

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Estudio de las competencias de emprendimiento social presentes en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Ydelmo Junior Chumacero Vilcarromero*

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Silvana de Jesus Flores Marrou*

Asesor:

*Guido Humberto Bravo Monteverde*

Lima, 2022

La tesis:

**Estudio de las competencias de emprendimiento social presentes en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú**

ha sido aprobada por:

---

Marta Lucia Tostes Vieira

[Presidente del Jurado]

---

Guido Humberto Bravo Monteverde

[Asesor Jurado]

---

Irene María Julia Vera Arica

[Tercer Jurado]



A Dios y a mi familia por siempre acompañarme en este camino mostrándome su apoyo incondicional. Quiero agradecer especialmente a mi madre, sin su esfuerzo y dedicación nada de esto hubiera sido posible. A mi ángel en el cielo quien siempre confió en mí. Gracias Silvana, por ser ese ser de luz que siempre necesité, y a su familia, por aceptarme como un hijo más. Finalmente, a las maravillosas personas que conocí en mi etapa universitaria, nunca los olvidaré.

**Junior Chumacero**

A mis abuelos, Emma, Obdulia, Alejandro y mi ángel Jesús, porque sus ejemplos de perseverancia y fortaleza fueron mi fuente de inspiración. A mis padres y hermana, por brindarme la mejor educación, el mejor ejemplo y el mejor hogar. A Angela y Antonella, porque siempre busco ser un buen ejemplo para ustedes. Finalmente, a Junior, gracias por la confianza, paciencia y amor, conocerte fue lo más lindo que me pudo pasar.

**Silvana Flores**



Esta tesis se la dedicamos a Guido, quien confió en nosotros y nos brindó todo su apoyo para lograr culminar nuestra etapa universitaria. Gracias Guido, tu amplio conocimiento en la materia nos ayudó a direccionar nuestra investigación y poder brindarle a la facultad una oportunidad de mejora. Además, agradecemos a los profesores de nuestra universidad por su formación interdisciplinaria y su pasión por la enseñanza. Finalmente, a nuestros compañeros egresados y a los que ingresarán, porque queremos que cada día la facultad sea mejor para ustedes, gestores del mañana, nuestro país y el mundo necesita de nosotros.



## RESUMEN

La presente investigación parte del rol fundamental que cumplen los emprendimientos sociales en el contexto peruano e internacional como uno de los principales impulsores de la maximización del impacto social de la mano con el bienestar y crecimiento económico. A raíz de ello, se tiene como objetivo principal determinar el nivel de competencias de emprendimiento social presente en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Por otro lado, se determinará la influencia de la universidad en el desarrollo de dichas competencias dentro de la malla curricular desde la perspectiva de los egresados de las tres menciones: empresarial, pública y social. Finalmente, se propondrán opciones de mejora de acuerdo a los hallazgos de la investigación para determinar oportunidades de mejora para los futuros egresados de la facultad de cara a un mejor desarrollo de las competencias emprendedoras sociales.

En primer lugar, a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica de diversos autores, se ha definido un concepto de Competencias Emprendedoras Sociales: aquel conjunto de competencias con las que un emprendedor social debe contar para lograr solucionar algún problema presente en la sociedad desde lo más profundo, como el plantear un cambio estructural, generar cambios y cambiar la forma de pensar de las personas buscando un beneficio común y desarrollando un negocio que impacte positivamente en la sociedad.

Luego, habiendo desarrollado el concepto de Competencias Emprendedoras Sociales y su impacto en la sociedad, se ve necesaria una clasificación para un mejor entendimiento de dicha definición; por esta razón, a raíz de clasificaciones realizadas por distintos autores, se han escogido 5 categorías de competencias emprendedoras sociales para la presente investigación:

- Competencias Personales
- Competencias de Liderazgo
- Competencias de Innovación Social
- Competencias de Valor Social
- Competencias de Gestión Emprendedora

Estas categorías se encuentran compuestas por competencias específicas que ayudan a determinar el nivel de desarrollo con el que puede llegar a contar una población específica, para luego sugerir la aplicación de técnicas en favor de un mejor desarrollo por parte de la facultad, debido a la importancia e influencia que un centro de estudios universitarios significa.

A raíz de lo estudiado, se ha encontrado que en los egresados existen altos niveles de desarrollo para cada una de las categorías ya mencionadas, ello gracias a la herramienta cuantitativa del cuestionario. Para la categoría de Competencias Personales, las competencias más

desarrolladas son las de motivación y perseverancia; por el lado de las Competencias de Liderazgo, la más desarrollada es la de trabajo colaborativo; en cuanto a las Competencias de Innovación Social, existe un alto nivel en las competencias de aprendizaje y adaptabilidad, e implicación social; para las Competencias de Valor Social, la más alta es la competencia de código y sentido ético; por último, en cuanto a las Competencias de Gestión Emprendedora, los niveles más altos se encuentran en las competencias de código y sentido ético, y empatía con las necesidades no cubiertas de otros. Los resultados se dirigen a que la facultad realice un buen trabajo en cuanto al desarrollo de competencias emprendedoras sociales. Es por ello que se realizaron entrevistas para examinar, gracias a los egresados, si verdaderamente se está logrando satisfactoriamente lo antes mencionado.

Los resultados de las entrevistas mostraron algunas brechas en cuanto a la influencia de la facultad en el buen desarrollo y desempeño de las competencias emprendedoras sociales en egresados. Existen algunos temas de mención, interés, profesores y cursos, que se están dejando de lado y debilitan el impacto que se puede llegar a lograr en los estudiantes de cara al egreso y sin diferenciar entre menciones. Por ejemplo, se han identificado algunas notables diferencias entre las cantidades de egresados de la mención empresarial en comparación de las menciones sociales y públicas; ello dificulta a la facultad el empleo de cursos o temas acerca del valor social y el bienestar común en otras menciones. Incluso, algunos entrevistados mencionaron que existía algún tipo de orientación empresarial desde los primeros ciclos de la facultad, lo que influye en la elección de la mención empresarial frente a las otras menciones. Entonces, consideran que la facultad está más orientada a formar colaboradores para organizaciones que a emprendedores tradicionales y/o sociales.

De esta forma, las Competencias Emprendedoras Sociales deben ser gestionadas en busca de un mayor desarrollo desde el inicio de la facultad, y no ser de carácter exclusivo para la mención social, ya que este tipo de competencias también son relevantes para las otras dos menciones: empresarial y pública. Asimismo, se debe incentivar un sentido emprendedor en la facultad, ya que estas herramientas, según los egresados, están ausentes en la etapa de formación.

***Palabras clave:*** Competencias, habilidades, emprendimiento, social, gestión

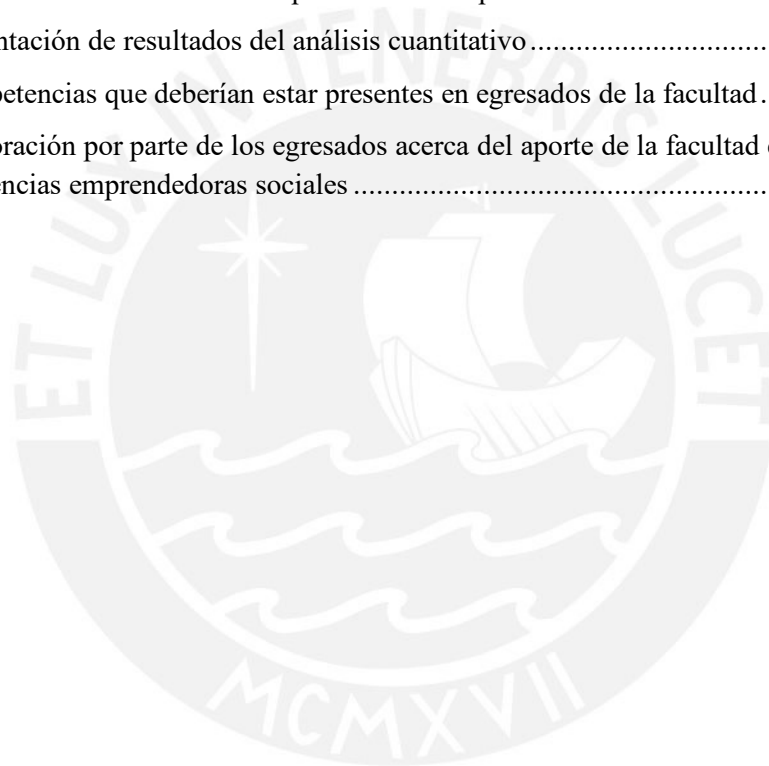
# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
1. Delimitación del tema de investigación.....	2
2. Planteamiento del problema de investigación.....	2
3. Justificación y aporte de la investigación .....	5
4. Preguntas de investigación .....	6
4.1. Pregunta General .....	6
4.2 Preguntas Específicas .....	6
5. Objetivos de investigación.....	6
5.1 Objetivo General .....	6
5.2 Objetivos Específicos .....	6
6. Viabilidad y limitaciones del estudio .....	7
<b>CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>8</b>
1. Alcance de la Investigación .....	8
2. Hipótesis de la Investigación .....	9
3. Enfoque de la Investigación.....	12
4. Estrategia General de la investigación .....	13
5. Horizonte Temporal de la Investigación.....	14
6. Sujeto de Estudio .....	15
7. Técnicas de recolección.....	19
7.1 Revisión de literatura.....	19
7.2 El cuestionario.....	20
7.3 Entrevistas a expertos .....	21
7.4 Las entrevistas a profundidad.....	21
8. Variables.....	22
8.1. Competencias emprendedoras sociales.....	22
9. Confidencialidad .....	25
<b>CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>26</b>
1. Resultados de la investigación cuantitativa .....	26
1.1. Competencias personales .....	27
1.2. Competencias de liderazgo .....	28
1.3. Competencias de innovación social.....	28
1.4. Competencias de valor social.....	29

1.5. Competencias de gestión emprendedora.....	30
2. Resultados de la investigación cualitativa .....	32
2.1. Percepción de competencias de acuerdo a los egresados.....	33
2.2. Conceptualización de competencias emprendedoras sociales de acuerdo a los egresados .....	34
2.3. Consideración de la importancia de las competencias emprendedoras sociales en la FGAD .....	36
2.4. Motivación por los emprendimientos sociales .....	37
2.5. Consideración de la efectividad de la FGAD en la formación de emprendedores sociales .....	38
2.6. Valoración de las competencias emprendedoras sociales .....	39
2.6.1. Valoración de competencias personales.....	39
2.6.2. Valoración de competencias de liderazgo .....	40
2.6.3. Valoración de competencias de innovación social .....	41
2.6.4. Valoración de competencias de valor social.....	42
2.6.5. Valoración de competencias de gestión emprendedora .....	43
2.7. Percepción de iniciativas emprendedoras sociales por parte de la Facultad .....	44
<b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>46</b>
1. Conclusiones.....	46
2. Recomendaciones.....	48
2.1 Enseñanza Extracurricular .....	48
2.2. Enseñanza Intracurricular .....	49
2.3. Futuras Investigaciones.....	50
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO A: Matriz de Consistencia.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO B: Cuestionario de encuestas .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO C: Guía de Entrevistas .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO D: Definiciones de las competencias emprendedoras sociales.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO E: Puntuaciones por competencia.....</b>	<b>74</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Competencias del perfil del gestor egresado PUCP .....	10
Tabla 1: Competencias del perfil del gestor egresado PUCP (continuación).....	11
Tabla 2: Número de egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección .....	16
Tabla 3: Tamaño de Muestra para la investigación .....	18
Tabla 4: Codificación de la información de los egresados .....	19
Tabla 5: Primera aproximación de variables de competitividad empresarial .....	22
Tabla 6: Segunda aproximación de variables de competitividad empresarial social .....	23
Tabla 7: Operacionalización de las competencias de emprendimiento social.....	25
Tabla 8: Presentación de resultados del análisis cuantitativo .....	27
Tabla 9: Competencias que deberían estar presentes en egresados de la facultad.....	33
Tabla 10: Valoración por parte de los egresados acerca del aporte de la facultad en el desarrollo de las competencias emprendedoras sociales .....	44



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso Metodológico.....	8
Figura 2: División de egresados por mención .....	26
Figura 3: Competencias Personales .....	27
Figura 4: Competencias de Liderazgo.....	28
Figura 5: Competencias de Innovación Social .....	29
Figura 6: Competencias de Valor Social.....	30
Figura 7: Competencias de Gestión Emprendedora.....	31
Figura 8: Puntuaciones por competencia.....	32



## INTRODUCCIÓN

Los estudios acerca de los emprendimientos sociales han ido aumentando en los últimos años por la importancia que tiene el emprendedor social como agente de cambio que incentiva y genera valores sociales y que cuenta con la capacidad de reconocimiento de nuevas oportunidades en favor de los menos favorecidos de la sociedad. Existe una alta demanda de emprendimientos sociales, entonces es importante formar ciudadanos capaces de desarrollar herramientas, conocimientos y actitudes para enfrentar estas exigencias del nuevo mundo; para ello, el foco principal que se debe atacar es la educación. En esa línea, se resalta el papel importante que cumplen las instituciones de Educación Superior como incubadoras de la educación emprendedora como método de respuesta y anticipación a las necesidades sociales (UNESCO, 2009 citado en Bilbao & Vélez, 2015).

Para la presente investigación se definió como objetivo general determinar el nivel de competencias de emprendimiento social presente en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En busca de la meta trazada, el primer paso consistió en recoger información acerca del tema en diferentes contextos, similares y diferentes al peruano. A raíz de ello, se denotó una escasez de recursos literarios acerca del tema de competencias emprendedoras sociales y el análisis de efectividad en alguna institución educativa superior.

En total se desarrollaron cuatro capítulos, en el primero de ellos se presenta la situación problemática en la que se ofrece una primera aproximación acerca del sistema emprendedor peruano, además de los objetivos y preguntas que servirán de guía en el camino de la investigación. Por último, en este capítulo también se encuentran la relevancia y justificación de la investigación, en ellas se explican la necesidad y el valor del estudio que sirven como oportunidad. En cuanto al segundo capítulo, este contiene la metodología que se aplicaría para el logro de los objetivos anteriormente propuestas y las herramientas a utilizar para un excelente recojo de información en los egresados de la facultad. Dentro de las herramientas se encuentran las encuestas y entrevistas que se detallarán más adelante, las cuales fueron analizadas de manera cuantitativa y cualitativa.

Luego, en el capítulo tres se explicarán los hallazgos obtenidos, los cuales han sido previamente clasificados según las categorías de Competencias Emprendedoras Sociales encontradas en la literatura: Competencias Personales, Competencias de Liderazgo, Competencias de Innovación Social, Competencias de Valor Social y Competencias de Gestión Emprendedora. Finalmente, en el cuarto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones planteadas a partir de los hallazgos y análisis de la investigación.

# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1. Delimitación del tema de investigación**

“Estudio de las competencias de emprendimiento social presentes en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú”

## **2. Planteamiento del problema de investigación**

La economía mundial se ha visto afectada en los últimos años, sumado a ello, la globalización, industrialización y el avance precipitado del conocimiento han traído como consecuencia la falta de empleo en muchos países. Es así como existe una demanda creciente por profesionales cada vez más capacitados y competentes a tal punto de disminuir su posibilidad de encontrar un empleo y mejorar su calidad de vida. Es en este contexto, en que el mundo necesita de emprendedores, aquellos que son capaces de analizar y reconocer situaciones e implementar ideas de negocio; incluso, mejorar negocios ya existentes a través de la innovación y reinención.

En esta última década, el sector empresarial ha presentado un incremento en el número de emprendimientos a nivel mundial. Según el GEM (Global Entrepreneur Monitor) en su último análisis del 2018 al 2019, dentro de Latinoamérica y el Caribe, el Perú es considerado como uno de los tres países con mayor percepción de oportunidades para emprender, el primero con mayor facilidad para poner un negocio y el tercero con mayores capacidades para emprender; cifras que reflejan el alto índice de oportunidades que se pueden encontrar en nuestro país. Dicho reporte, que evalúa el impacto del nacimiento, desarrollo y discontinuación de los emprendimientos con respecto a la economía de sus países, posiciona al Perú en el puesto ocho a nivel mundial con aproximadamente el 2.3% por encima del promedio en Latinoamérica.

El nacimiento de nuevos emprendimientos trae consigo efectos positivos para la economía, para el desarrollo de la sociedad, para la reducción de brechas entre niveles socioeconómicos, el aumento del empleo, el desarrollo de innovación mediante el aprovechamiento de recursos nacionales, etc. Particularmente, dentro de la tipología de emprendimientos, existe una rama en específico con base en lo social: los emprendimientos sociales. Estos traen beneficios no solo a la economía del país, sino también para el desarrollo de la sociedad. Un punto importante, si no es el más importante durante la historia de la sociedad, es la expansión del conocimiento. Mientras más conocimiento posea una sociedad, mayor desarrollo traerá a su comunidad, mientras más personas tengan maestrías, doctorados, postgrados, especializaciones, capacitaciones, seminarios; más conocimiento habrá. Como menciona Jolonch (2014) en su artículo sobre la importancia del emprendimiento para el desarrollo de la sociedad:

El conocimiento genera más conocimiento y cuando el conocimiento se une a las distintas áreas del saber se interrelacionan y se mezclan, se generan cosas extraordinarias y emprendimientos espectaculares. Es en ese momento en que las sociedades pasan de un estadio a otro y se habla de pasar de una época de cambios a un cambio de época (Jolonch, 2014, pp. 37).

Para un emprendedor, es fundamental tener un pensamiento inclinado hacia la grandeza. La globalización, ha permitido que muchas personas se conviertan en emprendedores comenzando desde garajes o cocinas; sin embargo, las herramientas como la innovación, la creatividad y el potencial de su entorno permitieron que lo que en un principio fue solo una idea, se convierta en un modelo de negocio.

Según la Asociación de Emprendedores del Perú, regiones como la peruana necesitan tener un ecosistema emprendedor, pues de esa manera se reducirían las consecuencias de muchos problemas sociales y económicos, pero para hablar de ello, primero debemos cuestionarnos si realmente el gobierno, las instituciones y universidades desarrollan mecanismos que impulsen a los emprendedores. Esta Asociación también consideraba que al 2015 el país aún no se encontraba preparado en esta materia y por ello individualmente trabajaron bajo cuatro pilares para proporcionar lo que un emprendedor no encuentra en su entorno. Comenzando con la presencia en las redes, realizando actividades que permiten tener una mejor conexión unos con otros, aprendiendo mediante talleres, charlas y seminarios. De esta manera también logran capacitarse entre ellos, brindando programas de formación en diversas temáticas en las que se encuentran especializados; como, por ejemplo, el desarrollo de modelos de negocios, marketing, herramientas legales o contables, etc. Un tercer pilar es la defensa, considerando la importancia del respeto a los derechos de los mismos y brindando acompañamiento legal frente a cualquier vulneración de ellos. Finalmente, la promoción de políticas públicas que ayuden a mejorar las condiciones del ecosistema emprendedor y preparar un mejor futuro para las siguientes generaciones de emprendedores.

Además de ello, según lo que el Global Entrepreneur Monitor propone en su última edición, algunos de los problemas más comunes con los que los emprendedores deben lidiar en el desarrollo de un negocio y la sostenibilidad del mismo son: los problemas de rentabilidad y financiamiento, razones personales, identificación de oportunidades más atractivas, el alto grado de informalidad de la competencia y del sector, lo cual también trae consigo bajos niveles salariales y mayor índice de subempleo; la baja productividad por la falta de motivación o línea de carrera de sus empleados; entre otros. Frente a esta problemática enfrentada por los emprendimientos para poder lograr el éxito sostenible, la solución y el deber recaen sobre las

instituciones educativas superiores, las cuales en su capacidad de preparación de alumnos deben incluir temas de competitividad y adaptación en un mercado laboral como el peruano.

Por otro lado, datos estadísticos indican que, en el año 2004, alrededor del 60% de los programas en universidades de Estados Unidos incluían materias referentes a emprendedores. Ello ha resultado positivo para la economía americana. Según indica Varela (2004), la educación del presente siglo debe tener objetivos basados en la creación de líderes empresariales, en comparación con los objetivos de siglos pasados en los que el enfoque era más de crear funcionarios y colaboradores. Diversos autores se han cuestionado acerca de si el carácter emprendedor es inherente del ser humano o se puede llegar a inculcar. La respuesta es sí para ambos casos, es por ello que resulta importante hacer emprendedores y no solo esperar a que aparezcan. Enseñar a emprender es uno de los temas educativos más relevantes en el contexto actual.

Es fundamental que las universidades dentro del país inculquen en sus estudiantes la formación de nuevas empresas o incluso ideas de negocio. Asimismo, los centros universitarios deberían contribuir un espíritu emprendedor no solo a los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, sino a otras facultades que también forman profesionales en lo que hacen. Ello no solo ayudará a que mejoren su calidad de vida, sino también a que se reduzca la tasa de deserción de los nuevos negocios y consigan éxito y sostenibilidad. De este modo, los graduados universitarios, o futuros emprendedores, contribuirán positivamente al desarrollo local y del Perú en general.

