se esfuerzan extraordinariamente para realizar un trabajo, son colaboradores, tienen buena voluntad y sus motivaciones en muchos casos van más determinados por el logro mismo del trabajo que por las simples compensaciones monetarias que pueden recibir.

Los directivos tuvieron como puntos más favorables Fijar metas, Autoconfianza e independencia, Búsqueda de oportunidad e iniciativa, existieron rasgos que indican capacidad en la toma de decisiones, cuentan con cierto grado de iniciativa y autoconfianza.

Teniendo como base las conclusiones realizadas sobre esta investigación, se recomienda incorporar en la Facultad como política de la organización la formación, capacitación y seguimiento de las capacidades emprendedoras de los Funcionarios y Directivos. Elaborar un plan formativo específico para trabajar sobre las debilidades reveladas por la investigación, de la siguiente manera:

El plan formativo que se propone consiste en doce sesiones:

- En la 1ª sesión (3 horas), realizar un análisis de los resultados obtenidos conjuntamente con los gestores de modo a reconocer las fortalezas y debilidades.
- En cada una de las sesiones de la 2ª a la 11ª trabajar únicamente sobre una pauta de comportamiento, hasta completar las 10 analizadas. Estas sesiones pueden contener actividades grupales, juegos de rol, etc. Deben ser muy prácticas para que los Funcionarios y Directivos interioricen las conductas puestas en práctica, y grupales para que puedan apreciar dichas conductas en el comportamiento con los compañeros.

- En la 12ª sesión (3 horas), volver a revisar las pautas de comportamiento de los Funcionarios y Directivos para poder observar la evolución de los mismos, tras pasar por las sesiones específicas de cada pauta.

## Bibliografía

- Durán Aponte, E., & Arias Gómez, D. (2012). Actitud emprendedora y estilos emocionales. Contribuciones para el diseño de la formación de futuros emprendedores. *Gestión de la educación*.
- FCCAE - UNP. (02 de junio de 2017). <http://contables.unp.edu.py>. Obtenido de [http://contables.unp.edu.py/?page\\_id=75](http://contables.unp.edu.py/?page_id=75)
- Fundación CIRD - Centro de Información y Recursos para el Desarrollo. (2017). Manual del Participante. *Taller de desarrollo del comportamiento emprendedor*. Asunción, Paraguay: Fundación CIRD.
- García, C., Martínez, A., & Fernández, R. (2008). Características del emprendedor influyentes en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Garzón Benítez, M. D. (2004). Las pautas de comportamiento emprendedor como base para el diseño de planes formativos para emprendedores. *Revista de Economía*, 423-435.
- Malagón, F. A., & Colombia, D. C. (2003). El espíritu emprendedor y la creación de empresa. *Fed. Colombia*, 13.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Olivera Rivera, E., & Olmedo Pizarro, L. (2009). Características emprendedoras de Egresados de Contador Auditor e Ingeniería en Administración de empresas de la Universidad Católica de Maule. (U. C. Maule, Ed.) *Revista UC Maule* (37), 49-72. Obtenido de <http://www.ucm.cl/uploads/media/Olivera.pdf>
- Pulgarín Molina, S. A., & Cardona Acevedo, M. (2013). Caracterización del Comportamiento Emprendedor para los estudiantes de Administración de la Universidad del Rosario. *Escuela de Administración de Negocios*, 22-39.
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Stam, E., Suddle, K., Hessels, J., & van Stel, A. (2006). Los emprendedores con potencial de crecimiento y el desarrollo económico: políticas públicas de apoyo a los emprendedores. *Ekonomiaz. Revista vasca de economía*, 124-149.
- Sung Park, S. I., & Duarte Masi, S. (2015). El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores Iberoamericanos. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 291-314.
- Tortós Hidalgo, L. (2013). Desarrollos de emprendedurismo social en Costa Rica: Características y casos existentes en el país.
- Venturi, J., Villalba Benítez, E. F., Godoy Caballero, R. C., Fretes Ayala, P. E., Ocampo del Valle, D., & Ferreiro Irala, H. M. (2012). *Formando Emprendedores*. Pilar, Paraguay: Universidad Nacional de Pilar.