

# EL LIDERAZGO TRANSGLOBAL

EN LA FORMACIÓN DE INNOVADORES SOCIALES  
UNIVERSITARIOS EN EL ECUADOR



Gladys Fabiola Jarrin Jaramillo  
Marina Genoveva Zamora Moreta  
Leonardo Antonino Avila Proaño



# **EL LIDERAZGO TRANSGLOBAL**

EN LA FORMACIÓN DE INNOVADORES SOCIALES  
UNIVERSITARIOS EN EL ECUADOR

Gladys Fabiola Jarrin Jaramillo  
Marina Genoveva Zamora Moreta  
Leonardo Antonino Avila Proaño

**EL LIDERAZGO TRANSGLOBAL  
en la formación de innovadores sociales  
universitarios en el Ecuador**

© 2022 Gladys Fabiola Jarrin Jaramillo, Marina Genoveva Zamora  
Moreta, Leonardo Antonino Avila Proaño

© 2022 Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Centro de Publicaciones  
Quito, Av. 12 de Octubre y Robles  
Apartado n.º 17-01-2184  
Telf: (593) (02) 2991 700, ext. 1711  
publicaciones@puce.edu.ec

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

**Comité Científico Evaluador**

José Luis Díaz - Docente de la Universidad Autónoma de México  
UNAM CDMX - México

Christian Chimbo - Docente de la Universidad de las Américas UDLA  
Quito - Ecuador

**Autores**

Gladys Fabiola Jarrin Jaramillo  
Marina Genoveva Zamora Moreta  
Leonardo Antonino Avila Proaño

**Diseño de portada:** Estefanía Isabella Vega J.

**Interiores:** Rosa Calahorrano

ISBN: 978-9978-77-592-9

## **Agradecimientos**

Al MBA René Tola, docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y al economista Henry Rivera, exalumno de la Facultad de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por la importante gestión en el desarrollo investigativo.

A los estudiantes David Cárdenas y Daniela López, miembros del noveno semillero de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.



## Tabla de contenido

Resumen.....	13
Introducción.....	15
Antecedentes.....	19

### **Capítulo I: El emprendimiento social: inspiración para el cambio.....**

	21
--	----

- Liberalismo: origen del emprendimiento social.....	21
- Imperfecciones del mercado como justificación al Gobierno.....	22
- Disyuntiva gobierno y empresa.....	25
- Emprendimiento: fuente del desarrollo .....	26
- El papel fundamental del emprendedor. ....	29
- La motivación humana como fuente del emprendimiento.....	32
- Emprendimiento social.....	35
- Factores fundamentales para la gestión de emprendimientos sociales. ....	38
- Organizaciones de emprendimientos sociales eficientes.....	39

### **Capítulo II: Liderazgo: Mecanismo indispensable en la globalización.....**

	41
--	----

- Revolución industrial: fuente de transformaciones radicales en la humanidad .....	42
- La cuarta revolución industrial y transformación social .....	42

- Capitalismo globalizado: nuevo desafío .....	49
- Modelo del Liderazgo en la globalización. ....	55
- Liderazgo Transformacional: fundamento del Liderazgo Transglobal. ....	56
- Características del líder transglobal.....	58
- Educar al Capital Humano.....	63

### **Capítulo III: Responsabilidad en la formación de emprendedores sociales.....**

- Fomento de Emprendedores Sociales.....	69
- ¿Cómo promover la metodología de la innovación en las instituciones Educativas? .....	73
- El reto de desarrollar competencias emprendedoras en los estudiantes .....	75
- Aspectos sociales desde el enfoque institucional de Ecuador.....	80

### **Capítulo IV: Estudio de Campo Liderazgo/ Impacto y Liderazgo Transglobal .....**

### **Capítulo V: Estudio de Programas al Servicio de la Comunidad y Análisis de Mallas Curriculares.....**

### **Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....**

### **Referencias Bibliográficas.....**

### **Apéndice**

### **Áreas básicas de conocimiento para la formación de emprendedores sociales propuesta por ALAFEC.....**

### **Encuestas.....**

### **Esquematzación de Variables.....**

### **Glosario .....**



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b>	Fallos del mercado .....	23
<b>Tabla 2.</b>	Cuatro formas de gastar el dinero .....	25
<b>Tabla 3.</b>	Conceptualizaciones del emprendedor .....	29
<b>Tabla 4.</b>	Factores para la gestión de emprendimientos sociales .....	39
<b>Tabla 5.</b>	Compañías con mayor valor de mercado a Enero 2020.....	51
<b>Tabla 6.</b>	Impulsores de la producción .....	52
<b>Tabla 7.</b>	Preparación para el futuro de la producción en base a los impulsores Productivos en los países de América .....	54
<b>Tabla 8.</b>	Clasificación de Inteligencias.....	59
<b>Tabla 9.</b>	Dimensiones esenciales de comportamiento del líder transglobal.....	60
<b>Tabla 10.</b>	Cultura Organizacional.....	62
<b>Tabla 11.</b>	Principios Organizacionales de las Instituciones Educativas .....	71
<b>Tabla 12.</b>	Liderazgo para el cambio Institucional .....	74
<b>Tabla 13.</b>	Competencias Emprendedoras (Cognitivas y No cognitivas) .....	77
<b>Tabla 14.</b>	Objetivos del Plan toda una vida 2017-2021.....	81
<b>Tabla 15.</b>	Impacto de liderazgo docente dentro de la cultura organizacional universitaria Sede PUCE Quito.....	86

<b>Tabla 16.</b> Impacto de liderazgo docente dentro de la cultura organizacional universitaria Sede PUCE Ambato.....	87
<b>Tabla 17.</b> Impacto de liderazgo docente dentro de la cultura organizacional universitaria Sede PUCE Ibarra.....	88
<b>Tabla 18.</b> Brechas de las dimensiones del Liderazgo Transglobal Sede PUCE Quito.....	92
<b>Tabla 19.</b> Brechas de las dimensiones del Liderazgo Transglobal Sede PUCE Ambato.....	94
<b>Tabla 20.</b> Brechas de las dimensiones del Liderazgo Transglobal Sede PUCE Ibarra.....	96
<b>Tabla 21.</b> Brechas de las dimensiones del Liderazgo Transglobal Sedes PUCE.....	98
<b>Tabla 22.</b> Prácticas al servicio de la comunidad desarrolladas en la FCAC Quito .....	103
<b>Tabla 23.</b> Prácticas al servicio de la comunidad desarrolladas en la FCAC Ambato .....	105
<b>Tabla 24.</b> Prácticas al servicio de la comunidad desarrolladas en la FCAC Ibarra .....	106
<b>Tabla 25.</b> Asignaturas en la malla de Administración de Empresas que se vinculan a las áreas del conocimiento de ALAFEC Sede PUCE Quito .....	110
<b>Tabla 26.</b> Asignaturas de la malla de Contabilidad y Auditoría que se vinculan a las áreas del conocimiento de ALAFEC Sede PUCE Quito .....	111
<b>Tabla 27.</b> Asignaturas en la malla de Administración de Empresas que se vinculan a las áreas	

	del conocimiento de ALAFEC Sede PUCE Ambato.....	112
<b>Tabla 28.</b>	Asignaturas de la malla de Contabilidad y Auditoría que se vinculan a las áreas del conocimiento de ALAFEC Sede PUCE Ambato.....	113
<b>Tabla 29.</b>	Asignaturas en la malla de Administración de Empresas que se vinculan a las áreas del conocimiento de ALAFEC Sede PUCE Ibarra.....	114
<b>Tabla 30.</b>	Asignaturas en la malla de Contabilidad y Auditoría que se vinculan a las áreas del conocimiento de ALAFEC Sede PUCE Ibarra .....	115

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b>	Porcentaje de personas que utilizan Internet, por región y estado de desarrollo, 2019 .....	44
<b>Figura 2.</b>	Individuos que usan Internet por cada 100 habitantes .....	45
<b>Figura 3.</b>	Componentes del Liderazgo Transformacional .....	56
<b>Figura 4.</b>	Paralelismo Liderazgo Transglobal.....	57
<b>Figura 5.</b>	Desempeño de las dimensiones del líder transglobal en los estudiantes universitarios Sede PUCE Quito.....	91
<b>Figura 6.</b>	Desempeño de las dimensiones del líder transglobal en los estudiantes universitarios Sede PUCE Ambato.....	93

<b>Figura 7.</b> Desempeño de las dimensiones del líder transglobal en los estudiantes universitarios Sede PUCE Ibarra.....	95
<b>Figura 8.</b> Desempeño de las dimensiones del líder transglobal en los docentes universitarios .....	97

## Resumen

Las instituciones universitarias llevan consigo la responsabilidad social de formar profesionales y líderes innovadores que participen en la búsqueda de cambios positivos para la sociedad actual desde el ejemplo recibido de los docentes. Conocer el tipo de formación que imparten los docentes y que reciben los estudiantes es importante para una institución de calidad y excelencia; en consecuencia, se busca integrar al sistema educativo diferentes componentes integrales, con la finalidad de formar excelentes profesionales. Para este análisis, es necesario el uso de la investigación que ayudará a conocer las falencias en la formación para luego eliminarlas y convertirlas en fortalezas. Esta investigación aplicada, de carácter descriptivo, inició en el año 2018 e identifica el aporte de las carreras de Contaduría y Administración de tres sedes PUCE (Quito, Ambato, Ibarra) en lo que respecta a la formación de emprendedores sociales y líderes transglobales. El trabajo se divide en dos secciones, la primera sección hace referencia a la aplicación de encuestas referentes a liderazgo transglobal dirigidas a docentes de las cinco sedes PUCE y a estudiantes de los últimos niveles de las carreras de Administración y Contabilidad de tres sedes PUCE; la segunda sección se concentra en el análisis de las mallas curriculares y prácticas de vinculación con la comunidad realizadas por los estudiantes. De los resultados obtenidos se afirma que el estilo de liderazgo que imparten los docentes y desarrollan los estudiantes universitarios debe ser fortalecido en las cinco dimensiones que caracterizan e identifican al líder transglobal, los resultados obtenidos se

ubican por debajo del máximo desarrollo de estas habilidades. Además, los estudiantes perciben que la motivación de los docentes es moderada frente a una cultura organizacional constructiva. Con respecto al análisis de las mallas curriculares se evidencia una clara prioridad por materias que involucran el área de gestión empresarial, dejando de lado las demás áreas de trabajo. Es indispensable que la universidad incorpore en la misión institucional nuevos aspectos que promuevan la mejor convivencia social y, así mismo, encuentre los mecanismos que permitan gestionar lo estipulado en la misión, además de fomentar dentro de las aulas el desarrollo de líderes transglobales y emprendedores sociales.

## Introducción

El sistema de libre mercado, como mecanismo de organización social, postula que cada individuo al perseguir su propio interés, con consecuencias que él no preveía, promueve el bienestar de la sociedad en su conjunto, sin embargo los hechos demuestran lo contrario, y evidencia de ello son las recurrentes crisis económicas, la destrucción medioambiental y la pobreza, es decir, problemáticas sociales que ponen en evidencia la inherente inestabilidad del modo de producción como medio para asegurar una vida digna.

Concerniente a las relaciones sociales, el sistema de mercado ha provocado un impacto en el trato de las personas con respecto a sus semejantes, debido a que las ha reducido a insignificantes transacciones en efectivo, implicando que, en la mayoría de los casos, estas se produzcan condicionadas por el suceso de algún intercambio o, a su vez, que el individuo se convierta en pieza fundamental para la consecución de un objetivo específico. Esta lógica se ha difundido en todos los actores de la sociedad y se ha convertido en un principio rector, mientras que la actitud altruista, que promueve la ayuda desinteresada a los demás, ha quedado relegada, desencadenando la actual crisis de conciencia social.

Es así como el emprendimiento social se presenta a modo de opción para solucionar conflictos sociales en las diversas esferas de la vida, desarrollado de manera lenta, evidenciándose cada vez más el desequilibrio de actividades realizadas por el

ser humano frente a su entorno. Además, esta nueva manera de emprender se presenta también como opción a la iniciativa gubernamental, motivada por la falta de gestión de proyectos sociales sustentables en el tiempo (Bornstein & Davis, 2010).

El emprendedor social, en la estrategia de negocio, debe generar valor (utilidad social), entendido en este caso como soluciones a problemas latentes desde el siglo pasado y presentes en este, como la pobreza, la falta de educación, enfermedades, entre otros (Bornstein & Davis, 2010). Por otro lado, la resolución de los conflictos sociales es percibida como tarea de instituciones gubernamentales, Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) u Organizaciones sin fines de lucro (ONG). Sin embargo, las compañías, ya sea de manera independiente o con el apoyo de entidades de gobierno, también pueden contribuir con la concepción de cambios ante los diversos problemas sociales (SEKN, 2006).

Por consiguiente, el aporte de las instituciones educativas, especialmente de las Escuelas de Negocios, en las cuales se forjan los futuros líderes de las organizaciones, debe orientarse hacia la formación de líderes integrales, que impulsen proyectos innovadores encaminados a generar respuestas a problemas latentes y no concluidos en el mundo.

En este sentido, una formación de calidad universitaria no puede centrarse solamente en la generación de conocimientos, se requiere motivar e impulsar el desarrollo de acciones tendientes a emprendimientos que mejoren la calidad de vida de las personas por necesidades no cubiertas. Consecuentemente, el modelo educativo de las universidades, la misión y visión, deben trasladarse al ejercicio real del día a día, con el compromiso de la comunidad de docentes, estudiantes, administrativos y relacionados, ejercitando un pensamiento crítico. En esa línea, el estudio realizado plantea evidenciar la



formación de emprendedores sociales, según el modelo de liderazgo transglobal desarrollado por Sharkey, Razi Cooke y Barge (2012), desde la percepción del estudiante de las carreras de Contaduría Pública y Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) en las sedes Quito, Ibarra y Ambato. Como es evidente, la participación de docentes fue pieza clave en la realización de este estudio, debido a que brindó pautas esenciales para conocer el tipo de enseñanza que los alumnos están recibiendo, conocer el tipo de liderazgo en el que la educación se enfoca y buscar una mejora puntual a los diversos aspectos de la problemática.

El liderazgo es un tema de creciente importancia en el ámbito del estudio de las organizaciones, investigaciones recientes han determinado que los estilos de liderazgo son importantes en estas. Por otra parte, los trabajos académicos han tendido a concentrarse en el estudio del liderazgo transformacional y transaccional (Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez, 2008).

Así mismo, la tipología del liderazgo ha servido como base de numerosos estudios en el campo del emprendimiento, por ser un factor determinante en la formación no solo de profesionales, sino de personas capacitadas para incorporarse en las dinámicas del conocimiento y desarrollo socioeconómico de comunidades con profundas necesidades de cambio (Castellanos, Chávez, & Jiménez, 2003).

Respecto de la estructura del documento, inicia con los antecedentes de la investigación; en relación a la teoría a la teoría que fundamenta la investigación se desarrollaron tres capítulos, el primero titulado “Emprendimiento social: inspiración para el cambio”, el segundo “Liderazgo: mecanismo indispensable en la globalización” y, el tercero, “Responsabilidad en la formación de emprendedores sociales”. En el capítulo cuarto

se expone la investigación a estudiantes y docentes con respecto al liderazgo; sigue el capítulo quinto, en el que se encuentra el análisis realizado a los proyectos estudiantiles relacionados con la comunidad, además del estudio de las mallas curriculares impartidas en las tres sedes PUCE. En la parte final se presenta el capítulo dedicado a las conclusiones de los resultados.

## Antecedentes

La educación es un pilar esencial para lograr el desarrollo sostenible, porque permite la consecución de una serie de objetivos más amplios de manera indirecta, debido a que contribuye a reducir los índices de pobreza y a elevar el conocimiento referente a ecología. UNESCO (2017), el 47% de países, de un total de 78, mencionan el término “desarrollo sustentable” (UNESCO, 2017).

Asimismo, la educación debe enfocarse en desarrollar competencias con el propósito de que las personas puedan dar solución a las contrariedades que se presentarán a lo largo de la vida (Zabala & Arnau, 2014). Adicionalmente, la educación que se imparta debe ser de calidad y no simplemente fundamentarse en índices de matrícula como indicador de progreso (UNESCO, 2017).

Cabe decir que la educación de calidad debe abarcar aspectos aplicables a todos los ámbitos de la vida, es decir, que esta debe ser una formación integral (Zabala & Arnau, 2014).

Jarrin (2016), señala que América Latina ha dado muestras de cambio acelerado respecto a políticas de educación superior, caso concreto es Ecuador con la Ley Orgánica de Educación Superior-LOES 2010, promulgando la responsabilidad frente a la sociedad y su rol como factor estratégico de desarrollo en la era del conocimiento. Por tanto, el rol del docente no puede centrarse tan solo en educar, sino también en formar

personas integrales con pensamiento reflexivo que les permita adquirir y administrar la conciencia social.

De esta manera, las escuelas de negocios mantendrán estrategias de formación con carreras renovadas, para que los estudiantes desarrollen habilidades y competencias que les permitan generar ideas innovadoras que aporten al desarrollo económico y acrecienten la dignidad humana. En este espacio, surge el líder transglobal, artífice de ideas transformadoras, humano, justo, incluyente, solidario y ético.

Por otro lado, la motivación es un factor decisivo en la formación del estudiante dentro del campo amplio de la Administración; además, sirve como impulso para el emprendimiento y para ubicar, determinar o poner en marcha la acción necesaria para lograr objetivos determinados (McClelland, 1989).

El emprendedor social busca incrementar el valor social en espacios no atendidos por el gobierno ni por otros sectores (Bornstein & Davis, 2010); el emprendimiento debe ser sustentable y sostenido, visionando la reinversión para fortalecer el desarrollo.

El modelo educativo PUCE se fundamenta en la docencia, investigación y vinculación con la sociedad, con el propósito de contribuir con la formación integral del ser humano y, de esta forma, aportar a la consecución del desarrollo sustentable. Las actividades del modelo educativo se apoyan en cuatro principios: centralidad en el estudiante, humanismo cristiano, pedagogía ignaciana e integración del saber (PUCE, 2017).

# Capítulo I

## **El emprendimiento social: inspiración para el cambio**

Este apartado pone de manifiesto al emprendimiento social como mecanismo de solución a las diversas problemáticas sociales. Se inicia por explicar cuáles fueron los eventos claves que impulsaron su surgimiento; posteriormente se exponen las imperfecciones del mercado como justificación del gobierno; a continuación se habla de la diferencia entre el enfoque de gobierno y empresa, junto con el papel que desempeña el emprendimiento para el desarrollo económico; se hace un acercamiento al emprendimiento como fuente de desarrollo y, finalmente, se especifica el rol del emprendedor social y los factores fundamentales para gestionar emprendimientos sociales eficientes.

### **Liberalismo: origen del emprendimiento social**

El emprendimiento social surge como una respuesta a la búsqueda de la disminución y futura eliminación de problemáticas que afectan a la sociedad actual, está ligado a una cultura de libre mercado que se nutre de la voluntad individual como fuente principal del emprendimiento. El nacimiento de la filosofía del libre mercado está ligado con la publicación de la obra de Adam Smith (1776) titulada “Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones” en la que se utiliza como metáfora a la mano invisible para manifestar la

auto regulación del mercado: cada individuo, al perseguir su propio interés económico, logra el bienestar de la sociedad en general (Brue & Grant, 2009). Bajo la premisa de que toda la sociedad se beneficiará en su conjunto, la obra “La riqueza de las naciones” se utilizó para promover la visión liberal como ciencia, de modo que las sociedades se reestructuraron y siguieron la lógica del mercado.

Sin embargo, la Gran Depresión de 1929 motivó a cuestionar de manera más significativa la doctrina liberal y, en consecuencia, a cambiar la perspectiva que se tenía hasta ese entonces acerca del papel del estado en la economía como promotor de bienestar social; esto, fundamentalmente, porque se evidenció que el mercado presenta imperfecciones (Stiglitz, 2000). Es importante mencionar que Adam Smith (1776) establecía una participación limitada del estado en aspectos como la seguridad nacional y la administración de la justicia (Brue & Grant, 2009).

