

**XX Congreso Internacional Sobre Innovaciones en Docencia e Investigación en Ciencias Económico Administrativas.**

**CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO Y HABILIDADES EMPRENDEDORAS  
EN TRES GRUPOS DE ALUMNOS DE LA UAM-I**

Epifanio García Mata<sup>1</sup>

Alma Patricia Aduna Mondragón<sup>2</sup>

Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa

México

Área temática: Responsabilidad social universitaria y empresarial

**RESUMEN**

Se realizó una investigación aplicando dos instrumentos: Grid Gerencial de Blake y Mouton y Capacidades Emprendedoras del Tecnológico de Monterrey a tres grupos de alumnos integrados de la siguiente manera:

Grupo 1: 70 alumnos de la carrera de Administración contestaron el cuestionario de Blake y Mouton y 78 la prueba de Capacidad Emprendedora; Grupo 2: 55 alumnos de diferentes carreras contestaron el Grid Gerencial y 61, incluyendo los 55 anteriores más otros 6, contestaron la prueba de Capacidad Emprendedora y Grupo 3: 23 alumnos de la carrera de Psicología, contestaron el cuestionario del Grid y 24 contestaron la prueba de Capacidad Emprendedora.

---

<sup>1</sup> **Epifanio García Mata.** Profesor investigador titular de tiempo completo en la Unidad Iztapalapa de la UAM. Pertenece al Área de Investigación de Estudios Organizacionales. Teléfono 58046402 epifaniogarcia@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Alma Patricia Aduna Mondragón. Profesora investigadora de la UAM. Integrante del Área de Investigación de Estudios Organizacionales en la Unidad Iztapalapa de la UAM. Teléfono 58042811 apadunamondragon@gmail.com

Se obtuvieron las medias de los 5 estilos medidos por el Grid: 9.9 eficiencia, 1.9 Relación, 9.1 Tarea. 5.5 Supervivencia 1.1 Evasión; se hizo lo mismo para cada una de las escalas de la prueba de Capacidad Emprendedora: 1ª. Los intereses, 2ª. Las aptitudes, 3ª. La motivación 4ª. Las actitudes y 5ª. Los antecedentes. Se hizo una comparación de las medias de los alumnos de Administración con otras carreras; de los alumnos de Administración con Psicología, se obtuvieron las medias por género, por edades, por situación laboral y el nivel de significancia por medio de la t de student.

Finalmente se compararon los cinco estilos de liderazgo del Grid Gerencial contra las cinco escalas de la prueba de Capacidad Emprendedora.

**Palabras clave:** Grid gerencial; Estilos de liderazgo; Capacidad emprendedora; t de Student.

## Índice

Resumen.....	2
Introducción.....	3
Consideraciones teóricas.....	4
Liderazgo.....	4
Emprendedores.....	6
Metodología.....	7
Resultados .....	9
Conclusiones.....	15
Bibliografía.....	16

## Introducción

Hay evidencias de que existe una gran confusión, en los integrantes de la Sociedad Mexicana sobre el papel y características de los líderes, desde nuestro punto de vista el verdadero líder es aquel que integra: ambición y energía, el deseo de ser un buen líder, es decir de ser un ejemplo positivo para sus seguidores, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimientos adecuados para el puesto que va a desempeñar.

Lo que vemos en la realidad es totalmente diferente a lo señalado, sobre todo en el desempeño de puestos públicos, no tenemos ejemplos positivos, todos los que se lanzan a conseguirlos, se les ve claro el deseo de acceder a un estilo de vida de ensueño, haciendo realidad un proyecto personal, donde nadie les pedirá resultados y cuentas. Ejemplos hay muchos y se ven en abundancia en época de elegir a los que ocuparan puestos de elección popular, solo para dar un ejemplo el futbolista que es titular de la Alcaldía de Cuernavaca que ahora quiere ser Gobernador del Estado.

Estas inquietudes nos llevan, a tratar de conocer si entre nuestros alumnos universitarios y especialmente de la carrera de Administración existen estos rasgos ya que ellos serán los futuros dirigentes de las organizaciones públicas y privadas.