En esa línea, particularmente la Pontificia Universidad Católica del Perú cuenta con una esencia ética, moral y social al momento de preparar a sus alumnos. Evidentemente, existe un puente entre educación y valor para la sociedad. Es por ello que la presente investigación se centra en los emprendimientos sociales, por el enfoque basado en el desarrollo y mejora de la sociedad. Como indica Cieza (2010), la educación tiene como deber el promover la participación, implicación y compromiso de los estudiantes por la comunidad local y no local. Entonces, los emprendimientos sociales, como señala Enciso (2010), hacen referencia a las iniciativas por parte de las personas y organizaciones que tienen el deseo de sacar adelante proyectos de carácter solidario sin fines de lucro con el único fin de generar valor social a cierta necesidad social existente.

Por estos motivos se cuestiona si en realidad el estudiante egresado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección preparado académicamente se encuentra listo para poder afrontar estas y más dificultades que el propio mercado empresarial presenta. Asimismo, se cuestionará si las competencias que la Facultad desea inculcar en los alumnos (ver Tabla 1) son necesarias para

hacer frente a esta situación. Bajo estas premisas, es que debemos cuestionar si las herramientas o competencias enseñadas y practicadas en las aulas han sido suficientes para que ellos puedan encontrar soluciones efectivas a problemas sociales en un ecosistema empresarial cómo el que se presenta actualmente.

### **3. Justificación y aporte de la investigación**

Los resultados del estudio aportarán a la cultura de competencias, emprendimiento y a las instituciones públicas y privadas:

En primera instancia, se analizará a los autores que hayan investigado acerca de las competencias emprendedoras más importantes, luego se extraerán las competencias más relevantes y formar así un espectro de habilidades que servirán como punto de partida para validar o no la hipótesis. Gracias a lo anterior, los futuros emprendedores conocerán las aptitudes más recurrentes en los grandes empresarios y las aplicarán para garantizar el éxito al momento de emprender.

En esa línea, la presente tesis permitirá conocer las principales habilidades y competencias con las que cuentan los alumnos recién egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Resulta oportuno analizar cuál es el espectro de competencias emprendedoras sociales más resaltantes y cuáles, por el contrario, no están siendo bien inculcadas. Con este conocimiento se podrán realizar estrategias dentro de los cursos para poder ofrecer mejores propuestas de aprendizaje hacia ciertas competencias que resultan importantes para el ámbito laboral y empresarial.

Por otro lado, los resultados de esta investigación serán beneficiosos para la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, puesto que se evidenciará en primera instancia la existencia de un enfoque en base a las competencias emprendedoras sociales desarrolladas y encontradas a lo largo de la investigación. Luego, se analizará brevemente si los estudiantes egresados verdaderamente refugian dichas competencias al momento de la culminación de la etapa antes mencionada; es decir, se realizará un análisis cuantitativo y cualitativo de demostración. Así también, servirá de base para que instituciones educativas públicas y privadas refuercen su malla curricular con programas o cursos orientados al desarrollo de capacidades emprendedoras y de negocio; ello a largo plazo impactaría de manera positiva en la economía del país al crear mayores emprendedores.

Asimismo, los actuales estudiantes de la facultad lograrán reconocer en qué medida se encuentra el nivel de creación de nuevos negocios sociales de los egresados, para así poder enfrentarse a una posible realidad al momento de culminar su etapa educativa superior. De esa

manera, los estudiantes podrán escoger mejor sus cursos electivos, integrarse en actividades extracurriculares enfocadas en emprendimiento o participar de programas emprendedores para que al momento de llevar a la práctica empresarial una idea de negocio, sepan cómo reaccionar frente a las adversidades. La capacidad de los alumnos para desarrollar emprendimientos sociales, no solo incurren en una buena oportunidad para poblaciones vulnerables, sino también desemboca en una especie de progreso económico y social (Alvord, Brown & Letts, 2004).

Finalmente, al ser un estudio replicable, sienta las bases para realizar futuras investigaciones a las competencias ofrecidas por la nueva malla curricular del 2022 propuesta por la Facultad de Gestión y Alta Dirección, no solo de competencias emprendedoras sino también de muchas otras similares o de tendencia.

#### **4. Preguntas de investigación**

##### **4.1. Pregunta General**

¿Cuál es el nivel en el que se encuentran los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú respecto a las competencias de emprendimiento social?

##### **4.2 Preguntas Específicas**

**PE 1:** ¿Cuáles son las características y competencias más relevantes de los emprendedores sociales según la literatura?

**PE 2:** ¿Cuáles son las competencias emprendedoras sociales más desarrolladas por los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección?

**PE 3:** ¿Cuáles son las competencias emprendedoras sociales menos desarrolladas por los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección?

**PE 4:** ¿Cuál es el aporte de la malla curricular de la Facultad de Gestión y Alta Dirección sobre las competencias emprendedoras sociales?

#### **5. Objetivos de investigación**

##### **5.1 Objetivo General**

Determinar el nivel de competencias de emprendimiento social presente en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

##### **5.2 Objetivos Específicos**

**OE 1:** Determinar las características y competencias más relevantes de los

emprendedores sociales según la literatura

**OE 2:** Identificar las competencias emprendedoras sociales más desarrolladas en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección

**OE 3:** Identificar las competencias emprendedoras sociales menos desarrolladas en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección

**OE 4:** Analizar el aporte de la malla curricular de la Facultad de Gestión y Alta Dirección sobre las competencias emprendedoras sociales

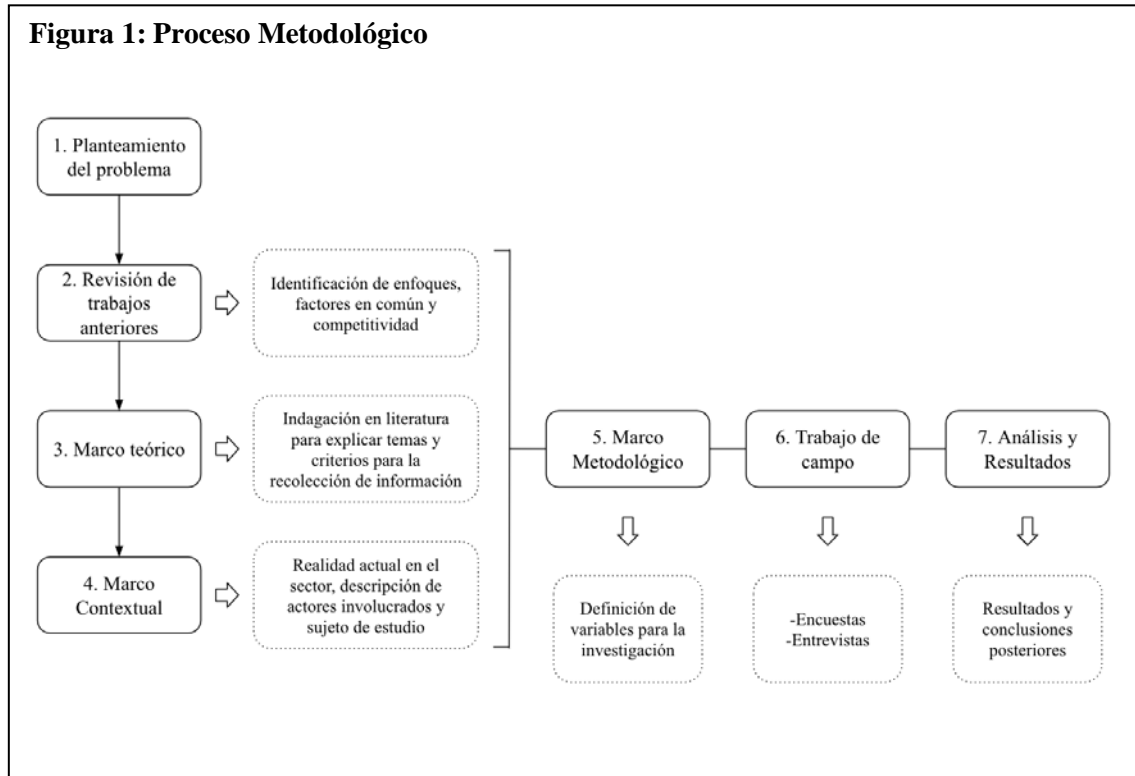
## **6. Viabilidad y limitaciones del estudio**

La investigación a realizar resulta viable; es decir, puede llegar a concretarse (Sobrero, 2009). Lo anterior gracias a que es posible encontrar textos y fuentes académicas con estudios históricos acerca de los conceptos, casos, contextos, y enfoques relacionados con los temas de competencias, emprendimientos. Asimismo, al ser parte del alumnado de la facultad de Gestión y Alta Dirección, a los autores les resulta sencillo encontrar sujetos de estudio para las encuestas dentro de la facultad. Sin embargo, el principal reto a tomar en cuenta es la actual pandemia, la cual limita el trabajo de extracción de fuentes primarias. Asimismo, se hará uso de técnicas y herramientas aprendidas durante nuestra etapa académica universitaria, las cuales son de gran aporte y agregan un gran valor a la investigación. Un diagrama de Gantt es primordial, pues es una herramienta útil al momento de planificar y programar la carga de trabajo de manera que establece límites de tiempo (Terrazas Pastor, 2011). En cuanto a los emprendedores, se realizarán entrevistas relacionadas a los objetivos de la investigación y a los temas relevantes para la misma, ello ayudará a enfocar mucho mejor el problema a la par de que nos brindará distintos puntos de vista.

Finalmente, la investigación hace uso de recursos monetarios propios de los tesistas; es decir, el proyecto no requiere de un financiamiento exterior. Así también, contamos con el tiempo y dedicación para realizar el trabajo de investigación en el corto plazo, lo cual consiste en un recurso temporal suficiente para el alcance y magnitud de lo que proponemos.

## CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se definirán aspectos relevantes acerca de la metodología de la investigación. Se explicará la naturaleza del estudio, técnicas de recolección de datos, criterios de selección de participantes, entre otros. A continuación, se presenta el proceso metodológico utilizado para la presente investigación, así como también se detalla claramente en la Matriz de Consistencia (ver Anexo A).



### 1. Alcance de la Investigación

Para establecer un adecuado alcance que requiere una investigación, se deben tomar como base los objetivos de la misma. Existen cuatro tipos de alcances de investigación: exploratorio, el cual es necesario cuando se trata de fenómenos poco estudiados que requieren ser examinados para identificar conceptos que sirvan como base empírica para futuras investigaciones; descriptivo, este incurre en la medición de información del fenómeno de manera conjunto o independiente para ser asociada a una variable dependiente del estudio; correlacional, el cual tiene como finalidad reconocer la relación o grado de asociación entre dos o más conceptos dentro de un contexto en particular; y finalmente explicativo, este alcance busca explicar la causa de un fenómeno dentro de condiciones particulares a través de la relación entre variables existentes

(Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En ese sentido, la investigación es descriptiva y exploratoria.

En primer lugar, la presente tesis posee un alcance de carácter descriptivo, pues se pretende detallar el nivel de competencias emprendedoras sociales que poseen los alumnos egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En segundo lugar, la investigación también es de carácter exploratoria, ya que pretende estudiar el fenómeno de las competencias emprendedoras sociales, el cual cuenta con literatura académica escasa en el contexto peruano y, particularmente, dentro de la universidad en cuestión. Ello se debe a que existen muchos más estudios acerca de emprendimientos, pero no de carácter social, por el hecho de que los emprendimientos sociales son mucho más difíciles de solventar económicamente y lograr autosostenibilidad; sin embargo, son igual o más importantes que los de carácter no social.

## **2. Hipótesis de la Investigación**

Como hipótesis general se plantea que, en cuanto a las competencias y capacidades emprendedoras sociales, los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección cuentan con los niveles necesarios para desarrollar y dirigir sus propios proyectos emprendedores sociales, siendo estos niveles aceptables. Lo anterior, gracias a que los gestores de la Pontificia Universidad Católica del Perú cuentan con un perfil preparado para gestionar estratégicamente los recursos con miras a generar valor, comprometido con los principios ético-humanistas que buscan resultados sostenibles positivos para la población. (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2020). Incluso, el gestor cuenta con la capacidad de identificación de oportunidades para la mejora de las capacidades sociales y satisfacción de las necesidades humanas logrando un cambio a partir del desarrollo sostenible. De esta manera, es capaz de lograr y generar valor social integrando esfuerzos de la sociedad, empresa y Estado. (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2020). Asimismo, los egresados de la facultad tienen la capacidad de poder administrar los recursos a su disposición de manera que los transformen y logren obtener valor, claro está, siempre comprometidos con los principios ético-humanistas mediante los cuales se promueven espacios sostenibles en beneficio de la sociedad (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2020). Todo ello validado por la Pontificia Universidad Católica del Perú asegurando una lista de competencias genéricas y específicas con las que el egresado debe contar y se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1: Competencias del perfil del gestor egresado PUCP**

<b>COMPETENCIAS DEL GESTOR EGRESADO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ</b>		
<b>Competencias Genéricas</b>	Iniciativa	Emprende iniciativas de manera creativa y realiza propuestas para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones en las que se desempeñan, sean del sector empresarial, privado, público o social.
	Aprender a aprender	Conoce y gestiona sus propias capacidades demostrando iniciativa y creatividad.
	Resolución de problemas	Realiza propuestas de mejora innovadoras y resuelve problemas demostrando un pensamiento sistémico y crítico
	Trabajo en equipo	Trabaja en equipos multidisciplinarios para el logro de los resultados de la organización, demostrando habilidades de negociación, respetando y valorando el aporte de sus demás miembros.
	Investigación para la toma de decisiones	Elabora y ejecuta procesos de investigación, integrando conocimientos propios y complementarios al ámbito de la gestión, que le permiten sustentar sus decisiones.
	Comunicación asertiva	Se comunica de manera asertiva y efectiva oralmente y por escrito, en castellano y en inglés.
	Ética y ciudadanía	Promueve relaciones justas y democráticas para la convivencia y el bienestar de la sociedad.
<b>Competencias Específicas</b>	Gestión estratégica	Proyecta estrategias a largo plazo y actúa en el corto plazo, generando valor en las organizaciones donde se desempeña.
	Gestión de proyectos	Diseña, implementa, monitorea y evalúa proyectos de manera efectiva, tomando en cuenta la perspectiva de los actores involucrados.
	Gestión financiera	Comprende las dinámicas económicas y financieras que le permiten evaluar y tomar decisiones de inversión y financiamiento.

**Tabla 1: Competencias del perfil del gestor egresado PUCP (continuación)**

	Gestión de procesos	Gestiona la organización como un sistema de procesos interrelacionados con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes o usuarios internos y externos de la misma.
	Marketing	Organiza y recopila información para comprender las necesidades y expectativas del público objetivo de la organización en donde se desempeña, desplegando estrategias comerciales y de comunicación.

Adaptado de Facultad de Gestión y Alta Dirección (2020)

Para la malla curricular del 2013 se han encontrado 3 cursos en los cuales la Facultad de Gestión y Alta Dirección busca inculcar el sentimiento emprendedor a los alumnos: Plan de negocios, Simulación de emprendimientos e Innovación y emprendimiento social (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2020).

Plan de negocios es un curso de noveno ciclo de carácter obligatorio. El curso busca integrar las herramientas inculcadas a lo largo de la carrera por parte de la universidad hacia los alumnos para que estos últimos puedan aplicarlas en propuestas innovadoras o emprendimientos (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2020).

Simulación de emprendimientos es un curso de carácter electivo; es decir, no es obligatorio. El propósito del curso es aplicar e integrar las habilidades y conocimientos que la universidad ha inculcado a los alumnos para que ellos puedan tomar decisiones en cuanto al ecosistema emprendedor y empresarial. De esa manera, logran que el alumno tome decisiones gerenciales en busca de los objetivos iniciales, gracias al análisis previo de distintos factores y variables tanto externas como internas. Este tipo de curso funciona con simuladores en los cuales los estudiantes pueden aplicar sus habilidades en un entorno parecido al mundo real y en constante competencia (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2020).

El curso de Innovación y emprendimiento social es un curso de carácter obligatorio para estudiantes que se encuentren cursando el décimo ciclo de la carrera, pero solo para aquellos que hayan optado por la mención de gestión social. El curso busca desarrollar las capacidades de intuición y reflexión de los alumnos con el fin de que logren formular y diseñar propuestas emprendedoras en favor de la satisfacción de necesidades específicas de desarrollo que no han sido cubiertas por formas tradicionales de intervención social (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2020).

Adicionalmente, a lo largo de toda la carrera, los alumnos cuentan dentro de la malla curricular con cursos obligatorios que se relacionan con el desarrollo de competencias que ayuden al desarrollo de emprendimientos sociales y no sociales. Cursos como Contabilidad y derivados, Bases Legales para la Gestión, Economía y derivados, Marketing 1, Marketing 2, Gestión Social, Gestión de Proyectos, Gestión de Personas 1, Gestión de Personas 2, Gestión Comercial, entre muchos otros. (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2020).

Por otro lado, la Pontificia Universidad Católica del Perú también cuenta con el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE), el cual es una organización de la universidad dedicada al fomento de la cultura emprendedora e innovación para alumnos dentro y fuera de la PUCP. El CIDE promueve en los alumnos el desarrollo del país a través de la creación y desarrollo de empresas que generen valor para la sociedad. Así también, el CIDE logra que los alumnos generen bienes y servicios con la capacidad de no solo generar valor agregado, sino también que puedan replicarse y actuar en mercados tanto nacionales como internacionales (CIDE, 2020).

En esa línea, la Pontificia Universidad Católica del Perú también cuenta con la plataforma E-quipu, la cual tiene como objetivo conectar emprendedores de distintas locaciones del Perú para generar conocimiento y lograr un acompañamiento en la etapa de crecimiento en forma de que se les brinde herramientas que faciliten su escalamiento (E-quipu, 2020). E-quipu es la primera red de emprendedores en favor de las diferentes iniciativas de emprendimiento que surgen en la universidad.

Finalmente, otra de las opciones que encuentran los alumnos en cuanto a apoyo de emprendimientos e ideas de negocio por parte de la universidad es el programa de Laboratorio de Emprendimientos. Este programa de innovación es una propuesta de E-quipu en conjunto con las Facultad de Gestión, el cual busca que diferentes alumnos formen equipos para que desarrollen soluciones e incluso modelos de negocio escalables de acuerdo a problemas específicos y/o necesidades del entorno (E-quipu, 2020).

Por todo lo anterior, la hipótesis en favor del buen nivel con el que cuentan los egresados de acuerdo a las competencias emprendedoras sociales será validada por la investigación y trabajo de campo.

### **3. Enfoque de la Investigación**

Una investigación suele distinguir entre dos tipos de enfoques: cuantitativo y cualitativo (Hernández et al., 2014). Cada uno de estos contiene características particulares que mejoran sustancialmente su desempeño de acuerdo a la razón de la investigación. Por un lado, el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar una hipótesis, a raíz de la medición de

datos numéricos y análisis estadísticos, los cuales servirán para establecer patrones de comportamiento y evidenciar teorías (Hernández et al., 2014). Bajo un enfoque cuantitativo existen etapas que se deben respetar de manera secuencial sin soslayar y tiene como base datos empíricos dentro de la literatura, la formalización de hipótesis, muestras amplias, correctos instrumentos de recolección numérica y el análisis estadístico de la información. (Ponce & Pasco, 2018, p. 45).

Por otro lado, el enfoque cualitativo también se guía de temas relevantes de investigación; sin embargo, en comparación con el enfoque cuantitativo, los estudios sin medición numérica desarrollan preguntas y afinan hipótesis durante todo el proceso de recolección y análisis de datos (Hernández et al., 2014). Entonces, este tipo de estudio se presenta mucho más flexible al momento de plantear etapas dentro del proceso de investigación; de esa manera, el trabajo se desarrolla con muestras pequeñas, instrumentos de medición abiertos y una buena comprensión del fenómeno en cuestión (Ponce & Pasco, 2018, p. 45).

Por todo ello, el enfoque de la presente investigación es mixto, pues se hará uso de métodos tanto cualitativos como cuantitativos de recolección de datos y medición para un posterior análisis. Para el sujeto de estudio, se realizaron encuestas a los egresados de la facultad a través de un formulario previamente evaluado con una muestra más pequeña y validado por expertos en el tema. Luego, al ser considerada una muestra proporcional, logrará que se cuantifiquen los datos a medir mediante una escala de likert que indique el nivel de conformidad y pertenencia que tienen ellos con respecto al conjunto de competencias emprendedoras. Asimismo, se optó por realizar entrevistas a profundidad a 8 egresados de la facultad de manera en que se consideren 3 por cada mención; ello para que sostengan un punto de vista en cuanto a qué competencias emprendedoras sociales consideran que poseen y cuáles consideran que no.

#### **4. Estrategia General de la investigación**

Luego de haber determinado y definido el enfoque y el alcance de la investigación, se procedió a seleccionar la estrategia general a utilizar para la presente investigación. Para Pasco y Ponce (2018), las estrategias generales de investigación más recurrentes son el experimento, el estudio tipo encuesta, la investigación-acción, el estudio de caso y la etnografía. Cada una de ellas está relacionada de manera clara con determinados enfoques, ya sea cuantitativo o cualitativo. Cabe resaltar que las estrategias antes mencionadas no son excluyentes, de manera que se puede hacer una combinación de estas siempre y cuando ello contribuya de manera positiva a la resolución de objetivos e hipótesis planteada dentro de un estudio (Pasco & Ponce, 2018). El

seleccionar una herramienta por sobre otra depende directamente del fenómeno a investigar en el estudio.

Para la presente investigación se ha optado por la estrategia de estudio tipo encuesta. El estudio tipo encuesta es una estrategia general en la que el investigador busca conocer las características puntuales de un fenómeno organizacional en concreto, todo ello a raíz de antecedentes empíricos, literatura e investigaciones anteriores brindados por actores relevantes para el estudio (Pasco & Ponce, 2018).