## **Imperfecciones del mercado como justificación al Gobierno**

La teoría del libre mercado trae consigo los denominados fallos del mercado, los cuales surgen como reacción al individualismo económico, dichos fallos se componen por la competencia imperfecta, bienes públicos, externalidades, mercados incompletos, información imperfecta y desempleo; si se parte desde el enfoque liberal, estas circunstancias son las que justifican la intervención del gobierno (Stiglitz, 2000). A continuación, se especifican detalladamente los criterios de Stiglitz. Ver Tabla 1.

**Tabla 1**  
*Fallos del Mercado*

<b>Fallo del mercado</b>	<b>Definición</b>
<b>Competencia imperfecta</b>	Situación en la que pocas empresas producen un bien o servicio único, lo que ocasiona que pueden influir en los precios, como son los monopolios y oligopolios.
<b>Bienes públicos</b>	Situación en la que el mercado no produce determinados bienes o servicios públicos y la cantidad suministrada por el estado es insuficiente, como el alumbrado público.
<b>Externalidades</b>	Situación en la que las acciones de un agente repercuten de manera positiva o negativa en otro individuo, en el caso de que sea negativa es la contaminación y si es positiva por ejemplo la valorización por una construcción nueva.
<b>Mercados incompletos</b>	Situación en la que la actividad privada no produce un bien o servicio aun cuando el costo de generarla es inferior al que los usuarios estarían dispuestos a pagar por él, como es el otorgar créditos a personas con bajos ingresos.
<b>Información imperfecta</b>	Situación en la que una de las partes posee más información que la otra, lo que ocasiona que la primera se encuentre en una posición privilegiada frente al bien o servicio que produce. Cuando la información en determinado sector es imperfecta, los mercados no funcionan de forma adecuada, ante ello se ha optado por medidas de protección al consumidor.
<b>Desempleo, inflación y otras perturbaciones</b>	Situación en que los fallos o distorsiones del mercado conllevan a una necesaria intervención del Estado para que se garantice la eficiencia de los mismos mediante regulaciones económicas. Cuando el mercado no puede generar pleno empleo; medidas para el control de la inflación o pérdida de valor adquisitivo del papel moneda.

*Fuente:* (Stiglitz, 2000).

La presencia de los fallos del mercado que se evidenciaron con la crisis de 1929, indujo a que el gobierno de Estados Unidos intervenga para reducir los efectos negativos producto de la crisis, a través del programa que se conoce como New Deal, por medio de la creación de los seguros de depósitos, seguro de desempleo, entre otros (Stiglitz, 2000). Las medidas adoptadas en ese entonces estaban direccionadas a mitigar los efectos relacionados con el desempleo.

Posterior a la Gran Depresión se expidieron leyes para regular los mercados financieros, como es el caso de la ley de valores de 1933 que regulaba los valores que por primera vez se vendían al público; también se expidió la ley de valores de 1934 que creó la Securities and Exchange Commission (SEC), encargada de hacer cumplir la ley federal de valores con el fin de garantizar que los inversionistas dispongan de suficiente información (Lawrence & Chad, 2012).

Los programas sociales continuaron décadas después de la crisis, por ejemplo, en 1960 el gobierno de Estados Unidos llevó a cabo el programa Medicare, que estaba orientado a brindar atención médica a todas las personas mayores de 65 años o discapacitadas debido a que la empresa privada de seguros no ofrecía cobertura a ese segmento de mercado (Stiglitz, 2000). El programa de seguridad social se encaminó a solucionar el fallo del mercado incompleto.

Sin embargo, las ulteriores crisis de 1973 y 2008, además de la presencia de casos de corrupción como problema social (definida por el Banco Mundial como el abuso de la posición pública para la satisfacción de intereses privados y el análisis que refleja la relación inversa entre corrupción y desarrollo de las naciones) llevó a cuestionar el papel del gobierno en la sociedad y propició el surgimiento de corrientes que propugnan una menor intervención del gobierno.



# Disyuntiva gobierno y empresa

El sistema político se encuentra en la capacidad de crear ventajas y contextos propicios que alienten y apoyen la creación de emprendedores mediante leyes, procedimientos, incentivos, entre otros (Cárdenas, Neira, & Balseca, 2018); cuando el panorama no se presenta de esta forma, existen consecuencias como la poca transformación en el desarrollo empresarial. En la década de 1970, la crisis del petróleo mostró las ineficiencias que tenían los gobiernos para hacer frente a los fallos del mercado, debido a la dificultad de llevar a cabo programas sociales que sean sostenibles (Moreno, 2015). Así mismo, el retroceso del gobierno como impulsor del Estado de Bienestar propició el surgimiento de posturas que abogaban nuevamente por doctrinas liberales, uno de los exponentes fue Milton Friedman, quien cuestionó la intervención de los gobiernos al sugerir que existen cuatro maneras en que se puede gastar el dinero (Friedman, 2008).Ver Tabla 2.

**Tabla 2**  
*Cuatro formas de gastar el dinero*

	En mí	En otros
<b>Dinero propio</b>	Maximiza bienestar minimizando costos.	Minimizar costo, no se obtiene el máximo beneficio.
<b>Dinero ajeno</b>	Maximizar beneficio sin minimizar costos.	No se maximiza el beneficio y no se minimiza costos.

*Fuente:* (Friedman, 2008)

También llega a tener significancia la teoría de la elección pública, que cuestiona el papel del gobierno y asegura que los individuos que conforman las ternas no buscan el interés público, es decir, no son individuos altruistas, más bien persiguen su propio interés (Formaini, 2016). Esta

premisa también fue mencionada por Adam Smith (1776) al asegurar que los gobiernos son ineficientes, además de otorgar privilegios a empresas, lo que les permitiría, en ciertos casos, proceder como monopolios (Brue & Grant, 2009).

En este sentido, comienzan a emerger diversas formas de expresión social para hacer frente a las demandas sociales, como son las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), que buscan expresar los intereses de sus miembros con el fin de influir en la toma de decisiones de las instituciones gubernamentales; dentro de las OSC están los sindicatos, grupos indígenas, organizaciones religiosas, grupos comunitarios, entre otros (Fundación por la Socialdemocracia de las Américas, 2009).

Por tanto, la solución ante los problemas sociales en la mayoría de los casos ha quedado relegada a las acciones impulsadas ya sea por las OSC o por las entidades gubernamentales. No obstante, las compañías están en plena capacidad de tomar acciones para impulsar el desarrollo sostenible a través de la creación de valor social, asignando eficientemente sus recursos por medio de emprendimientos sociales (Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), 2006).

## **Emprendimiento: fuente del desarrollo**

El Informe sobre Desarrollo Humano 2019 publicado a escala mundial por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) desde 1990, se hace eco de que hay algún aspecto de nuestra sociedad globalizada que no funciona. Existe un hilo conductor: la profunda y creciente frustración que generan las desigualdades.

Con el fin de mirar más allá del presente, el Informe sobre Desarrollo Humano 2019 analiza el auge de una nueva generación de desigualdades. Junto a la reducción de la brecha

de los niveles de vida básicos —con un número sin precedentes de personas que consiguen huir de la pobreza, el hambre y las enfermedades en todo el mundo— se observa también que las capacidades que necesitarán las personas para competir en el futuro inmediato han evolucionado. Se ha abierto una nueva brecha en el campo de la educación superior, los niños nacidos en el año 2000 en países con distinto nivel de ingreso seguirán trayectorias muy diferentes hasta 2020, el 80% de los niños de países con desarrollo humano bajo, no realizan estudios superiores, en cambio para los nacidos en países con desarrollo humano muy alto este valor se reduce al 44%. Alrededor del 17% de los niños nacidos en países con desarrollo humano bajo en 2000 habrán muerto antes de cumplir los 20 años, frente a tan solo el 1% de los nacidos en países con desarrollo humano muy alto.

El informe advierte que a lo largo del siglo XXI asistiremos a dos cambios radicales: el cambio climático y la transformación tecnológica. El acceso a la banda ancha, oportunidades que anteriormente se consideraban un lujo y que hoy en día son cruciales para competir y tomar posición en la sociedad, tomando en cuenta que en una economía del conocimiento cada vez son más los jóvenes con estudios, conectados y sin opciones para ascender en la escala social. El cambio climático tendrá numerosas consecuencias perjudiciales para el desarrollo humano, más allá de la pérdida de cosechas y de los desastres naturales. Se calcula que entre 2030 y 2050 provocará 250.000 muertes adicionales por año debido a la malnutrición, la malaria, la diarrea y el estrés térmico. Cientos de millones de personas más podrían verse expuestas a un calor mortal de aquí a 2050 y es probable que el rango geográfico de los vectores de enfermedades —como los mosquitos que transmiten la malaria o el dengue— cambie y se expanda (PNUD, 2019).

El Informe sobre Desarrollo Humano 2019 enfatiza que la exploración de las desigualdades en el ámbito del desarrollo humano debe ir más allá del ingreso, más allá de los promedios y más allá del presente, además promulga cinco mensajes clave:

1. Continúan existiendo disparidades generalizadas en el terreno del desarrollo humano, aunque se está avanzando en la reducción de las privaciones extremas.
2. Está surgiendo una nueva generación de desigualdades y se observa divergencia en las capacidades aumentadas, pese a la convergencia de las básicas.
3. Las desigualdades se acumulan a lo largo de toda la vida, reflejando a menudo profundos desequilibrios de poder.
4. La evaluación de las desigualdades del desarrollo humano y la respuesta a este problema requieren una revolución en lo que atañe a la medición.
5. Podemos corregir las desigualdades si actuamos ahora, antes de que los desequilibrios de poder económico se trasladen al ámbito político.

Estas desigualdades del desarrollo humano constituyen un obstáculo crucial para hacer realidad la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (PNUD, 2019).

Finalmente, las problemáticas sociales, económicas y ambientales del siglo XXI, evocan la búsqueda de soluciones que impulsen el desarrollo sustentable, por tal razón, las personas llamadas a transformar el mundo deben poseer espíritu innovador (emprendedor), para que destruyan el panorama actual y generen respuestas a los diversos conflictos sociales, es decir, dar paso a la “destrucción creativa” concepto desarrollado por Joseph Schumpeter (1942) en el libro titulado “Capitalismo, Socialismo y Democracia” (Schumpeter, 1963).

# El papel fundamental del emprendedor

La Revolución Industrial en Inglaterra, a mediados del siglo XVIII, promovió el estudio del concepto de desarrollo, debido a que los nuevos métodos de producción que se llevaban a cabo en esa época estaban repercutiendo en la organización de las sociedades (Ruza, 2006), de ahí que diversos autores hayan intentado explicar el proceso de desarrollo y que, en la mayoría, hayan concordado en que son los cambios tecnológicos los que impulsan el desarrollo económico en las naciones (Sengupta, 2011).

Pero se requiere de una persona pionera que sea la que geste la introducción de nuevas tecnologías es decir el “emprendedor” (Brue & Grant, 2009), por ello a continuación se presenta diversas definiciones del concepto emprendedor. Ver Tabla 3.

**Tabla 3**  
*Conceptualizaciones del emprendedor*

Autor	Definición
Richard Cantilon (1680-1734)	En el libro titulado “Essay upon the Nature of Commerce in General” (1755), se menciona por primera vez el término emprendedor, y se define como el encargado de realizar pagos inciertos con la esperanza de recibir ingresos en el futuro y la inclinación a correr riesgos recompensa con la utilidad (Brue & Grant, 2009).
Jean Baptiste Say (1767-1832)	En el libro “Tratado de Economía Política” (1803), se hace referencia al término emprendedor como un cuarto factor productivo a los ya conocidos tierra, trabajo y capital (Brue y Grant, 2009), además es el encargado de juntar diversos factores (naturales, humanos, financieros) y obtener valor de los entes producidos (Lupiañez, Priede & López, 2014).

Autor	Definición
Alfred Marshall (1842-1924)	En el libro “Principios de Economía Política” (1880), argumenta que los factores productivos son tierra, trabajo, capital y organización y el encargado de la organización el emprendedor, además menciona que los emprendedores son líderes y actúan bajo circunstancias de información imperfecta (Velázquez, 2013).
Frank Knight (1885-1972)	Publica el libro “Riesgo, incertidumbre y beneficio” (1921), en el que menciona que el emprendedor es el único factor productivo y que presenta características como tenacidad, creatividad, ser agente de cambio e innovación, conocedor de sí mismo y hace frente a la incertidumbre (Terapuez, Zapata & Esperanza, 2007).
Joseph Alois Schumpeter (1883-1950)	<p>En el libro “Capitalismo, Socialismo y Democracia” desarrolla el concepto de “destrucción creativa”, y lo define como el proceso por el cual se crean nuevos productos o métodos de producción y se destruyen las estructuras de producción tradicionales, además menciona que el desarrollo económico se gesta dentro del sistema y no desde fuera de este y el agente de la innovación es el emprendedor (Velázquez, 2013).</p> <p>Afirma que el emprendedor es la clave en el desarrollo económico, ya que es el encargado de generar innovaciones, incluso diferencia entre innovación e invención al decir que una invención es innovación sólo si ésta es aplicada en la producción industrial, además diferencia entre emprendedor y empresario al definir al emprendedor como el encargado de realizar innovaciones y el encargado de correr riesgos es el empresario (accionistas, capitalistas) (Brue &amp; Grant, 2009).</p>

*Fuente: Tomado de varios autores*

Se puede observar cómo diferentes autores destacan ciertas características semejantes para definir al emprendedor, concordando en ciertos rasgos necesarios como la capacidad de tomar decisiones acertadas, ser un líder innovador, creativo y astuto, que cuente con la capacidad de hacer frente a riesgos y se enfoque en el desarrollo y cambio (López, 2019). Además de estas características, Mark Casson afirma que un emprendedor debe contar con la habilidad de presentarse con una postura firme cuando necesite asignar y hacer uso de recursos para, de esta manera, controlarlos (Casson, 1990).

Es preciso mencionar que, para reconstruir el Japón de la post guerra, se hizo necesario emprendedores que gesten la transformación. Según Hoselitz (1952), los empresarios japoneses pudieron prosperar porque el sistema político logró integrar a sectores como la industria y la agricultura, a la tecnología intensiva con la mano de obra y capital, a la estructura social tradicional con la moderna; ejemplo de esto es el caso de Masaru Ibuka y Akio Morita, quienes fundaron Sony Corporation el 7 de mayo de 1946, en el contexto de un Japón destrozado tras la segunda guerra mundial. A lo largo de su existencia empresarial Sony logró ser la primera empresa japonesa que salió a cotizar en la Bolsa de Nueva York, fue la primera en usar la tecnología de transistores para la fabricación de radios de transistores, también contribuyó a eliminar la imagen de “made in Japan”, que era asociada en ese entonces a productos de baja calidad (Shu Shin, 2007).

Además, puesto que el emprendedor es el encargado de organizar la firma (McClelland, 1961), el papel de los directivos juega un rol fundamental en la cultura organizativa de la empresa. En el caso de Sony los fundadores consiguieron atraer personas con gran talento para que integren la empresa (Shu Shin, 2007). En la década de 1980 el discurso del

cofundador Akio Morita a los nuevos trabajadores refleja su idea de organización:

*“Deseo que todo el mundo se sienta satisfecho de estar en Sony. Para Sony es un reto pagar su salario sin saber cuáles podrían ser sus aportaciones potenciales. Por tanto, les pido que empiecen a aprender rápidamente y que contribuyan a Sony lo antes posible. No obstante, si en algún momento comienzan a dudar si desean o no seguir trabajando en esta empresa, les ruego que renuncien a su puesto y busquen otro empleo. Queremos personas que deseen estar con nosotros”* (Shu Shin, 2007, pág. 17).

En suma, si el emprendedor es el ente encargado de generar cambios en las sociedades, ¿qué es lo que motiva a un individuo a convertirse en emprendedor? En este sentido David McClelland (1961) en el libro titulado “Sociedad Ambiciosa”, menciona que la necesidad de satisfacer logros es responsable de la actividad emprendedora lo que, a la vez, también repercute en el desarrollo económico (McClelland, 1961).

## **La motivación humana como fuente del emprendimiento**

La teoría general de la conducta o personalidad explica el comportamiento personal por medio de tres variables, la motivación, la destreza (habilidad) y variables cognitivas (creencias, expectativas), estas últimas se entienden como la comprensión cabal de la acción que se intenta realizar. La motivación, según Marshall Jones (1955), tiene que ver con la manera en que la conducta se inicia, es activada, mantenida, dirigida e interrumpida, por tanto los motivos son los encargados de orientar la conducta o determinar la acción (McClelland, 1989).

El análisis de los motivos como determinantes de la acción ha sido estudiado por varios teóricos, como Sigmund Freud y Carl Jung, pero el estudio de la motivación enfocado al



emprendimiento, como determinante del desarrollo económico, fue desarrollado por David McClelland, psicólogo y académico de la Universidad de Harvard y Cambridge que, además, recibió en 1987 el premio de la Asociación Psicológica Americana por los estudios en psicología motivacional (American Psychological Association, 1988). El argumento primordial es que las principales fuerzas que explican la conducta humana en las organizaciones son las necesidades de logro, afiliación y poder, aunque esta última es una característica mayormente enfocada a directivos, siendo la necesidad de logro responsable del desarrollo económico, permitiendo que el emprendedor progrese, aún después de verse en la necesidad de resolver impedimentos. Además, hace especial énfasis en esta necesidad de logro, convirtiéndola en la característica más destacada en un empresario. Expone que las personas con este rasgo no buscan como finalidad incentivos externos, sino que estos beneficios son tan solo una forma de medir el éxito y la capacidad de competencia (McClelland, 1961).

La indagación de McClelland se basa en la investigación realizada por Murray (1938) acerca de las necesidades psicológicas. En el estudio, Murray clasificó 27 necesidades que explican la conducta humana. También utilizó como referencia una investigación de psicología experimental (1948) que realizó junto con Atkinson, que vinculaba la necesidad de hambre con los procesos mentales, la misma que concluía que, mientras más tiempo los sujetos permanecían sin acceso a comida, las historias que se les solicitaba escribir contenían más palabras relacionadas con alimentos, lo que reflejaba el elevado grado en que los procesos mentales estaban dominados por imágenes relacionadas con alimentos, debido a que el alimento representa el premio al hambre (Miner, 2005).

Es oportuno argumentar que las necesidades se activan según características específicas; en las situaciones de logro,

por ejemplo, una tarea desafiante puede producir sentimientos de placer, lo que repercute en activar el logro en las personas; además, mostrar imágenes que contienen potenciales señales de logro incrementarán esta motivación (Miner, 2005).

### **La necesidad del logro de McClelland (N-Logro)**

Hacer algo mejor es el incentivo natural del motivo de logro, sin embargo, las personas pueden realizar mejor una actividad por diversas razones, por tanto, la esencia del actuar mejor debe ser por la satisfacción intrínseca de hacerlo bien (McClelland, 1961). Las personas con necesidad de logro presentan las siguientes características: responsabilidad personal, los individuos con alta N-Logro prefieren ser responsables de los resultados de la tarea que se realice, debido a que solo así podrían sentir la satisfacción de hacer algo mejor; necesidad de retroinformación, los sujetos con alta N-Logro prefieren recibir retroalimentación referente a la manera en que están realizando el trabajo. Por otra parte, la capacidad de innovar hace referencia a la realización de actividades de un modo distinto, por esta razón, las personas con alta N-Logro deben mostrarse reacios a la rutina, también se caracterizan por buscar tareas moderadamente retadoras (McClelland, 1968).

Los individuos con elevada N-Logro deberán enfocarse a actividades emprendedoras, debido a que presentan características que identifican a los emprendedores. En lo referente a ganancias monetarias, no es este el premio a la necesidad de logro, sino que solo representa una medida de éxito a los esfuerzos realizados, en comparación con los sujetos con una necesidad menor de logro, los cuales buscan el dinero como un fin, incluso esforzándose de gran forma por este tipo de incentivos (McClelland, 1961).