## **Consideraciones teóricas**

### **Liderazgo**

Casares A. D. (1995) Considera que el liderazgo hoy en día se puede ver desde diferentes perspectivas, pero finalmente su misión básica es dirigir a un grupo de individuos hacia metas y propuestas determinadas establecidas. Existen diferentes formas para conceptualizar el término, pueden ser: Como una función de los procesos de grupo, como parte de la personalidad, como el arte de buscar consenso, como la capacidad de influir, como una forma de persuadir, como conductas o comportamientos específicos, como una relación de poder, como un instrumento para obtener objetivos, como un efecto de la interacción, como un papel o rol, como el inicio de una estructura etc.

Para la formación de un líder como tal existen diversas teorías, una es La teoría de los rasgos que explica que existen varios rasgos los cuales hacen diferente al líder de los demás integrantes del grupo; la segunda son las teorías conductuales las cuales se enfocan principalmente en la conducta del líder, tratando de entender y describir al mismo, y por último la teoría del comportamiento.

Esta última teoría, a la que se refiere Casares se ubica la Teoría del Grid Gerencial. Hodgetts y Altman, (1989), nos dicen que al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan se estaban haciendo estudios sobre el Liderazgo, con objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño. Describen como se llevaron a cabo las primeras investigaciones:

Los estudios iniciales se llevaron a cabo entre empleados de oficina de una gran empresa de seguros. Aunque los resultados no fueron estadísticamente significativos, los supervisores de las secciones de gran producción manifestaron estilos de liderazgo distintos a los de las secciones de escasa producción. Se observó que, a primera vista, los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta (en contraposición a una continua), y expresaban interés por las vidas personales y el bienestar de sus subordinados. Se obtuvieron resultados similares en otros estudios, y la conclusión inicial fue que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción. Los

individuos que se preocupaban primero por sus empleados y después por la tarea por realizar parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centraban en la producción tenían un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo". La conclusión fue un continuo bidimensional donde mientras más se desplacen los líderes hacia la derecha, mejores serán.

En este sentido Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University.

El GRID administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).

El Grid es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. El Grid identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los esos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "Grid".

Los trabajos de estos dos autores como vemos se han centrado en desarrollar dos conceptos teóricos, uno que enfatiza la realización de la tarea y otro que se centra en el desarrollo de las relaciones interpersonales, ello han popularizado estos dos conceptos en su Rejilla Administrativa.

Este modelo contempla cinco diferentes tipos de liderazgo localizados en cuatro cuadrantes, donde encontramos por un lado el interés por la producción, se localiza en el eje horizontal y el interés por la gente en el eje vertical.

Los estilos son los siguientes:

- 1,1 (Empobrecido), el uso del mínimo esfuerzo para realizar el trabajo requerido es apropiado para seguir siendo miembro de la organización,
- 1-9 (Campestre), Una cuidadosa atención a las necesidades de la gente para lograr buenas relaciones conduce a una atmósfera organizativa agradable, cordial y a un buen ritmo de trabajo,
- 9-1 (Tarea), La eficiencia en las operaciones es el resultado de determinar las condiciones de trabajo de manera que haya un mínimo de interferencia en el trabajo debido a los elementos humanos,
- 5-5 (Mitad del camino), Es posible lograr un desempeño adecuado en la organización a través de equilibrar la necesidad de llevar a cabo el trabajo y mantener el espíritu de la gente a un nivel satisfactorio.
- 9-9 (Equipo). Los logros laborales proceden de gente comprometida; la interdependencia a través de un “interés común” en los propósitos de una organización conduce a una relación de confianza y respeto.

El Grid puede emplearse para investigar cómo supervisa un jefe en su trabajo diario. Hay muchos puntos jefe-subordinado que pueden observarse de esa manera. El cómo se comunican el jefe y el subordinado es uno de ellos. Otro es la manera como el jefe da las órdenes de trabajo. Otros abarcan cómo se manejan las equivocaciones, como se tratan las quejas y cómo reacciona el jefe a los sentimientos hostiles.

Uno de los puntos finales es el asunto de la evaluación del desempeño, esto es, cómo habla el jefe con el subordinado para ayudarlo a que se desarrolle.

Finalmente, Chiavenato I. (2000). Propone a la Red o malla gerencial como un modelo que se aplica en la estrategia de cambio planeado D O, por el hecho de que los gerentes siempre están concentrados en dos asuntos, la producción y las personas.