Saunders, Lewis y Thornhill (2009), explican que el estudio tipo encuesta es usado frecuentemente para resolver interrogantes como quién, qué, dónde y cuánto. Asimismo, explican que su uso es cotidiano para investigaciones exploratorias y descriptivas. La estrategia de estudio tipo encuesta es, en comparación con la demás, más sencilla de explicar, analizar y comprender. De igual manera, el uso de la estrategia en cuestión deriva en un control sobre el proceso de investigación y es posible procesar hallazgos representativos para toda la población (Saunders et al., 2009).

Como menciona Pasco y Ponce (2018), este tipo de estudio es utilizado en espacios cotidianos en los que los sujetos de estudio habitan, necesitan una duración de como máximo una hora para las encuestas, preguntas cerradas en el cuestionario e involucran una gran cantidad de encuestados. Como se mencionó anteriormente, el objetivo de la investigación es determinar el nivel de competencias de emprendimiento social presente en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Para cumplir con dicho objetivo, se decidió seleccionar a los egresados de la FGAD. Así, se procedió a recopilar información acerca de las competencias emprendedoras sociales más resaltantes dentro de la literatura para, luego, determinar las competencias menos desarrolladas y las más desarrolladas para emitir conclusiones respecto a dichos hallazgos.

En el caso de la presente investigación, respetando las medidas de sanidad ejercidas en favor de la salud por parte del Gobierno Peruano, tanto las encuestas como las entrevistas se realizaron a través de la herramienta Google Forms de manera virtual.

## **5. Horizonte Temporal de la Investigación**

De acuerdo con la literatura, las investigaciones pueden contar con dos tipos de horizonte temporal: transversales y longitudinales. Por un lado, los estudios transversales son aquellos en los que la recolección de datos pertenece a un solo periodo temporal; por lo tanto, este tipo de estudios proporcionan información acerca del fenómeno a investigar correspondiente solo al momento en el que fueron desarrollados. Por otro lado, los estudios longitudinales tienen la característica de almacenar información a lo largo de diferentes periodos o extractos de tiempo

de manera secuencial; de esa manera, la investigación permite conocer una especie de evolución de un fenómeno durante los periodos indagados (Ponce & Pasco, 2018, pp. 49-50).

El horizonte temporal incurrido en la presente tesis es de carácter transversal, debido a que la información a recopilar pertenece a un solo periodo de tiempo.

En esta oportunidad, se recolectó información en la literatura acerca de cuáles deberían ser las competencias emprendedoras sociales con las que deben contar las personas y en específico universitarios para poder hacer frente a un problema social mediante un emprendimiento social. Así, se pudieron realizar encuestas a una cantidad considerable de egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección para determinar en qué nivel se encuentran sus competencias emprendedoras sociales y establecer si es que mantienen o no un rango aceptable por competencia, y categoría, para poder desempeñar emprendimientos sociales en el mercado de manera exitosa. Finalmente, se determinaron las competencias emprendedoras sociales más desarrolladas y las menos desarrolladas.

## **6. Sujeto de Estudio**

A raíz de la literatura, el siguiente paso es determinar al sujeto de estudio; es decir, aquellos actores relacionados con la organización que facilitarán la información necesaria para resolver las preguntas y responder a los objetivos de la investigación (Pasco & Ponce, 2018). Como menciona Hernández et al. (2014), las unidades de muestreo, llamadas también casos, elementos o unidades de observación, dependen del planteamiento y alcances de la investigación, y sobre ellos se realizan las observaciones y mediciones. La población tiene que concordar con una serie de especificaciones y características necesarias en común para no incurrir en errores que dificulten el desarrollo.

El sujeto de estudio es la Pontificia Universidad Católica del Perú ubicada en el distrito de Pueblo Libre en el departamento de Lima. El estudio consiste en las encuestas y entrevistas a los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección.

En esa línea, durante el periodo en el que se realizó esta investigación, no solo se encuestaron a los egresados de la facultad, sino también se tomaron en cuenta a los alumnos que culminaron la malla curricular y están en espera de la sustentación de la tesis realizada en el curso de Seminario 2. Lo anterior, debido a que por más de que no les hayan otorgado el título de egresado, cuentan con los cursos de la malla curricular ya culminados, las prácticas pre profesionales convalidadas y el estándar de inglés solicitado por la facultad. Otra consideración a tomar en cuenta es que se ha tomado como población general a los alumnos egresados en los ciclos 2018-1, 2018-2, 2019-1, 2019-2 y 2020-1, ya que ellos cuentan con la característica en

común de ser egresados con la malla curricular del 2013. A continuación, se detalla más a fondo la composición de los alumnos en cuestión.

**Tabla 2: Número de egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección**

Total de egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección					
Promoción	Año de Egreso	Gestión Social	Gestión Empresarial	Gestión Pública	Total de egresados
I	2010	5	20	5	30
II	2011	5	27	4	36
III	2012	2	43	4	49
IV	2012	1	35	3	39
V	2013	2	43	4	49
VI	2013	74	4	4	82
VII	2014	48	6	1	55
VIII	2015	6	125	8	139
IX	2016	9	161	12	182
X	2017	8	0	179	187
XI	2018	13	196	10	219
XII	2019	17	201	18	236
XIII	2020	13	192	22	227
Total de Egresados 2018-2020			682		
Total de egresados			1711		

Adaptado de la página web de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (2021)

Al momento de determinar la selección de unidades de observación, una distinción elemental como la de censo y muestra no puede pasar desapercibida. En un censo, el investigador cuenta con la capacidad de recolectar la información del universo total de unidades de observación, esto suele suceder cuando el número de personas en la población objetivo es limitado, por lo que el investigador, para ahorrar recursos como tiempo y costos, decide aplicar este método de manera efectiva. En comparación, cuando se utiliza una muestra, el investigador no cuenta con la capacidad de recolectar toda la información que se requiere del total de unidades de observación, por lo que es necesario que el esfuerzo se suscite solo en una parte del universo.

Lo anterior sucede en casos en los que la población objetivo es demasiado amplia y no resultaría viable la recolección de datos. (Hernández et al., 2014).

Para el proceso de investigación cuantitativo, la muestra es aquel subgrupo del total de la población de interés sobre los que se recopilaron los datos, este debe ser definido con cautela y debe ser representativo; ello, con la finalidad de que se generalice y extrapole al resto de la población (Hernández et al., 2014). Mientras que, para una investigación cualitativa, el tamaño de la muestra no es relevante desde la perspectiva probabilística, ya que el objetivo principal de un investigador no es generalizar los datos a una población amplia. La razón principal de la indagación cualitativa es la profundidad y para ello son importantes casos o unidades que ayuden a entender el fenómeno de estudio (Hernández et al., 2014).

Existen dos tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico. Por un lado, el muestreo probabilístico involucra una selección de unidades de observación de tal manera que todas tengan la misma probabilidad de ser escogidas para la muestra final, ello le otorga la característica de ser representativa (Pasco & Ponce, 2018). Mientras que el muestreo no probabilístico, involucra una selección de unidades, también, pero con base en algún criterio escogido por el investigador (Pasco & Ponce, 2018). Dentro de ambos casos, el seleccionado para la presente investigación en cuanto al proceso cuantitativo es el muestreo probabilístico, ya que la población de egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección cuenta con características definidas previamente y se hará una selección de manera aleatoria sin discriminar.

Asimismo, el muestreo probabilístico cuenta con cuatro variantes: simple aleatorio, sistemático, estratificado y por conglomerados (Pasco & Ponce, 2018). Como menciona Adams, Khan, Raeside & White (2007 citado en Pasco & Ponce, 2018), el muestreo simple aleatorio selecciona a las unidades de observación dentro de un universo ya definido, este procedimiento se caracteriza por ser específico, objetivo y replicable. Además, cada uno de los miembros del universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. Es por ello que, para esta investigación, se optará por dicho tipo de muestreo probabilístico.

Por su lado, el muestreo no probabilístico cuenta con cinco variantes: muestra de participantes voluntarios; muestra de expertos; muestra de casos tipo; muestra por cuotas y muestras orientadas a la investigación cualitativa, dentro de las cuales se encuentran las muestras diversas, muestras homogéneas, muestras en cadena, muestras de casos extremos, muestras por oportunidad, muestras teóricas, muestras confirmativas, muestras de casos sumamente importantes y muestras por conveniencia (Hernández et al., 2014). Para el proceso cualitativo, se usarán las muestras homogéneas, ya que los emprendedores sociales poseen un mismo perfil y

poseen las mismas características o rasgos similares. De esa manera, con esta población muestral lograremos una aproximación y resaltaremos características similares.

En primer lugar, la muestra probabilística se obtuvo de un total de alumnos egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, los cuales ascienden a 682. Esta muestra incluyó solo a egresados de la Facultad entre los períodos 2018 y 2020, se excluyó de la investigación a los alumnos anteriores a la malla del 2013. Se halla una muestra clara y representativa con un margen de error del 7% y un nivel de confianza del 95%. De manera detallada en la tabla a continuación se evidenciará la fórmula utilizada para establecer la cantidad de alumnos y exalumnos que conforman la muestra. Cabe resaltar que la muestra utilizada para las encuestas era de 153, pero se logró recolectar 173 encuestas en total.

**Tabla 3: Tamaño de Muestra para la investigación**

Tamaño de la muestra para el número de encuestas	
Número total de unidades de observación (N): 682	$n = \frac{2}{(1.96) \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (682)}$ $n = \frac{654.9928}{(682) \cdot (0.07) + (1.96) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$ $n = \frac{654.9928}{4.3022}$
Nivel de confianza de la muestra (Z): 1.96	
Probabilidad positiva (p) = 0.5	
Probabilidad negativa (q) = 0.5	
Grado de error (E) = 7%	
$n = \frac{2}{Z \cdot P \cdot Q \cdot N}$ $n = \frac{2}{N \cdot E + Z \cdot p \cdot q}$	n = 152.25 o 153 personas

Adaptado de López (2004)

Por otro lado, en cuanto a la prueba no probabilística, se tomó en cuenta para las entrevistas a 8 egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección sin discriminar entre menciones. Se realizó el contacto con dichos egresados y se realizaron entrevistas de la siguiente manera. A partir de dicha segmentación se realizó una codificación de la información por cada egresado. Se dividió a los entrevistados por mención y se les clasificó de la misma manera con las letras “S”, “E” y “P”. Adicionalmente, se utilizó la letra “E” de Egresado, seguida del número

de orden y dos iniciales por entrevistado para mantener el anonimato y poder reconocer las citas por estudiante.

**Tabla 4: Codificación de la información de los egresados**

MENCIÓN	CLASIFICACIÓN	SIGLA	NÚMERO	INICIALES
SOCIAL	S1	E	1	DZ
	S2	E	2	CB
	S3	E	3	SH
	S4	E	4	AO
EMPRESARIAL	E1	E	5	RH
PÚBLICA/ EMPRESARIAL	PE1	E	6	JS
SOCIAL/ EMPRESARIAL	SE1	E	7	AM
PÚBLICA	P1	E	8	BL

## 7. Técnicas de recolección

En esta sección, se explica acerca de los instrumentos metodológicos aplicados en la investigación. Como el diseño de la investigación es mixto, las herramientas a utilizar deben concordar con la estrategia anterior. Por un lado, los instrumentos cuantitativos permiten investigar de una manera estadística y empírica la información recopilada en el estudio. Por el contrario, los instrumentos cualitativos buscan obtener datos de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad con el propósito de transformarlos en información (Hernández et al., 2014). Entonces, como herramienta cuantitativa principal se utilizó la encuesta a través del instrumento del cuestionario y como herramienta cualitativa la entrevista a profundidad.

### 7.1 Revisión de literatura

En primer lugar, se utilizaron fuentes literarias tanto al inicio para plantear acercamientos preliminares, como a la mitad de la investigación para hallar herramientas cuantitativas y datos exactos acerca de las competencias emprendedoras sociales. Para recolectar información teórica

base para la investigación, se obtuvo información relevante de fuentes primarias, como de profesores expertos en temas de competencias, gestión de personas y gestión social. Luego, se recopiló, en su mayoría, fuentes secundarias para un análisis contextual. Finalmente, para la etapa metodológica, se utilizaron fuentes primarias y secundarias para conocer un poco más acerca del fenómeno de emprendimientos sociales y los egresados de la facultad.

## **7.2 El cuestionario**

El cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados para recolectar datos. Este consiste en preguntas respecto a variables previamente establecidas (Chasteauneuf, 2009 citado en Hernández et al., 2014). En esa línea, el cuestionario estará compuesto por preguntas tanto cerradas como abiertas. Las preguntas cerradas facilitan la codificación y posterior análisis, a la par de que disminuye la ambigüedad en la respuesta y se favorece las comparaciones (Hernández et al., 2014). Así también, se utilizarán preguntas abiertas para no limitar las respuestas de los participantes. Las preguntas abiertas ayudan a que el investigador reciba información más amplia y muchas veces facilita la comprensión de algún fenómeno cuando no se tiene mucho conocimiento sobre este (Hernández et al., 2014).

Como se observa en el segundo anexo (ver Anexo B), se han planteado preguntas en las que se solicita que el participante escriba información para entrar en el contexto en el que se encuentra y preguntas que describen al participante o también llamadas demográficas. En cuanto a las preguntas con relación a las variables a investigar, se utilizó el método de escalas de Likert. En esta escala de medición de actitud, se presenta un conjunto de ítems con respectivas categorías para medir la reacción del encuestado sobre cierto tema en específico (Pasco & Ponce, 2018).

La encuesta a emplear para la recolección de datos a los egresados de la facultad tiene como base un cuestionario creado y aprobado por la Universidad Complutense de Madrid en España. El objetivo de dicha investigación fue el diseñar y validar, mediante expertos en la materia, un instrumento de medición de emprendimiento social en un colectivo de estudiantes universitarios (García-González et al., 2020). Asimismo, se utilizó dicha herramienta ya que se recolectó información literaria de calidad y fue validada por expertos, los cuales otorgaron calificaciones altas a dicho cuestionario. Dentro de dichos expertos se encuentran docentes de escuelas de negocios, incubadoras de innovación y emprendimiento social, así como investigadores expertos en temas de formación ciudadana, ética e innovación social. El cuestionario está conformado por 5 categorías de competencias y una división total de 22 competencias específicas para emprendedores sociales. Dicho cuestionario está diseñado exclusivamente para contextos universitarios; por lo tanto, este instrumento diseñado y validado

por la Universidad Complutense de Madrid en España resulta conveniente para la presente investigación.

### **7.3 Entrevistas a expertos**

La herramienta cuantitativa estuvo inicialmente compuesta por alrededor de 66 preguntas cerradas para luego ser validada por expertos en el tema, los cuales aterrizaron a 22 competencias específicas y 5 dimensiones (García-González et al., 2020). Luego de ello, el instrumento fue validado por 98 estudiantes universitarios mediante encuestas piloto. Sin embargo, con fines académicos y obtener una mayor confiabilidad en el instrumento principal utilizado, a lo largo de toda la investigación se consultaron expertos en el tema acerca de las herramientas utilizadas en el estudio. Lo anterior para que en el trabajo de campo no haya ningún problema y la herramienta se adecúe al contexto actual.

### **7.4 Las entrevistas a profundidad**

Como menciona Hernández et al. (2014), las entrevistas cualitativas son herramientas más íntimas, flexibles y abiertas en comparación con las herramientas cuantitativas. Estas reuniones sirven para conversar e intercambiar información entre dos partes, por un lado, el entrevistador y por otro lado los entrevistados (Hernández et al., 2014). Asimismo, esta técnica cualitativa tiene como base a la guía de entrevista, la cual incluye preguntas fundamentalmente abiertas que permiten al entrevistado explicar su punto de vista sin condicionar su respuesta a una preestablecida (Pasco & Ponce, 2018). Existen tres variantes: estructurada, semiestructurada y no estructurada. Las entrevistas estructuradas tienen como base una guía específica de preguntas que el entrevistador debe seguir exclusivamente sin adicionar alguna. En cuanto a la entrevista semiestructurada, existe una guía base de preguntas y asuntos, aunque con la característica de que el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas extras para obtener mayor información si así el caso lo requiera. Por último, las entrevistas abiertas con “piloto”, ello quiere decir que se van estructurando poco a poco avanza el trabajo de campo (Hernández et al., 2014).

Para la presente investigación, se utilizarán las entrevistas semiestructuradas. Como se aprecia en la guía de entrevista (ver Anexo C), existe una base de preguntas iniciales para interactuar con el entrevistado como una previa al tema central, luego se realizarán preguntas puntuales y se culminará con una dinámica para identificar cuáles son las competencias emprendedoras sociales con las que cuentan los egresados de acuerdo a cada categoría y su punto de vista frente a estas. Finalmente, luego de haber identificado a las más y menos desarrolladas, el entrevistado intercambiará información acerca de cómo y por qué realizó la anterior selección. Cabe mencionar que el entrevistado está preparado para plantear preguntas a lo largo de la entrevista si así lo viera conveniente.

## 8. Variables

### 8.1. Competencias emprendedoras sociales

Para poder definir las variables emprendedoras, se emplearon diferentes teorías. En primer lugar, Santos et al. (2013), planteó 3 grandes grupos de competencias a las cuales se les colocó el nombre de variables para la investigación: variable motivacional, variable de competencias generales y variable de habilidades psicológicas. Luego, de acuerdo a diferentes autores, quienes propusieron competencias específicas, se realizó una distribución con respecto a las variables antes mencionadas. De esa manera, se asocian distintos autores como Caetano, Stedham, Caban y Plumly, en los grandes grupos antes mencionados. A continuación, se presenta el primer cuadro de distribución de competencias y variables para la investigación:

**Tabla 5: Primera aproximación de variables de competitividad empresarial**

Variables/Autores	Caetano	Stedham y Neuner	Cabana et al.	Plumly
<b>Motivación</b>	Deseo de Independencia	Voluntad	Motivación	Motivación
	Autorrealización		Pasión	
	Logro económico	Necesidad de Autorrealización	Compromiso	
<b>Competencias Gerenciales</b>	Visión	Tolerancia ante Adversidades	Visión	Creación de plan de negocios y mercadotecnia
			Liderazgo	
	Liderazgo	Resolución de problemas	Identificación de Oportunidades	Habilidades analíticas
			Sentido del riesgo	Asuntos legales
	Movilización de Recursos	Aversión al Riesgo	Proactividad	Habilidades logísticas
			Creatividad	
Habilidades administrativas				
<b>Habilidades Psicológicas</b>	Persuasión	Estabilidad Emocional	Confianza	Habilidades de negociación
	Comunicación		Comunicación	Comunicación efectiva

**Tabla 5: Primera aproximación de variables de competitividad empresarial (continuación)**

	Persuasión	Estabilidad Emocional	Confianza	Habilidades de negociación
	Comunicación		Comunicación	Comunicación efectiva
	Relaciones	Locus de Control	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
Participación				

Luego, debido a la gran cantidad de competencias emprendedoras y a la semejanza de algunas respecto a un autor del otro, se aterrizó la selección a 20 rasgos que coincidían con un cuestionario previamente establecido. Dicha guía de preguntas encajaba perfectamente con los requerimientos de la tesis para lograr los objetivos y aterrizó mucho más tanto las categorías como las competencias emprendedoras sociales.

**Tabla 6: Segunda aproximación de variables de competitividad empresarial social**

Categoría	Competencias y preguntas en el cuestionario
<b>Rasgos personales y sociales del emprendedor social</b>	Liderazgo Responsabilidad Estar integrado en redes sociales con acceso a información y conocimiento Conciencia social Cooperación y ayuda Coherencia y compromiso Convivencia y respeto por el bien Creatividad Capacidad de generar ideas Capacidad para aprender y evolucionar Tolerancia al fracaso
<b>Rasgos innovadores del emprendedor social</b>	Estar integrado en redes sociales con acceso a información y conocimiento Creatividad Capacidad de identificar oportunidades Iniciativa Capacidad de cambio Capacidad para aprender y evolucionar

**Tabla 6: Segunda aproximación de variables de competitividad empresarial social (continuación)**

<b>Rasgos de ejecución del emprendedor social</b>	Motivación al logro Capacidad para asumir riesgos Confianza
---	---

Adaptado de Capella, Gil, Martí y Ruiz-Bernardo (2016)

Sin embargo, dicho cuestionario no iba a ser de total ayuda para nuestra investigación por el hecho de que no concibe al emprendimiento social como una competencia, sino como un conglomerado de habilidades y rasgos característicos que lo definen. Entonces, luego de ello, se aterrizaron las competencias y categorías con base en un estudio realizado por la Universidad Complutense de Madrid en España. Esta investigación planteó un cuestionario con base en 5 dimensiones y 22 competencias específicas, tal y como se muestra en la Tabla 7. La definición de dichas competencias se detalla en el Anexo D (ver Anexo D). Se utilizó como base dicho cuestionario, pues es uno de los pocos que se enfocan en estudiantes universitarios y ha sido utilizado en publicaciones con fines académicos.