## **Necesidad de poder (N-Poder) y afiliación (N-Afiliación)**

La necesidad de poder, al tener como objetivo el dominio, permite explicar la efectividad administrativa en la organización y se expresa de diferentes maneras según la madurez social-emocional de la persona (Miner, 2005).

Asimismo, la necesidad de afiliación, cuando se encuentra en grado alto, puede afectar de manera negativa a la organización administrativa, debido a que los directivos que presentan en grado alto este motivo se caracterizan por querer mantenerse en buenos términos con todos, lo que hace más probable que realicen excepciones a procedimientos estándar en función de necesidades particulares (Miner, 2005).

## **Emprendimiento social**

El emprendimiento con enfoque social tiene como objetivo crear soluciones innovadoras a los problemas sociales como son las enfermedades, destrucción medioambiental o corrupción, con el propósito de formar un óptimo lugar para vivir. El emprendedor social es el encargado de generar el cambio y liderarlo (Bornstein & Davis, 2010). Los tipos de emprendimientos sociales son diversos, se conforman por ONG's u otras empresas, cuyo fin principal es el social y medioambiental, además de ser organizaciones en la mayoría sin ánimo de lucro, aunque no todas se privan de la oportunidad de contar con generación de ingresos.

Para el emprendedor de negocios, el objetivo es maximizar el beneficio o riqueza de los accionistas mediante la atención a ciertos mercados con productos o servicios, mientras que el emprendedor social se concentra en maximizar el valor social; los dos tipos de emprendedores son necesarios, pero el enfocado a la causa social se presenta más desafiante debido a

que debe abarcar las tareas que normalmente han sido relegadas al gobierno y para las que el mercado no ha podido dar solución (Bornstein & Davis, 2010).

No obstante, los dos tipos de emprendimientos presentan similitudes, los emprendimientos sociales pueden generar ingresos y los emprendedores tradicionales pueden realizar prácticas de responsabilidad social; ambos tipos de emprendedores generan impacto social al proveer bienes y servicios, generar empleo o pagar impuestos para la provisión de bienes públicos, pero solo las compañías que producen valor social pueden considerarse como empresas sociales (SEKN, 2006).

En lo que concierne a emprendimiento, Joseph Alois Schumpeter fue referente al destacar el papel del emprendedor en la dinámica económica puesto que asegura que, para promover el desarrollo económico, no se requiere de incremento en los factores productivos, sino que lo realmente fundamental es crear nuevas perspectivas con los factores ya existentes, es decir, la innovación que se gesta dentro del sistema y es propiciada por el emprendedor (Alonso & Fracchia, 2011). Sin embargo, la relevancia del emprendimiento enfocada al ámbito social se inició con la publicación del libro *The Sociology of Social Movements* (1972) de Joseph Banks, en la que define el término “emprendimiento social” como la aplicación de las destrezas administrativas a las problemáticas sociales, de la misma forma que se aplica a los desafíos que presenta un negocio (Raghda, 2013). Así pues, Schumpeter presenta al emprendedor como principal determinante del crecimiento económico, mientras que el emprendedor social se despliega como factor indispensable para la consecución de actividades que son desatendidas por el mercado y que aportan al desarrollo social. Además, es evidente que el emprendedor, independientemente del área en que se este se desenvuelva, es, sin lugar a duda, agente de cambio.

El emprendimiento social se define, según Fowler (2000), como la adopción de enfoques empresariales y comerciales que generan excedentes, así como beneficios sociales. También Boschee and McClurg (2003) señalan que las estrategias de obtención de ganancias en el emprendimiento social están sujetas al bien común, mientras que, en emprendimientos tradicionales, el beneficio social se realiza de manera indirecta a través de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC); también es preciso mencionar que la diferencia con las organizaciones sin fines de lucro radica en que la mayoría de sus fuentes de ingresos provienen de donaciones o ayudas de entidades externas a la misma, mientras que la empresa social invierte esta fórmula, el mayor porcentaje de los ingresos proviene de las actividades sociales y solo una pequeña fracción puede provenir de donaciones externas, lo que hace que la empresa social sea autosustentable (Boschee, 2001). Por tanto, el emprendimiento social se fundamenta en el *laissez faire*<sup>1</sup> para ofertar bienes y servicios que, según la lógica del mercado, no generan beneficio privado y que, por tal motivo, en la mayoría de los casos es el gobierno el encargado de ofrecer esos servicios.

En este punto no existe incertidumbre de que la empresa social debe crear valor pero ¿Qué tipo de valor genera? Para responder a esta pregunta, primero es necesario comprender que el valor se presenta en dos formas: como valor de uso y valor de cambio. La primera manifestación del valor está en función de aspectos cualitativos, propios del bien o servicio, con los que se satisfacen necesidades materiales o emocionales; mientras que, la segunda forma de valor, surge al momento de suscitarse el intercambio. En este sentido, el valor que crea la empresa social es valor de uso y cambio social (valor social), el

---

1. Laissez faire es una frase originada en Francia en el siglo XVIII y significa dejen hacer o dejen trabajar libremente.

mismo que hace especial referencia a todos los seres que habitan la tierra y que han recibido los efectos contraproducentes de acciones ejecutadas por otros (guerras, violencia); así como también a aquellos que han sido influenciados por problemáticas de interés general como la contaminación o las enfermedades; y, finalmente, a aquellos grupos sociales que, por sus condiciones respecto a bienes materiales, encuentran barreras para involucrarse en el sistema de libre empresa, por lo que el acceso a ciertos bienes o servicios se dificulta.

Por tal motivo, el emprendimiento social crea valor social al momento de generar soluciones (valor de uso social) a las problemáticas de los grupos de interés antes mencionados, sin embargo, para que la empresa cumpla el propósito social y sea sostenible se requiere generar valor de cambio social, es decir la idea debe llevarse al mercado, otorgársele un precio y, en consecuencia, transformarse en mercancía. Este proceso permite que los ingresos obtenidos se reinviertan en la misma empresa, sin embargo, si el valor de cambio representado a través del sistema de precios es muy elevado, podría restringir su uso, a pesar de que la empresa de manera efectiva genere valor de uso social. Por tal motivo, la creación de valor del emprendimiento social no solo radica en generar soluciones a las problemáticas sociales (valor de uso social), sino en el mecanismo de lograr mercantilizarlas (valor de cambio social), para hacerlos accesibles a los grupos que más lo necesitan, y no solo con el objetivo de producir rentabilidad financiera.

## **Factores fundamentales para la gestión de emprendimientos sociales**

Para conseguir organizaciones de emprendimientos sociales eficientes, además de contar con un emprendedor social con aptitudes y características como pasión, determinación en los objetivos que serán cumplidos con responsabilidad,

se necesita también de optimismo, ingenio y fortaleza para afrontar riesgos sin miedo. En esencia, los factores generales que se requieren para la gestión de emprendimientos sociales son el propósito primordial, factores de integración, mecanismos de implementación y fuerzas contextuales (SEKN,2006). Ver Tabla 4.

**Tabla 4**  
*Factores para la gestión de emprendimientos sociales*

Factores fundamentales	Definición
Propósito primordial	Tiene que ver con la creación de valor social, que contribuya a mejorar las condiciones sociales de la humanidad.
Factores de integración	Está relacionado con el liderazgo, estrategia y cultura organizacional.
Mecanismos de implementación	Se debe desarrollar inteligentemente los procesos organizacionales, recursos humanos, financieros, el gobierno y la mediación del desempeño.
Fuerzas Contextuales	Los factores externos pueden generar oportunidades, así como limitaciones.

*Fuente:* (Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), 2006)

### Organizaciones de emprendimientos sociales eficientes

Los emprendedores sociales son los encargados de generar soluciones innovadoras, así como de liderar el proyecto para obtener resultados sobresalientes, la habilidad para consolidar el emprendimiento social gira en torno al liderazgo y a la capacidad de los emprendedores para crear y conseguir las ideas, asumiendo riesgos y descubriendo oportunidades.

El proceso de emprendimiento social se desarrolla en cuatro etapas, primero se inicia con la idea para dar solución al problema social y después se institucionaliza la idea; es en este punto donde el liderazgo es fundamental para gestionar adecuadamente el emprendimiento, es decir, que sea económicamente sostenible, además de establecer la misión social de la organización; posterior a ello, el líder debe descentralizar las operaciones en unidades autónomas, por lo que debe evidenciar la habilidad para delegar y, finalmente, para gestionar adecuadamente el emprendimiento social, el líder debe tener la habilidad de coordinar las operaciones con el conglomerado social (SEKN,2006).



## Capítulo II

### **Liderazgo: mecanismo indispensable en la globalización**

El liderazgo se presenta en evolución gracias a las transformaciones que vive la sociedad y el mundo, parte como una cualidad individual para formar una red en conjunto con sus seguidores teniendo un objetivo en común. Las constantes innovaciones en Tecnologías de la Información y Comunicación TICs, han propiciado la mayor integración de estados a nivel mundial, debido a que las barreras de comunicación entre naciones se han acortado. A partir de los años 90, el internet abrió las posibilidades para acceder a grandes bases de información, así como la capacidad de realizar actividades sociales y económicas por medio de plataformas web. Las relaciones sociales entre individuos se alteraron, pero ¿Qué sucede cuando las personas no logran acoplarse a los cambios que trae consigo la globalización?, ¿Qué modelo de liderazgo se acopla al Siglo XXI? y ¿Cuáles son las habilidades que se deben fortalecer en las instituciones educativas?

Para dar respuesta a tales preguntas, este capítulo inicia explicando brevemente el proceso del cambio en la sociedad, desde el enfoque dialéctico materialista. Posteriormente, se describe la presente revolución industrial y se desarrollan las implicaciones del cambio tecnológico junto con el papel fundamental del capital humano en este proceso y, a continuación, se plantea la necesidad de adaptar el esquema educativo en función del liderazgo transglobal.

## **Revolución industrial: fuente de transformaciones radicales en la humanidad**

La revolución industrial, instaurada en Inglaterra a mediados del siglo XVIII (1750-1780) desencadenada por la introducción de la máquina a vapor al proceso productivo, supuso una nueva dinámica en la organización social, la consecuencia más evidente fue la movilización de los individuos que residían en zonas rurales hacia los nacientes centros urbanos (Light, Keller, & Calhoun, 1991), en este sentido, Auguste Comte (1798-1857) situó de manifiesto el cambio social y fue pionero en el estudio de las transformaciones que se suscitaban en la humanidad, estableciendo el método positivista para el estudio de los fenómenos sociales (García, 2014).

De igual modo, conforme el transcurso del tiempo, se suscitaron descubrimientos que alteraron el curso de la historia, tal es el caso de la energía eléctrica, la electrónica junto con las tecnologías de la información y los sistemas ciber-físicos (inteligencia artificial, robótica), desencadenando la segunda, tercera y cuarta revolución industrial respectivamente (Hatzakis, 2016). Esto implica que cada cambio tecnológico impacta en el comportamiento de la persona para enfrentar la dinámica del entorno, los cambios globales que permiten evidenciar la importancia del capital humano del siglo XXI.

## **La cuarta revolución industrial y transformación social**

Las diversas innovaciones tecnológicas provocan cambios radicales, la máquina de vapor originó la mecanización de la producción y dio paso a la primera revolución industrial, la energía eléctrica (1850) aplicada a la industria permitió la producción en masa, el desarrollo de la electrónica junto con las tecnologías de la información y telecomunicación en la mitad

del siglo XX propiciaron la automatización de la producción y la cuarta revolución industrial con los sistemas ciber-físicos hacen visible la automatización total de la manufactura (BBC, 2016).

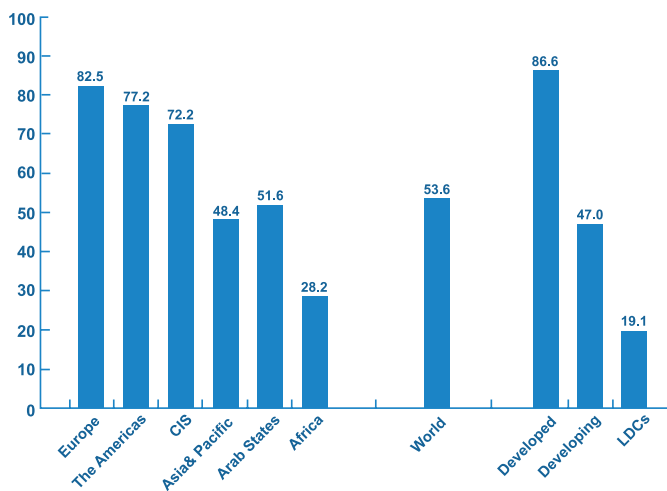
La Cuarta Revolución Industrial o la Revolución 4.0, como se está llamando a los retos del siglo XXI, se diferencia de las anteriores por dos características principales: la velocidad a la que suceden los cambios y la amplitud de ámbitos a los que afecta: vida profesional, personal y social. La sociedad está acostumbrada a nuevas formas de interacción y comunicación, se redefinen los límites entre lo privado y lo público, se desarrollan nuevos hábitos de compra y se pone interés en las marcas que se adquieren, las expectativas generadas son muchas y hay menor tolerancia a la frustración cuando estas no son satisfechas. Es la era de la inmediatez, la ubicuidad, la transparencia, la comodidad y la innovación constante (Romain S., 2019).

Las transformaciones en la producción, administración y gobernanza se realizan de forma exponencial y no tiene precedentes históricos, ejemplo de ello son los dispositivos móviles que han permitido conectar a millones de personas alrededor del mundo (Schawb, 2016). Así pues, según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) (2019) entre los países sigue habiendo importantes brechas digitales:

- En 2019, casi el 87% de las personas en países desarrollados utilizaban Internet, en comparación con el 47% de los países en desarrollo.
- Una infraestructura y unos servicios de TIC eficientes y asequibles dentro de entornos normativos y regulatorios propicios permiten a las empresas y a los gobiernos participar en la economía digital y a los países aumentar el bienestar económico general y la competitividad.

- Unos 20 países han convertido el acceso a Internet en un derecho fundamental o un derecho de los ciudadanos.
- La tecnología móvil está migrando rápidamente de 2G (segunda generación de tecnologías móviles) a 3G y a 4G. A finales de 2019, el 93% de la población mundial podía acceder a Internet a través de una red 3G o más rápida.
- Las redes móviles podrán mejorarse gradualmente una vez superadas las dificultades vinculadas al desarrollo de un sistema 5G sostenible.

Sigue creciendo con fuerza el número de abonados activos a la banda ancha móvil por cada 100 habitantes: casi un 13% entre 2018 y 2019. En los países en desarrollo, el número de abonados al servicio móvil celular se quintuplicó entre 2005



**Figura 1.** Porcentaje de personas que utilizan Internet, por región y estado de desarrollo, 2019\*

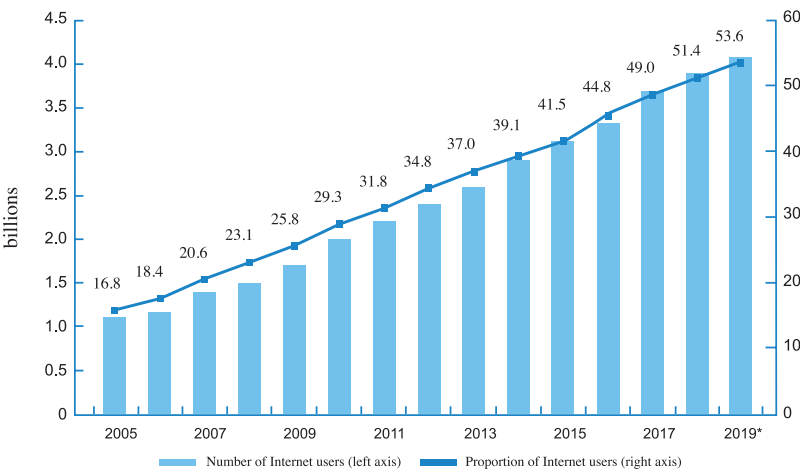
Fuente: (International Telecommunication Union, 2019)

Nota: \* ITU estimate. Source: ITU.

y 2019, y alcanzó los 103,8 por cada 100 habitantes al final de ese periodo. En los países menos adelantados, el número de abonados al servicio móvil celular se ha multiplicado por veinte desde 2005 y ha alcanzado una tasa estimada de 74,9 por cada 100 habitantes en 2019.

En los países desarrollados, la mayoría de las personas están en línea, con cerca del 87 por ciento de las personas que utilizan Internet, en los países menos adelantados (PMA), por otro lado, solo el 19% de las personas están en línea en 2019, Europa es la región con las tasas de uso de Internet más altas, África la región con las tasas de uso de Internet más bajas.

El número de abonados activos a la banda ancha móvil ha aumentado hasta un 83% en 2019. En los países en desarrollo, las tasas de penetración de suscripciones activas al servicio móvil de banda ancha alcanzaron un a 75,2% de la población en



**Figura 2.** Individuos que usan internet por cada 100 habitantes  
Fuente: (International Telecommunication Union, 2019)  
Nota: \* ITU estimate. Source: ITU.

2019. En los países menos adelantados, las tasas de penetración aumentaron desde prácticamente cero en 2007 hasta 33,1 suscripciones por cada 100 habitantes en 2019.

Se estima que 4,1 mil millones de personas usan Internet en 2019, lo que refleja un aumento del 5,3% en comparación con 2018, la tasa de penetración global aumentó de casi el 17 por ciento en 2005 a más del 53 por ciento en 2019. Entre 2005 y 2019, el número de usuarios de Internet creció en promedio un 10% cada año, sin embargo, en los últimos años, las tasas de crecimiento global no son tan altas como hace una década porque algunas partes del mundo están alcanzando niveles de saturación.

Por otro lado, los dispositivos móviles, junto con el internet, facilitan el almacenamiento de datos y el acceso a diversas fuentes de información; además, con el desarrollo de tecnologías como la robótica, la inteligencia artificial, la impresión 3D, el internet de las cosas (IoT), entre otros, se potencian los beneficios mediante la interacción (Schawb, 2016).

La introducción de tecnologías en los procesos productivos y en los modelos de negocios, genera nuevas dinámicas en el sistema de producción a nivel mundial, tal es el caso de la tecnología de contabilidad distribuida, también conocida como cadena de bloques, que permite administrar, verificar y publicar datos de transacciones, tecnología que en la actualidad es utilizada para el desarrollo de las criptomonedas. La expansión del internet de las cosas (IoT), concepto relativo a la interconexión digital del internet con objetos habituales, permitirá administrar y controlar remotamente productos o sistemas conectados a la red y los avances en Inteligencia artificial-robótica, poniendo en manifiesto el perfeccionamiento de máquinas, con el propósito de sustituir humanos en determinadas actividades (World Economic Forum [WEF], 2018).

El WEF (2020) ha desarrollado herramientas globales para entender y anticipar las fuerzas que transforman al mundo actual, entre ellas, la cuarta revolución industrial que representa un cambio fundamental en la forma en que vivimos, trabajamos y relacionamos con los demás. Es un nuevo capítulo en el desarrollo humano, el cual está habilitado por los avances tecnológicos proporcionales a los de la primera, segunda y tercera revolución industrial y, además, está fusionando los mundos físico, digital y biológico en formas que crean tanto promesas como riesgos. Está se determina principalmente por ocho factores (WEF, 2020):

1. **Ética e identidad:** la biotecnología y la inteligencia artificial están redefiniendo lo que significa ser un humano; con el avance del conocimiento es fundamental un debate ético y moral para responder adecuadamente a fenómenos como la prolongación de la vida, los bebés de diseño y la extracción de la memoria. Las nuevas tecnologías plantean la preocupación de que podrían afectar negativamente las habilidades sociales, la interacción en línea podría generar problemas para escuchar, hacer contacto visual o interpretar el lenguaje corporal; la sociedad y las organizaciones deben asumir con responsabilidad la creación de un futuro en el cual la innovación y la tecnología estén al servicio de los intereses públicos.
2. **Gobernanza ágil:** la cuarta revolución industrial ofrece a los gobiernos tecnologías para una mejor gobernanza; la accesibilidad, transparencia y confianza deben ser equivalentes de gestión; la tecnología también puede usada para manipular y desinformar. Los gobiernos deberán encontrar la manera de reinventarse, en estrecha colaboración entre empresas y sociedad civil, creando entornos

normativos y legislativos que fomenten procesos sociales, económico y tecnológicos resilientes.