Lo dicho hasta aquí sobre el liderazgo es un punto de vista teórico, académico, si bien son resultados de investigación y pueden considerarse muy importantes, sin embargo falta un elemento sobre el liderazgo señalado acertadamente por Tichy, N. M. (2003). Él se pregunta por qué algunas empresas tienen éxito en el mercado, mientras otras apenas sobreviven y caminan de una crisis a otra, en su opinión es que las organizaciones ganadoras poseen un sistema

comprobado para desarrollar líderes dinámicos en todos los niveles de la organización, ya que las tecnologías, productos y economías cambian constantemente, razón por la cual las empresas necesitan líderes ágiles, flexibles, innovadores, que puedan anticipar el cambio, responder a las nuevas necesidades de un mundo global.

## **Emprendedores**

El hombre, desde sus primeros pasos en la tierra, ha sido el artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy percibimos en nuestro medio ambiente, buscando siempre mejores condiciones de vida, un mayor desarrollo personal y comunitario, una mayor sensación de felicidad, un nivel de vida más acorde con sus expectativas, o sea buscando lo que la cultura humana ha asociado al vocablo PROGRESO, Varela R. (2001).

El espíritu emprendedor ha jugado y seguirá jugando un rol fundamental dentro del proceso de desarrollo social y económico de cada nación, pues en cada sueño convertido en reto se ha dado la explosión de un nuevo y mejor futuro para la sociedad.

Jennifer Kushell, (1999) en su libro "Sólo Para Emprendedores", editado por el Grupo Editorial Norma, nos dice lo siguiente:

"Si usted siempre se sintió un poco diferente de sus amigos. Era el soñador, el inventor, el que hacía todo tipo de cosas. Probablemente fue el primero al que se le ocurrió montar un negocio al frente de la casa para vender limonada, los juguetes de su hermano menor o las mascotas de la familia. En algún momento, se dio cuenta de que algo en lo más profundo de su ser lo incitaba a emprender más y más proyectos. Sus amigos y su entorno inmediato dejaron de influir en sus decisiones y alguna fuerza desconocida lo impulsó. Sabía que era diferente, y todos los demás también estaban conscientes de ello. Su mente trabajaba a un ritmo tal que dejaba agotados a quienes lo rodeaban. Se obsesionaba por encontrar maneras novedosas y mejores de construir, vender o comercializar un producto o una idea. La gente decía que usted los dejaba extenuados; de hecho todavía quedan extenuados frente a su "imaginación hiperactiva".

¿Se despierta en medio de la noche con ideas grandiosas? ¿Lo intrigan los nuevos conceptos empresariales? ¿Lo emocionan las palabras. "Crear una empresa"? Si no es capaz de botar al cesto de la basura la pila de revistas empresariales acumuladas durante los últimos tres años porque está convencido de que en algún momento le serán útiles sus artículos sobre cómo

iniciar una empresa, cómo administrar un negocio o sobre las prestaciones a las que tienen derecho los empleados. Eso es ser emprendedor.

Alcaraz Rafael (2006), enfatiza otro elemento que es de suma importancia para el emprendedor en su libro nos señala que Séneca mencionó en alguna ocasión que “ningún viento es favorable para quien no conoce el puerto al que quiere arribar”. De la misma manera un emprendedor no puede iniciar un proyecto sin una guía, sin un plan de negocios.

Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. También es un medio para concretar ideas; es una forma de ponerlas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor. El plan de negocios es, en forma general:

- Una serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Un sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Una recolección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Una guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles. El desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios, ya que:
  - Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
  - Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores
  - Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.

Facilita la determinación de la factibilidad de marketing, técnica y económica del proyecto. El plan de negocios es la concreción de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un plan de empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre las intenciones y los hechos; el plan de negocios permite cruzar esa línea).

También es la guía básica que nos lleva a “aterrizar las ideas” y a contestar las preguntas que conlleva todo proceso de creación para convertirla en una propuesta de valor con características suficientes para volverse un excelente proyecto. Por otra parte, el plan de negocios también es una gran ayuda como elemento de medición, sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, para tomar las medidas correctivas. El primer paso para



desarrollar el proyecto es ordenar estructuradamente toda la información relativa a él, enfatizando en las áreas de oportunidad y en las ventajas competitivas que garanticen su éxito.

Pero, ¿por qué escribir un plan de negocios? Según Welsh y White, (citado por Arcara R) porque:

Los emprendedores exitosos se comprometen con él.