Dicho cuestionario fue previamente validado por 8 expertos de acuerdo a criterios como investigaciones, posiciones, experiencia, premios, grados, entre otros. Se evaluó características como suficiencia, coherencia, claridad y relevancia en una escala del 1 al 4. Se analizó el cuestionario de manera estadística gracias al coeficiente de concordancia W de Kendal, el cual mide el nivel de concordancia de dos o más rangos de objetos y/o individuos dentro de una escala de datos ordinal (García-González et al., 2020). Hubo un total de 98 participantes para la prueba piloto, en su mayoría estudiantes universitarios entre 19 y 22 años. Los resultados fueron analizados mediante un análisis factorial exploratorio y análisis factorial confirmatorio. La confiabilidad del instrumento fue calculada mediante alfa Cronbach, el cual se utiliza para calcular la varianza de los resultados. El instrumento fue validado finalmente obteniendo resultados satisfactorios, de 66 reactivos (preguntas) iniciales, solo 28 resultaron relevantes y ellos son los que conforman el cuestionario (García-González et al., 2020).

La aplicación de dicho cuestionario ayudará a identificar el nivel en que se encuentra una competencia de emprendimiento social en un nivel de educación superior. Por todo lo anterior explicado, es que el cuestionario en mención fue el escogido para poder ser aplicado en la presente investigación.

**Tabla 7: Operacionalización de las competencias de emprendimiento social**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Pregunta</b>
<b>Competencias Personales</b>	-Motivación -Conocimiento del otro -Perseverancia -Comunicación -Persuasión	1 2 3 4 y 5 6
<b>Competencias de Liderazgo</b>	-Gestión de personas -Gestión del tiempo -Trabajo Colaborativo	7 8 9 y 10
<b>Competencias de Innovación Social</b>	-Identificación de nuevas oportunidades ante problemáticas social/ambientales -Aprendizaje y adaptabilidad -Generación de ideas creativas -Tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad -Implicación social -Valoración de ideas, resultados e impactos en el ambiente y las personas -Gestión de recursos limitados y modelos de riesgo en organizaciones sociales	11  12 y 13 14 15 16 17 18
<b>Competencias de Valor Social</b>	-Empatía con las necesidades no cubiertas de otros -Código y sentido ético -Orientación a la sustentabilidad y comportamiento ecológico -Pasión e identidad emprendedora	19 20 y 21 22  23
<b>Competencias de Gestión Emprendedora</b>	-Bases para la generación de valor en organizaciones sociales -Financiamiento y administración -Desarrollo estratégico	24, 25,26  27 28

Adaptado de García-González, A., Ramírez-Montoya, M. S., De León, G., & Aragón, S (2020)

## **9. Confidencialidad**

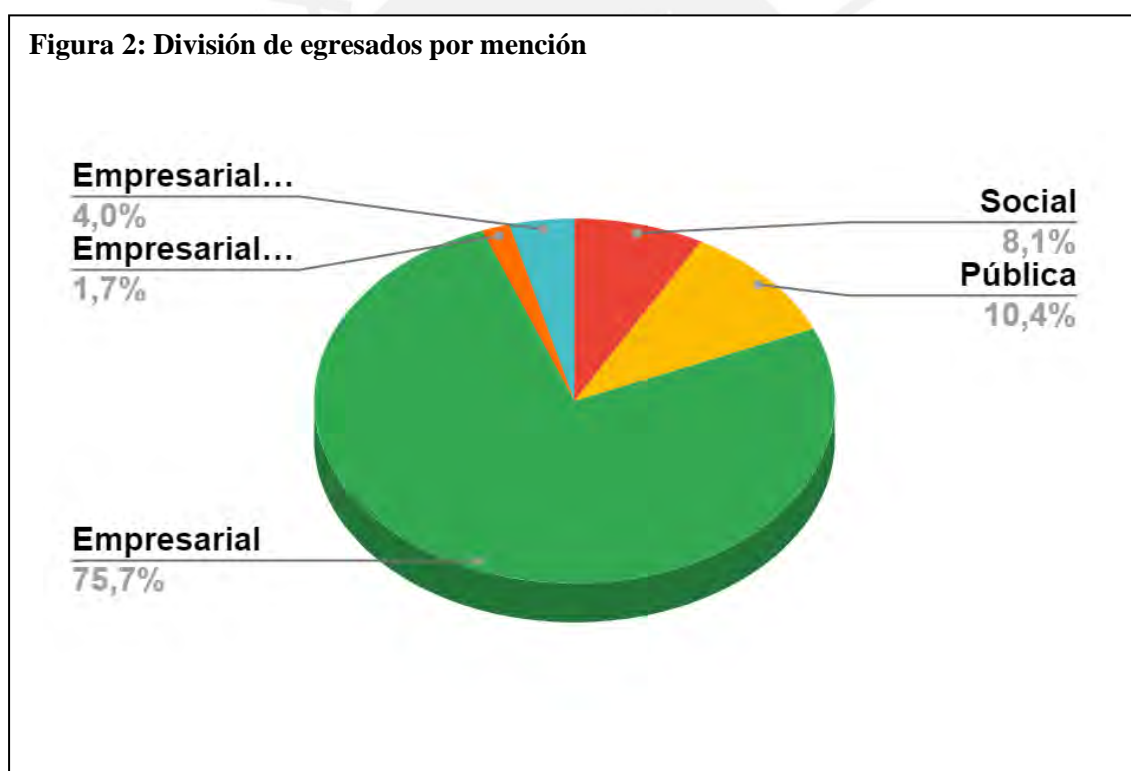
La información recolectada en el presente estudio es de total confidencialidad. Se busca salvaguardar la identidad de los individuos involucrados en las encuestas online. Es por ello que, al inicio de cada cuestionario, se explican los fines académicos de las encuestas y se plantea una pregunta que busca lograr el consentimiento de los participantes. Existe un compromiso absoluto de proteger sus identidades y siempre se resalta el objetivo de obtener información académica.

## CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan los hallazgos de la investigación y los análisis cuantitativo y cualitativo de la información adquirida. Como se explicó anteriormente, el objetivo de la investigación es determinar el nivel de competencias de emprendimiento social presente en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Entonces, dichos hallazgos se presentarán siguiendo las principales competencias encontradas en la investigación.

### 1. Resultados de la investigación cuantitativa

Como se observa en la Figura 2, la cantidad de encuestados fue de 173 personas, de las cuales 14 pertenecían a la mención social, 18 a la mención pública, 131 a la mención empresarial, 3 a la mención empresarial-pública y 7 a la mención empresarial-social.



Lo anterior es resultado de la gran cantidad de gestores que han escogido la mención empresarial para graduarse de la universidad. Entonces los resultados obtenidos son proporcionales al total de egresados en cuestión. Luego, para una explicación más dinámica y de mayor comprensión, se presentará en los resultados de la investigación cuantitativa la suma de las siguientes respuestas.

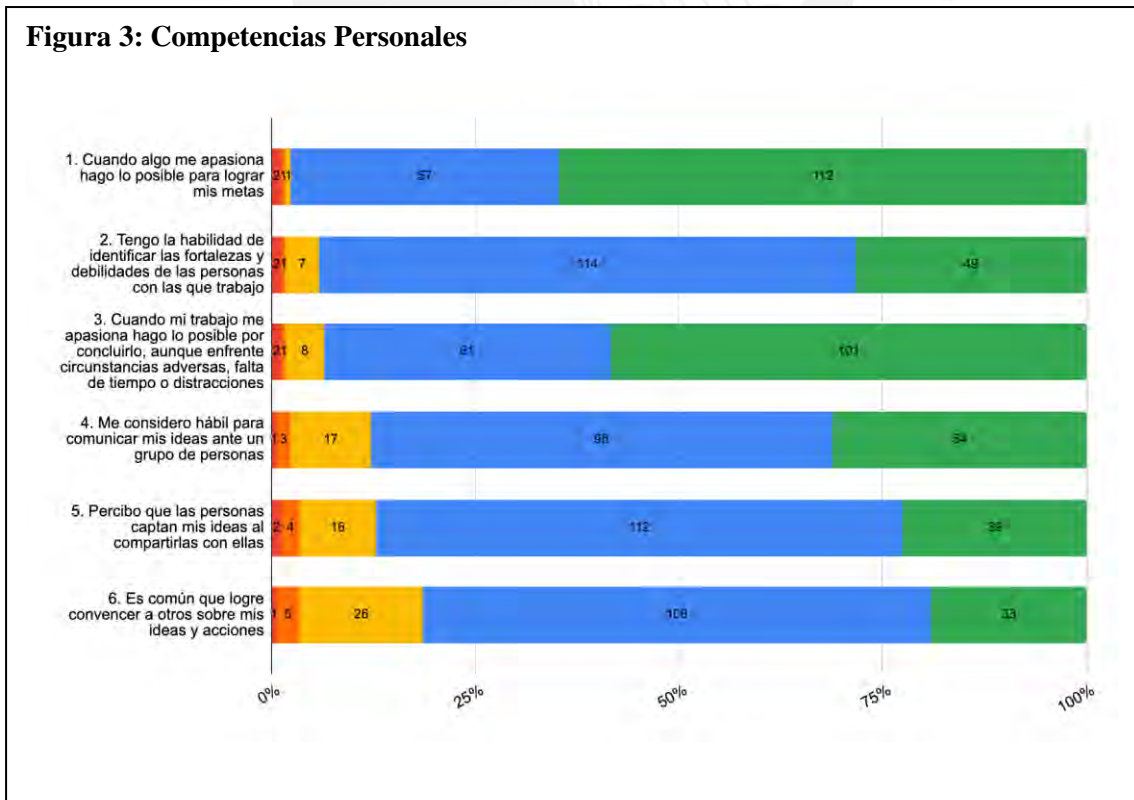
**Tabla 8: Presentación de resultados del análisis cuantitativo**

Porcentaje Bajo	[0;2>	Muy en desacuerdo	
		En desacuerdo	
Porcentaje Medio	[2;3>	Indeciso	
Porcentaje Alto	[3;5>	De acuerdo	
		Muy de acuerdo	

### 1.1. Competencias personales

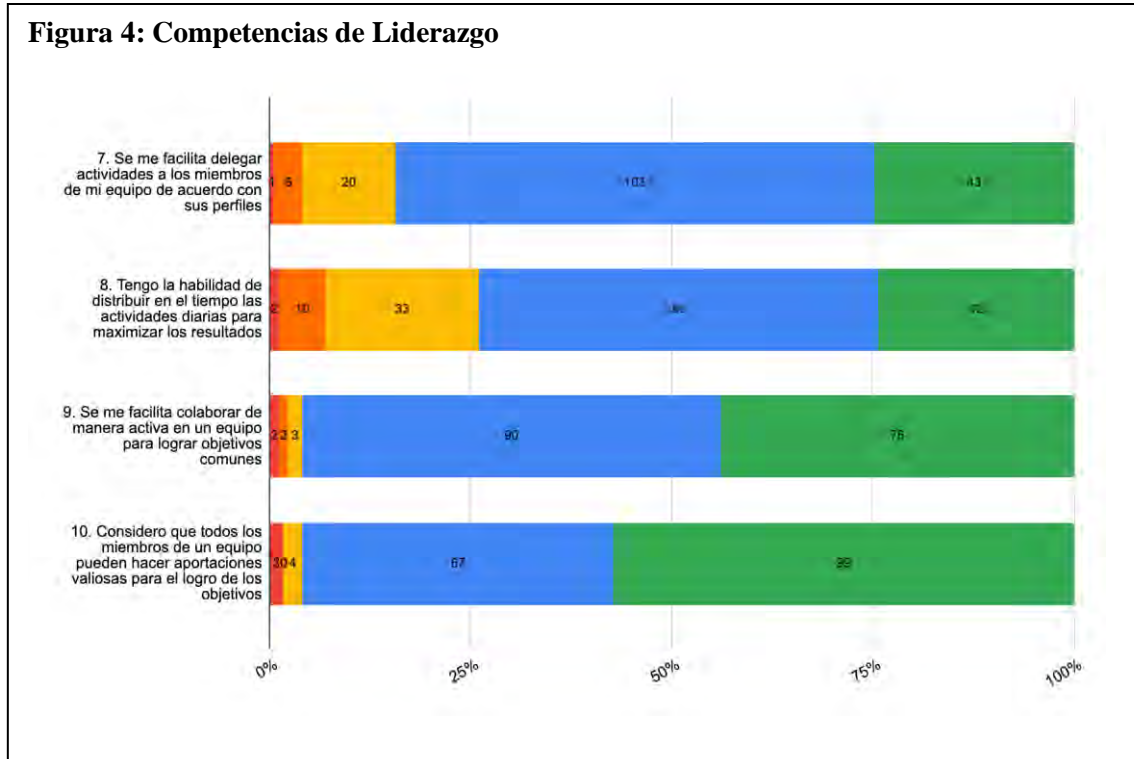
Gracias a la Figura 3, se evidencia que los egresados de la facultad cuentan con un alto desarrollo de competencias personales. Dentro de ellas, las más desarrolladas son la competencia de Liderazgo, correspondiente a la pregunta 1; la competencia de Conocimiento del otro, correspondiente a la pregunta 2; y la perseverancia, correspondiente a la pregunta 3. En la pregunta número 6, la cual hace referencia a la competencia de persuasión, se aprecia un menor desarrollo, aunque no deja de ser una competencia con un nivel alto para los egresados.

**Figura 3: Competencias Personales**



## 1.2. Competencias de liderazgo

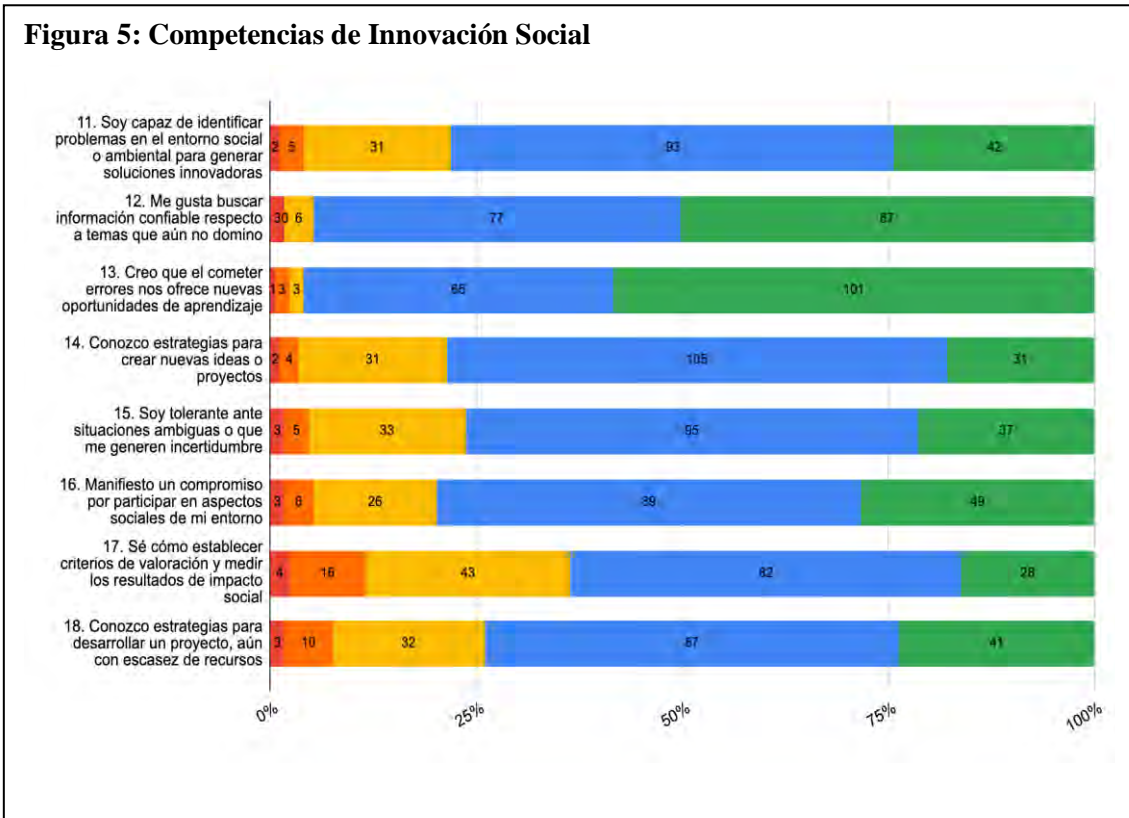
En cuanto a las competencias de liderazgo, como se aprecia en la Figura 4, las respuestas a la pregunta 7 evidencian un alto nivel de gestión de personas. Asimismo, gracias a las preguntas 9 y 10, se denota una inclinación aún más fuerte positiva hacia la competencia de trabajo colaborativo. Sin embargo, dentro de las competencias de liderazgo, la gestión del tiempo, aunque alta, es la menor hasta el momento.



## 1.3. Competencias de innovación social

Para las competencias de innovación social, se denota un muy alto nivel de las preguntas 12 y 13, las cuales equivalen a la competencia de aprendizaje y adaptabilidad. En esa línea, también existe una alta cantidad de personas con características positivas para las preguntas 11, 14 y 16, las cuales corresponden a las competencias de identificación de nuevas oportunidades ante problemáticas social/ambientales, generación de ideas creativas e implicación social respectivamente. Para las preguntas 15, 17 y 18, las cuales pertenecen a las competencias de tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad, valoración de ideas, resultados e impactos en el ambiente y las personas, y gestión de recursos limitados y modelos de riesgo en organizaciones

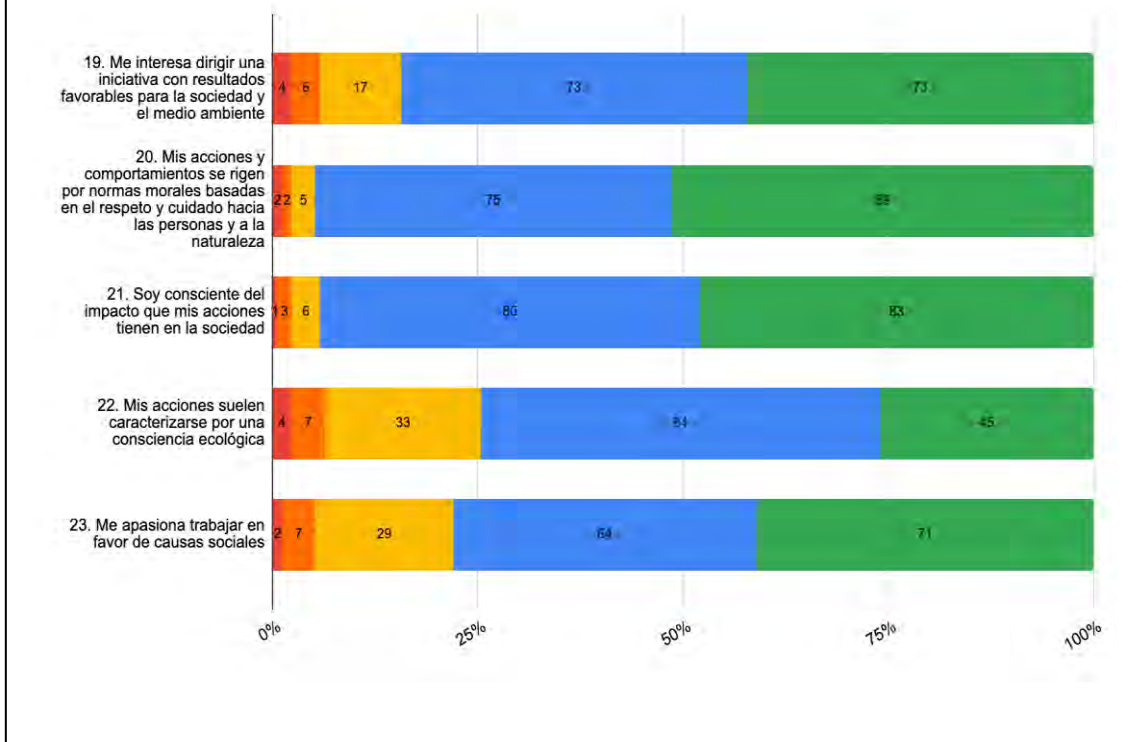
sociales, también se denota un nivel alto; sin embargo, es evidente que existe una pequeña diferencia frente a las demás competencias.



#### 1.4. Competencias de valor social

Para las competencias de valor social, se encuentran los niveles más altos para las de código y sentido ético, las cuales corresponden a las preguntas 20 y 21. Luego, se ve una cantidad de respuestas positivas para las preguntas 19 y 23, las cuales comprenden las competencias de empatía con las necesidades no cubiertas de otros y pasión e identidad emprendedora respectivamente.