3. **Desigualdad:** la desigualdad de ingresos impacta negativamente en la estabilidad y fragmentación social, es uno de los mayores riesgos asociados a la tecnología impulsada por la cuarta revolución industrial; la desigualdad de ingresos está asociada al desempleo o el subempleo y la gran inestabilidad social; la percepción de la exclusión social puede dificultar aún más el encontrar un propósito en el mundo moderno, y puede crear rechazo a las élites y las estructuras de poder establecidas, motivando el surgimiento o consolidación de movimientos extremistas.
4. **Disrupción empresarial:** la relación entre empresa y cliente está cambiando por la conectividad, los productos deben aumentar digitalmente su valor. La colaboración entre empresas se basa en la data compartida; debe sacarse provecho a los software de código abierto, manteniendo flexibilidad y apertura en el uso, disminuyendo costos y usando eficientemente la energía y la automatización.
5. **Perturbación a empleos y habilidades:** la cuarta revolución industrial está cambiando los requerimientos de las habilidades que los empleadores necesitan y las que tienen los empleados; se evidencia una discrepancia entre la oferta y la demanda actuales de las habilidades contemporáneas, sino también entre estas habilidades y las que se necesitarán en el futuro. Los sistemas educativos están llamados a identificar y eliminar estas brechas, en tiempos realmente cortos debido al rápido ritmo de cambio provocado por la revolución industrial.
6. **Seguridad y conflicto:** la naturaleza de los conflictos en la cuarta revolución industrial ha cambiado;



la distinción entre la guerra y la paz, combatientes y no combatientes es cada vez menos clara; las nuevas tecnologías y el Internet han creado un campo de batalla local y global. Todos los involucrados están llamados a controlar los acontecimientos que podrían ser perjudiciales, sin obstaculizar la innovación y el crecimiento económico.

7. **Innovación y Productividad:** el impacto de la cuarta revolución industrial en la productividad aún no es evidente; los medios utilizados como las plataformas digitales no tiene costos marginales, permitiendo bajar los precios y competir en el mercado. Las estadísticas tradicionales no captan estos aumentos reales de productividad como información generada por las nuevas tecnologías; el hecho de darse cuenta y hacer uso de los beneficios de la cuarta revolución industrial puede tomar tiempo y requiere de nuevas formas organizativas, habilidades y actitudes.
8. **Fusión de tecnologías:** la cuarta revolución industrial se creó a partir de la fusión de tecnologías y de la armonización e integración de disciplinas de investigación. Los avances en biotecnología, inteligencia artificial, potencia de procesamiento, sistemas autónomos, etc., pueden acceder a la información de forma remota por medio de la nube e interconectarse para cambiar información y aprender de forma colaborativa.

## **Capitalismo globalizado: nuevo desafío**

La mayor integración de las naciones, producto de los avances de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ha generado nuevas dinámicas entre los diversos agentes que conforman la sociedad (CEPAL, 2002).

Así pues, la mayor división del trabajo, producto de las innovaciones aplicadas a la producción, ha permitido a las empresas fraccionar los procesos productivos, es decir, designar a un individuo para que se ocupe de una tarea específica de la cadena productiva, incluso se hizo posible distribuir operaciones alrededor del mundo, lo que dio lugar a la denominada división internacional del trabajo, situación que hace referencia a la localización del proceso productivo en diferentes regiones del mundo (Fromhold-Eisebith & Fuchs, 2012).

Por otra parte, el adecuado suministro de infraestructura en redes de banda ancha, junto con industrias enfocadas al desarrollo de software y hardware, además de los consumidores finales, que son los encargados de demandar servicios digitales, han dado paso al surgimiento del concepto “Economía Digital” para referirse a la capacidad de los individuos de realizar actividades económicas y sociales por medio del uso de internet (CEPAL, 2013).

Adicionalmente, el impacto de los servicios y productos digitales/informáticos a nivel mundial, ha permitido que el sector tecnológico sea pionero en el mercado global, puesto que, dentro de las 15 primeras compañías con mayor capital bursátil, 56 pertenecen al sector de la tecnología y 2 empresas, Amazon y Alibaba, prestan servicios por medio de plataformas web (Forbes, 2020). Ver Tabla 5.

De igual manera, el Foro Económico Mundial (2018) asegura que la revolución tecnológica implica una transformación tanto en el sistema productivo (debido a la automatización que amenaza el 2% y 8% de los empleos en las economías desarrolladas), como en los modelos de negocios; por tal razón, manifiesta la necesidad de adaptarse a los cambios que trae consigo la cuarta revolución industrial y especifica que es fundamental que los países se prepararen para el futuro de la

**Tabla 5**  
*Compañías con mayor valor de mercado a Enero 2020*

Posición	Empresa	Sector
1	Microsoft	Tecnología
2	Apple	Tecnología
3	Amazon	Tecnología
4	Alphabet	Tecnología
5	Berkshire Hathaway	Inversiones
6	Tencent Holdings	Telecomunicaciones
7	Facebook	Tecnología
8	Alibaba	Comercio
9	Johnson & Johnson	Consumo
10	J.P. Morgan Chase	Financiero
11	Visa	Financiero
12	Exxon Mobil	Energía
13	Walmart	Comercio
14	Banco ICBC	Financiero
15	Pfizer	Farmacia

*Fuente: (Forbes, 2020)*

producción mundial, enfocándose tanto en la estructura productiva como en los impulsores de la producción, con el propósito de mitigar los *shocks* de la transformación tecnológica.

La estructura productiva hace referencia a los sectores que caracterizan la producción de una nación específica, en este sentido, los países que incorporan en las mercancías producidas alto contenido de conocimiento y capacidades sofisticadas, se encuentran más preparados para el futuro de la producción mundial que las naciones que en la actualidad se especializan en producir bienes y servicios con escaso valor agregado; sin

embargo, estas naciones aún tienen la posibilidad de revertir este panorama siempre y cuando se priorice los impulsores de la producción (World Economic Forum [WEF], 2018). Ver Tabla 6.

**Tabla 6**  
*Impulsores de la producción*

Impulsores	Descripción
Tecnología e innovación	Contempla la plataforma tecnológica, es decir, el uso de TICs; y la capacidad para innovar, que es producto de la intensidad investigativa, así como financiamiento disponible para investigación.
Capital humano	Hace referencia a la capacidad de los trabajadores para adaptarse a la revolución tecnológica, por tal razón, se requiere desarrollar destrezas específicas.
Comercio mundial e inversión	Es necesario establecer vínculos entre naciones y facilitar el intercambio de productos y tecnologías. Por tanto, se requiere de infraestructura adecuada, inversión y facilidades para el comercio.
Marco institucional	Es indispensable que los gobiernos sean eficientes, además, que la “Rule of Law” se efective, es decir, que todos los individuos, incluso los hacedores de leyes, se sometan a las mismas.
Recursos sustentables	La producción debe incorporar energías alternativas para minimizar el impacto negativo sobre el medioambiente.
Ambiente de la demanda	Se entiende como las preferencias de los consumidores hacia bienes y servicios sofisticados, así como el tamaño del mercado.

*Fuente:* (World Economic Forum [WEF], 2018)

En este sentido, las naciones más preparadas para el futuro de la producción son las que presentan elevado grado de desarrollo de la estructura productiva, así como de los

impulsores de la producción y, en función de ello, se clasifican en cuatro categorías: los países “nacientes”, que tienen una limitada estructura productiva y el desempeño de los impulsores de la producción es bajo; la categoría de “alto Potencial” hace referencia a las naciones con una limitada estructura productiva, pero con impulsores que tienen indicadores elevados; los países que se enmarcan en la categoría “legado” presentan una fuerte estructura productiva en el presente, sin embargo, el desempeño en los impulsores de la producción es bajo; y la categoría de “líderes” esta relegada a los países que tienen eminente desempeño tanto en la estructura productiva como en impulsores de la producción, lo que evidencia que se encuentran más preparados para el futuro (WEF, 2018).

Por otra parte, en el estudio realizado por el Foro Económico Mundial (2019), se menciona que, de 100 países evaluados, el 58% se ubica en la categoría naciente, el 7% en “alto Potencial”, 10% en “legado” y el 25% se ubica en la categoría de “líderes”. En este sentido, en la región de América, los países con elevado desempeño en los impulsores de la producción son Estados Unidos, Canadá y Chile, este último que, a pesar de ubicarse en la categoría naciente, se encuentra próximo a formar parte de los países con alto potencial. Asimismo, países como Ecuador y Honduras presentan bajo desempeño en los impulsores productivos y esto constituye un obstáculo al momento de hacer frente los cambios que trae consigo la globalización. Ver Tabla 7.

Por consiguiente, dado que el cambio es inevitable y la cuarta revolución industrial establece nuevos mecanismos de organización productiva, se requiere que las naciones prioricen los impulsores productivos (WEF, 2018). En este sentido, el capital humano es fundamental, puesto que las innovaciones en la producción alteran las relaciones productivas y varios puestos de trabajo se encuentran amenazados debido a la

**Tabla 7**

*Preparación para el futuro de la producción en base a los impulsores Productivos en los países de América*

País	Categoría	Ranking mundial
Estados Unidos	Líder	1
Canadá	Líder	10
Chile	Naciente	34
México	Legado	46
Brasil	Naciente	47
Costa Rica	Naciente	56
Panamá	Naciente	58
Uruguay	Naciente	60
Colombia	Naciente	65
Argentina	Naciente	75
Perú	Naciente	76
República Dominicana	Naciente	80
Paraguay	Naciente	82
Guatemala	Naciente	86
Ecuador	Naciente	90
Honduras	Naciente	92
El Salvador	Naciente	94

*Fuente:* (World Economic Forum [WEF], 2018)

automatización industrial, por tanto, es indispensable desarrollar habilidades propias del ser humano con el propósito de que los individuos puedan insertarse en el sistema productivo y así gestionar efectivamente cualquier organización pero, ¿cuáles son las habilidades requeridas para hacer frente a la transformación productiva?

## Modelo del liderazgo en la globalización

Para que el líder pueda hacer frente a los desafíos de un mundo complejo, interconectado, que no es estático, requiere desarrollar competencias que le permitan dar solución a los retos que presenta la denominada Globalización (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, *Winning with transglobal leadership*, 2012), la que se define como la integración de las culturas, sociedades del mundo y las economías, producto de innovaciones en los sistemas de telecomunicación e informática (Aninat, 2002).

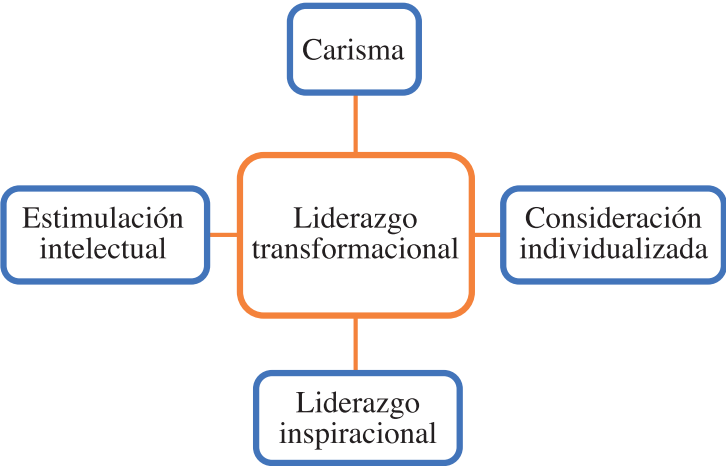
Las corporaciones requieren de líderes que se integren fácilmente en diversos países, que se adapten a diferentes culturas, que estén conscientes que a pesar de que se disponga de reservas de efectivo y tecnología, la clave del éxito está en las personas, por ello sin líderes globales una organización corre el riesgo de no construir organizaciones sostenibles y, por tanto, no conseguir expandirse en un mundo globalizado (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, *Winning with transglobal leadership*, 2012).

En consecuencia, a un líder global se lo define como una persona que puede influenciar individuos, grupos y organizaciones que están compuestas por diversas culturas, sistemas políticos e instituciones, con el fin de promover el logro de los objetivos de la organización (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, *Winning with transglobal leadership*, 2012).

Para determinar en qué momento un líder puede ser denominado global debemos tener consciencia sobre las responsabilidades internacionales que mantiene, entendiendo cómo funciona en ciertos momentos con los otros e independientemente, con cambios en estas circunstancias.

# Liderazgo transformacional: fundamento del liderazgo transglobal

El liderazgo transformacional estimula una relación recíproca entre el líder y sus seguidores, progresando en busca de una transformación y crecimiento mayor en los criterios de moralidad y motivación, con impacto en la diversidad cultural de una organización, transformando ambiciones y expectativas (Jarrin Jaramillo, 2016). El liderazgo transformacional determina cuatro componentes (Bass, American Psychologist Association, 1997). Ver Figura 3.



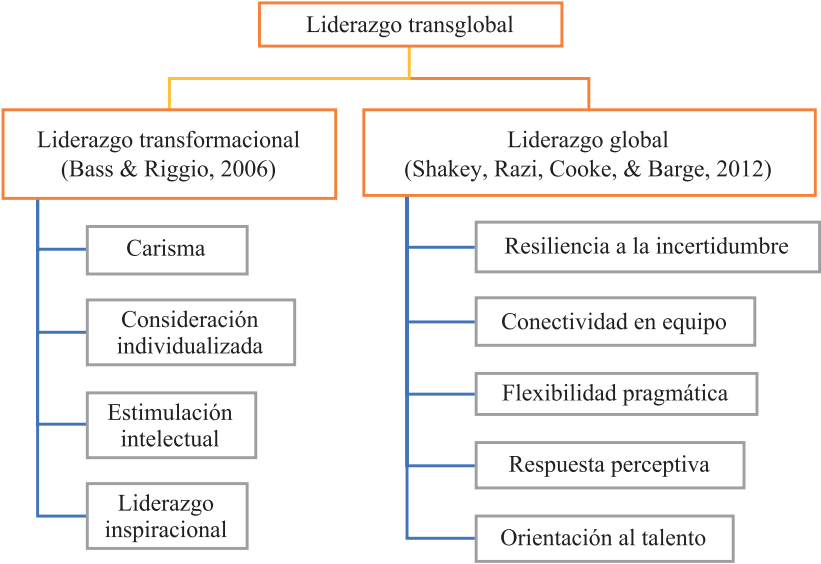
**Figura 3.** Componentes del Liderazgo Transformacional  
*Fuente:* (Bass, American Psychologist Association, 1997)

Las cuatro características del liderazgo transformacional trabajan y construyen el liderazgo global, un líder con carisma provoca motivación y es digno de ser admirado por parte de sus colaboradores; así mismo, la consideración individual del líder por cada uno de sus colaboradores permite responder a necesidades particulares de manera personalizada; además,



la motivación inspiracional que un líder ofrece fomenta en sus colaboradores la búsqueda de logros y metas ambiciosas, al igual que efectivas; una estimulación intelectual correcta facilita el desarrollo de actitudes creativas que permiten dar soluciones innovadoras, además de fortalecer el pensamiento independiente, en búsqueda de la creación de nuevos líderes en ellos (Bass & Riggio, Transformational Leadership, 2006).

En la Figura 4 se puede notar el complemento que debe darse entre el liderazgo transformacional y el global, presentando las características del líder en un contexto global (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, Winning with transglobal leadership, 2012).



**Figura 4.** Paralelismo liderazgo transglobal  
*Fuente:* (Bass & Riggio, Transformational Leadership, 2006) y (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, Winning with transglobal leadership, 2012)

La actitud de las personas, las competencias desarrolladas, el trabajo en equipo, la capacidad de reaccionar frente a las crisis, entre otros, son aspectos diarios en las organizaciones, en las cuales el Líder Transglobal debe procurar -con el ejemplo e inteligencia emocional- que los colaboradores se motiven y mantengan una cultura organizacional pertinente para la sostenibilidad del siglo XXI.

## **Características del líder transglobal**

Podemos definir a un líder transglobal como un sujeto con la capacidad de desarrollarse y desenvolverse en un espacio integral, sin ninguna dificultad. Es indiscutible que la inteligencia es la base para un liderazgo efectivo, pero no solo se requiere inteligencia cognitiva, que es medida a través del coeficiente intelectual (IQ), sino que se necesita la combinación de inteligencia moral, emocional, cultural, de negocios y global (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, *Winning with transglobal leadership*, 2012). Ver Tabla 8.

Cada una de estas inteligencias puede ser medida independientemente, los individuos pueden presentar fortaleza en una determinada categoría y debilidad en otra, por consiguiente, la mejor manera de evaluar el desempeño de los diversos tipos de inteligencia se la realiza por medio de las dimensiones esenciales de comportamiento, las cuales se fundamentan en cinco de los seis tipos de inteligencia, dejando por fuera la cognitiva debido a que esta inteligencia es generalmente medida con un test y es requisito básico para un liderazgo efectivo (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, *Winning with transglobal leadership*, 2012). Ver Tabla 9.

**Tabla 8**  
*Clasificación de Inteligencias*

<b>Tipo de inteligencia</b>	<b>Definición</b>
<b>Cognitiva</b>	La inteligencia cognitiva es un prerrequisito para los líderes, el poseer un elevado IQ muestra la habilidad para retener conocimiento, pero no garantiza un liderazgo exitoso, lo que genera personas excepcionales en la concentración y la práctica.
<b>Emocional</b>	Es la habilidad para entender y controlar las emociones de uno mismo, así como entender, inspirar e influenciar en el desarrollo de otras personas. La habilidad para identificarse con las emociones de otros y entenderlas es el punto clave que permite conectarse con otros individuos y culturas.
<b>Negocios</b>	Es la habilidad para saber usar diferentes estrategias para lograr que la empresa funcione eficientemente, ser el líder de la organización únicamente utiliza el enfoque financiero para medir el desempeño, la solución será reducir costos, lo que significa despedir personas, pero si se visualizan otras áreas se puede utilizar tecnología, entrenar personas para mejorar los procesos y mejorar el desempeño de la compañía.
<b>Cultural</b>	Es la capacidad para adaptarse y entender un nuevo contexto cultural, además, tiene la habilidad de eliminar todas las nociones preexistentes acerca de lo correcto e incorrecto, apropiado e inapropiado, ya que todo debe ser analizado en el contexto en el que se desarrolla el hecho.
<b>Global</b>	Habilidad para realizar análisis con el propósito de entender la validez de diferentes puntos de vista acerca de cómo hacer las cosas y finalmente tomar decisiones que funcionan local, regional y globalmente. Los individuos con inteligencia global pueden gestionar una negociación efectiva con diversas culturas, además pueden entender cómo la cultura influye en las personas para expresar desacuerdos.

Tipo de inteligencia	Definición
<b>Moral</b>	Habilidad para diferenciar lo correcto e incorrecto en base a principios universales, creencias de la conducta humana que son comunes en todas las culturas alrededor del mundo. El reto del líder es generar confianza y para ello se requiere desarrollar inteligencia moral.

*Fuente:* (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, Winning with transglobal leadership, 2012)

**Tabla 9**  
*Dimensiones esenciales de comportamiento del líder Transglobal*

Dimensiones	Concepto
<b>Resiliencia a la incertidumbre</b>	Caracteriza a los individuos que son visionarios, ven oportunidades en medio de la adversidad, pueden ayudar a otros a ver estas oportunidades, además muestran seguridad incluso cuando ellos no disponen de todas las respuestas, interpretan las situaciones desde múltiples perspectivas y se ocupan de varias situaciones y personas al mismo tiempo.
<b>Conectividad en equipo</b>	Es la habilidad del líder para trabajar con equipos de diversos lugares y obtener ideas de diferentes partes del mundo que pueden ser aplicadas a situaciones particulares, se caracteriza por redefinir su rol en base a las necesidades de los otros, se comunica efectivamente escuchando a los demás.
<b>Flexibilidad pragmática</b>	Implica romper las reglas y regulaciones según las situaciones lo requieran, los individuos que presentan este comportamiento se caracterizan porque no les gusta trabajar en organizaciones que están jerárquicamente estructuradas, además enfatizan las necesidades del grupo de trabajo antes que las propias y se adaptan fácilmente a otras culturas.