Los inversionistas lo requieren

Los banqueros lo desean

Los especialistas lo sugieren

Los proveedores y clientes lo admiran

Los administradores lo necesitan

Los consultores lo recomiendan

La razón lo exige

Un plan de negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito, entre otros:

El producto o servicio.

La competencia.

El mercado.

La elaboración del producto y/o la prestación del servicio.

El sistema de administración (organización).

El estado financiero del proyecto.

La planeación estratégica y operativa.

Los requisitos legales. En concreto, el plan de negocios abarca siete grandes áreas de suma importancia, en las que se engloban los puntos mencionados y otros, como:

Naturaleza del proyecto (descripción de la empresa).

El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción y ventas, etcétera).

Sistema de producción (el producto y su proceso de elaboración y/o prestación de servicios).

La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.

El aspecto legal en que el proyecto está inmerso.

Las finanzas del proyecto.

Un emprendedor que no tome en cuenta los elementos anteriores, al iniciar un proyecto, lo único que conseguirá, será incrementar el porcentaje de mortalidad de la micro y pequeña empresa

Sin embargo, todo lo anterior siendo importante, no es suficiente es muy importante tomar en cuenta otras características que no se ven tales como: ¿Qué tanto me conozco? ¿Qué tanto me preocupo por mi desarrollo? La definición de mis deseos, de mis impulsos, gustos, búsquedas, inquietudes, el ¿qué quiero? El interés por mi salud corporal, emocional y mental es condición sin la cual nunca podré llegar a ser una persona realmente viva, vital. Lo anterior es un requisito indispensable, que debe poseer todo emprendedor.

## **Metodología**

Planteamiento del problema:

¿Existe relación entre las características de liderazgo y las capacidades emprendedoras, de los alumnos de administración, de otras carreras y de psicología?

Hipótesis:

Los alumnos de administración deben tener más habilidades de liderazgo y capacidades emprendedoras que los alumnos de otras carreras y psicología.

Variable independiente: Características de liderazgo

Variable dependiente: Capacidad emprendedora

Unidades de análisis:

Grupo 1: 70 alumnos de la carrera de Administración contestaron el cuestionario de Blake y Mouton y 78 la prueba de Capacidad Emprendedora.

Grupo 2: 55 alumnos de diferentes carreras contestaron el Grid Gerencial y 61 alumnos, incluyendo los 55 anteriores más otros 6 que se agregaron, contestaron la prueba de Capacidad Emprendedora.

Grupo 3: 23 alumnos de la carrera de Psicología, contestaron el cuestionario del Grid y 24 contestaron la prueba de Capacidad Emprendedora. Los 23 anteriores y uno más que se agregó.

Estas unidades de análisis se integraron por estudiantes de la carrera de Administración y de Psicología social que fueron atendidos en el trimestre anterior, donde surge también la inquietud por saber si el liderazgo y habilidades emprendedoras, es una característica de los alumnos de Administración o es compartida con estudiantes de la carrera de Psicología. La tercer unidad de análisis otras carreras, se formó por estudiantes de la división interesados en cursar las optativas de la carrera de Administración.

**Instrumentos:**

Un cuestionario elaborado sobre los conceptos teóricos que sustentan la teoría del Grid gerencial, (Rosado, 2002) estructurado de la siguiente manera:

**Prueba de Robert Blake y Jane Mouton (BM)**

- 9.9 Eficiencia: 01-06-11-16-21-26-31-36
- 1.9 Relación: 02-07-12-17-22-27-32-37
- 9.1 Tarea: 03-08-13-18-23-28-33-38
- 5.5 Supervivencia 04-09-14-19-24-29-34-39
- 1.1 Evasión 05-10-15-20-25-30-35-40

<b>Rasgos medidos</b>	<b>9.9</b>	<b>1.9</b>	<b>9.1</b>	<b>5.5</b>	<b>1.1</b>
Planeación del trabajo	01	02	03	04	05
Evaluación del desempeño	06	07	08	09	10
Manejo del conflicto	11	12	13	14	15
Toma de decisiones	16	17	18	19	20
Control de tensión	21	22	23	24	25
Estilo de dirección	26	27	28	29	30
Relaciones interpersonales	31	32	33	34	35
Solución de problemas	36	37	38	39	40

**Prueba de Capacidad Emprendedora (CE)**

Intereses 01-02-03-04-05

38-39-40-41-42

Aptitudes 06-07-08-09-10-11-12-13-14

43-44-45-46-47-48-49-50-51

Motivación 15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25

52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62

Actitudes 26-27-28-29-30

63-64-65-66-67

Antecedentes 31-32-33-34-35-36-37

68-69-70-71-72-73-74-75

La prueba de capacidad emprendedora elaborada por el Tecnológico de Monterrey, compuesta por 75 preguntas divididas en 5 escalas: los intereses, las aptitudes, la motivación, las actitudes y los antecedentes.