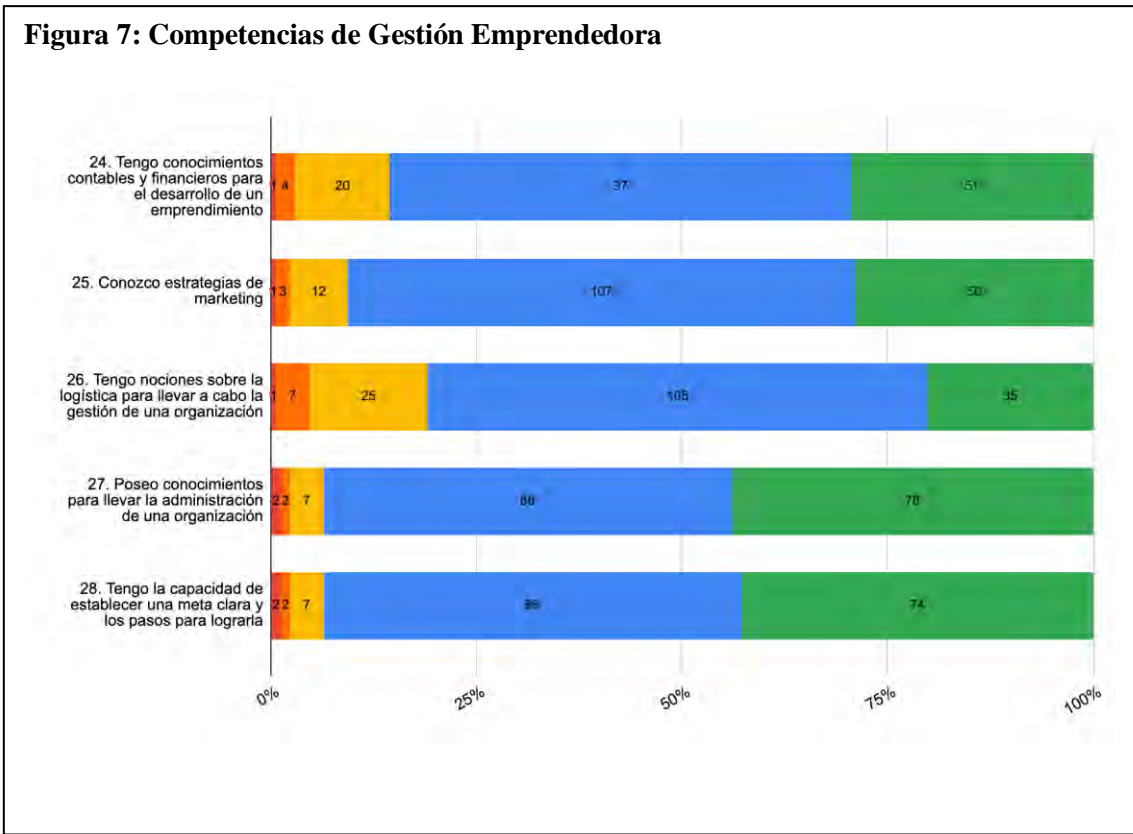
**Figura 6: Competencias de Valor Social**



### 1.5. Competencias de gestión emprendedora

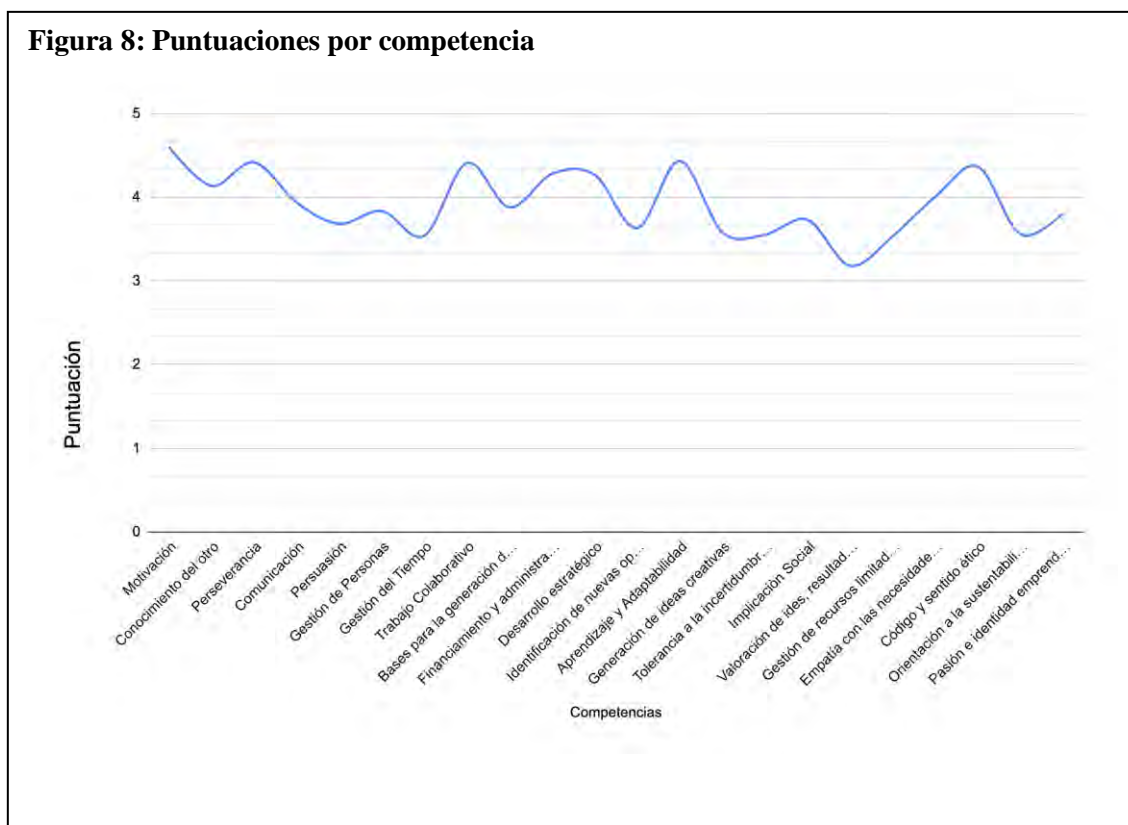
En la Figura 7 se detallan las competencias de gestión emprendedora. Los niveles más altos de esta competencia se encuentran en las preguntas 27 y 28, las cuales corresponden a las competencias de financiamiento y administración y desarrollo estratégico respectivamente. Mientras que la competencia de bases para la generación de valor en organizaciones sociales se encuentra en un nivel inferior, aunque alto, en comparación de las demás competencias de gestión emprendedora; esto último se evidencia en las preguntas 24, 25 y 26.

**Figura 7: Competencias de Gestión Emprendedora**



En base a que se le fueron asignadas puntuaciones a las respuestas de los encuestados de la siguiente forma: “Muy en desacuerdo”, equivalente a 1; “en desacuerdo”, equivalente a 2; “indeciso”, equivalente a 3; “de acuerdo”, equivalente a 4; “muy de acuerdo”, equivalente a 5, las puntuaciones exactas por competencia (ver Anexo E) están distribuidas a modo de resumen en la Figura 8 de la siguiente manera:

**Figura 8: Puntuaciones por competencia**



Las competencias con mayor puntuación son las de motivación y adaptabilidad. Mientras que las más bajas son las de gestión del tiempo y valoración de ideas, resultados e impactos en el ambiente y las personas. Ello se puede desprender de que no existen cursos netamente enfocados en la gestión del tiempo o en el impacto del ambiente. Sin embargo, la facultad parece ser que realiza un buen trabajo motivando a sus alumnos a lograr sus metas y les brinda herramientas para que se logren adaptar a las adversidades.

A raíz de lo expuesto, se evidencia que los egresados de la facultad, indiferentemente de la mención, cuentan con un nivel alto de competencias emprendedoras sociales. Ello se deriva de la investigación cuantitativa, aunque estos resultados eran esperados confirmando la hipótesis de que los egresados efectivamente cuentan con un potencial emprendedor social alto.

## **2. Resultados de la investigación cualitativa**

Se realizaron ocho entrevistas a profundidad a egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. De los entrevistados, 4 eran de la mención social, 1 era de la mención empresarial, 1 era de la mención pública, 1 de la doble mención pública-empresarial y 1 de la doble mención social-empresarial. Todos los seleccionados conforman parte de los que respondieron la encuesta antes analizada. A continuación, se muestran los hallazgos de la herramienta cualitativa utilizada.

## 2.1. Percepción de competencias de acuerdo a los egresados

Hoy en día, las empresas y organizaciones cuentan con características específicas por puesto, ello se puede evidenciar en las convocatorias para puestos de trabajo o perfiles laborales requeridos dentro de la organización. El cumplir con estas expectativas laborales conduce a una mayor probabilidad de ser elegible y convertirse en un activo valioso para la empresa en la que se labora o desea laborar. Entonces, los centros de educación superior deben plantear mallas curriculares que atiendan dichas exigencias de manera que promuevan la formación en base a competencias profesionales y personales. Según Icarte y Labate (2016), las universidades tienen la misión de rediseñar sus currículas alrededor de competencias de salida más que en las asignaturas tradicionales; es decir, una buena gestión por competencias.

Según lo explicado anteriormente en el presente documento (ver Tabla 1), la Facultad de Gestión y Alta Dirección garantiza que los alumnos cuentan con ciertas competencias genéricas y específicas que lo harán afrontar un mercado laboral de manera satisfactoria. De acuerdo a las entrevistas, los egresados especificaron, a partir de su experiencia en el mercado laboral, ciertas competencias con las que los egresados de la facultad deberían culminar su etapa universitaria y los resultados se pueden observar en la siguiente tabla:

**Tabla 9: Competencias que deberían estar presentes en egresados de la facultad**

Liderazgo	Orden	Holística empresarial
Proactividad	Inteligencia emocional	Capacidad de almacenamiento de información teórica
Comunicación	Organización	Relación con los demás
Trabajo en equipo	Capacidad multitarea	Buena autoestima
Conciencia social	Resolución de problemas	Versatilidad
Ética profesional		

Entonces, los entrevistados mencionaron competencias que coincidían con las planteadas en la malla curricular por parte de la universidad; por ejemplo, capacidad de resolución de problemas, trabajo en equipo, comunicación, gestión estratégica y gestión de personas. Sin embargo, existen algunas que la facultad no ha planteado inculcar en sus alumnos y, según los entrevistados y su experiencia, son necesarias y deberían ser consideradas dentro de la malla

curricular. Incluir estas competencias no solo potenciaría a los futuros profesionales, sino también elevaría la calidad de estudio ofrecido por parte de la universidad.

## **2.2. Conceptualización de competencias emprendedoras sociales de acuerdo a los egresados**

A raíz de lo explicado en capítulos anteriores y luego del cruce de conceptos sobre las competencias y el emprendimiento social, el concepto tomado para la investigación es que las competencias emprendedoras sociales son el conjunto de competencias con las que un emprendedor social debe contar para lograr solucionar algún problema presente en la sociedad desde lo más profundo, como el plantear un cambio estructural, generar cambios y cambiar la forma de pensar de las personas buscando un beneficio común y desarrollando un negocio que impacte positivamente en la sociedad (ver Anexo D).

Cada egresado comenta la definición propia con respecto a las competencias emprendedoras sociales, al ser de distintas menciones de la facultad de acuerdo a cómo lo aprendieron o desarrollaron académicamente. En general, los egresados coinciden en su mayoría que el impacto que genere la aplicación de estas competencias tendrá una mayor implicación en la sociedad y con los proyectos que se planteen en bien común.

Las definiciones brindadas por los egresados de la facultad de Gestión y Alta Dirección que podemos rescatar son presentadas a continuación:

- Según el egresado 1, las competencias emprendedoras sociales “son las habilidades para complementar a un emprendedor social, el cual es el encargado de negocios con impacto social: alto sentido ético y bastante responsabilidad en el entorno, orientación a solución de problemas (clave para negocios con impacto social), empatía, etc.”
- El egresado 2 expresó que “son competencias que permiten saber qué es lo que se debe hacer para ser socialmente responsable en los negocios y en el emprendimiento propio”
- En palabras del egresado 3, las competencias “son características en común de las personas que cuentan con emprendimientos sociales. Arquetipo de emprendedor social “
- El egresado 4 mencionó que “son las competencias que te indican cómo llevar un emprendimiento para que tenga un impacto social, no solo buscando el beneficio de uno sino al del público objetivo y a la comunidad”
- Según el egresado 5, “las competencias emprendedoras sociales son herramientas que tiene un emprendedor para sacar adelante o comenzar su negocio”
- Por otro lado, el egresado 6 menciona que “son las habilidades que debería tener la persona cuando quiera realizar un emprendimiento de carácter social. Estas son importantes para poder lograr los objetivos sociales en el emprendimiento”

- Lo que menciona el egresado 7, direccionado específicamente hacia el emprendimiento en sí, es que “este siempre va de la mano con la innovación y con la mentalidad de resolver algún problema que se encuentra dentro de la sociedad”
- Por último, el egresado 8 comentó que “las competencias emprendedoras sociales significan tener la capacidad de innovar en procedimientos o acciones, tener la voluntad de hacer algo distinto pensando en el usuario final, algo que falta en la gestión pública. Ya que usualmente solo se cumple con lo que deben hacer y listo”

Resulta importante hacer una distinción entre las definiciones brindadas por los entrevistados respecto a la mención con la que han egresado, ya que en la malla curricular cada mención presenta distintos cursos para la especialidad a la que se dirigen y dentro de ellos alguno ha podido tener mayor implicación social que otros. Así pues, algunos de los entrevistados presentaban una definición más clara de lo que son las competencias emprendedoras sociales; sin embargo, otros direccionan su definición hacia un concepto más empresarial.

Los entrevistados egresados bajo la mención social, tenían el concepto de competencias emprendedoras mucho más claro y alineado con el que se plantea para la investigación, direccionando su definición hacia la importancia de la aplicación de estas competencias en el desarrollo de un emprendimiento social. Este mayor conocimiento fue adquirido en los cursos desarrollados en la mención, resaltando el curso de Emprendimientos sociales, mencionado por la mayoría de los entrevistados, del cual adquirieron una definición más concisa de lo que emprendimientos sociales se refería, su proceso, los actores, etc.

De manera similar, los entrevistados egresados de la mención pública también denotaban su conocimiento por una definición muy parecida a la planteada para la investigación; sin embargo, ellos resaltan lo importante que es el tener voluntad para realizarlo y cómo esto puede influenciar en el cumplimiento de los objetivos sociales que se trazan los emprendedores.

Por último, los egresados de la mención empresarial explicaron un concepto muy alejado al planteado para la investigación, dejando completamente de lado algún tipo de objetivo social en beneficio de alguien más. Uno de ellos mencionó que al haber tenido la doble mención y llevar cursos de ambas especialidades, notó que sin la mención social no hubiera tenido algún conocimiento o implicación en las necesidades de la sociedad, que llevar los cursos de la mención empresarial no te brinda conocimientos de emprendimientos necesarios cómo para iniciar uno.

Como conclusión, los egresados de la mención social y pública fueron los que tenían un concepto más definido de las competencias de emprendimientos sociales, adquirido durante los cursos de sus menciones. Sin embargo, los egresados de la mención empresarial poseen un concepto inclinado a la generación de un emprendimiento sin objetivos sociales marcados.

### **2.3. Consideración de la importancia de las competencias emprendedoras sociales en la FGAD**

Los egresados de la facultad mostraron también sus opiniones acerca de la importancia de que las competencias emprendedoras sociales se inculquen en los alumnos previo a su egreso. Se han identificado categorías importantes que desarrollan la idea principal y la conclusión de que las competencias emprendedoras sociales sí son importantes, al menos desde una perspectiva estudiantil de carácter superior. A continuación, se enumerarán las razones antes mencionadas más relevantes para la investigación.

En primer lugar, los entrevistados resaltan la importancia de contar con habilidades de carácter social en la formación universitaria. Explican que contar con competencias de responsabilidad social y ética no solo es importante para las organizaciones, sino también resulta relevante que las personas lleven estas habilidades a su vida cotidiana para que desarrollen un amor y sentido por la comunidad en la que se desenvuelven. Asimismo, consideran que generar un impacto sostenible es un ámbito que no solo debería estar presente en la mención social, también es algo con lo que las demás menciones, incluso otras carreras, deben familiarizarse para contribuir al país en favor de la sostenibilidad y desarrollo humano.

Luego, consideran que contar con competencias de carácter social es algo con lo que las organizaciones deben familiarizarse a través del tiempo, de esa manera se puede generar un impacto mayor en el largo plazo. Las empresas poco a poco van a ir preocupándose más por el impacto de sus operaciones en las comunidades y el entorno. Entonces, si se preparan futuros profesionales que tengan un deseo por el bienestar social, será mucho más fácil para las organizaciones el preparar campañas o programas de apoyo para la sociedad. Las universidades tienen la oportunidad y el deber de impactar de manera positiva para reducir impactos negativos ambientales y sociales a través de la enseñanza, investigación y alumnos; por ello, cuentan con la responsabilidad de brindar las herramientas a los futuros profesionales para promover la creación de soluciones a problemáticas sociales (Junyent & de Ciurana, 2008).

En cuanto a la capacidad de emprender y las competencias que facilitan el desarrollo de negocios, los entrevistados explicaron que la universidad debe desarrollar competencias emprendedoras en los alumnos que muestren un potencial emprendedor o que sientan el deseo de emprender un negocio propio. Según ellos, la universidad prepara profesionales para seguir el patrón de formar parte de organizaciones grandes en las que puedan desarrollar labores; sin embargo, existe una buena cantidad de alumnos a los que les gustaría emprender y ello se ve reflejado en la gran cantidad de emprendimientos que han surgido por la pandemia del Covid 19. Este potencial emprendedor no debería ser dejado de lado y se deberían desarrollar estas

competencias para que más alumnos puedan emprender e incluso combinar la cultura emprendedora con el ámbito social. La cultura emprendedora social es una buena alternativa para el desarrollo y el progreso laboral, social y ambiental. En lo personal, un emprendimiento supone una madurez y responsabilidad que representan un gran nivel de autonomía en las personas. En lo social, los emprendimientos implican una buena integración e intercambio sociales que enriquecen a la comunidad con bases en la acción, compromiso y equidad. Mientras que, en lo económico, los ciudadanos que desarrollen negocios propios aumentan el dinamismo de las economías (Rodríguez & Orantes, 2009).

#### **2.4. Motivación por los emprendimientos sociales**

La motivación para fundar emprendimientos sociales es una cuestión que se debe inculcar en los alumnos de la facultad, ya que “la principal motivación que tienen los emprendedores sociales para desarrollar un emprendimiento social son la pertenencia a sus equipos de trabajo y sus deseos de inspirar y transformar la sociedad”, (Manrique Quijano, 2021, p. 2). Entonces, se analizará si realmente la facultad logra motivar a los estudiantes a formar emprendimientos sociales o si, por el contrario, no lo ha podido lograr.

Por un lado, cuatro de los ocho entrevistados mostraron una respuesta positiva acerca de si han tenido el deseo de fundar un emprendimiento social. Ellos explican que aspiran a desarrollar estos negocios, pero cuentan con algunos problemas para llevarlos a cabo. Uno de dichos problemas es que son modelos de negocio en los que la sostenibilidad y la gran inversión son grandes desafíos. Una entrevistada comentó que si tiene planes a futuro de concretar algunas ideas que ha logrado desarrollar; sin embargo, está en un proceso de adquisición de herramientas y conocimientos para lograr su propósito. Lo anterior evidencia que llevar a cabo un emprendimiento social requiere una preparación extraordinaria. Por último, un entrevistado consideraba que tenía las herramientas y conocimientos necesarios para formar un emprendimiento social; sin embargo, al momento de salir de la universidad, prefirió trabajar para una organización social por el hecho de que era mucho más fácil seguir protocolos y lineamientos ya establecidos.

Por otro lado, la otra mitad de los entrevistados mostró una respuesta negativa en cuanto al deseo de fundación de un emprendimiento social. Ellos consideraban que querían formar parte de organizaciones, mas no crear un emprendimiento social. Contaban con el deseo de contribuir a las personas y a la comunidad para generar valor en favor de la población; sin embargo, por falta de motivación y herramientas para emprender, no se llegó a concretar alguna idea.

Se puede observar que la mayoría de entrevistados cuenta con el ahínco de buscar el beneficio de otros; sin embargo, existen problemas para lograr desarrollar emprendimientos sociales.

## **2.5. Consideración de la efectividad de la FGAD en la formación de emprendedores sociales**

Los entrevistados opinaron si la facultad prepara emprendedores sociales para el país, siendo la respuesta negativa en todas las entrevistas.

Por un lado, postulaban que la facultad realiza un buen trabajo enseñando a través de la malla curricular las competencias y el interés en base a lo social solo en alumnos que escogieron dicha mención, mas no a las menciones empresarial o pública. La rama de la gestión social inclina a la persona a interesarse en el mundo de las organizaciones sociales, el bienestar de la sociedad y la sostenibilidad; sin embargo, solo es en ellos sobre quienes recae este conocimiento y no sobre las demás menciones. Los números indican que menos del 8 por ciento de los egresados de la facultad entre los años 2018 y 2020 pertenecen a la rama social; ello es alarmante por el hecho de que estos temas también son relevantes para las otras menciones. Por ejemplo, las entidades públicas necesitan agregar valor para la población, ya que su principal función es “satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos de manera eficiente y eficaz favoreciendo la introducción de mecanismos de competencia que permitan y promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad” (Sánchez, 2007, p. 44). Entonces, resulta necesario que también sean inculcados temas sociales dentro de los cursos de mención pública.

Por otro lado, expresaron que la facultad carece de herramientas y cursos acerca de emprendimientos ya sean sociales o no. A lo largo de la malla curricular, señalan los egresados entrevistados, los cursos están enfocados en guiar al alumno para que cuente con todas las herramientas posibles para trabajar en una organización, pero no lo preparan para que pueda emprender o crear algún negocio propio. Sabiendo que no preparan emprendedores, mucho menos se puede hablar de preparación de emprendedores sociales, quienes tienen que lidiar con muchos más problemas al momento de desarrollar algún emprendimiento. Se mencionaron dos cursos “Plan de Negocios” e “Innovación y Gestión del Cambio” (ambos coinciden con los cursos analizados en el apartado de hipótesis); sin embargo, no son cursos netamente de emprendimiento y muchos de los entrevistados consideraron que ni la facultad, ni los profesores ni el mismo planteamiento del curso los motivaba a desarrollar ideas creativas sostenibles.