Dimensiones	Concepto
<b>Respuesta perceptiva</b>	Es la habilidad para actuar en base a hechos e intuición, razón por la que el individuo que presenta este comportamiento anticipa el cambio en las necesidades de los clientes, además utiliza los comentarios negativos como impulso para cambiar y desarrollarse, también premia a las personas en maneras individualizadas.
<b>Orientación al talento</b>	Los individuos que presentan este comportamiento están personalmente involucrados en el desarrollo de talentos y consideran la administración de personas un factor clave en el negocio, además impulsan las iniciativas de planificación de sucesión, es decir, las actividades del departamento de recursos humanos son llevadas a cabo por el individuo que presenta este comportamiento.

*Fuente:* (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, Winning with transglobal leadership, 2012)

Por lo tanto, el líder a través de sus características comportamentales, influye en el desarrollo de la cultura organizacional, y la efectividad del liderazgo global se evidencia en el refuerzo de la cultura constructiva de la organización, que se logra por medio de las dimensiones esenciales de comportamiento del líder global, caracterizada por promover actitudes orientadas al logro, auto realización, comportamientos de afiliación y humanistas, lo que repercute en un efectivo desempeño organizacional (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, 2012). Ver Tabla 10.

Sin embargo, existe la posibilidad que el líder genere una cultura pasiva/defensiva, caracterizada por desarrollar en las personas que le siguen actitudes aprobativas, dependientes, convencionales y de evitación; el impacto también puede ser agresivo/defensivo, promoviendo actitudes competitivas,

perfeccionistas de poder y opositoristas (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, 2012).

**Tabla 10**  
*Cultura Organizacional*

Impacto	Definición
<b>Impacto constructivo</b>	Alienta y habilita a los miembros organizacionales a enfocarse en tareas e interactuar con otros de manera positiva y que son consistentes con las necesidades personales de crecimiento y satisfacción; refuerza e inspira a su equipo de trabajo a demostrar una preocupación equilibrada entre las personas y tareas centrándose en alcanzar tanto los objetivos personales como organizacionales; se promueven actitudes de logro, humanismo, afiliación y autorrealización.
<b>Impacto pasivo/defensivo</b>	Un líder impulsa y refuerza a los demás para interactuar con las personas a su alrededor de forma auto-protectora, de manera que no amenacen su propia seguridad; se promueven comportamientos convencionales, dependientes de evitación y aprobación.
<b>Impacto agresivo/defensivo</b>	Conduce a los miembros de la organización a realizar tareas a través del uso de la fuerza, para así proteger su estatus y seguridad; los comportamientos que se promueven son de poder, competitividad, perfeccionismo y de oposición.

*Fuente:* (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, Winning with transglobal leadership, 2012).

## Educación al capital humano

En septiembre de 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, conocida como los “Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”. Los ODS representan un marco de acción universal, ambicioso y, aún más importante, “del pueblo, por el pueblo y para el pueblo”. El ODS 4, cuyos pilares fundamentales son el acceso, la equidad y la inclusión, insta a la comunidad internacional a “*garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*” (UNESCO, 2019).

La Unesco (2015), afirma que la enseñanza es fuerza transformadora para edificar el porvenir y, dado que el mundo se encuentra en constante cambio, es indispensable que la educación se adapte a las transformaciones que ocurren en el mundo. En este sentido, es indispensable que la educación se proponga como objetivo elevar el desempeño de las capacidades no cognitivas, transferibles o del siglo XXI, debido a que éstas permiten encontrar soluciones a diversos conflictos, ser creativos, y estar en la capacidad de comunicar de manera eficaz cualquier información.

Es importante mencionar que la educación no implica mejorar solo las competencias transferibles, sino que también se deben desarrollar tanto las competencias fundamentales, así como las competencias técnicas y profesionales; las primeras hacen referencia a la alfabetización y son requisito previo para obtener las segundas, que facilitan la incorporación al mercado laboral (Unesco, 2015). Asimismo, la educación guiada por el emprendimiento puede forjar y cambiar características que tienen ciertas personas para instituir cualidades emprendedoras.

En este contexto, las innovaciones tecnológicas específicas permiten el surgimiento de más oportunidades, por lo que es indispensable un diseño curricular flexible; de acuerdo con la UNESCO, la disponibilidad de estas innovaciones se clasifica en (UNESCO, 2019):

- a) **Recursos educativos abiertos (REA):** son todos los recursos educativos (cursos completos, materiales para cursos, libros de texto, vídeos, aplicaciones multimedios, podcasts y cualquier otro material diseñado para ser utilizado en la enseñanza y el aprendizaje) que están plenamente disponibles para su uso por educadores y educandos, sin necesidad de pagar regalías o derechos de licencia; su poder de transformación reside en la facilidad con la que se pueden intercambiar estos recursos, una vez digitalizados, a través de Internet.
- b) **Redes sociales:** son páginas web o aplicaciones que proporcionan conexiones en línea con personas que forman parte de redes constituidas en torno a intereses o actividades comunes. La actividad de estas redes incluye la publicación de perfiles que brindan información sobre las personas. Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn son ejemplos de aplicaciones de redes sociales que pueden ofrecer posibilidades de conexión e intercambio para educadores y alumnos, a nivel de aula, de escuela y a escala mundial.
- c) **Tecnologías móviles:** el uso de tecnologías móviles, como teléfonos inteligentes y tabletas, para acceder a información en Internet a efectos del aprendizaje es generalizado. Un uso creativo de estos aparatos puede favorecer la equidad educativa, mejorar la eficiencia y la productividad en el aula, y facilitar el aprendizaje personalizado. Las tecnologías móviles ofrecen a educadores y educandos un modo de aprendizaje más



flexible al permitir aprender en cualquier momento o lugar y borrar las fronteras entre aprendizaje formal e informal.

- d) **La Internet de las cosas (IoT):** es la red de dispositivos de computación integrados en objetos de la vida cotidiana distintos de los ordenadores y teléfonos inteligentes, que les permiten enviar y recibir datos a través de Internet. La Internet de las cosas está transformando numerosos ámbitos de la vida cotidiana. En el campo educativo, está cambiando la manera en que los alumnos aprenden y los docentes enseñan.
- e) **Inteligencia artificial (IA):** el término “inteligencia artificial” se aplica cuando una máquina, en particular un ordenador, simula el pensamiento humano o comportamientos que se asocian con la inteligencia humana, como el aprendizaje, la palabra y la solución de problemas. Estos procesos incluyen aprendizaje (adquisición de información y de las reglas de uso de la información), razonamiento (uso de las reglas para llegar a conclusiones) y autocorrección. Las aplicaciones de IA incluyen sistemas expertos, reconocimiento de voz y procesamiento del lenguaje natural, visión artificial y tecnologías de captación de imágenes. La evolución más reciente se vio posibilitada por los avances en los algoritmos de “aprendizaje automático” y “aprendizaje profundo”, combinados con la disponibilidad de una enorme potencia de computación y acceso a macrodatos. La inteligencia artificial se utiliza actualmente en la educación en forma de contenidos personalizables a través de programas de aprendizaje adaptativo, diagnósticos de rastreo y seguimiento, automatización de las calificaciones e incluso instructores de IA.
- f) **Realidad virtual (RV) y realidad aumentada (RA):** la realidad virtual (RV) es una simulación generada

por ordenador de un entorno con el cual una persona puede interactuar. La persona está inmersa en este entorno simulado y puede manipular objetos o realizar diversas acciones. La realidad aumentada (RA) es una visualización de un entorno real a cuyos elementos se añaden imágenes sintéticas virtuales, que se superponen al entorno físico en tiempo real. La RA modifica la percepción de un entorno real por una persona, mientras que la RV reemplaza el entorno real por otro simulado. La RV puede permitir un aprendizaje empírico al simular entornos del mundo real. Para los alumnos que prefieren el aprendizaje visual y personas con dificultades de aprendizaje, la RV proporciona un medio alternativo. La incorporación de las tecnologías de RV y RA en las experiencias educativas permite a los alumnos participar como si se encontrasen en la vida real, lo que facilita la aplicación y retención de los temas estudiados.

- g) **Macrodatos:** a medida que aumentan las conexiones en línea entre personas y aparatos, la sociedad genera trazas de datos digitales a un ritmo extraordinario, sin precedentes en toda la historia de la humanidad. Informática social, aparatos interconectados en red, transacciones electrónicas, informática móvil, sensores vestibles, escáneres ambientales, generan miles de millones de eventos por segundo, muchos de los cuales son almacenados para un análisis posterior o pueden ser analizados como un flujo de datos en tiempo real. El término “macrodatos” se utiliza para indicar que un cambio cuantitativo de esta magnitud es en realidad un cambio cualitativo, que requiere nuevos modos de pensar y nuevos tipos de infraestructuras humanas y técnicas. Se plantean así múltiples posibilidades y dificultades para la sociedad y para las instituciones que buscan entender estos datos.

**h) Codificación:** un código es un conjunto de instrucciones que los ordenadores pueden entender. La gente escribe códigos, los códigos accionan los ordenadores y los ordenadores accionan objetos de la vida cotidiana. Prácticamente todo lo que funciona por electricidad utiliza códigos. Los ordenadores funcionan mediante códigos binarios y los lenguajes de programación traducen nuestras instrucciones a un código binario.

Un programa informático es una secuencia de instrucciones que un ordenador puede interpretar y ejecutar, además es un medio efectivo de automatizar procesos. Todos los programas informáticos están basados en algoritmos que especifican cómo se debe efectuar una tarea. El pensamiento algorítmico, también llamado pensamiento computacional, es el fundamento de la informática y se ha observado una tendencia creciente a la introducción del pensamiento algorítmico en las escuelas. Se enseña la codificación para que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para desarrollar aplicaciones informáticas.

**i) Ética y protección de la privacidad:** es preciso reflexionar acerca de las repercusiones que entrañan los avances tecnológicos en materia ética y de derechos humanos, y también respecto de las capacidades humanas. Si se quieren desarrollar y utilizar las TIC al servicio de la educación y la humanidad, es preciso reafirmar el lugar central de los valores humanos en el uso de las TIC para la educación. La capacidad creciente de las TIC para rastrear y compartir datos personales plantea riesgos considerables para la privacidad y seguridad de los datos. Pone de manifiesto la importancia que reviste el control de las personas sobre sus datos personales, la protección de datos privados identificables personalmente, y la

reglamentación del uso comercial de los datos. Las innovaciones en materia de TIC plantean asimismo preocupaciones relacionadas con los derechos humanos. El uso de máquinas para moderar contenidos en Internet sin intervención de la mente humana ni marcos verificables puede menoscabar el derecho a impartir, buscar y recibir información, así como a la transparencia de la información. A este respecto, las organizaciones intergubernamentales, los gobiernos y todas las demás partes interesadas deben adoptar urgentemente principios éticos para guiar la elaboración, la aplicación y el uso de tecnologías de vanguardia, en particular en la educación.

## **Capítulo III**

### **Responsabilidad en la formación de emprendedores sociales**

Esta sección se inicia presentando información referente a instituciones que promueven el emprendimiento social, con el propósito de poner en evidencia enfoques que puedan ejecutarse desde las instituciones educativas y así contribuir al progreso social. Por lo tanto, primero se muestra el apartado “Fomento de emprendedores sociales”, seguido por “¿Cómo promover la metodología de la innovación en las instituciones educativas?”, después se desarrolla el apartado titulado “El reto de desarrollar competencias emprendedoras en los estudiantes” y, finalmente, se presenta “Aspectos sociales desde el enfoque institucional del Ecuador”, en el cual abordamos el plan Toda una vida, con el fin de conocer los objetivos sociales que se postulan desde la perspectiva del gobierno central.

#### **Fomento de emprendedores sociales**

Una de las instituciones más influyentes en lo que respecta a emprendimiento social es la organización Ashoka, que da soporte y financiamiento a emprendimientos sociales en etapa temprana (Cua, 2017). Esta organización comenzó sus operaciones en 1981 liderada por Bill Drayton, que obtuvo su inspiración de las acciones gestionadas por Vinoba Bhave en India, quien logró que los individuos que poseían grandes extensiones de terreno, de forma voluntaria, cedieran una

fracción a los que no disponían tierras, puesto que eso era impedimento para que vivieran dignamente (Prasad & Satish, 2018), es decir, fue testigo de cómo una idea junto con una adecuada ejecución puede generar cambios significativos en la sociedad. En 2010, Ashoka estaba presente en los cinco continentes y en más de noventa países (Ashoka, 2010).

Además, la contribución de esta organización a la sociedad continúa, debido a que en 2008 creó Ashoka U, institución con el propósito de dar soporte a sedes educativas para que generen educación de alta calidad, así como bienestar social, puesto que se percató del significativo rol que las instituciones educativas desempeñan en la sociedad, en este sentido, se propone forjar instituciones que originen cambios (Changemakers Institutions), que tengan como eje central la innovación social, que es factor clave para el cambio social, además de la búsqueda de forjar personas con vista hacia el futuro, cuyas aptitudes y visión sean parte del entorno global actual. Ashoka U también establece que, para ser agentes de cambios sociales, los estudiantes requieren desarrollar habilidades de pensamiento sistémico, empatía, colaboración y creatividad; las mismas que, a su vez, son promovidas en instituciones educativas, dichas cualidades son adaptativas, resilientes, innovadoras y colaborativas (Kim, Krampetz, & Ansari, 2018).

La metodología de innovación social es usada para determinar la manera en que los recursos institucionales y capital humano pueden gestionarse para generar valor social y, en consecuencia, debe emplearse tanto como estrategia para generar cambio institucional, así como marco de referencia para la educación y proveer a los estudiantes las competencias que les permitan generar soluciones a las necesidades del siglo XXI. A continuación (Tabla 11) se describen los cuatro ámbitos en los que deben enfocarse las instituciones de educación para convertirse en *Changemakers Institutions*:

**Tabla 11**  
*Principios Organizacionales de las Instituciones Educativas*

	Personificación de valores institucionales	Cultura	Jerarquías y disciplina	Curriculum y co-curriculum
Changemakers Institutions	Las principales estrategias de la organización paulatinamente involucran aspectos sociales y ambientales.	La experimentación, nuevas ideas o modelos son alentados y celebrados.	La jerarquía existe, pero hay interés por parte de los administradores en promover la participación colaborativa y buscar la opinión de estudiantes, trabajadores y facultades.	Los programas son dinámicos y están en constante mejora.
	Los valores de la organización son consistentes con sus acciones (¿Cómo son utilizados los activos institucionales para mejorar la comunidad?)	Todos los que posean visión tienen el derecho de aportar nuevas ideas, independiente de su edad, antigüedad o título.	Las prácticas institucionales son efectivas para promover la investigación, pero es necesario diseñar estructuras multidisciplinarias que fortalezcan la investigación colaborativa, así como la enseñanza y aprendizaje.	Los educadores evalúan constantemente la efectividad de los programas y se preguntan ¿Cómo pueden mejorar el aprendizaje de los estudiantes?  La facultad y su equipo están comprometidos con el desarrollo de liderazgo en los estudiantes.

	Personificación de valores institucionales	Cultura	Jerarquías y disciplina	Curriculum y co-curriculum
<b>Instituciones Tradicionales</b>	La estrategia principal de la organización recae en la enseñanza e investigación.	El cambio institucional es lento y posiblemente las ideas nuevas son rechazadas.	Las jerarquías establecidas entre administradores y facultades generan tensiones en la toma de decisiones.	Existe resistencia para realizar cambios significativos o innovaciones a los programas.
	Se promueve valores sociales, ambientales, pero no se logra obtener un esfuerzo conjunto, por lo que sus acciones no tienen gran alcance.	El status se define por la antigüedad, títulos, además la ocupación, experiencia, longevidad se equipara con mayor conocimiento.	Las facultades tienen cierta autonomía, pero están en constante espera del ejercicio institucional, así como de prácticas de promoción que premian la publicación e investigación, y se promueve la disciplina en los miembros.	Los programas curriculares están bajo el liderazgo de las jerarquías institucionales.

*Fuente:* (Kim, Krampetz, & Ansari, 2018).



Los cuatro ámbitos organizacionales marcan el camino que las instituciones deben recorrer para realizar la transformación institucional educativa y, de esta manera, fomentar el desarrollo de líderes que promuevan cambios por el bien de la sociedad. Además, la metodología de la innovación social se presenta como herramienta para la consecución de tal objetivo, debido a que si son aplicadas a cabalidad, se fortalecen actitudes adaptativas, resilientes, innovadoras y colaborativas, las mismas que contribuyen al cambio social. Aunque el riesgo de realizar una transformación de esta escala en las instituciones es evidente, el riesgo relacionado con no innovar es aún mayor (Kim, Krampetz, & Ansari, 2018).

### **¿Cómo promover la metodología de la innovación en las instituciones Educativas?**

Para convertirse en *Changemakers Institutions*, es necesaria la participación conjunta de toda la estructura organizacional, si el cambio es liderado solo por las partes directivas, es probable que no se produzcan transformaciones sostenibles, incluso pueden producirse efectos adversos debido a que las instituciones académicas están organizadas por medio de una estructura descendente, sin embargo, las facultades cuentan con cierta autonomía, por tal motivo cuando se emiten decretos desde instancias superiores que no promueven la aceptación son considerados como obligación, lo que puede traducirse como amenaza a la institucionalidad de la facultad y, por tanto, se genera resistencia a aceptarlos. Por ende, para generar cambio institucional, se requiere un enfoque que involucre a todos los miembros de la organización y que, así mismo, respete la autonomía de las diferentes unidades académicas; en este sentido, el factor clave que permitirá mejorar las relaciones humanas es el liderazgo (Kim, Krampetz, & Ansari, 2018).

Así pues, para generar cambios institucionales, Ashoka U plantea la participación de toda la estructura organizacional por medio del establecimiento de liderazgo y, por tal motivo, se propone que primero es necesario el surgimiento de *Líderes de Cambios*, que pueden ser dos o tres individuos con habilidades que se complementen, que promuevan la creación del Equipo de Cambio, que difundan los valores de la innovación social y que, así mismo, deben ser respaldados por los *Defensores del cambio*, que son los que en la organización se encuentran en posiciones superiores (Kim, Krampetz, & Ansari, 2018). Ver Tabla 12.

**Tabla 12**  
*Liderazgo para el cambio Institucional*

Denominación	Definición
Líderes de cambio	Son el núcleo del cambio institucional, y encargados de lograr consensos en todos los niveles de la organización. Provenientes de cualquier disciplina, tienen la ambición de generar impacto en sus instituciones, son persistentes y creen en el éxito a pesar de los obstáculos que tienen que hacer frente.
Equipo de cambio	En conjunto con los líderes de cambio, difunden y expresan una nueva visión, el tamaño del grupo y sus necesidades está en función de la estructura de la institución, además de conformarse con individuos de diferentes perspectivas (estudiantes, profesores, investigadores) que promueven desde sus acciones la innovación social.
Defensores del cambio	Conciben la innovación social como prioridad institucional, está representado por los líderes institucionales y pueden ser decanos, vice rectores. Con el fin de promover la innovación social movilizan apoyo en toda la institución, y destinan los recursos financieros necesarios, cuando son requeridos.

*Fuente:* (Kim, Krampetz, & Ansari, 2018)

Es preciso mencionar que en el proceso de cambio es posible que algunas ideas intenten imponerse a las demás, lo que provocaría que el cambio institucional quede relegado a las propuestas de un pequeño grupo del campus. Para minimizar este efecto es necesario que el equipo que se conforme sea diverso en responsabilidades, roles y perspectivas. También, hay que tener presente que las ideas que se formalicen pertenecen a la institución en su conjunto y no al grupo que las lidera, es decir, el equipo y el líder del cambio solo son los administradores, mas no dueños de la misma. Finalmente, para conseguir el éxito es crucial que los líderes, equipo y defensores del cambio se empoderen y personifiquen la visión a través de sus comportamientos con la finalidad que sus actitudes se conviertan en norma y, en base a ellas, edificar la ética de las *Changemakers Institutions* (Kim, Krampetz, & Ansari, 2018).