## Resultados

Cuadro. 1

Instrumento		Blake-Mouton					Emprendedores				
Ítemes		8	8	8	8	8	10	20	20	10	15
Carrera		efi_99	rel_19	tar_91	sup_55	eva_11	inte	apti	moti	acti	Ante
Administración	M	15.91	22.41	18.81	22.21	26.40	41.28	79.21	81.04	39.32	47.90
	N	70	70	70	70	70	78	78	78	78	78
	S	3.81	3.59	2.96	3.46	3.97	4.85	9.56	8.06	4.40	9.78
Otras	M	15.93	22.24	18.25	20.64	26.96	40.62	79.69	82.02	39.07	45.85
	N	55	55	55	55	55	61	61	61	61	61
	S	4.03	3.75	3.06	3.46	3.50	5.28	9.42	8.75	4.37	9.52
t		0.040	0.387	1.896	<b>4.039</b>	1.250	0.870	0.183	0.469	0.445	0.756
sig.		Ns	ns	Ns	P=.01	ns	ns	ns	ns	ns	Ns

Administration - otras

Grid gerencial.

Solamente una escala es significativa la diferencia entre los alumnos de administración y otras, la escala que resulto significativa es la 5.5 supervivencia, lo que indica mínimo esfuerzo por el trabajo, mínimo interés por la gente.

Capacidad emprendedora.

Los resultados indican ligeras diferencias en las medias de las 5 escalas que favorecen a los alumnos de administración pero en ningún caso estas diferencias resultan significativas, es decir no hay nada que indique que los alumnos de administración tienen más capacidad emprendedora que los demás alumnos.

Cuadro. 2

Instrumento		Blake-Mouton					Emprendedores				
		8	8	8	8	8	10	20	20	10	15
Carrera		efi_99	rel_19	tar_91	sup_55	eva_11	inte	apti	moti	acti	Ante
Administración	M	15.91	22.41	18.81	22.21	26.40	41.28	79.21	81.04	39.32	47.90
	n	70	70	70	70	70	78	78	78	78	78
	s	3.81	3.59	2.96	3.46	3.97	4.85	9.56	8.06	4.40	9.78
Psicología	M	16.00	21.61	18.17	20.61	25.52	40.46	77.96	82.04	40.29	44.38
	n	23	23	23	23	23	24	24	24	24	24
	s	4.74	2.97	3.42	3.26	3.53	4.23	8.90	7.50	3.54	9.39
t		0.076	1.409	1.010	<b>2.527</b>	1.147	0.783	0.280	0.315	1.259	0.718
sig.		ns	ns	Ns	P=.05	ns	ns	ns	ns	ns	Ns

Administración - Psicología.

Grid gerencial.

En este cuadro vuelve a haber diferencias entre los dos grupos que favorecen ligeramente a los alumnos de administración, pero solamente una diferencia significativa, otra vez la 5.5. con la misma interpretación.

Capacidad Emprendedora:

Hay diferencias, en tres escalas a favor de los alumnos de administración y dos a favor de los de psicología, pero en ningún caso las diferencias resultaron significativas.