## **2.6. Valoración de las competencias emprendedoras sociales**

A continuación, se expondrán las valoraciones que tienen los egresados frente a si la facultad ha logrado inculcar en ellos las competencias emprendedoras sociales consideradas para la investigación.

### ***2.6.1. Valoración de competencias personales***

Como se mencionó anteriormente, las competencias personales están compuestas por la motivación, el conocimiento del otro, la perseverancia, la comunicación y la persuasión (García-González et al., 2020).

En cuanto a la competencia de motivación, solo uno de los ocho entrevistados mostró que la facultad sí lo motivaba a cumplir y desarrollar sus metas en el corto y largo plazo, señalando que el trabajar en equipos en muchos de los cursos y trabajando con casos reales de emprendimiento lograron que se motivara personalmente. Sin embargo, los demás entrevistados señalaron que esta característica no fue inculcada en ellos por la facultad, más bien ello era algo que otros ambientes habían logrado. Además, mencionaron que hay una pequeña cantidad de profesores que lograban motivarlos; sin embargo, también existía una gran cantidad que solo se encargaban de ejercer sus funciones y ya.

Para la competencia del conocimiento del otro, esta tuvo una aceptación del 50 por ciento. Los que mencionaron que la facultad sí los ayudaba a desarrollar esta competencia explicaron que los trabajos en equipo influyen mucho en ello. Estar en constante interacción con otras personas logra en el individuo la capacidad de reconocer al compañero. Algunos cursos como “Taller de Habilidades Gerenciales” fueron mencionados como una de las herramientas principales para esta competencia; sin embargo, lo veían también como un curso que debería ser rediseñado y colocado al final de la etapa universitaria, en la que el alumno está sobrecargado de tareas y trabajos.

La perseverancia, por su parte, fue considerada por los egresados como una competencia que se desarrolla a lo largo de la vida y no necesariamente en la etapa universitaria. Solo dos de los 8 entrevistados consideraron que la facultad brindó las herramientas necesarias para que se desarrolle en ellos; sin embargo, los demás atribuían dicha característica a las experiencias vivenciales de los alumnos.

La comunicación es una de las competencias que más ha logrado ser inculcada en los alumnos con un total de 7 entrevistados. Ellos opinan que este hecho está muy ligado a los trabajos en equipo y al ambiente amical que existe en el campus de la universidad. Todo ello en la etapa universitaria compone el desarrollo de relaciones y comunicación fluida. El único entrevistado

que no consideró esta competencia explicó que existen alumnos, incluso en la etapa final de la carrera, que no pueden transmitir sus ideas de manera efectiva y se debería trabajar más en ello.

Finalmente, en cuanto a la competencia de persuasión, solo 4 entrevistados consideraron que la facultad les brindó herramientas para desarrollar esta habilidad. Explicaron que la facultad trata de inculcarles dicha competencia, pero se debería mejorar la manera en la que se busca este fin. Cursos como “Gestión comercial” o la rama de marketing tratan de relacionar temas de negociación, pero no existe un tema como tal. También, consideran que esta habilidad es sumamente importante, pues la persuasión permite que el individuo convenza a los demás sobre algún punto de vista o idea; incluso es sumamente necesario en el trabajo para poder vender bienes y servicios o tu perfil profesional en procesos de selección.

### ***2.6.2. Valoración de competencias de liderazgo***

Las competencias de liderazgo están conformadas por la gestión de personas, la gestión del tiempo y el trabajo colaborativo (García-González et al., 2020).

En cuanto a la gestión de personas, 6 de los entrevistados sí la consideraban como aporte por parte de la facultad. Explicaron que hubo distintos motivos, por ejemplo, los voluntariados o los profesores y la pasión con la que enseñan. Sin embargo, todos mencionaron a los cursos de “Gestión de personas” que ofrece la facultad y es de carácter obligatorio. Esta rama los ayudó a entender más los procesos de gestión de personas dentro de las organizaciones y también el saber cómo motivar a la gente con la que se trabaja. Sin embargo, algunos opinan que en la realidad es mucho más difícil poder manejar grupos de personas y se debería aterrizar el curso para ser un poco más realista.

La gestión del tiempo tuvo una aceptación de cinco frente a tres que no la consideraron parte de su formación universitaria. Para poder lograr ello, explican que fueron claves los trabajos en los cursos, de manera en que el alumno tiene la capacidad de organizarse y gestionar su tiempo de manera efectiva para cumplir con los plazos establecidos. Asimismo, mencionan que existen algunos webinars o talleres que apoyan al desarrollo de dicha competencia.

Finalmente, para la competencia de trabajo colaborativo, fue totalmente aceptada por los entrevistados. Al igual que la competencia de conocimiento del otro, los trabajos grupales ayudaron mucho al desarrollo del trabajo colaborativo en los alumnos. Gracias a esta metodología, los trabajos grupales ayudan a la interacción de las personas entre sí y lo mejor es que muchas veces se trabaja con desconocidos, logrando que esta interacción sea todo un reto.

### ***2.6.3. Valoración de competencias de innovación social***

Las competencias de innovación social están compuestas por 7: la identificación de nuevas oportunidades ante problemáticas socio ambientales, aprendizaje y adaptabilidad, generación de ideas creativas, tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad, la implicación social, la valoración de ideas, resultados e impactos en el ambiente y las personas, y la gestión de recursos limitados y modelos de riesgo en organizaciones sociales. De ellas, los puntajes más altos los obtuvieron la identificación de nuevas oportunidades ante problemáticas socio ambientales y la implicación social (García-González et al., 2020).

En primer lugar, frente a la competencia de identificación de nuevas oportunidades ante problemáticas socio ambientales, los egresados mencionaron que la facultad enfoca este tipo de cursos de manera exclusiva para la gestión social y en cursos electivos de manera limitada. Sin embargo, este tema es ejemplificado a través de lecturas y casos que evidencian lo que ocurre en el mundo y el alumno se enriquece de dicha información.

Para la competencia de aprendizaje y adaptabilidad, esta se ve desarrollada a través de casos en los que el alumno revisa información acerca de cómo las empresas se transforman e innovan para sobrevivir a través del tiempo y mejorar sus procesos. Así también, existe mucha teoría que, a través de lecturas, logran generar conocimiento para que el alumno sepa lo necesario en cuanto a la adaptabilidad de las empresas. Sin embargo, los entrevistados mencionaron que esta competencia sería mucho mejor si se explicara al alumno a través de trabajos de campo para que este sepa cómo es que funcionan las empresas realmente, pues muchas veces la teoría es diferente a la práctica. Algunos cursos como “Juego de Negocios” usan simuladores, los cuales son buenas herramientas para que el alumno logre llevar la teoría a la práctica.

Para la generación de ideas creativas, o creatividad, los alumnos mencionaron que este concepto poco a poco se está integrando en la facultad mediante temas específicos en algunos cursos como “Plan de Negocios”, en el cual el profesor orienta a los alumnos a crear sus propias ideas para lograr crear ideas de negocio sostenibles. Sin embargo, para poder lograr un emprendimiento se necesita mucha creatividad y eso es algo que hace falta en la facultad, ya que la malla curricular alberga cursos para ciertas ramas de la gestión, mas no en el desarrollo de ideas creativas.

Con respecto a la competencia de tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad, esta habilidad es la más baja de la categoría. Los entrevistados la mencionaron como si fuese un tema más en los cursos y no como una competencia que la facultad desee inculcar en los estudiantes.

Algunos egresados sospechan que se debe a que la tolerancia a la incertidumbre necesita de mucho más que 6 meses para poder ser desarrollada.

Asimismo, tanto la implicación social como la valoración de ideas, resultados e impactos en el ambiente y las personas, son competencias que están más enfocadas a alumnos pertenecientes a la mención social. Estas competencias, al igual que muchas de las anteriores, están enfocadas en la gestión social y no tan presentes en las otras menciones.

Finalmente, en cuanto a la gestión de recursos limitados y modelos de riesgo en organizaciones sociales, para esta competencia existe un curso específico en la rama de la mención social y, según egresados, se realiza una buena labor incentivando su desarrollo. Sin embargo, este curso solo existe para esta rama y no para las menciones pública o empresarial.

#### ***2.6.4. Valoración de competencias de valor social***

Las competencias de valor social son 4, la empatía con las necesidades no cubiertas de otros, el código y sentido ético, la orientación a la sustentabilidad y comportamiento ecológico, y la pasión e identidad emprendedora (García-González et al., 2020).

De los ocho egresados, seis consideraron que la facultad sí logró desarrollar la competencia de empatía con las necesidades no cubiertas de otros. Existen muchos factores para ello; por ejemplo, algunas lecturas en la mención social hablan muy bien de este concepto y brindan la teoría necesaria para que el alumno logre empatizar con las poblaciones vulnerables. Asimismo, el propio enfoque humanista de la universidad logra que el egresado sienta un interés y necesidad de cubrir las brechas existentes que existen en la población.

Por la parte del código y sentido ético, cinco egresados valoraron de manera positiva a esta competencia. Argumentan que este sentido ético en el accionar es un concepto que está presente en todos los cursos y que los profesores ayudan en gran medida a desarrollarlo. La universidad es reconocida por el ámbito humanista y los egresados consideran que este sentido está muy bien plasmado en el alumnado.

La orientación a la sustentabilidad y comportamiento ecológico fue considerada solo por 5 egresados. Incluso la mención social abarca poco acerca del triple impacto y la sustentabilidad en la sociedad. Esta competencia fue levemente tocada en Estudios Generales Letras, argumentan.

Finalmente, en cuanto a la pasión e identidad emprendedora, solo la mitad de los egresados entrevistados se inclinó hacia esta competencia. Ellos explican que este tema es necesario, pero que hace mucha falta en la facultad. Existen cursos en los últimos ciclos de la malla curricular con bases en innovación y modelos de negocio, pero más enfocado en el ámbito

privado mas no en lo social. Existen iniciativas como webinars o casos de emprendimiento; sin embargo, se necesitan incluso más iniciativas que apoyen la formación de negocios y también que incentiven a que el alumnado desarrolle emprendimientos.

### ***2.6.5. Valoración de competencias de gestión emprendedora***

Las competencias de gestión emprendedora están compuestas por 3: bases para la generación de valor en organizaciones sociales, financiamiento y administración, y desarrollo estratégico (García-González et al., 2020). La primera tuvo una aceptación de 5 egresados, mientras que las dos últimas obtuvieron una aceptación de 6.

En cuanto a la competencia de bases para la generación de valor en organizaciones sociales, explicaron que esta, más que todo se da en la mención social y no en las demás. También, mencionaron que los profesores y su orientación frente al valor social influye mucho en los alumnos. Sin embargo, no consideran que alguna otra herramienta en favor de esta competencia sea otorgada por la facultad.

Para la competencia de financiamiento y administración, consideran que es una de las competencias más vistas en la facultad gracias a la rama financiera de la carrera en general y cuenta con buenas herramientas para su desarrollo. Sin embargo, sienten que existe cierta controversia en estos cursos, ya que la dificultad de estos muchas veces confronta a que el alumno aprenda por la gran exigencia que representan. En esa línea, otra de las controversias más notables es que la rama financiera está enfocada únicamente a grandes y medianas empresas, dejando de lado a las pequeñas y microempresas. Entonces, cuando un alumno desee emprender, va a tener los conocimientos necesarios de análisis financiero en una escala mayor y no logrará saber cómo financiar un emprendimiento o un negocio propio.

Finalmente, en cuanto al desarrollo estratégico, los entrevistados perciben que existe la gestión estratégica en general, no existe un curso en específico que enseñe ello. En comparación con la rama de finanzas, esta competencia está presente en varios cursos. En muchas asignaturas, el desarrollo estratégico se impulsa a través de la colaboración con negocios pequeños y muchas veces con empresas grandes, ello facilita el desarrollo de la gestión estratégica por parte del alumno y que sirva este conocimiento para ser aplicado en organizaciones grandes o en algún emprendimiento propio.

Entonces, como se puede observar en la tabla 9, se han clasificado a las competencias emprendedoras sociales de acuerdo a cómo los egresados perciben que la facultad ha desarrollado en ellos.

**Tabla 10: Valoración por parte de los egresados acerca del aporte de la facultad en el desarrollo de las competencias emprendedoras sociales**

Valoración	Competencias
Bajo	Motivación Perseverancia Tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad Gestión de recursos limitados y modelos de riesgo en organizaciones sociales
Medio	Conocimiento del otro Persuasión Gestión del tiempo Aprendizaje y adaptabilidad Generación de ideas creativas Valoración de ideas, resultados e impactos en el ambiente y las personas Código y sentido ético Orientación a la sustentabilidad y comportamiento ecológico Pasión e identidad emprendedora Bases para la generación de valor en organizaciones sociales
Alto	Comunicación Gestión de personas Trabajo Colaborativo Identificación de nuevas oportunidades ante problemáticas socio ambientales Implicación social Empatía con las necesidades no cubiertas de otros Financiamiento y administración Desarrollo estratégico

### **2.7. Percepción de iniciativas emprendedoras sociales por parte de la Facultad**

Todos los egresados entrevistados confirman y apoyan la idea de que se presenten propuestas para el desarrollo de competencias emprendedoras sociales dentro de la malla curricular, esto sobre todo de cara a que futuros estudiantes puedan incentivar y desarrollar iniciativas que generen mayor impacto social, aprovechando las herramientas y recursos que la universidad brinda en la facultad de Gestión y Alta Dirección.

Los entrevistados de la mención social consideran que el sentido humanista siempre ha estado presente en la enseñanza de la universidad; sin embargo, el tema de la sustentabilidad o el cuidado del medio ambiente es poco incentivado por profesores o dentro del contenido académico, sólo en el curso de ética o en algún curso de la mención social es mencionado. La universidad debería valerse del enfoque humanista como ventaja competitiva frente a otros centros de educación superior para poder brindar cursos, webinars, talleres o seminarios para

desarrollar o empoderar emprendimientos sociales. En esa línea, formar alianzas con organizaciones sociales para brindarles planes de marketing, estrategias de negocios, etc. De esa manera, se podría motivar y visualizar el gran impacto que estas organizaciones tienen en la sociedad.

En los últimos años, el Perú ha presenciado un gran crecimiento en el número de emprendimientos con objetivos sociales. Estos mismos que motivados por aprovechar la oportunidad de resolver problemáticas desatendidas por el sector público, utilizan la creatividad como aliados para innovar en sectores en los que el privado reinaba. Uno de los entrevistados menciona que se debería impulsar la educación en emprendimientos de la misma manera en que se les prepara para pertenecer a una empresa, o no solo direccionar el contenido académico a trabajar bajo el mando de un tercero.

Por otro lado, es curiosa la percepción que plantearon los entrevistados de la mención empresarial, ya que ellos dirigen sus comentarios hacia el análisis de los cursos dentro de la malla curricular. El comentario está dirigido a ciertos cursos que no son favorables o útiles en su vida profesional y que el contenido en algún momento fue repetitivo y este podría ser incluido en un solo curso de su misma rama o la rama que más se relacione a ella. Sobre todo, mencionaron los cursos de la rama financiera, dentro de los cuales se enseña el análisis de la sostenibilidad de las medianas y grandes empresas; pero nunca mencionan como iniciar un emprendimiento en la materia, las formas de financiarse o evaluar la sostenibilidad de los pequeños negocios.

Los entrevistados de la mención pública, por otro lado, resaltan que el impulso y desarrollo de estas competencias en la etapa universitaria motivaría el nacimiento de emprendimientos a nivel general y que esto sería beneficioso para la sociedad pues, estas organizaciones atenderán necesidades aún no resueltas e involucrarían una mayor cantidad de personas dentro de la sociedad.

Los comentarios de los entrevistados nos muestran la compatibilidad que presentan con la propuesta de incluir dentro de la malla curricular el desarrollo de competencias emprendedoras sociales o modificar el contenido académico hacia una mayor implicación social, no únicamente en los cursos de mención, sino desarrollarlo antes de la elección de la misma. Así mismo, resaltan cuán importante podría ser esto para aumentar la implicación social de los estudiantes con la sociedad en temas de sustentabilidad, medio ambiente y solución de problemas de la humanidad.

## **CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado el análisis del nivel de competencias emprendedoras sociales en egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, e investigado acerca de la valoración respecto a la influencia del desarrollo de dichas competencias por parte de la facultad hacia los egresados sin distinguir la mención, consideramos pertinente desarrollar las conclusiones que se han derivado gracias a la investigación realizada y también mencionar las oportunidades de mejora que se han podido identificar.

### **1. Conclusiones**

En primer lugar, al revisar la literatura, se descubrió que no existe una sola definición acerca de lo que se conoce como Competencias Emprendedoras Sociales. A raíz de muchos autores, se formuló la siguiente definición, la cual fue utilizada a lo largo del desarrollo de la tesis. Las Competencias Emprendedoras Sociales son aquel conjunto de competencias con las que un emprendedor social debe contar para lograr solucionar algún problema presente en la sociedad desde lo más profundo, como el plantear un cambio estructural, generar cambios y cambiar la forma de pensar de las personas buscando un beneficio común y desarrollando un negocio que impacte positivamente en la sociedad. Este hecho conduce a que tampoco existan competencias consideradas como “únicas” con las cuales un emprendedor social debe contar, entonces se revisaron distintos autores y se identificaron cinco categorías gracias a una investigación previa: Competencias Personales, Competencias de Liderazgo, Competencias de Innovación Social, Competencias de Valor Social y Competencias de Gestión Emprendedora.

El resultado principal de la presente tesis es que los egresados, efectivamente, cuentan con un alto nivel de desarrollo respecto a las competencias emprendedoras sociales investigadas. Cabe resaltar que fueron investigadas un total de 22 competencias.

Las Competencias Personales son las más desarrolladas en los egresados de la facultad; dentro de ellas, las competencias de motivación y perseverancia muestran niveles por encima del promedio, ello se traduce en que los egresados tienen la capacidad de motivar a las personas dentro de su entorno para desarrollar un interés en su trabajo, a la par de que cuentan con un alto sentido de constancia y determinación en lo que se realiza. Asimismo, en un nivel de desarrollo similar se encuentran las Competencias de Gestión Emprendedora, de las cuales el financiamiento y administración, y el desarrollo estratégico contienen los más altos puntajes; ello se traduce en que el egresado cuenta con diversas habilidades gerenciales (marketing, logística, ventas, finanzas, etc) que le permiten poder manejar una organización, así como un pensamiento orientado en la toma de decisiones con base en estrategias para el logro de objetivos.

En menor medida, aunque en un nivel alto, se encuentran las Competencias de Innovación Social, siendo la valoración de ideas, resultados e impactos en el ambiente y las personas, y la gestión de recursos limitados y modelos de riesgo en organizaciones sociales, las de menor puntaje obtenido. Ello se explica gracias al hecho de que muchos de los cursos de la facultad están enfocados en la generación de valor económico para empresas grandes, incluso en la mención social estos temas no son lo suficientemente influyentes en el alumno; ello conlleva a que se deje de lado el desarrollo sostenible y el desarrollo humano. En esa línea, los cursos de finanzas que la facultad ofrece están orientados a empresas grandes y a métodos contables para identificar riesgos y solvencia; sin embargo, al salir de la universidad muchos de los egresados no emplean dichos conocimientos en los lugares en los que trabajan.

El análisis cualitativo permitió identificar la efectividad de la enseñanza por parte de la facultad en el desarrollo de las competencias antes mencionadas.

En primer lugar, los egresados plantearon un total de 16 competencias genéricas con las que el egresado debería contar para lograr un mejor desempeño al momento de egresar e insertarse en el mundo laboral. En comparación con el perfil del egresado en gestión que la facultad propone, se denota cierta similitud; sin embargo, existen competencias mencionadas por los entrevistados que no son consideradas por la facultad para la descripción del perfil.

En cuanto a la definición de Competencias Emprendedoras Sociales, los alumnos de las menciones social y pública fueron los que más claro tenían el concepto, en comparación con los entrevistados de la mención empresarial. Ello se ve explicado por el hecho de la poca visión social y emprendedora con la que cuenta la facultad para la mención empresarial, la cual conforma más del 70 por ciento de egresados por año.

Asimismo, los egresados consideran importante que se desarrollen este tipo de competencias no solo en la mención social, sino también en las otras dos menciones e incluso se propongan programas o iniciativas que fomenten tanto el espíritu emprendedor como la importancia de lograr un impacto en el tercer sector. Sin embargo, solo la mitad de los entrevistados mostró un interés en desarrollar un emprendimiento social fundamentando que no cuentan con las herramientas necesarias, falta de interés, la facultad no los inspiró a realizar este tipo de emprendimientos, entre muchos otros factores.

Con respecto a la valoración que los egresados ofrecieron por competencia al momento de analizar la influencia de la facultad en su desarrollo, esta fue baja para la motivación, perseverancia, tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad, y gestión de recursos limitados y modelos de riesgo en organizaciones sociales. Mientras que la valoración más alta estuvo en las competencias de comunicación, gestión de personas, trabajo colaborativo, implicación social,

desarrollo estratégico, financiamiento y administración, empatía con las necesidades no cubiertas de otros, e identificación de nuevas oportunidades ante problemáticas socio ambientales.

Finalmente, los alumnos se mostraron positivos cuando se les mencionó acerca de que si les gustaría que la facultad introduzca iniciativas dentro de la malla o extracurricularmente en favor del desarrollo de competencias emprendedoras sociales; así como alianzas con entidades sociales u organizaciones de voluntariado.