## **El reto de desarrollar competencias emprendedoras en los estudiantes**

Los centros de educación superior tienen una labor importante en la educación de emprendedores, su responsabilidad central es identificar y fomentar a las personas que pueden llegar a ser emprendedores (Hatten, 1993). Existe un acuerdo generalizado que expone que el aprendizaje surge por la experiencia (aprender haciendo), lo que pone en manifiesto que, si el objetivo de las instituciones educativas consiste en aportar al desarrollo de emprendedores sociales, su desafío implica determinar las experiencias que efectivamente contribuyen al desarrollo de las competencias emprendedoras (conocimientos, habilidades y actitudes) en los estudiantes, además de reconocer sus intenciones, expectativas, pensamientos y creencias, al igual que los obstáculos que se encuentran en el entorno (Osorio & Pereira, 2011). Por lo tanto, es preciso mencionar que la educación emprendedora se puede impartir desde tres enfoques: el primero hace referencia a enseñar acerca de

emprendimiento, es decir, exponer los conceptos teóricos fundamentales, este enfoque es el más común en las instituciones de educación superior; el segundo es enseñar para emprender, implica ofrecer los conocimientos y habilidades necesarias a emprendedores tempranos; y el tercero es enseñar a través de emprendimiento, es un proceso en el que los estudiantes aprenden por medio de la experimentación empresarial real (Lackéus, *Entrepreneurship in Education. What, Why, When, How.*, 2015).

Adicionalmente, la educación independiente del campo del conocimiento requiere de motivación, así como de aprendizaje experiencial, que es el mecanismo por el cual los participantes, de maneras cognitivas, afectivas y comportamentales procesan los conocimientos, habilidades y actitudes, por medio de un aprendizaje activo (Lackéus, *Developing Entrepreneurial Competencies: An Action-Based Approach and Classification in Education*, 2013). De esta manera, se manifiesta lo indispensable de lograr un aprendizaje consciente, el que a su vez es producto de la motivación latente de la persona, es decir, la parte emocional desempeña un rol significativo en la educación emprendedora.

La educación involucra desarrollar competencias que se catalogan en cognitivas así como en no cognitivas, las primeras hacen referencia a los conocimientos que son relativamente fáciles de ser enseñados y evaluados, mientras que las segundas se fortalecen a través de la experiencia (aprender haciendo), y el mecanismo de evaluación es más complicado en relación a las primeras, hecho que ha llevado a que el sistema educativo se enfoque más en las competencias cognitivas, a pesar que las no cognitivas también tienen un impacto significativo en el desempeño académico (Lackéus, *Entrepreneurship in Education. What, Why, When, How.*, 2015). Sin embargo, la educación emprendedora requiere competencias específicas. Ver Tabla 13.

**Tabla 13**  
*Competencias Emprendedoras (Cognitivas y No cognitivas)*

Cognitivas	Conoci- miento	Modelos mentales	Conocimientos acerca de modelos que intentan explicar la realidad (modelos de riesgo y probabilidad).
		Conocimiento declarativo	Saber qué es, conceptos de emprendimiento creación de valor, generación de ideas, finanzas, contabilidad.
		Autoconocimiento	Conocimiento personal (metacognición) de lo que implica ser emprendedor.
		Habilidades de marketing	Implica conducir investigación de mercados, comunicar una visión, saber tratar con clientes.
		Habilidades de recursos	Crear un plan de negocios, obtener financiamientos.
Habilidades		Habilidades de oportunidad	Reconocer y actuar a las oportunidades de negocio.
		Habilidades interpersonales	Liderazgo, motivar a otros, resolver conflictos, escuchar, socializar.
		Habilidades de aprendizaje	Aprendizaje activo, adaptación a nuevas situaciones.
		Habilidades estratégicas	Establecer prioridades, definir una visión, desarrollar una estrategia, identificar socios estratégicos.
		Pasión empresarial	Necesidad de logro.
No cognitivas		Auto eficacia	Creencia en uno mismo para desempeñar tareas con éxito y eficacia (yo puedo).
		Identidad empresarial	Los posibles empresarios pueden ser disuadidos o atraídos por la iniciativa empresarial de prototipos mentales similares (yo soy).
	Actitudes	Proactividad	Orientación a la acción.
		Tolerancia a la incertidumbre	Cómodo con la incertidumbre, abierto a las sorpresas (me atrevo).
		Innovación	Visionario, nuevos pensamientos, creativo (yo creo).
		Perseverancia	Capacidad de vencer frente a circunstancias adversas (yo supero).

*Fuente: (Lackéus, 2015).*

Por otro lado, la fundación danesa para el emprendimiento, que tiene como principio clave que el emprendimiento, puede aprenderse y enseñarse, propone el modelo de progresión, que se aplica independiente del nivel educativo de la persona y tiene cuatro dimensiones que pueden ser consideradas por los educadores: la primera es la acción que hace referencia a ejecutar iniciativas de creación de valor, también involucra el trabajo en equipo; la segunda dimensión es la creatividad, que es la habilidad de combinar conocimientos, experiencias y recursos personales de diferentes maneras; la tercera dimensión es el entorno, que pone de manifiesto el interactuar con otros ambientes fuera de la universidad; y la cuarta dimensión es la actitud, que son los recursos personales subjetivos, que permiten hacer frente a las adversidades, incertidumbres y desafíos. Así pues, este modelo puede ser usado para determinar cómo las dimensiones se personifican a través del currículo de las instituciones educativas, debido a que eso repercute en el desarrollo de competencias emprendedoras en los estudiantes, también como punto de partida para el desarrollo de contenidos. Finalmente, es indispensable que los estudiantes, dentro de su proceso de aprendizaje, realicen emprendimientos de creación de valor (Rasmussen & Nybye, 2013).

Adicionalmente, Lackéus (2013) presenta una clasificación de aprendizaje experiencial que permite desarrollar las competencias emprendedoras y está ordenado a manera de cuatro diferentes niveles; su aplicación va a depender de factores como el contexto, intereses y recursos. Mientras mayor sea el nivel escogido, la complejidad de enseñarlo se incrementa, además de requerir un mayor grado de motivación por parte de los estudiantes. Es preciso mencionar que el factor clave en el aprendizaje experiencial emprendedor es la creación de artefactos por parte de los aprendices y, en este sentido, la clasificación se inicia con la creación y las actividades que se enmarcan en esta categoría y que son: la enseñanza basada en casos, la

creación de planes de negocio sin interesados externos, los que solo generan valor para el profesor y los autores del mismo, además de trabajos en equipo; la segunda categoría es la creación de valor, situación en la que efectivamente se genera valor social y económico a otras personas que no sean los profesores o los mismos creadores, además se realizan modelos de negocio (Canvas), y un *pitch* de negocios; la tercera clasificación es el enfoque de creación de empresa, implicando que los alumnos desean organizar la propuesta de valor en una empresa, para cumplir este propósito es necesario el desarrollo de un plan de negocios, producto de la constante interacción con las partes interesadas, también son necesarias actividades de proyecciones financieras y aplicaciones de marcos legales para la creación de empresas, además de la planificación de marketing, recursos humanos; y, finalmente, la creación sostenible de la empresa, que se presenta cuando existe el objetivo y una vez terminado el proceso educativo, también dentro de esta clasificación se comprende el hecho de sostener la empresa si es posible, siempre y cuando los estudiantes se hayan percatado de que el proyecto en el que trabajaban puede transformarse en una empresa real.

En este contexto, para promover las competencias emprendedoras, los profesores pueden asignar tareas basadas en la clasificación anteriormente especificada, puesto que estas activan eventos emocionales, situaciones que requieren que el estudiante interactúe con su entorno, lo que repercute en el desarrollo de competencias emprendedoras. Es decir, al enfocarse en actividades que crean valor y la necesidad de atender exigencias que surgen de la vida en sociedad, se requiere que los estudiantes interactúen constantemente con su entorno, lo que ocasiona que se responsabilicen con él, además de presentarse en ellos sentimientos de incertidumbre, confusión, lo que debe considerarse como positivo, puesto que es el momento en el que pueden presentarse oportunidades para generar un

mayor trabajo en equipo, con el propósito de encontrar soluciones a las interrogantes encontradas en el proceso de creación de valor. Es preciso mencionar que, mientras las tareas asignadas se enmarquen en un mayor nivel de la clasificación del aprendizaje experiencial emprendedor, se producirán eventos emocionales, que no se presentan en los primeros niveles de la clasificación propuesta, esto potencia el desarrollo de competencias emprendedoras (Lackéus, 2013).

## **Aspectos sociales desde el enfoque institucional de Ecuador**

El Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2017-2021 (Plan toda una vida) es el instrumento del gobierno nacional por medio del cual se definen estrategias políticas para promover la inclusión social, el desarrollo sustentable y la distribución equitativa de los recursos, propiciando que “el futuro de un niño o una niña no esté definido por el lugar o las condiciones materiales donde nació” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, pág. 12). El Plan toda una vida establece nueve objetivos contenidos en tres ejes: el primero, derechos para todos durante toda una vida; el segundo, economía al servicio de la sociedad; y, finalmente, más sociedad, mejor estado. Cada objetivo cuenta con metas y políticas específicas. Ver tabla 14.

La institucionalidad de una nación repercute en el desempeño de los agentes que la integran, por tanto, el gobierno deberá generar un entorno apropiado para que las diversas iniciativas privadas y sociales no encuentren limitaciones. Los objetivos contenidos en el Plan Nacional del Buen Vivir ponen de manifiesto el vigilar los derechos de todas las personas y la naturaleza, también se tiene claro que se debe transformar la matriz productiva a través del fomento de la innovación y emprendimiento, así como generar condiciones de trabajo



**Tabla 14**  
*Objetivos del Plan toda una vida 2017-2021*

<b>Derechos para todos durante toda la vida</b>	Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.	Con vida digna se hace referencia a una vida sin pobreza, lo que implica que se deben realizar esfuerzos integrales desde los primeros años de vida de las personas con el propósito de minimizar el impacto de esta problemática. Por tal motivo, las políticas deben enfocarse en garantizar el derecho a la salud, educación y el cuidado integral durante el ciclo de vida, además de erradicar toda forma de discriminación y violencia por razones económicas, sociales, culturales, etc.
	Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas.	Las políticas que promueven el cumplimiento de este objetivo garantizan la interculturalidad y plurinacionalidad en la gestión pública, la preservación de las lenguas tradicionales, el reconocimiento y protección del patrimonio cultural tangible e intangible, y salvaguardan los territorios ancestrales.
	Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.	Las políticas que promueven el cumplimiento de este objetivo incentivan la producción y consumo ambientalmente responsable; además conservan, recuperan y regulan el aprovechamiento del patrimonio natural y social; impulsan un proceso regional de protección y cuidado de la Amazonía.
<b>Economía al servicio de la sociedad</b>	Consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario y afianzar la dolarización.	Las políticas que se enmarcan en este objetivo promueven el acceso de la población a los servicios del sistema financiero, fortalecen el sistema de dolarización, fomentan la oferta exportable no petrolera, incrementan la mayor participación de las MYPIMES y de los actores de la economía popular y solidaria en la contratación pública.

<b>Más sociedad, mejor estado</b>	Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria.	Las políticas que se enmarcan en este objetivo fomentan la producción nacional con responsabilidad social y ambiental; promueven la competitividad, productividad y calidad de los productos nacionales; además, impulsan la investigación, transferencia tecnológica, innovación emprendimiento, con el propósito de transformar la matriz productiva.
	Desarrollar las capacidades productivas y del entorno, para lograr la soberanía alimentaria y el buen vivir.	Las políticas que se enmarcan en este objetivo tienen como fin fomentar el trabajo y empleo digno en las zonas rurales, así como promover la redistribución de las tierras y el acceso equitativo a los medios de producción, además fomentar en las zonas rurales el acceso a servicios de salud, educación y protección social.
	Incentivar una sociedad participativa, con un estado cercano al servicio de la ciudadanía.	Las políticas que se enmarcan en este objetivo tienen como fin fortalecer el sistema democrático y garantizar el derecho a la participación política; promover el diálogo como forma de convivencia democrática; promover la seguridad jurídica y mejorar la calidad de las regulaciones y simplificación de trámites.
	Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.	Las políticas que se marcan en este objetivo hacen referencia a impulsar la ética laica, basada en una actividad solidaria, fortalecer la transparencia en la gestión de las instituciones públicas; promover un pacto ético para lograr justicia económica, eliminación de paraísos fiscales.
	Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo,	Las políticas que se enmarcan en este objetivo hacen referencia a promover la paz; profundizar los procesos de integración con América Latina y el Caribe; fortalecer los vínculos sociales, económicos, ambientales, políticos y la cooperación para la innovación, investigación.

*Fuente:* (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo , 2017).

dignas con énfasis en el sector rural y, finalmente, forjar una ética basada en la solidaridad y para mejorar la convivencia en sociedad.

Según la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) (2010), en el artículo 124 se especifica que los egresados deben recibir una formación en valores, también en el artículo 125 se establece que las universidades deben llevar a cabo programas y cursos de vinculación con la sociedad, es decir se pone de manifiesto la obligatoriedad de proporcionar educación de calidad, así como de ejecutar prácticas con la sociedad debido a que, a través de las experiencias que se desarrollen, se mejorará el desempeño de las competencias en los estudiantes.

Es oportuno afirmar que las propuestas contenidas en el PNDBV, LOES, así como en los programas y acciones realizadas manifiestan el interés y deseo por generar una transformación social; esto es un avance a la hora de generar instituciones inclusivas, sin embargo, aún existe mucho por hacer y los llamados a realizar cambios radicales son los emprendedores sociales. A pesar que en ninguno de los documentos institucionales anteriormente citados se enuncia explícitamente el fomento a emprendedores sociales, es Responsabilidad Social Universitaria (RSU) quien contribuye con tal propósito.



## **Capítulo IV**

### **Estudio de campo liderazgo/impacto y liderazgo transglobal**

En este apartado se describe la metodología y los resultados de la investigación de tipo aplicada, descriptiva, explicativa y de corte transversal. Esta investigación consta de dos partes apoyadas por datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas referentes a liderazgo. La población objeto de estudio incluye a estudiantes de séptimos, octavos y novenos semestres pertenecientes a las carreras de Contaduría y Administración de Empresas de la PUCE, sede Quito, Ibarra y Ambato, además de docentes de las cinco sedes PUCE.

#### **Metodología de investigación liderazgo/impacto**

La primera encuesta, denominada de liderazgo/impacto, presenta una muestra conformada por 390 estudiantes de Quito, 98 de Ambato y 178 de la sede Ibarra. La muestra se presenta con un error del 5% y un nivel de confianza del 95%, del cual se obtienen datos de 194 estudiantes en la PUCE Quito, 78 en la sede de Ambato y 122 en la sede de Ibarra, dando un total de 394 estudiantes. La encuesta liderazgo/impacto aplicada, fue desarrollada por Robert A. Cooke y J. Clayton (1996) y contiene 12 preguntas orientadas a identificar la percepción que tienen los estudiantes referente a la capacidad de liderazgo de los docentes, debido a que, en la medida que los docentes motiven a los estudiantes, se promueve una

determinada cultura organizacional, repercutiendo en el tipo de competencias que se desarrollan en los estudiantes.

### Resultados de encuesta liderazgo/impacto en sedes de la PUCE

Cada estilo organizacional está constituido por características específicas y los estudiantes lo evalúan a través de una escala *Likert* de 1 a 5. Al responder a la pregunta, ¿en qué medida el docente le motiva para...?, los resultados promedio fueron los siguientes:

#### Resultados Sede PUCE Quito

**Tabla 15**  
*Impacto de liderazgo docente dentro de la cultura organizacional universitaria*

Estilo organizacional	Características	Desempeño	Valor promedio	Se promueve
<b>Constructivo</b>	Humanismo, afiliación, logro, autorrealización	62,63%	3,13	En una medida moderada
<b>Pasivo/ Defensivo</b>	Aprobativo, convencional, dependiente, evitación	61,80%	3,09	En una medida moderada
<b>Agresivo/ Defensivo</b>	Oposicionista, poder, competitivo, perfeccionista	58,92%	2,95	En una pequeña medida

*Fuente: Resultados de encuesta liderazgo impacto (Sharkey; Razi, Cooke & Barge,2012).*

En esta tabla se evidencia que la cultura organizacional que se promueve en mayor grado en las carreras de Contabilidad y Auditoría de la PUCE, Quito, es la constructiva con desempeño al 62,63%; sin embargo el estilo pasivo defensivo, aunque no se encuentra en primer lugar, tiene significancia dentro de la cultura organizacional que se fomenta con 61,80%; finalmente, el estilo agresivo defensivo se promueve en una pequeña medida, aunque no dista de manera significativa de los otros estilos organizacionales con 58.92%.

### Resultados sede PUCE, Ambato

**Tabla 16**  
*Impacto de liderazgo docente dentro de la cultura organizacional universitaria*

Estilo organizacional	Características	Desempeño	Valor promedio	Se promueve
<b>Constructivo</b>	Humanismo, afiliación, logro, autorrealización	65,80%	3,29	En una medida moderada
<b>Pasivo/ Defensivo</b>	Aprobativo, convencional, dependiente, evitación	50,00%	2,5	En una pequeña medida
<b>Agresivo/ Defensivo</b>	Oposicionista, poder, competitivo, perfeccionista	53,60%	2,68	En una pequeña medida

*Fuente: Resultados de encuesta liderazgo impacto (Sharkey; Razi, Cooke & Barge,2012).*

En esta tabla se evidencia que la cultura organizacional que se promueve en mayor grado en las carreras de Contabilidad y Auditoría de la PUCE, Ambato, es la constructiva con desempeño al 65,80%, le sigue el fomento del estilo agresivo defensivo con 53,60% y finalmente el estilo pasivo defensivo se promueve en una pequeña medida, aunque no dista de manera significativa el anterior estilo organizacional, con 50,00%.

## Resultados sede PUCE, Ibarra

**Tabla 17**

*Impacto de liderazgo docente dentro de la cultura organizacional universitaria*

Estilo organizacional	Características	Desempeño	Valor promedio	Se promueve
<b>Constructivo</b>	Humanismo, afiliación, logro, autorrealización	61,60%	3,08	En una medida moderada
<b>Pasivo/ Defensivo</b>	Aprobativo, convencional, dependiente, evitación	59,60%	2,98	En una medida moderada
<b>Agresivo/ Defensivo</b>	Oposicionista, poder, competitivo, perfeccionista	54,60%	2,73	En una pequeña medida

*Fuente: Resultados de encuesta liderazgo impacto (Sharkey; Razi, Cooke & Barge, 2012).*

Los datos evidencian que la cultura organizacional que se promueve en mayor grado en las carreras de Contabilidad y



Auditoría de la PUCE, Ibarra, al igual que en las anteriores, es la constructiva con desempeño del 61,60%; sin embargo, el estilo pasivo defensivo, aunque no se encuentra en primer lugar, tiene significancia dentro de la cultura organizacional que se fomenta con 59,60%; finalmente, el estilo agresivo defensivo se promueve en una pequeña medida, con 54,60%.

## **Metodología de investigación, líder transglobal**

La segunda encuesta sobre liderazgo transglobal fue aplicada a la población estudiantil de las tres sedes PUCE, en Quito fue de 390 encuestados, en Ambato 98, mientras que en la PUCE de Ibarra la población se conformó con un total de 186 estudiantes. Es así como, por medio del muestreo por proporciones, con 5% de error y un nivel de confianza de 95%, se obtuvo la muestra requerida para la investigación: 194 estudiantes en Quito, 78 en Ambato y 126 en Ibarra. Además, la encuesta también fue respondida por docentes de las cinco sedes PUCE que, en total, son 2.688. Con un 6% de error y 94% de confianza, se obtuvo la muestra requerida de 266 docentes, aunque el estudio se basará en 260 respuestas.