Cuadro. 3

Instrumento		Blake-Mouton					Emprendedores				
Ítemes		8	8	8	8	8	10	20	20	10	15
Género		efi_99	rel_19	tar_91	sup_55	eva_11	inte	apti	moti	acti	ante
Femenino	M	16.73	23.05	18.87	21.72	26.00	39.61	77.25	80.34	39.04	45.54
	N	60	60	60	60	60	67	67	67	67	67
	S	3.63	3.35	2.66	3.38	4.06	4.76	9.06	8.66	4.43	9.23
Masculino	M	15.17	21.68	18.29	21.34	27.25	42.28	81.43	82.51	39.36	48.36
	n	65	65	65	65	65	72	72	72	72	72
	s	4.00	3.81	3.28	3.69	3.39	4.97	9.46	7.98	4.35	9.97
<b>t</b>		<b>3.349</b>	<b>3.338</b>	<b>2.046</b>	0.950	<b>2.768</b>	<b>3.919</b>	1.694	1.083	0.576	1.063
<b>sig.</b>		p=.01	p=.01	p=.05	Ns	p=.01	p=.01	ns	ns	ns	ns

Se comparó a las mujeres contra los hombres encontrándose que todas las escalas son significativas, menos la 5.5, favoreciendo los resultados a las mujeres.

En capacidad emprendedora solamente la escala de los intereses resulta significativa al .01 favoreciendo a los hombres todas las demás escalas tienen diferencias a favor de los hombres pero en ningún caso esas diferencias son significativas.

Los resultados de este cuadro nos permiten suponer que las mujeres tal vez sean mejores líderes pero parece que no les interesa mucho ser empresarias.

Cuadro. 4

Instrumento		Blake-Mouton					Emprendedores				
Items		8	8	8	8	8	10	20	20	10	15
Edad		efi_99	rel_19	tar_91	Sup_55	eva_11	inte	apti	moti	acti	ante
<b>A: Hasta 20</b>	<b>M</b>	16.10	22.00	18.41	20.41	25.24	39.24	76.00	80.02	38.20	43.37
	<b>n</b>	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	<b>s</b>	3.79	3.29	2.88	3.17	3.85	5.41	10.33	10.06	4.85	9.25
<b>B: De 21 a 23</b>	<b>M</b>	15.27	22.11	18.41	21.66	27.36	41.19	80.05	80.69	38.76	47.50
	<b>n</b>	44	44	44	44	44	42	42	42	42	42
	<b>s</b>	3.08	3.77	2.64	3.70	3.72	5.38	9.75	8.58	4.66	8.13
<b>C: 24 o más</b>	<b>M</b>	16.45	22.93	18.90	22.50	27.30	41.74	81.26	82.63	39.95	50.24
	<b>n</b>	40	40	40	40	40	38	38	38	38	38
	<b>s</b>	4.71	3.87	3.51	3.46	3.39	4.10	7.76	6.40	3.53	9.85
<b>t<sub>A-B</sub></b>		1.467	0.187	0.000	<b>2.247</b>	<b>3.136</b>	1.390	0.832	0.159	0.513	1.128
<b>sig.</b>		Ns	ns	Ns	p=.05	p=.01	Ns	ns	ns	ns	ns
<b>t<sub>A-C</sub></b>		0.387	1.457	0.960	<b>3.839</b>	<b>3.175</b>	<b>2.162</b>	1.256	0.736	1.941	1.481
<b>sig.</b>		Ns	ns	Ns	p=.01	p=.01	p=.05	ns	ns	ns	ns
<b>t<sub>B-C</sub></b>		1.532	1.176	1.051	1.376	0.100	0.486	0.314	0.685	1.408	0.664
<b>sig.</b>		Ns	ns	Ns	ns	ns	Ns	ns	ns	ns	ns

Se compararon a los sujetos que integraron la muestra por edades, se consideraron 3 grupos: el primer grupo hasta 20 años, el siguiente grupo de 21 a 23 años y finalmente el tercer grupo de 24 años o más. En la comparación de los de 20 años contra los de 21 a 23, hay dos escalas significativas, evasión y supervivencia, diferencia ésta a favor de los de 21 a 23 años. En la de emprendedores ninguna de las cinco escalas tiene diferencias significativas.

En la comparación de 20 y 24 o más hubo diferencias en las medias de las mismas escalas de la anterior comparación, es decir la edad sigue favoreciendo a los mayores.

Prueba de Capacidad Emprendedora:

Hay una diferencia significativa a favor de los alumnos de 24 años o más en la escala de los intereses.

Finalmente cuando comparamos a los de 21 a 23 contra los de 24 o más no encontramos diferencias significativas, ni en el Grid Gerencial ni en la prueba de Capacidad Emprendedora.