## **2. Recomendaciones**

Luego de haber analizado la información y descrito las conclusiones, se muestran a continuación las recomendaciones que se plantean en la investigación, estas buscan incluir en la enseñanza académica universitaria de la facultad el desarrollo de las competencias emprendedoras sociales; sin embargo, para dar este primer paso, primero se debe comenzar a desarrollar con más fuerza la educación emprendedora.

### **2.1 Enseñanza Extracurricular**

Los emprendedores no solo nacen, también se hacen. Entonces, para continuar con el desarrollo de emprendedores desde la facultad, se recomienda tener un repositorio de emprendimientos de estudiantes de diferentes carreras, dentro de los cuales se encontrarán muchos con objetivos sociales. Estos podrán tener apoyo académico mediante la construcción de proyectos que los direccionen hacia los objetivos que deseen plantear. El resultado es realizar un proyecto conjunto entre profesores y alumnos durante las clases y utilizarlos a lo largo del ciclo. En la actualidad, cursos como Marketing 1, Marketing 2, Análisis de mercado y estrategias para negocios en marcha, y Gestión de Proyectos, brindan la posibilidad y el contacto con empresas ya establecidas por el docente; sin embargo, en los demás cursos no sucede lo mismo. Viendo esto como oportunidad de mejora, se propone tener este repositorio de emprendimientos de estudiantes y egresados para poder brindarles apoyo en la materia que ellos soliciten y, de esa manera, estarán brindándole oportunidad a los estudiantes de visualizar cómo es el trabajo de un emprendedor y así se animen a formar o conformar uno.

Además de ello, se debería desarrollar más el trabajo conjunto con el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE), unidad de la universidad encargada de promover la cultura emprendedora y la innovación dentro y fuera de la comunidad universitaria. Esto con motivo de informar, brindar talleres, voluntariados, prácticas en emprendimientos, cursos a los propios estudiantes que se encuentren motivados por realizar algún emprendimiento, además de utilizar a los próximos gestores como voceros del Emprende PUCP, evento más importante de la unidad desarrollado cada año.

## **2.2. Enseñanza Intracurricular**

El presente estudio propone un curso electivo que tenga como base el espíritu emprendedor. La estrategia sería que esta asignatura sea escogida por alumnos que tengan en mente ideas para emprender o emprendimientos en marcha. Ello, con el fin de brindarles las herramientas necesarias para que estas pequeñas ideas logren concretarse y puedan convertirse en emprendimientos sostenibles, ya que existen muchos casos de alumnos con ánimo de emprender y no logran concretar sus ideas por el hecho de no contar con las aptitudes necesarias. Dentro de este curso, se deben desarrollar habilidades para que los alumnos puedan lograr el éxito con un emprendimiento desde cero en un contexto más aterrizado al peruano.

Por otro lado, se sugiere realizar una evaluación de la percepción de utilidad del contenido de los cursos planteados por la malla curricular actual a los estudiantes. Así, se obtendrán resultados que permitan evaluar si el alumno está desarrollando no solo los temas, sino también las competencias que el curso desea inculcar en ellos. Cabe resaltar que todo lo enseñado es necesario como conocimiento, pero se debe seleccionar con más exigencia los temas que deben tratarse en facultad para no caer en la reiteración; hecho que a la larga puede desmotivar a los alumnos en la perseverancia de sus estudios. Además, como se mencionó en los hallazgos, los egresados han mostrado interés por temas que no son desarrollados o que son ligeramente desarrollados dentro de la etapa previa a la selección de la mención, temas como el cuidado del medio ambiente, la creación y sostenibilidad de emprendimientos, creación de valor más allá de lo económico, entre muchos otros. Son los mismos egresados quienes también recomiendan que se debería evaluar la cantidad de cursos que se proponen por rama, ya que algunos llegan a tener mayor carga académica que otros y usualmente son los menos utilizados en el mercado laboral. Por ejemplo, los cursos de finanzas deberían tener un enfoque más acertado al contexto peruano, aquel en el que se necesita profesionales que tengan la capacidad de conseguir recursos en situaciones difíciles y pequeñas empresas.

Se recomienda la incorporación e incentivo de cursos de mención con base en el desarrollo sostenible y humano, habilidades de negociación y gestión en recursos limitados para empresas pequeñas, ello para que los alumnos desarrollen más estas competencias que resultan importantes para la sociedad, al menos para el contexto en cuestión. En la actualidad, la Facultad contiene muchos cursos con base en la mención empresarial, ello dificulta el aprendizaje por parte de alumnos que realmente están interesados en temas sociales, habilidades que son de mucho valor para las organizaciones de hoy en día y poco a poco son más las empresas que necesitan este tipo de profesionales.

Finalmente, se propone que, para evaluar la efectividad de los valores, competencias y conocimientos enseñados por la facultad, no únicamente se realicen evaluaciones hacia los profesores y su metodología de enseñanza, sino también se considere encuestar a los estudiantes que trabajan. El principal motivo es porque son ellos quienes estarían poniendo en práctica todo lo que aprendieron durante su etapa universitaria, pudiendo brindar una mejor percepción de lo enseñado y su utilidad aplicada en el mercado laboral.

### **2.3. Futuras Investigaciones**

La presente tesis es replicable y se recomienda su uso para la elaboración de futuras investigaciones de la misma materia o afines, adaptándola en su aplicación para la evaluación de las competencias emprendedoras sociales presentes en estudiantes o egresados. Así también, la presente investigación motivará a la revisión de investigaciones que analicen la percepción de los egresados o que evalúen el grado de valoración de las competencias durante su estancia en la facultad, con la finalidad de tener una mirada más acertada y fomentar la búsqueda de oportunidades de mejora para el contenido de la malla curricular de la facultad de Gestión y Alta Dirección. Esto sería beneficioso para la facultad y para los estudiantes, pues se utilizarían de manera más eficiente las diferentes herramientas académicas para generar una ventaja competitiva frente a otras universidades, instituciones o escuelas de negocio.

## REFERENCIAS

- Acebedo, M. & Velasco, M. (2017) "Emprendimiento social femenino: prolegómenos conceptuales y estudio de casos", *Revista CIEG*, (27), 102-116. Recuperado de: [https://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/Ed.%2027%20\(102-116\)%20Acebedo%20Afanador-enero%202017\\_articulo\\_id290.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20(102-116)%20Acebedo%20Afanador-enero%202017_articulo_id290.pdf)
- Aceituno, P. A., Casero-Ripollés, A., Garzás, J. J. E., & Calzón, C. B. (2018). Formación universitaria sobre el emprendimiento en proyectos empresariales de comunicación y periodismo. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (57), 91-100.
- Acs, Z. J., & Armington, C. (2004). Employment growth and entrepreneurial activity in cities. *Regional Studies*, 38, 911-927. Recuperado de: <http://doi.org/10.1080/0034340042000280938>
- Agut, S., & Grau, R. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. Proyecto social: *Revista de Relaciones Laborales*, 9, 13-24
- Álvarez, C., & Urbano, D. (2011). Environmental factors and entrepreneurial activity in Latin America. *Academia*, 16760 (48), 31-45. Recuperado de: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84865385365&partnerID=40&md5=d981569b5d1161a12f2217f6ff465fa6>.
- Alvarez, C., & Urbano, D. (2011). Una década de investigación sobre el GEM: logros y retos. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (46), 1-34.
- Alvord, S. H., Brown, I. D., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282
- Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30(5), 815-834.
- Apetrei, A., Ribeiro, D., Roig, S., & Tur, A. M. (2013). El emprendedor social—una explicación intercultural. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (78), 37-52.
- Arciniegas, C. M. A., & Builes, E. C. (2011). La educación para el emprendimiento y empresarismo virtual: potencialidades. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(32), 1-8.
- Arias Gómez, M., Arias Gómez, E., Arias Gómez, J., Ortiz Molina, M. M., Garza García, M., & del Carmen, G. (2018). Perfil y Competencias del docente universitario recomendados por la UNESCO y la OCDE. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (junio).
- Audretsch, D. B. (2002). Growth Regimes over Time and Space. *Regional Studies*, 36 (2), 113 - 124.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital*. University of Chicago press.
- Bilbao, N. S., & Vélez, A. L. L. (2015). Las competencias de emprendimiento social, COEMS: Aproximación a través de programas de formación universitaria en Iberoamérica. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, (119), 159-182.

- Birds, R. (2014). Entrepreneur-managers in higher education: (how) do they exist? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(1), 62–73.
- Briceño, J. C. P., Pereira, S. E. J., & Cabrera, O. A. G. (2017). Emprendimiento social: una aproximación teórica-práctica. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 3-18.
- Cabana R., Cortes, I., Plaza, D., Castillo, M. & Álvarez, A. (2013). Análisis de las capacidades emprendedoras potenciales y efectivas en alumnos de centros de educación superior. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(1), 65-74.
- Castro, M. P., González, J. R. V., & Corona, C. N. (2018). Diseño y validación de un test de evaluación del potencial en emprendimiento social. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, (128), 192-211.
- Castro, O. A. P., Pérez, E. A. C., & Melo, M. C. G. (2016). Estudio de las competencias de los emprendedores/innovadores sociales El caso del Premio ELI de la Universidad EAN. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 75-90.
- Charria, V.H., Sarsosa, K., Uribe, A.N. & López, C.N. (2009). Competencias académicas, laborales y profesionales del psicólogo javeriano de Cali. Póster interactivo presentado en XXXII Congreso Interamericano de Psicología (SIP 2009), julio, Guatemala.
- Charria, V.H. & Sarsosa, K. (2010). Competencias académicas, laborales y profesionales del psicólogo javeriano de Cali. Ponencia presentada en VI Congreso Internacional del Enfoque Basado en Competencias (CIEBC 2010), septiembre, Cartagena de Indias.
- Chell, E. (2013). Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Recuperado de: <https://users.pfw.edu/todorovz/teaching/M526/literature/paper10.pdf>
- CIDE. (2020). Centro de Innovación y Desarrollo emprendedor. Recuperado de <https://cide.pucp.edu.pe/>
- Cieza, J. A. (2010). El compromiso y la participación comunitaria de los centros escolares. Un nuevo espacio-tiempo de intervención socioeducativa. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 17, 123-136.
- Curto Grau, M. (2012): “Los Emprendedores Sociales: Innovación al servicio del Cambio Social”, Cuadernos de la cátedra ‘la Caixa’ de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo, n° 13, enero 2012.
- D’Este, P., Mahdi, S., Neely, A. & Rentocchini, F. (2012). Inventors and entrepreneurs in academia: What types of skills and experience matter? *Technovation*, 32(5), 293–303.
- Díaz Barriga, F., & Rigo, M. (2000). Formación docente y educación basada en competencias. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Díaz, J.; Urbano, D. & Hernández, R. (2005). Teoría económica institucional y creación de empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 209-230.

- Duarte, T. & Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia Et Technica*, XV (43), 326-331. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917310058.pdf>
- Eljaiek, D. R. O. (2016). El emprendimiento social, en la formación integral. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 175-190.
- Enciso, J. D. (2010). El emprendimiento y el bien común: ¿competencias complementarias o excluyentes? *Educación y Educadores*, 13(1), 63–76.
- Fandiño Padilla, L., & Bolívar Abelló, M. C. (2008). Evaluación del impacto del emprendimiento empresarial en los estudiantes y/o egresados de la carrera de Administración de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana y estudio de los factores de éxito de sus empresas creadas a partir de los talleres de grado.
- Flor, G. & Lara, A. (2012). Diagnóstico del capital emprendedor y su influencia en la creación de empresas y desarrollo socioeconómico en la región sierra-centro del Ecuador. XXII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Fortunato, M. W.-P., & Alter, T. (2015). Community entrepreneurship development: an introduction. *Community Development*, 5330 (March), 1–12. Recuperado de: <http://doi.org/10.1080/15575330.2015.1080742>
- Fournier, A. (2011). Emprendimiento Social (Social Entrepreneurship). Documentos de investigación, Administración de Empresas, (6). Recuperado de: [https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/emprendimiento\\_en\\_al.pdf](https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/emprendimiento_en_al.pdf)
- García-González, A., Ramírez-Montoya, M. S., De León, G., & Aragón, S. (2020). El emprendimiento social como una competencia transversal: construcción y validación de un instrumento de valoración en el contexto universitario. *REVESCO. Revista De Estudios Cooperativos*, 136, e71862. <https://doi.org/10.5209/reve.71862>
- Gartner, W. (1989). Who is an entrepreneur? Is a question worth asking. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 47–67. Recuperado de: [https://books.google.de/books?hl=en&lr=&id=xDe6ilkLCggC&oi=fnd&pg=PA178&dq=entrepreneur+personality+traits&ots=T8E\\_yVXtal&sig=YPq1hS7hg1NAKtjgualEaJDgrsI](https://books.google.de/books?hl=en&lr=&id=xDe6ilkLCggC&oi=fnd&pg=PA178&dq=entrepreneur+personality+traits&ots=T8E_yVXtal&sig=YPq1hS7hg1NAKtjgualEaJDgrsI)
- Gómez, L. (2004). Creación de empresas y estrategia. *Pensamiento y Gestión*, 17, 112–133.
- Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. (2012). Toward the Age of Neo-Entrepreneurs. *World Future Review*, 4(2), 123–133.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación (6a edición). Editorial Mc Graw Hill.
- Icarte, G. A., & Labate, H. A. (2016). Metodología para la revisión y actualización de un diseño curricular de una carrera universitaria, incorporando conceptos de aprendizajes basados en competencias. *Formación Universitaria*, 9(2), 3-16. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000200002>

- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). *Gestión por Competencia Laboral*. (2ª ed.). Guatemala: autor.
- Jolonch, X (2014). La Importancia del emprendimiento para el desarrollo de una sociedad. 1er Congreso Internacional de Políticas Públicas para el desarrollo local y regional. Bucaramanga, Colombia. Recuperado de [http://201.221.128.62:3000/ObservatorioLaboral/images/POLITICAS\\_PUBLICAS\\_2014.pdf#page=](http://201.221.128.62:3000/ObservatorioLaboral/images/POLITICAS_PUBLICAS_2014.pdf#page=)
- Junyent, M., & de Ciurana, A. M. G. (2008). Education for sustainability in university studies: a model for reorienting the curriculum. *British educational research journal*, 34(6), 763-782.
- Kliksberg, B. (2011). *Emprendedores sociales: Los que hacen la diferencia*.
- Kotey, B. (2006). Entrepreneurship and regional development: A theoretical framework. *Small Enterprise Research*, 14(2), 20–45. Recuperado de: <http://doi.org/10.5172/ser.14.2.20>
- Llacuna, J.m & López, E. (2006). La persuasión como técnica comunicativa en prevención de riesgos laborales (I). NTP n 665, INSHT.
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto cero*, 9(08), 69-74.
- Manrique Quijano (2021). Proceso motivacional en la creación y desarrollo de emprendimientos sociales. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/19392>
- Marcano, A. I. P., Alfaro, A. C., & Rozo, J. J. P. (2019). Competencias del Emprendedor Social Aliado de las Comunidades del Entorno Empresarial Petrolero Venezolano. *Saber, ciencia y libertad*, 14(2), 163-177.
- Marina, J. A. (2013). *Emprendre. La Vanguardia*. Suplemento ES, 285, 16 de marzo de 2013, 29.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana* (Vol. 52). Narcea Ediciones.
- Miller, T.L., Wesley, C.L. and Williams, D.E. (2012) Educating the minds of caring hearts: Comparing the views of practitioners and educators on the importance of social entrepreneurship competencies. *Academy of Management Learning and Education*, 11(3), 349–370. DOI: 10.5465/amle.2011.0017.
- Marulanda Valencia, F. A., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2019). El Individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor. *Universidad & Empresa*, 21(36), 149-174. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6197>
- Mccaffrey, M. (2009). Entrepreneurship, economic evolution, and the end of capitalism: reconsidering Schumpeter's thesis. *The quarterly journal of Austrian Economics* 12, No. 4:3-21.
- Mejía Baldera, D. O. (2015). Actitud emprendedora de los egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía industrial*, pp. 23-30.

- Morales, J. (2010). Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica (Doctoral dissertation, Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala).
- Moriano, J. A., Trejo, E., & Palací, F. J. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista de psicología Social*, 16(2), 229-242.
- Morris, M., Webb, J., Fu, J. and Singhal, S. (2013). A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352-369.
- Muñoz Verdezoto, P. (2017). El portafolio estudiantil y el desarrollo de competencias académicas de la asignatura de introducción a la psicología. Universidad Tecnológica *Ecotec*, 1(1), 90-91.
- Noguera, J. J. M., Martí-Vilar, M., & Almerich, G. (2014). Responsabilidad social universitaria: influencia de valores y empatía en la autoatribución de comportamientos socialmente responsables. *Revista latinoamericana de psicología*, 46(3), 160-168.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal Economic Perspectives*, 5 (1), 97–112.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, [OCDE] (2004). Fostering Entrepreneurship and Firm Creation as a Driver of Growth in a Global Economy.
- Organización Internacional del Trabajo, [OIT]. (1993). Formación profesional. Glosario de términos escogidos, Ginebra: Cinterfor.
- Ortiz, V. H. C., Prowesk, K. V. S., Rodríguez, A. F. U., Lesmes, C. N. L., & Ortiz, F. A. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, (28), 133-165.
- Osorio, F., Gálvez, E., & Murillo, G. (2010). La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis. *Cuadernos de Administración*, 1(43), 65–80. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a6.pdf>
- Oyarvide Ramírez, H. P., Nazareno Véliz, I. T., Roldán Ruenes, A., & Ferrales Arias, Y. (2016). Emprendimiento como factor del desarrollo turístico rural sostenible. *Retos de la Dirección*, 10(1), 71-93.
- Peris, C. C., Gómez, J. G., Puig, M. M., & Ruiz-Bernardo, P. (2016). Construcción de un cuestionario para medir el emprendimiento social en educación física. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (28), 169-188.
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *IESE• REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS*, 1(2).
- Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar (Vol. 196). Barcelona: Graó.
- Plumly, L., Marshall, L., Eastman, J., Iyer, R., Stanley, K. and Boatwright, J. (2008) Developing Entrepreneurial Competencies: A Student Business. *Journal of Entrepreneurship Education*, 11, 17-26.
- Ponce Regalado, M. D. F., & Pasco Dalla Porta, M. M. (2018). Guía de investigación en Gestión.

- Prieto, F. (2010). Competencies for entrepreneurship in the Business Administration Program at Corporación Universitaria del Caribe-CECAR.
- Proaño, L. F. H. (2014). La cultura del emprendimiento y su formación. *Alternativas*, 15(1), 46-50.
- PUCP. (2020). Facultad de Gestión y Alta Dirección. Recuperado de: <https://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/facultad/>
- PUCP. (2020). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://www.pucp.edu.pe/la-universidad/>
- Real Academia Española (2021). Concepto de emprendedor. Recuperado de <https://dle.rae.es/emprendedor>
- Rodríguez, F. M. M., & Orantes, G. C. (2009). Aproximación al concepto de "competencias emprendedoras": valor social e implicaciones educativas. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 82-98.
- Romer, P. (1985). Increasing Returns and Long Run Growth. *Journal of Political Economic*, 95(5), 1002-37.
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 26, 94-119
- Rodríguez, C. & Jiménez, M (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. *Revista Revisión de la literatura. Innovar*. 15(26), 73-89.
- Rodríguez, F. M. M., & Orantes, G. C. (2009). Aproximación al concepto de "competencias emprendedoras": valor social e implicaciones educativas. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 82-98.
- Ruiz, M., Jaraba, B. & Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 16, 64-91.
- Sánchez, A. V., & Ruiz, M. P. (2004). Practicum y evaluación de competencias. *Profesorado. Revista de Curriculum y formación de profesorado*, 8(2), 0.
- Sánchez, I. M. G. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y gasto público*, 47(2007), 37-64.
- Santos, S. C., Caetano, A. & Curral, L. (2013). Psychosocial aspects of entrepreneurial potential. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(6), 661-685
- Saravia, E., & Weinberger, K. (2012). Factores que explican las competencias emprendedoras. LIMA, PERÚ.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th edn).
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso. Cómo mejorar su proceso y gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Serida, J & Alzamora, J & Guerrero, C & Borda, A & Morales, O. (2019). Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018-2019. Recuperado de [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2020/05/07/Final\\_GEM%202019.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2020/05/07/Final_GEM%202019.pdf)
- Sekn (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University
- Singer, S., Amorós, E., & Moska, D. (2015). Global Entrepreneurship Monitor - 2014 Global Report. Global Entrepreneurship Monitor
- Sobrero, F. (2009). Análisis de Viabilidad: La cenicienta en los Proyectos de Inversión. *FCE-UNL. Santiago, Chile*. Recuperado de: <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/5/Sobrero,%20Francisco%20-%20ESTUDIOS%20DE%20VIABILIDAD%20LA%20CENICIENTA%20DE%20LOS%20PROYECTOS%20DE%20INVERSION.pdf>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competency at work: models for superior performance. New York: Wiley and Sons.
- Terrazas Pastor, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Revista Perspectivas*, (28), 7-32.
- Torres, C. T. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios gerenciales*, 26(117), 41-60.
- Valcazar Montenegro, E. E. (2019). Estudio comparativo de evaluación de las competencias del docente desde la percepción de los estudiantes de cuatro maestrías especializadas CENTRUM PUCP, Lima.
- Valdaliso, J. & López, S. (2000). "La naturaleza económica de la empresa y el empresario". En: Historia económica de la empresa (pp.3-52). Barcelona.
- Van Stel, A., Carree, M., y Thurik, R. (2005). The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth. *Small Business. Economics Journal*, 24(3), 311-321.
- Van Stel, A., & Storey, D. (2002). The Relationship between Firms Birth and Job Creation. Tinbergen Institute Discussion Paper, pp. 1-37.
- Varela, R. (2001). Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. (2da.Ed.). Bogotá, D.C.: Pearson educación de Colombia Ltda.
- Varela Rodrigo (2004), La Educación, la Universidad y la Cultura Empresarial en América Latina: La Experiencia de la Universidad ICESI.
- Vélez, C. I., Bustamante, M. A., Loor, B. A., & Afcha, S. M. (2020). La educación para el emprendimiento como predictor de una intención emprendedora de estudiantes universitarios. *Formación universitaria*, 13(2), 63-72.
- Zabalza, M. (2014). Competencias docentes del profesor universitario (2da ed.). Bogotá, Madrid: Ediciones de la U, Narcea.