La encuesta de liderazgo transglobal está constituida por 15 preguntas, fue desarrollada por Robert A. Cooke, Peter A. Barge, Nazneen Razi y Linda Sharkey (2012), se encamina a determinar si los estudiantes universitarios y los docentes presentan las dimensiones de comportamiento que identifican al líder transglobal, cualidades indispensables para promover el cambio institucional y así impulsar la innovación social, además de promover competencias fundamentales en el siglo XXI. El instrumento de medición fue aplicado por los estudiantes que conforman el noveno semillero de investigación.

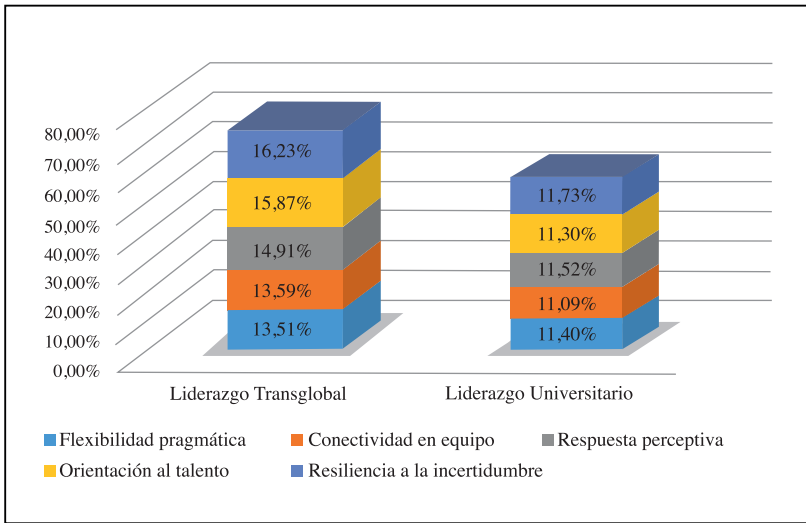
## Resultados de investigación, líder transglobal en estudiantes

Los resultados que se presentan a continuación ayudarán a definir si los estudiantes presentan las dimensiones de comportamiento que identifican al líder transglobal, comparándolos con los resultados de un líder transglobal promedio definidos por Robert A. Cooke, Peter A. Barge, Nazneen Razi y Linda Sharkey (2012). Además, se presenta también la brecha existente para que los estudiantes lleguen a ser verdaderos líderes transglobales. Los encuestados respondieron a los enunciados referentes a determinados modos de comportamiento y cada comportamiento muestra la relación con una dimensión específica del liderazgo. También se consideró que todas las dimensiones son de suma importancia, por lo que a todas se les otorgó la misma ponderación, es decir, cada dimensión puede alcanzar un valor máximo de 20%. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

En la primera columna de la figura 5, se observan los valores referentes para la comparación con los resultados de la encuesta; la dimensión con mejor desempeño en el líder transglobal promedio es la “resiliencia a la incertidumbre” con 16,23%, seguida por “orientación al talento” con 15,87%, la “respuesta perceptiva” con 14,91%, la “conectividad en equipo” y la “flexibilidad pragmática” con 13,59% y 13,51% respectivamente, lo que implica que el liderazgo transglobal promedio se encuentra desarrollado en 74,11%.

Los datos obtenidos en la encuesta para medir el desarrollo de los comportamientos del líder Transglobal presentes en los estudiantes universitarios son: “resiliencia a la incertidumbre” 11,73%, “respuesta perceptiva” 11,52%, “flexibilidad pragmática” con 11,40%, “orientación al talento” y “conectividad en equipo” con 11,30% y 11,09% respectivamente. Esto

## Resultados sede PUCE Quito



**Figura 5.** Desempeño de las dimensiones del líder Transglobal en los estudiantes universitarios

*Fuente: Resultados encuesta comportamientos del líder Transglobal: (Cárdenas, Neira, & Balseca, 2018) (Sharkey; Razi, Cooke & Barge, 2012).*

implica que el liderazgo transglobal de los estudiantes se encuentra desarrollado en 57,04%, es decir que los estudiantes se encuentran por debajo del líder transglobal promedio en todas las dimensiones.

### Brecha entre las dimensiones del liderazgo transglobal y los estudiantes de la sede PUCE Quito

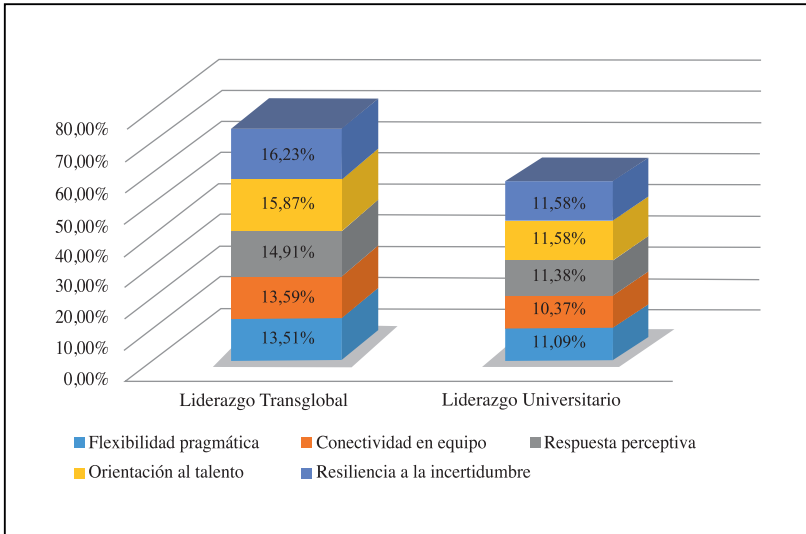
La Tabla 18, muestra las brechas de las dimensiones del liderazgo transglobal obtenidas después del análisis de los datos aportados por las encuestas realizadas en la sede PUCE Quito.

**Tabla 18**  
*Brechas de las dimensiones del liderazgo transglobal*

Dimensiones	Sharkey y L. Razi, Cooke, & Barge (2012)	Resultados Investigación (%)	Brechas (%)
Resiliencia a la incertidumbre	16,23	11,73%	8,23%
Respuesta perceptiva	14,91	11,52%	3,39%
Orientación al talento	15,87	11,30%	4,57%
Flexibilidad pragmática	13,51	11,40%	2,11%
Conectividad en equipo	13,59	11,09%	2,50%
<b>Total</b>	<b>74,11</b>	<b>57,04%</b>	<b>20,80%</b>

Las brechas obtenidas muestran que, al enfocarnos en la dimensión de “resiliencia a la incertidumbre” (8,23%), se puede afirmar que los estudiantes distinguen oportunidades pero aún se encuentran lejos de la meta. Se desprende de “respuesta perceptiva” (3,39%), que los estudiantes actúan en base a hechos. En “orientación al talento” (4,57%), el estudiante identifica el desarrollo de talentos pero no en su totalidad. En “flexibilidad pragmática” (2,11%) se evidencia su apoyo al trabajo en organizaciones no estructuradas. En cuanto a “conectividad en equipo” (2,50%), el estudiante es muy consciente de la importancia de su trabajo con los demás y el rol que cumple.

## Resultados Sede PUCE Ambato



**Figura 6.** Desempeño de las dimensiones del líder Transglobal en los estudiantes universitarios

Fuente: Resultados encuesta comportamientos del líder Transglobal: (Cárdenas, Neira, & Balseca, 2018) (Sharkey; Razi, Cooke & Barge, 2012).

Se observa que en el desarrollo de los comportamientos del líder transglobal presentes en los estudiantes universitarios de la PUCE sede Ambato se encuentran los datos de “resiliencia a la incertidumbre” y “orientación al talento” en 11,58%, “respuesta perceptiva” 11,38%, “conectividad en equipo” y “flexibilidad pragmática” con 10,37% y 11,09% respectivamente, lo que implica que el liderazgo transglobal de los estudiantes se encuentra desarrollado en 56,00%.

## Brecha entre las dimensiones del liderazgo transglobal y los estudiantes de la sede PUCE Ambato

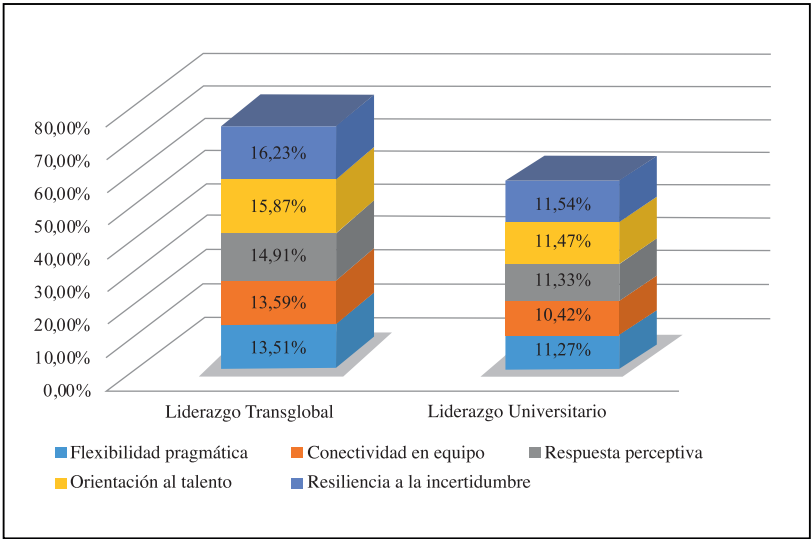
**Tabla 19**  
*Brechas de las dimensiones del liderazgo transglobal*

Dimensiones	Sharkey y L. Razi, Cooke, & Barge (2012)	Resultados Investigación (%)	Brechas (%)
Resiliencia a la incertidumbre	16,23	11,58%	4,65%
Respuesta perceptiva	14,91	11,38%	3,53%
Orientación al talento	15,87	11,58%	4,29%
Flexibilidad pragmática	13,51	11,09%	2,42%
Conectividad en equipo	13,59	10,37%	3,22%
<b>Total</b>	<b>74,11</b>	<b>56,00%</b>	<b>18,11%</b>

Los datos obtenidos demuestran que, al enfocarnos en la dimensión de “resiliencia a la incertidumbre” (4,65%), se puede afirmar que los estudiantes distinguen oportunidades, encontrándose bastante lejos de alcanzarlo. Para la dimensión “respuesta perceptiva” (3,53%), que los estudiantes actúan en base a hechos. En “orientación al talento” (4,29%), el estudiante identifica el desarrollo de talentos bastante bien. En “flexibilidad pragmática” (2,42%), se evidencia su apoyo al trabajo en organizaciones no estructuradas, acercándose bastante a lograr eliminar la brecha que mantiene con el líder transglobal.

En cuanto a “conectividad en equipo” (3,22%), el estudiante es consciente de la importancia de su trabajo con los demás.

### Resultados Sede PUCE Ibarra



**Figura 7.** Desempeño de las dimensiones del líder Transglobal en los estudiantes universitarios

Fuente: Resultados encuesta comportamientos del líder Transglobal: (Cárdenas, Neira, & Balseca, 2018) (Sharkey; Razi, Cooke & Barge, 2012).

Los datos muestran que el desarrollo de los comportamientos del líder transglobal presentes en los estudiantes universitarios de la PUCE sede Ibarra son los siguientes: “resiliencia a la incertidumbre” 11,54%, “orientación al talento” de 11,47%, “respuesta perceptiva” 11,33%, “flexibilidad pragmática” con 11,27% y “conectividad en equipo” con el menor porcentaje de 10,42%, lo que implica que el liderazgo transglobal de los estudiantes se encuentra desarrollado en 56,03%

## Brecha entre las dimensiones del liderazgo transglobal y los estudiantes de la sede PUCE Ibarra

**Tabla 20**  
*Brechas de las dimensiones del liderazgo transglobal*

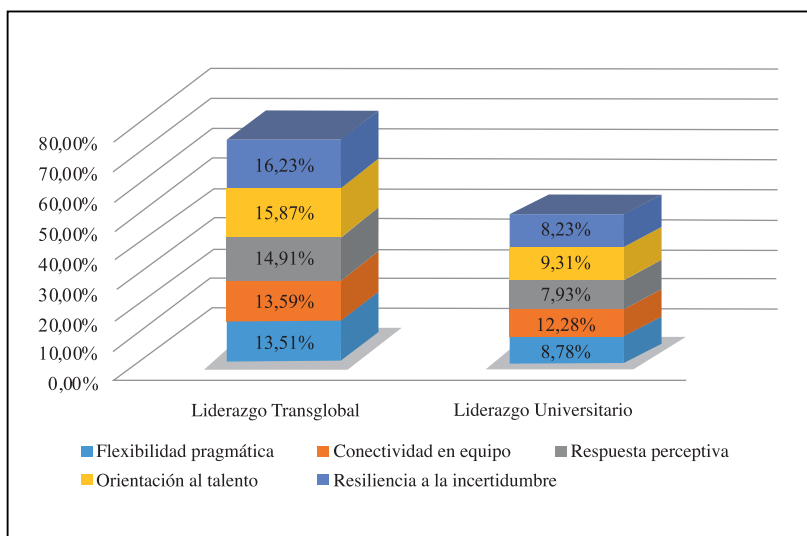
Dimensiones	Sharkey y L. Razi, Cooke, & Barge (2012)	Resultados Investigación (%)	Brechas (%)
Resiliencia a la incertidumbre	16,23	11,54%	4,69%
Respuesta perceptiva	14,91	11,33%	3,58%
Orientación al talento	15,87	11,47%	4,40%
Flexibilidad pragmática	13,51	11,27%	2,24%
Conectividad en equipo	13,59	10,42%	3,17%
<b>Total</b>	<b>74,11</b>	<b>56,03%</b>	<b>18,08%</b>

Los datos obtenidos demuestran que, enfocados en la dimensión de “resiliencia a la incertidumbre” (4,69%), se puede afirmar que los estudiantes distinguen oportunidades, aunque aún se encuentran moderadamente lejos de la meta. Se desprende de “respuesta perceptiva” (3,58%), que los estudiantes actúan en base a hechos. En “orientación al talento” (4,40%), el estudiante identifica el desarrollo de talentos. En “flexibilidad pragmática” (2,24%), evidencia su gran apoyo al trabajo en organizaciones no estructuradas. En cuanto a “conectividad en equipo” (3,17%), el estudiante es consciente de la importancia de su trabajo con los demás, pero no en su totalidad.



## Resultados de investigación, líder transglobal en docentes

Se constatará si los docentes universitarios cumplen con las habilidades de un líder transglobal, se podrá conocer si están preparados para promover actitudes orientadas al logro, autorrealización, orientación al talento, comportamiento de afiliación y humanista, que repercuten en el efectivo desempeño de la organización (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, 2012). También se revisará la brecha existente entre los resultados de los docentes y de un líder transglobal.



**Figura 8.** Desempeño de las dimensiones del líder Transglobal en los docentes universitarios

*Fuente: Resultados encuesta comportamientos del líder Transglobal : (Sharkey; Razi, Cooke & Barge, 2012).*

Mediante estos resultados se observa que la dimensión con mejor desempeño es “conectividad en equipo” con 12,28%, seguida por “orientación al talento” con 9,31%; “flexibilidad pragmática” y “resiliencia a la incertidumbre” siguen con

8,78% y 8,23% respectivamente, dejando por último a la “respuesta perceptiva” con 7,93%.

### Brechas entre las dimensiones del liderazgo transglobal y los docentes de las tres sedes PUCE

La Tabla 21 muestra las brechas de las dimensiones del liderazgo transglobal obtenidas después del análisis de los datos aportados por las encuestas realizadas en las tres sedes PUCE.

**Tabla 21**  
*Brechas de las dimensiones del liderazgo transglobal*

Dimensiones	Sharkey y L. Razi, Cooke, & Barge (2012)	Resultados Investigación (%)	Brechas (%)
Resiliencia a la incertidumbre	16,23	8,23%	8,00%
Respuesta perceptiva	14,91	7,93%	6,98%
Orientación al talento	15,87	9,31%	6,56%
Flexibilidad pragmática	13,51	8,78%	4,73%
Conectividad en equipo	13,59	12,28%	1,31%
<b>Total</b>	<b>74,11</b>	<b>46,53%</b>	<b>27,58%</b>

Los datos obtenidos demuestran que en la dimensión “resiliencia a la incertidumbre” (8,00%), los docentes distinguen oportunidades, demostrando seguridad. Se desprende de “respuesta perceptiva” (6,98%), que los docentes actúan en base a hechos e intuición y se anticipan al cambio en función

de las necesidades de los estudiantes. En “orientación al talento” (6,56%), el docente identifica el desarrollo de talentos y la administración de personas como factor clave para formar a los innovadores sociales. En “flexibilidad pragmática” (4,73%), evidencia su apoyo al trabajo en organizaciones no estructuradas. En cuanto a “conectividad en equipo” (1,31%), el docente es consciente de su papel esencial para los otros, apoya en sus necesidades, escuchándolos y definiendo una comunicación efectiva.



## **Capítulo V**

### **Estudio de programas al servicio de la comunidad y análisis de mallas curriculares**

El estudio se divide en dos partes, la primera sección pretende realizar un análisis de las misiones de tres sedes PUCE (Quito, Ambato e Ibarra) con el objetivo de identificar la personificación de los valores institucionales en las prácticas sociales que se llevan a cabo en las sedes. La segunda parte hace un análisis de las Mallas Curriculares de las carreras de Administración de Empresas y Contabilidad y Auditoría, comparándolas con las mallas propuestas por la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), institución que tiene por finalidad principal propender a la cooperación y entendimiento de sus asociados, con el objetivo de unificar y elevar el nivel de enseñanza, investigación y capacitación técnica de los contadores y auditores con vistas al desarrollo de la América Latina (ALAFEC, 2014).

#### **Metodología para el estudio de programas y proyectos al servicio de la comunidad**

Las instituciones de educación superior desempeñan un rol fundamental en la sociedad, evidenciado por la práctica de la responsabilidad social. La PUCE establece propuestas para generar vínculos con la sociedad y responde a las demandas

sociales por medio de prácticas preprofesionales, formación abierta, proyectos de investigación, asesorías, consultorías, servicios profesionales y voluntariado. Las prácticas sociales permiten el entendimiento del medio, la generación y cambios, junto con el uso de conocimientos teóricos y prácticos para apoyar a la solución de problemáticas y necesidades sociales (Molano & Garzón, 2017).

El estudio procedió a recopilar información referente a las prácticas de vinculación con la sociedad, con especial énfasis en las actividades al servicio de la comunidad llevadas a cabo por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables; después se examinó la misión de la Facultad y se identificaron los valores que se manifiestan explícitamente y que son: responsabilidad social, espíritu emprendedor, pensamiento crítico, visión holística, ética y praxis cristiana.

### **Resultados del proyectos al servicio de la comunidad y estudio de programas**

La información obtenida ayudará a determinar si las prácticas que se llevan a cabo en la Facultad van acordes con los valores que postula la misión institucional y con la personificación de estos en las prácticas al servicio de la comunidad, es decir, si lo que se dice (misión) se materializa en hechos concretos (prácticas).

## Resultados sede PUCE Quito

**Tabla 22**

*Prácticas al servicio de la comunidad desarrolladas en la FCAC*

Prácticas de vinculación	Descripción	Valores institucionales
Consultorios y Servicios Administrativos Integrales COSAIN (Comité de Pueblo, Miraflores, Michelena, Machachi)	Servicios de asesoría y acompañamiento gratuitos en aspectos relacionados con la gestión comercial y administrativa para microempresarios.	Responsabilidad social
Núcleo de Apoyo Contable NAF's	Servicios de asesoría contable y tributaria para contribuyentes no obligados a llevar contabilidad.	
Impulso Microempresarial	Servicios de asesoría y acompañamiento gratuitos en aspectos relacionados con la gestión comercial y administrativa para personas en movilidad, adscritos al Servicio Jesuita de Refugiados.	Pensamiento crítico
		Visión holística
		Ética
Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos	Consultorías Específicas en Contabilidad y Tributación, educación financiera.	Praxis cristiana
Capacitación a Comerciantes Informales DMQ	Servicios de asesoría y acompañamiento gratuitos en aspectos relacionados con manejo básico del negocio.	