Hay dos escalas que indican diferencias significativas a favor de los alumnos de mayor edad, la 1-1 (Empobrecido), que indica el uso del mínimo esfuerzo para realizar el trabajo requerido se cree que es el apropiado para seguir siendo miembro de la organización y la escala 5-5 (Mitad del camino), esta escala señala que es posible lograr un desempeño adecuado en la organización a través de equilibrar la necesidad de llevar a cabo el trabajo y mantener el espíritu de la gente a un nivel satisfactorio.

En relación con la escala de la prueba de Capacidad Emprendedora que resultó significativa a favor de los de 24 años o más es la de los intereses, tal vez debido a que la edad les está indicando la necesidad de hacer algo en relación con su futuro.

Cuadro. 5

Instrumento		Blake-Mouton					Emprendedores				
		8	8	8	8	8	10	20	20	10	15
¿Con personal?		Efi_99	rel_19	tar_91	Sup_55	eva_11	inte	apti	moti	acti	ante
Sí	M	14.20	21.90	17.70	21.80	27.80	42.20	80.10	82.70	39.40	51.00
	n	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	s	2.78	2.28	2.26	4.16	3.71	4.66	8.79	7.67	3.84	8.14
No	M	17.00	21.79	19.21	22.84	26.21	40.58	79.58	81.84	40.16	46.32
	n	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	s	4.77	2.74	3.34	2.99	3.84	3.98	6.02	7.13	3.89	8.95
t		1.421	0.120	1.375	0.472	0.739	0.539	0.054	0.100	0.335	0.432
sig.		ns	ns	Ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns

Se comparan a los alumnos que trabajan y que tienen personal bajo su mando contra los que no trabajan.

Ninguna de las escalas del Grid Gerencial ni en la prueba de Capacidad Emprendedora resultó significativas en los dos grupos.



Cuadro. 6

Instrumento		Blake-Mouton					Emprendedores				
Itemes		8	8	8	8	8	10	20	20	10	15
Grupo		efi_99	rel_19	tar_91	sup_55	eva_11	inte	apti	moti	acti	ante
HI01	M	15.22	21.81	18.04	21.36	26.61	40.65	79.34	81.38	38.65	47.34
	n	72	72	72	72	72	74	74	74	74	74
	s	3.12	3.40	2.60	3.61	3.96	5.60	9.80	9.25	4.40	9.75
HI02	M	17.40	22.91	19.77	21.94	26.86	41.43	79.50	80.93	39.78	46.70
	n	35	35	35	35	35	46	46	46	46	46
	s	5.29	3.97	3.60	3.33	2.76	4.62	9.36	7.10	3.99	10.42
<b>T</b>		<b>2.332</b>	1.801	<b>3.727</b>	1.165	0.574	0.879	0.050	0.200	1.859	0.176
<b>sig.</b>		p=.05	ns	p=.01	ns	ns	ns	ns	ns	ns	Ns

Compara a los alumnos de administración que recibían una clase de las 8:00 a las 10:00 h con los de otro grupo que recibían la misma clase en horario de 10:00 a las 12:00 h. Encontramos dos escalas de la prueba del Grid Gerencial que son significativas: la 9.9 eficiencia y la 9.1 tarea, las dos favorecen al grupo de 10 a 12 h.

La Prueba de Capacidad Emprendedora, no resultó ninguna significativa.

Cuadro 7

Test	ESTILOS	Capacidad Emprendedora				
		Inte	Apti	Moti	Acti	Ante
BM	9.9 Eficiencia	-	-	-	-	-
		0.252	0.212	0.203	0.082	0.137
	1.9 Relación	-	-	-	-	-
		0.085	0.087	0.018	0.056	0.061
	9.1 Tarea	-	-	-	-	-
		0.228	0.152	0.199	0.104	0.038
BM	5.5 Supervivencia	-	-	-	-	-
		0.167	0.174	0.210	0.018	0.072
BM	1.1 Evasión	0.234	0.204	0.147	0.075	0.213

Se compara la Prueba del Grid Gerencial contra la Prueba de Capacidad Emprendedora y encontramos que:

El estilo 9.9 del Grid correlaciona negativamente con 3 escalas de la Prueba de Capacidad emprendedora, interese, aptitudes y motivación.

La 1.9 Relación tiene 4 correlaciones negativas pero no son significativas. La 9.1 Tarea correlaciona con todas las escalas de Capacidad Emprendedora pero solo con la escala de los interese la correlación es significativa.