Zorrilla, J. (2009). Las etapas del empresario moderno. Buenos Aires, Argentina: El Cid Editor.  
[www.gemconsortium.org/](http://www.gemconsortium.org/)



## ANEXOS

### ANEXO A: Matriz de Consistencia

**Tabla A1: Matriz de Consistencia**

Nº	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Sub-Variables	Preguntas/elementos
Objetivo General	Determinar el nivel de competencias de emprendimiento social presente en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección.	Cuantitativa/Cualitativa	-	-	-	-
Objetivo Específico 1	Determinar en la literatura las características y competencias más relevantes de los emprendedores sociales	Cualitativa	Revisión Bibliográfica, Revisión de tesis pasadas	Importancia de los emprendedores sociales	Estudios sobre los emprendimientos sociales Cifras de emprendimientos sociales en el Perú y el mundo	¿Por qué los emprendedores sociales son tan importantes?
				Categorías y competencias emprendedoras sociales	Categorías: Competencias Personales Competencias de Liderazgo Competencias de Innovación Social Competencias de Valor Social Competencias de Gestión Emprendedora	Competencias Personales: Motivación, Conocimiento del otro, Perseverancia, Comunicación, Persuasión Competencias de Liderazgo: Gestión de personas, Gestión del tiempo, Trabajo colaborativo Competencias de Innovación Social: Identificación de nuevas oportunidades ante problemáticas social/ambientales, Aprendizaje y adaptabilidad, Generación de ideas creativas, Tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad, Implicación social, Valoración de ideas, resultados e impactos en el ambiente y las personas, Gestión de recursos limitados y modelos de riesgo en organizaciones sociales Competencias de Valor Social: Empatía con las necesidades no cubiertas de otros, Código y sentido ético, Orientación a la sustentabilidad y comportamiento ecológico, Pasión e identidad emprendedora Competencias de Gestión Emprendedora: Bases para la generación de valor en organizaciones sociales, Financiamiento y administración, Desarrollo estratégico

**Tabla A1: Matriz de Consistencia (continuación)**

				Centros de Emprendimiento Social	-	¿Qué técnicas de desarrollo de competencias emprendedoras sociales han tenido éxito en diversos países? ¿Existe alguna exclusiva en la PUCP?
Objetivo Específico 2	Identificar las competencias emprendedoras sociales más desarrolladas en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección	Cualitativa/Cuantitativa	Entrevistas a expertos, Entrevistas a egresados, Revisión bibliográfica, Encuestas a egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección sin distinguir entre menciones	Perfil de Gestor PUCP	Competencias esperadas del egresado de Gestión y Alta Dirección	Perfil de Egresado de Gestión de la malla curricular del 2013
Objetivo Específico 3	Identificar las competencias emprendedoras sociales menos desarrolladas en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección	Cualitativa/Cuantitativa		Malla curricular FGAD	Cursos que incentivan el emprendimiento social en estudiantes de Gestión	¿La malla curricular del 2013 cuenta con cursos que buscan desarrollar las competencias emprendedoras sociales en los estudiantes?
				Competencias emprendedoras sociales más desarrolladas en egresados de la Facultad	-	Resultados de las encuestas
			Competencias emprendedoras sociales menos desarrolladas en egresados de la Facultad	-	Resultados de las encuestas	
Objetivo Específico 4	Analizar el aporte de la malla curricular de la Facultad de Gestión y Alta Dirección sobre las competencias emprendedoras sociales	Cualitativa	Entrevistas a egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección	Aporte de la universidad en el desarrollo de las competencias emprendedoras sociales	-	Resultados de las entrevistas

## ANEXO B: Cuestionario de encuestas

# Encuesta sobre Competencias Emprendedoras Sociales

La presente investigación "Estudio de las competencias de emprendimiento social presentes en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú", será presentada por los estudiantes Junior Chumacero y Silvana Flores para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión de la PUCP. La razón de contar con la información solicitada en este cuestionario es recolectar los datos necesarios para cumplir los objetivos de la investigación. Cabe resaltar que los datos serán utilizados únicamente con fines académicos. ¡Muchas gracias por su participación! Frente a cualquier consulta comuníquese al siguiente correo: juniorcv3105@gmail.com

1. ¿Cuál es su dirección de correo electrónico? Este dato solo servirá como medio de contacto en caso gane el sorteo

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su código de alumno o ex alumno?

\_\_\_\_\_

3. ¿Autoriza el uso y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Estudio de las capacidades de emprendimiento social presentes en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú"?  
Sí \_\_\_ No \_\_\_

4. ¿A qué mención(es) pertenece usted?

Gestión Social \_\_\_\_\_

Gestión Empresarial \_\_\_\_\_

Gestión Pública \_\_\_\_\_

## PARTE 2

A continuación, verá diferentes situaciones. Marque usted la opción que crea conveniente:

## Competencias Personales

**Figura B1: Competencias personales de los emprendedores sociales**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Cuando algo me apasiona hago lo posible para lograr mis metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tengo la habilidad de identificar las fortalezas y debilidades de las personas con las que trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Cuando mi trabajo me apasiona hago lo posible por concluirlo, aunque enfrente circunstancias adversas, falta de tiempo o distracciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Me considero hábil para comunicar mis ideas ante un grupo de personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Percibo que las personas captan mis ideas al compartirlas con ellas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Es común que logre convencer a otros sobre mis ideas y acciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Competencias de Liderazgo

**Figura B2: Competencias de liderazgo de los emprendedores sociales**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
7. Se me facilita delegar actividades a los miembros de mi equipo de acuerdo con sus perfiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tengo la habilidad de distribuir en el tiempo las actividades diarias para maximizar los resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Se me facilita colaborar de manera activa en un equipo para lograr objetivos comunes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Considero que todos los miembros de un equipo pueden hacer aportaciones valiosas para el logro de los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Competencias de Innovación Social

**Figura B3: Competencias de innovación social de los emprendedores sociales**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
11. Soy capaz de identificar problemas en el entorno social o ambiental para generar soluciones innovadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Me gusta buscar información confiable respecto a temas que aún no domino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Creo que el cometer errores nos ofrece nuevas oportunidades de aprendizaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Conozco estrategias para crear nuevas ideas o proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Figura B3: Competencias de innovación social de los emprendedores sociales (continuación)**

15. Soy tolerante ante situaciones ambiguas o que me generen incertidumbre

16. Manifiesto un compromiso por participar en aspectos sociales de mi entorno

17. Sé cómo establecer criterios de valoración y medir los resultados de impacto social

18. Conozco estrategias para desarrollar un proyecto, aún con escasez de recursos



## Competencias de Valor Social

**Figura B4: Competencias de valor social de los emprendedores sociales**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
19. Me interesa dirigir una iniciativa con resultados favorables para la sociedad y el medio ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Mis acciones y comportamientos se rigen por normas morales basadas en el respeto y cuidado hacia las personas y a la naturaleza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Soy consciente del impacto que mis acciones tienen en la sociedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Mis acciones suelen caracterizarse por una consciencia ecológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Me apasiona trabajar en favor de causas sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Competencias de Gestión Emprendedora

**Figura B5: Competencias de gestión emprendedora de los emprendedores sociales**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
24. Tengo conocimientos contables y financieros para el desarrollo de un emprendimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Conozco estrategias de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Tengo nociones sobre la logística para llevar a cabo la gestión de una organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Poseo conocimientos para llevar la administración de una organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Tengo la capacidad de establecer una meta clara y los pasos para lograrla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¡Muchas gracias por su participación!

## ANEXO C: Guía de Entrevistas

### PARTE 1:

**SILVANA:** Buen día \_\_\_\_\_, es un gusto poder compartir este espacio contigo y agradecemos desde ya que puedas apoyarnos en nuestra investigación. Antes de iniciar nos gustaría presentarnos, somos alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y actualmente nos encontramos cursando nuestro último ciclo académico, en el cual presentaremos, bajo la asesoría del Magister Guido Bravo, nuestra tesis titulada: “*Estudio de las competencias de emprendimiento social presentes en los egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú*”. Mediante esta entrevista, usted nos ayudará a reconocer el nivel de competencias emprendedoras sociales que como egresado de la FGAD ha desarrollado. Queremos pedirle autorización para poder grabar y posteriormente transcribir la entrevista que tengamos, esta información será utilizada con fines académicos ¿Se encuentra de acuerdo con esto?

**EN:** (respuesta)

**SILVANA:** Esperamos que esta conversación sea lo más sincera posible, siéntase libre de opinar lo que usted desea. Si no fuera mucha molestia nos gustaría que pudiera mantener la cámara encendida durante toda la entrevista ¿está de acuerdo con esto?

**EN:** (respuesta)

**SILVANA:** Sin más que decir, por favor coméntanos si tienes alguna pregunta al respecto. De lo contrario entonces comenzaremos con la entrevista y grabación.

**EN:** (respuesta)

---

**SILVANA:** Buen día \_\_\_\_\_, agradecemos la buena disposición para poder apoyarnos en el presente estudio. Para iniciar con la entrevista me gustaría presentarme. Me llamo Silvana tengo 22 años y me encuentro terminando los estudios de la carrera de Gestión y Alta Dirección con mención empresarial en la PUCP. Por favor, cuéntanos ahora un poco de ti, quizá tus estudios, hobbies o cómo aprovechas el tiempo libre.

**EN:** (respuesta)

**SILVANA:** \_\_\_\_\_ Ahora que cada uno se ha presentado, conversemos sobre las competencias. ¿Qué competencias consideras que tiene un egresado de la facultad?

**EN:** (respuesta)

**SILVANA:** \_\_\_\_\_ ¿Qué entiendes por competencias emprendedoras sociales?

**EN:** (respuesta)

**SILVANA:** ¿Consideras importante que un egresado de la facultad cuente con competencias emprendedoras sociales? ¿Por qué?

**EN:** (respuesta)

**SILVANA:** ¿Alguna vez has sentido el deseo de fundar un emprendimiento social?

**EN:** (respuesta)

**SILVANA:** ¿Consideras que la facultad, dentro de toda la malla curricular indiferentemente de la mención, prepara realmente emprendedores sociales para el país?

**EN:** (respuesta)

### PARTE 2:

**SILVANA:** Para este momento, nos gustaría hacer una pequeña dinámica contigo. Te compartiremos la pantalla y encontrarás diferentes competencias. Dentro de ellas, deberás seleccionar cuáles consideras que la facultad inculca en los alumnos.

**EN:** (respuesta)

**SILVANA:** A continuación, se presentará la lista de Competencias Emprendedoras Sociales escogidas para el desarrollo de nuestra investigación, para luego basar las preguntas sobre las mismas.

**Tabla C1: Tabla de competencias emprendedoras sociales para las entrevistas**

Categoría	Competencias	Desarrolladas
Competencias Personales	Motivación	
	Conocimiento del otro	
	Perseverancia	
	Comunicación	
	Persuasión	
Competencias de Liderazgo	Gestión de personas	
	Gestión del tiempo	
	Trabajo colaborativo	
Competencias de Valor Social	Empatía con las necesidades no cubiertas de otros	
	Código y sentido ético	
	Orientación a la sustentabilidad y comportamiento ecológico	
	Pasión e identidad emprendedora	
Competencias de Gestión Emprendedora	Bases para la generación de valor en organizaciones sociales	
	Financiamiento y administración	
	Desarrollo estratégico	

**Tabla C1: Tabla de competencias emprendedoras sociales para las entrevistas (continuación)**

Categoría	Competencias	Desarrolladas
Competencias de Innovación Social	Identificación de nuevas oportunidades ante problemáticas socio ambientales	
	Aprendizaje y adaptabilidad	
	Generación de ideas creativas	
	Tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad	
	Implicación Social	
	Valoración de ideas, resultados e impactos en el ambiente y las personas	
	Gestión de recursos limitados y modelos de riesgo en organizaciones sociales	

**SILVANA:** Perfecto \_\_\_\_\_. Conversemos un poco sobre tu selección, ¿te parece? ¿Por qué consideras que algunas han sido más desarrolladas por la facultad que otras?

**EN:** (respuesta)

**SILVANA:** Te gustaría que la universidad lance propuestas para el desarrollo de competencias emprendedoras sociales dentro de la malla curricular de cara a futuros egresados.

**EN:** (respuesta)

**SILVANA:** Bueno \_\_\_\_\_ nos acercamos al final de la entrevista, ¿quisiéramos saber si tienes alguna pregunta o duda?

**EN:** (respuesta)

**SILVANA:** Querido (a) \_\_\_\_\_ ha sido un gusto poder conversar, esperamos poder volver a contar contigo en un futuro sea académica o profesionalmente. Esperamos que esta entrevista haya sido de tu agrado ¡Muchas gracias!

## ANEXO D: Definiciones de las competencias emprendedoras sociales

**Tabla D1: Definiciones de las competencias emprendedoras sociales**

Competencias	Definición
Competencias Emprendedoras Sociales	Aquel conjunto de competencias con las que un emprendedor social debe contar para lograr solucionar algún problema presente en la sociedad desde lo más profundo, como el plantear un cambio estructural, generar cambios y cambiar la forma de pensar de las personas buscando un beneficio común y desarrollando un negocio que impacte positivamente en la sociedad.
Motivación	Capacidad de animarse y animar a las personas con quien se trabaja, tanto en el presente como en el futuro, para desarrollar con interés su trabajo (McClelland, 1989).
Conocimiento del otro	Capacidad de analizar, entender y actuar en función de las problemáticas y necesidades de las personas; y tener en cuenta los distintos aspectos, tanto profesionales como personales, que influyen en cada persona (Toca, 2010 citado en Bilbao & Vélez, 2015)
Perseverancia	Capacidad de constancia en una tarea o acción de principio a fin, llevarla a cabo con sacrificio, empeño y determinación; superar las primeras adversidades o dificultades; y sobreponerse al fracaso (Trejo y Palací, 2001 citado en Bilbao & Vélez, 2015)
Comunicación	Capacidad de comunicarse de manera fluida y hablar correctamente con las personas en diferentes situaciones o contextos (Martínez y Carmona, 2009); capacidad de escucha empática y asertiva, siendo tolerante, paciente, receptivo, mostrando interés, no descalificando; interpretar las emociones; y aportar la retroalimentación adecuada a cada persona (Bilbao & Vélez, 2015)
Persuasión	Capacidad de una persona de modificar actitudes, creencias o comportamientos de otra persona o grupo de personas a través de la transmisión de un mensaje (Llacuna & López, 2006).
Gestión de personas	Capacidad de escoger adecuadamente a las personas que van a formar parte de algún proyecto; coordinar el equipo; y repartir tareas y funciones de forma competente (Martínez y Carmona, 2009 citado en Bilbao & Vélez, 2015).

**Tabla D1: Definiciones de las competencias emprendedoras sociales (continuación)**

Gestión del tiempo	Capacidad de distribuir correctamente el tiempo para las actividades que se llevan a cabo diariamente, para obtener buenos resultados en aquello que se realiza (Martínez y Carmona, 2009).
Trabajo colaborativo	Capacidad de integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones (Villa y Poblete, 2004 citado en Bilbao & Vélez, 2015)
Empatía con las necesidades no cubiertas de otros	Conjunto de constructos que incluyen los procesos de ponerse en el lugar de otra persona y evaluaciones afectivas y cognitivas que inciden en dar una conducta prosocial (David, 2006 citado en Noguera, Martí-Villar y Almerich, 2014). En este caso, ponerse en el lugar de las poblaciones vulnerables.
Código y sentido ético	Capacidad de acción y comportamiento regido por normas morales basadas en el respeto a las personas y a la naturaleza (Martínez y Carmona, 2009 citado en Bilbao & Vélez, 2015).
Orientación a la sustentabilidad y comportamiento ecológico	Capacidad de convicción con la que un individuo debe contar para desarrollar un negocio que se desarrolle ecológicamente y sea socialmente responsable (DiVito y Bohnsack, 2017 citado en Portuguesez, Valenzuela, & Navarro, 2018), así como el reconocimiento de qué bienes y servicios pueden ser explotados y creados en el futuro (Cohen y Winn, 2007 citado en Portuguesez, Valenzuela, & Navarro, 2018).
Pasión e identidad emprendedora	Sentimientos positivos e intensos que siente el emprendedor cuando participa en actividades empresariales (Biraglia y Karile, 2016 citado en Portuguesez, Valenzuela & Navarro, 2018) para que luego estas se puedan enfocar hacia actividades dentro de un emprendimiento (Cardon et al, 2017 citado en Portuguesez, Valenzuela & Navarro, 2018).
Identificación de nuevas oportunidades ante problemáticas socio ambientales	Capacidad de reconocer la oportunidad en donde desarrollar actividades sociales, esta competencia comprende el reconocimiento y la interpretación de la información que recibe el emprendedor con el fin de determinar si valora su desarrollo (Wry y York, 2017 citado en Portuguesez, Valenzuela & Navarro, 2018).
Aprendizaje y adaptabilidad	Flexibilidad para aprender e implementar conocimiento para adoptar cambios y superar adversidades (Bilbao & Vélez, 2015).

**Tabla D1: Definiciones de las competencias emprendedoras sociales (continuación)**

Generación de ideas creativas	Capacidad de dar una respuesta creativa a las demandadas y necesidades personales, organizativas, y sociales; modificar tanto los procesos como los resultados; sentir la comodidad y apertura hacia nuevas ideas, enfoques e información (Chell, 2013 citado en Bilbao & Vélez, 2015).
Tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad	Capacidad de control en situaciones difíciles o agobiantes (Martínez y Carmona, 2009 citado en Bilbao & Vélez, 2015); y soportar las tensiones y la inseguridad (Trejo y Palací, 2001 citado en Bilbao & Vélez, 2015)
Implicación Social	Capacidad de comprometerse e influir en aspectos sociales y culturales a través de la convivencia social en diferentes realidades (Bilbao & Vélez, 2015).
Valoración de ideas, resultados e impactos en el ambiente y las personas	Capacidad de calcular el valor que pueden llegar a tener ciertas ideas y los resultados que pueden llegar a tener tanto positiva como negativamente, así como el impacto en la sociedad, comunidad y ambiente.
Gestión de recursos limitados y modelos de riesgo en organizaciones sociales	Capacidad del emprendedor para que se desarrolle el negocio social, a pesar de los limitados recursos económicos. En este caso, el emprendedor cuenta con la habilidad de preparar y presentar proyectos viables a pesar de la dificultad y falta de recursos en las organizaciones sociales (Ramírez, Nazareno, Ruenes & Ferrales, 2016).
Bases para la generación de valor en organizaciones sociales	Capacidad traducida en conocimiento y técnicas que permitan al individuo el generar valor para la comunidad a través de una organización social, a la par de que se convierte en un agente de cambio y busca beneficiar a la sociedad en problemas específicos (Surie, 2017 citado en Portuguez, Valenzuela & Navarro, 2018).
Financiamiento y administración	Capacidad de dirección de una organización, ya sea en temas de marketing, logística, ventas, etc. Asimismo, contar con los conocimientos necesarios para manejar de manera correcta y eficiente las finanzas en una organización y saber cómo buscar recursos para su solvencia.
Desarrollo estratégico	Capacidad de organización de manera ordenada, coherente y pragmática una empresa o negocio (Martínez y Carmona, 2009) a través de estrategias objetivas.

## ANEXO E: Puntuaciones por competencia

**Tabla E1: Puntuaciones obtenidas por competencia**

Competencias	Puntuación	Competencias	Puntuación
Motivación	4,601156069	Identificación de nuevas oportunidades ante problemáticas socio ambientales	3,630057803
Conocimiento del otro	4,132947977	Aprendizaje y Adaptabilidad	4,430635838
Perseverancia	4,416184971	Generación de ideas creativas	3,578034682
Comunicación	3,933526012	Tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad	3,549132948
Persuasión	3,682080925	Implicación Social	3,728323699
Gestión de Personas	3,832369942	Valoración de ideas, resultados e impactos en el ambiente y las personas	3,179190751
Gestión del Tiempo	3,537572254	Gestión de recursos limitados y modelos de riesgo en organizaciones sociales	3,531791908
Trabajo Colaborativo	4,407514451	Empatía con las necesidades no cubiertas de otros	4,005780347
Bases para la generación de valor en organizaciones sociales	3,878612717	Código y sentido ético	4,36416185
Financiamiento y administración	4,277456647	Orientación y sustentabilidad y comportamiento ecológico	3,554913295
Desarrollo Estratégico	4,265895954	Pasión e identidad emprendedora	3,809248555