El siguiente estilo 5.5.Supervivencia, también correlaciona negativamente con todas las escalas de Capacidad emprendedora y solamente con la escala de motivación resulta con una correlación negativa significativa.

Y, finalmente tenemos el estilo 1.1.Evasión, este estilo correlaciona positivamente con todas las escalas de la prueba de capacidad, resultando significativas con los intereses, las aptitudes y con los antecedentes.

## **Conclusiones**

1. Administración - otras. No hay nada que indique que los alumnos de administración tienen más capacidad emprendedora que los demás alumnos.
2. En capacidad emprendedora hay diferencias, en tres escalas a favor de los alumnos de administración y dos a favor de los de psicología, solamente la escala 55 resulto significativa a favor de los alumnos de administración supervivencia. Que indica mínimo esfuerzo por el trabajo, mínimo interés por la gente. En ninguna de las demás escalas las diferencias resultaron significativas.
3. En este cuadro se comparó a las mujeres contra los hombres Los resultados nos permiten suponer que las mujeres tal vez sean mejores lideres y también les gustaría ser emprendedoras independientemente de la carrera que estudian.
4. En este cuadro comparamos a los sujetos que integraron la muestra por edades, se consideraron 3 grupos: el primer grupo hasta 20 años, el siguiente grupo de 21 a 23 años y en el tercer grupo de 24 años o más. Hay una diferencia significativa a favor de los alumnos de 24 años o más en la escala de los intereses. También hay dos escalas, supervivencia y evasión que favorecen a los de mayor edad.

5. aquí comparamos a los alumnos que trabajan y que tienen personal bajo su mando contra los que no trabajan.
6. Ninguna de las escalas del Grid Gerencial ni en la prueba de Capacidad Emprendedora resultó significativas en los dos grupos.
7. Se compararon a los alumnos con clase de las 8:00 a las 10:00 h con los del otro grupo de 10:00 a 12:00 h. Encontramos dos escalas de la prueba del Grid Gerencial que son significativas: la 9.9 eficiencia y la 9.1 tarea, las dos favorecen al grupo de 10 a 12 h. La Prueba de Capacidad Emprendedora, no resultó ninguna significativa.
8. En este comparamos la Prueba del Grid Gerencial contra la Prueba de Capacidad Emprendedora y encontramos que: El estilo 9.9 del Grid correlaciona negativamente con 3 escalas de la Prueba de Capacidad emprendedora, interese, aptitudes y motivación.

Finalmente como dice Alcaraz R. Hoy en día no sólo es necesario formar buenos profesionistas, académicamente hablando, sino personas con competencias básicas que les permitan desarrollarse como emprendedores, personas que cuenten con la posibilidad de contribuir al crecimiento económico y social de su comunidad, al tiempo que se desempeñan al máximo de su potencial en su vida profesional. Por tal razón, se hace necesario desarrollar modelos que faciliten y promuevan el desarrollo de personas con capacidad de emprender nuevas empresas, basadas en creaciones innovadoras que verdaderamente solucionen problemas, carencias o necesidades de la población, que sustenten su operación en el desarrollo en un concepto claro de negocio, así como con una planeación adecuada que les permita subsistir en el tiempo.

Puede decirse, a partir de los resultados obtenidos y a las recomendaciones de Alcaraz, que en algunas universidades públicas todavía hay mucho por hacer para poder reforzar habilidades directivas y emprendedoras que propicien en nuestros alumnos contar con una formación en lo personal, que les permita poder realizar con éxito y seguridad los desafíos que les presentará el mercado laboral.

## **Bibliografía**

**Jennifer Kushell (2001) Solo para emprendedores. Edit. Norma**

Alcaraz Rafael (2006), El emprendedor de éxito, McGraw-Hill, México.

- Cásares D. (1994), Liderazgo, capacidades para dirigir, Fondo de Cultura Económica, México.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Consultants, R. (n.d.). Robert R. Blake y Jane S. Mouton. *Management Today en español*, DEMAC. (1991). Desarrollo de emprendedores, Editorial McGraw-Hill, México, 104 págs.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hodgetts R. M Atman S. (1989). Comportamiento en las organizaciones. Editorial McGraw Hill
- Tichy, N. M. (2003). *Líderes en acción*. México: Editorial Continental.
- Varela R. (2001) Innovación empresarial: arte y Ciencia en la Creación de Empresas Editorial Pearson Education.