*Fuente:* (Ordóñez, 2018)

La información obtenida hace referencia a 5 tipos de prácticas al servicio de la comunidad, que tienen como objetivo contribuir al desarrollo micro empresarial y que, de manera explícita, se relacionan con la “responsabilidad social”, puesto que prestan servicios de consultoría y asesoría a empresarios vulnerables; el “espíritu emprendedor” se despliega en los estudiantes al interactuar con micro empresarios, para intentar determinar los mecanismos que, según las particularidades de cada caso, se requieran para mejorar las condiciones en las que se encuentra, lo que permite llevar a la práctica sus conocimientos declarativos; en lo referente a “pensamiento crítico”, “visión holística”, “ética” y “praxis cristiana”, se manifiestan de manera implícita, debido a que el trabajar en este tipo de prácticas junto con el objetivo que se persigue, las actividades que se realizan, las características propias del grupo y la dinámica misma de la práctica, requiere la presencia de esos valores. Es oportuno mencionar que los valores especificados se presentan de forma transversal en todas las prácticas que desarrollan los estudiantes.

Los datos obtenidos hacen referencia a cinco prácticas llevadas a cabo al servicio de la comunidad por la PUCE sede Ambato, las cuales buscan agregar la gestión profesional para el crecimiento de las diferentes asociaciones de servicios turísticos comunitarios, artesanos, empresas públicas y bancos comunitarios. Mediante estas prácticas se busca el crecimiento y progreso de empresas en formación, participando como soporte para su desarrollo.



## Resultados sede PUCE, Ambato

**Tabla 23**

*Prácticas al servicio de la comunidad desarrolladas en la FCAC*

Prácticas de vinculación	Descripción	Valores institucionales
Actualización de conocimientos en mercadeo, ventas y calidad en el servicio de la asociación de artesanos de Tisaleo 2018.	Implementar el programa de capacitación para los socios de la Asociación de Artesanos de Tisaleo.	Responsabilidad social  Espíritu emprendedor  Pensamiento crítico  Visión holística  Ética  Praxis cristiana
Desarrollo de estrategias para agregar valor a los productos de la Asociación de Servicios Turísticos Comunitarios Pampa Verde Mocha – Tungurahua.	Desarrollar estrategias para agregar valor a los productos de los emprendimientos de la Asociación de Servicios Turísticos Comunitario Pampa Verde Mocha – Tungurahua.	
Fortalecimiento de la conducta y cultura de seguridad y salud en el trabajo para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT EP – Tungurahua	Fortalecer la conducta y cultura de seguridad y salud en el trabajo para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública – Tungurahua.	
Fortalecimiento de los bancos comunales socios de la Pastoral Social CÁRITAS Ambato. (2018)	Fortalecer de manera integral el accionar de Pastoral Social CÁRITAS Ambato en los bancos comunales.	
Plan Estratégico para el desarrollo turístico sustentable para Baños de Agua Santa 2019 -2025: Primera Fase	Elaborar el Plan Estratégico para el desarrollo turístico sustentable para Baños de Agua Santa 2019 -2025: Primera Fase.	

*Fuente:* (PUCE, Actividades de vinculación con la sociedad Sede Ambato, 2018).

## Resultados sede PUCE Ibarra

**Tabla 24**

*Prácticas al servicio de la comunidad desarrolladas en la FCAC*

Prácticas de vinculación	Descripción	Valores institucionales
Apoyo a las actividades del área contable del consejo de la judicatura de Imbabura	Apoyar las actividades del área contable del consejo de la judicatura de Imbabura para introducir al campo laboral en el que se desempeñarán como profesionales.	Responsabilidad social  Espíritu emprendedor  Pensamiento crítico  Visión holística  Ética  Praxis cristiana
Capacitación en contabilidad básica y tributación en la asociación de jubilados de la salud en el cantón Otavalo	Capacitar a los integrantes de la asociación de jubilados de la salud para que puedan llevar de mejor manera sus negocios y así sean más rentables.	
Pedaleando contra el cáncer.	Recaudar la mayor cantidad de recursos económicos obtenidos en las inscripciones del proyecto pedaleando contra el cáncer, las mismas que se donarán a la unidad oncológica Solca Imbabura	
Primer ciclo paseo Kiwanis Atuntaqui	Capacitación a los colaboradores de la empresa Diter sobre seguridad y salud en el trabajo.	
Capacitación a los colaboradores de la empresa Diter sobre seguridad y salud en el trabajo.	Capacitar al personal de la empresa Diter sobre temas de seguridad y salud en el trabajo para prevenir accidentes y enfermedades.	
Capacitación en temas contables y tributarios básicos, dirigidos a los ancianos y sus familiares de escasos recursos, en la parroquia San Roque.	Capacitar en temas contables y tributarios básicos dirigido a los ancianos y sus familiares de escasos recursos en la parroquia San Roque.	
Capacitación a hombres y mujeres adultos mayores para la comercialización de manualidades del centro diurno del adulto mayor “Divino Niño”.	Capacitar a hombres y mujeres del centro diurno del adulto mayor “Divino Niño” sobre la correcta comercialización de productos elaborados por ellos como una alternativa de desarrollo.	

Prácticas de vinculación	Descripción	Valores institucionales
Apoyo y acompañamiento de actividades del área administrativa y financiera del Consejo de la Judicatura de Imbabura	Apoyar y acompañar las actividades de área administrativa y financiera del Consejo de la Judicatura de Imbabura	Responsabilidad social  Espíritu emprendedor  Pensamiento crítico  Visión holística Ética  Praxis cristiana
Charlas de liderazgo, trabajo en equipo y expresión oral para los niños de la unidad educativa “Rafael Suárez Meneses”.	Desarrollar charlas de liderazgo, trabajo en equipo y expresión oral para los niños de la unidad educativa “Rafael Suárez Meneses”	
Investigación de mercado para el proyecto inmobiliario de Mutualista Imbabura	Realizar una investigación de mercado sobre la construcción de departamentos y suites para estudiantes de Imbabura y Carchi, ubicados en la ciudad de Ibarra, calle Bolívar y Borrero.	
Capacitación de formación de emprendedores, en la casa hogar de niñas y adolescentes “Manuela Pérez” en la provincia de Imbabura.	Impulsar los mecanismos e iniciativas de emprendimiento, mediante la capacitación de formación de emprendedores a las niñas de adolescentes de la casa hogar “Manuela Pérez” de la provincia de Imbabura.	
Capacitaciones impartidas a coordinadores, educadores y familias miembros de los Centros Infantiles del Buen Vivir.	Capacitar a coordinadores, educadores y familias miembros de los Centros Infantiles del Buen Vivir en temas legales y administrativos.	
Desarrollo social y organizacional en la comunidad de guitarra UKO.	Fomentar el conocimiento adecuado del liderazgo y participación social dentro de la comunidad, con el fin de que cumplan las expectativas en la ejecución de cada actividad planificada, para que de esta manera se desenvuelva en el hábito familiar y laboral, impulsando la integridad de la comunidad.	

Prácticas de vinculación	Descripción	Valores institucionales
Capacitación en contabilidad, finanzas y evaluación de proyectos a los estudiantes de la unidad educativa P.C.I. Nocturno Atuntaqui	Capacitar en temas de contabilidad, finanzas y evaluación de proyectos a los estudiantes de la U.E.P.C.I. Nocturno Atuntaqui	Responsabilidad social Espíritu emprendedor Pensamiento crítico
Capacitación en temas contables a estudiantes del 3ero. de bachillerato técnico de la unidad educativa “Nuestra Señora de Fátima».	Apoyar al mejoramiento académico de los estudiantes del 3ero. de bachillerato técnico de la unidad educativa “Nuestra Señora de Fátima», mediante capacitación en temas de contabilidad básica.	Visión holística Ética Praxis cristiana

*Fuente:* (PUCE, Actividades de vinculación con la sociedad PUCE Sede Ibarra, 2018)

Mediante las quince prácticas al servicio de la comunidad, la PUCE Ibarra busca formar profesionales que cuenten con responsabilidad social y amplio conocimiento, el cual será transferido a los diferentes sectores comunitarios con los cuales busca trabajar, como son las asociaciones de jubilados, centros educativos, mutualistas, entre muchos otros, buscando el progreso de la región gracias a la vinculación con la sociedad.

## Metodología análisis de mallas curriculares

Se procedió a realizar un análisis de las mallas curriculares de las carreras de Administración de Empresas y Contaduría y Auditoría de tres sedes PUCE (Quito, Ambato, Ibarra) con base a las ocho áreas básicas del conocimiento para la formación de emprendedores sociales, propuestas por la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), es decir, se comparó la malla curricular de las sedes PUCE con la determinada por

ALAFEC con el fin de identificar la presencia de estas en las mallas curriculares de las sedes PUCE. En primera instancia se recopiló las materias de todos los niveles de las carreras de Contabilidad y Administración, después se procedió a catalogar las mismas según la clasificación de las áreas básicas del conocimiento de ALAFEC; el parámetro de decisión para proceder con la catalogación fue identificar si el nombre de la materia que se analiza muestra explícitamente alguno de los contenidos que especifica cada área y, en caso de que no se encontrase ninguna relación explícita, se estableció que el contenido que se imparte en la materia tenía que tratar temas que tengan relación con una área en cuestión, solo se dejó fuera del análisis las materias que se denominan titulación.

## **Resultados del análisis de mallas curriculares sedes PUCE**

La información recopilada sobre las mallas curriculares de las sedes PUCE, que posteriormente se catalogaron con base a las áreas básicas del conocimiento propuestas por la ALAFEC, se presentan a continuación:

## Resultados sede PUCE Quito

**Tabla 25**

*Asignaturas en la malla de Administración de Empresas que se vinculan a las áreas del conocimiento de ALAFEC*

Áreas básicas del conocimiento ALAFEC	Porcentaje de asignaturas
Fundamentos del Emprendimiento Social	1,69%
Humanismo y ética	5,08%
Economía Social	0,00%
Marco Jurídico	6,78%
Financiamiento de Proyectos Sociales	0,00%
Plan de negocios: diseño y evaluación de proyectos sociales	5,08%
Gestión empresarial	79,66%
Innovación social	1,69%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

En la malla curricular de la carrera de Administración de Empresas, PUCE sede Quito, se evidencia que el 79,66% de las asignaturas corresponden al área de Gestión Empresarial; seguido por Marco Jurídico con el 6,78%; Humanismo y Ética y Plan de negocios con 5,08%, Innovación y Fundamentos del Emprendimiento Social con 1,69%; finalmente Economía Social y Financiamiento de proyectos sociales tiene 0,00% de asignaturas.

**Tabla 26**

*Asignaturas de la malla de Contabilidad y Auditoría que se vinculan a las áreas del conocimiento de ALAFEC*

Áreas básicas del conocimiento ALAFEC	Porcentaje de asignaturas
Fundamentos del Emprendimiento Social	2,22%
Humanismo y ética	6,67%
Economía Social	0,00%
Marco Jurídico	8,89%
Financiamiento de Proyectos Sociales	0,00%
Plan de negocios: diseño y evaluación de proyectos sociales	6,67%
Gestión empresarial	75,56%
Innovación social	0,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

En la malla curricular de la carrera de Contabilidad y Auditoría, PUCE sede Quito, se evidencia que el 75,56% de las asignaturas corresponden al área de Gestión Empresarial; seguido por Marco Jurídico con 8,89%, Humanismo y Ética y Plan de Negocios con 6,67%; Fundamentos cuenta con un 2,22% e Innovación Social, Financiamiento de Proyectos Sociales y Economía social tienen 0,00% de asignaturas.

## Resultados sede PUCE Ambato

**Tabla 27**

*Asignaturas en la malla de Administración de Empresas que se vinculan a las áreas del conocimiento de ALAFEC*

Áreas básicas del conocimiento ALAFEC	Porcentaje de asignaturas
Fundamentos del Emprendimiento Social	1,85%
Humanismo y ética	5,56%
Economía Social	0,00%
Marco Jurídico	7,41%
Financiamiento de Proyectos Sociales	0,00%
Plan de negocios: diseño y evaluación de proyectos sociales	1,85%
Gestión empresarial	83,33%
Innovación social	0,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

En la malla curricular de la carrera de Administración de Empresas, PUCE sede Ambato, se evidencia que el 83,33% de las asignaturas corresponden al área de Gestión Empresarial; seguido por Marco Jurídico con el 7,41%; Humanismo y Ética con 5,56% y Plan de Negocios junto a Fundamentos del Emprendimiento Social con 1,85%; tiene 0,00% de asignaturas que respectan a las áreas de Financiamiento, Economía Social e Innovación Social.



**Tabla 28**

*Asignaturas de la malla de Contabilidad y Auditoría que se vinculan a las áreas del conocimiento de ALAFEC*

Áreas básicas del conocimiento ALAFEC	Porcentaje de asignaturas
Fundamentos del Emprendimiento Social	3,70%
Humanismo y ética	7,41%
Economía Social	0,00%
Marco Jurídico	9,26%
Financiamiento de Proyectos Sociales	0,00%
Plan de negocios: diseño y evaluación de proyectos sociales	1,85%
Gestión empresarial	77,78%
Innovación social	0,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

En la malla curricular de la carrera de Contabilidad y Auditoría, PUCE sede Ambato, se evidencia que el 77,78% de las asignaturas corresponden al área de Gestión Empresarial; seguido por Marco Jurídico con 9,26%, Humanismo y Ética con 7,41%; Fundamentos con 3,70% y Plan de Negocios con 1,85%. Innovación Social, Financiamiento de Proyectos Sociales y Emprendimiento Social tienen un 0,00% de materias.

## Resultados sede PUCE Ibarra

**Tabla 29**

*Asignaturas en la malla de Administración de Empresas que se vinculan a las áreas del conocimiento de ALAFEC*

Áreas básicas del conocimiento ALAFEC	Porcentaje de asignaturas
Fundamentos del Emprendimiento Social	2,04%
Humanismo y ética	8,16%
Economía Social	2,04%
Marco Jurídico	8,16%
Financiamiento de Proyectos Sociales	0,00%
Plan de negocios: diseño y evaluación de proyectos sociales	2,04%
Gestión empresarial	77,56%
Innovación social	0,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

En la malla curricular de la carrera de Administración de Empresas, PUCE sede Ibarra, se evidencia que el 76,56% de las asignaturas corresponden al área de Gestión Empresarial; seguido por Humanismo y Ética y Marco jurídico con 8,16%; Plan de Negocios, Fundamentos de Emprendimiento Social y Economía social con 2,04%; tiene 0,00% de asignaturas que se enmarquen en las áreas de Financiamiento de Proyectos Sociales e Innovación Social.

**Tabla 30**

*Asignaturas de la malla de Contabilidad y Auditoría que se vinculan a las áreas del conocimiento de ALAFEC*

Áreas básicas del conocimiento ALAFEC	Porcentaje de asignaturas
Fundamentos del Emprendimiento Social	2,04%
Humanismo y ética	6,12%
Economía Social	0,00%
Marco Jurídico	4,08%
Financiamiento de Proyectos Sociales	0,00%
Plan de negocios: diseño y evaluación de proyectos sociales	2,04%
Gestión empresarial	85,72%
Innovación social	0,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

En la malla curricular de la carrera de Contabilidad y Auditoría, PUCE sede Ibarra, se evidencia que el 85,72% de las asignaturas corresponden al área de Gestión Empresarial; seguido por Humanismo y Ética con 6,12%, Marco Jurídico con 4,08%; Fundamentos y Plan de Negocios con 2,04%; y, finalmente, Innovación Social, Financiamiento de Proyectos Sociales y Emprendimiento Social tienen 0,00% de materias.



## Capítulo VI

### Conclusiones y Recomendaciones

El emprendimiento social requiere de individuos que posean características de liderazgo para gestionar adecuadamente la organización y necesidad de logro, así como para iniciar emprendimientos que generen valor social, es decir, utilidad social orientada a crear soluciones innovadoras a los diversos problemas sociales.

La universidad, por medio del equipo de trabajo que la conforma, está llamada a inspirar y motivar a los estudiantes, desarrollando competencias que les permitan afrontar los desafíos de un mundo cada vez más globalizado y tecnológicamente en avance. Las teorías y habilidades deben ser parte esencial de una enseñanza óptima, por tanto, los docentes son los encargados de motivar el desarrollo de una cultura constructiva. Además, el estilo organizativo constructivo que se gestiona debe ser fortalecido con las cinco dimensiones esenciales de comportamiento que caracterizan al liderazgo transglobal.

Los hallazgos, a través de la encuesta liderazgo/impacto, evidencian que los estudiantes no perciben que los docentes motiven a desarrollar en alto grado actitudes humanistas: auto realización, afiliación o incluso logro que, según McClelland, es determinante para generar emprendimientos y por ende desarrollo económico.

Las dimensiones esenciales del líder global muestran los campos que deben reforzarse para, de esta forma, generar una cultura organizacional constructiva debido a que el líder, por medio de actitudes y comportamientos, influencia en los demás. En base a los resultados de las encuestas aplicadas en la PUCE en sus sedes de Quito, Ambato e Ibarra, se determina que en la sede Quito de la PUCE se debe reforzar las dimensiones relacionadas con la “orientación al talento” y “conectividad en equipo”; en la PUCE con sede en Ambato y en la PUCE con sede en Ibarra, las dimensiones de “conectividad en equipo” y “flexibilidad pragmática” también deben ser mejoradas. Los docentes, como mentores de futuros líderes, deberán desarrollar nuevas técnicas educativas enfocadas a mejorar el desempeño en las dimensiones esenciales que identifican al líder global, por lo que, al analizar las encuestas sobre liderazgo transglobal, encontramos que las dimensiones de “respuesta perceptiva” y “resiliencia a la incertidumbre” también deben ser reforzadas para mejorar su capacidad de despertar estos campos en los estudiantes.

Por otro lado, las actividades de vinculación y servicio a la sociedad realizadas en la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE están en gran parte enfocadas en la transformación de procesos; en estas los estudiantes están llamados a buscar cambios que traen consigo experiencias exitosas, no solo para los alumnos, sino también para los docentes tutores, debido a que estas acciones traen beneficios sociales y económicos a personas que lo necesitan.

Además, a partir de la investigación de las mallas curriculares realizada durante el 2018, se puede evidenciar cómo la PUCE, en sus carreras de Contabilidad y Administración, cuenta con una malla curricular que debería reunir diferentes áreas esenciales en la educación actual.

El formar líderes globales es fundamental, por tal motivo, es urgente reestructurar los mecanismos de enseñanza, con el propósito de que los estudiantes adquieran las competencias necesarias que se requiere actualmente, puesto que, si la correspondencia entre fuerzas productivas y relaciones de producción exhiben amplias diferencias, entonces se presenta un problema y, para darle solución, la historia muestra que la humanidad recurre a mecanismos que hubiesen sido poco deseables, es decir, crisis.

La educación se presenta como el mecanismo para hacer frente a los cambios que trae consigo la revolución tecnológica, que ha elevado los estándares de vida de la población al acortar distancias entre naciones por medio del uso de TICs. Incluso la información se ha universalizado con el uso de plataformas web. Es preciso mencionar que el acceso a información digitalizada va en función de una adecuada provisión de infraestructura tecnológica en el país, visibilizada por un servicio de internet eficiente y eficaz.

Además, el éxito de una organización, en el contexto del futuro de la producción mundial, recae sobre el capital humano, por tal motivo, se debe fortalecer y motivar las actitudes de logro, así como el humanismo y la auto realización, porque estas permiten el desarrollo de una cultura constructiva.

La institución de educación superior evaluada pone en evidencia que se debe mejorar todas las dimensiones que caracterizan al líder transglobal, con el propósito de que los estudiantes se encuentren más preparados para hacer frente a los desafíos de la globalización. También es importante verificar los métodos de enseñanza que se llevan a cabo en la universidad, debido a que se evidencia que impulsan en una medida moderada actitudes características de la cultura organizacional pasiva y agresiva, lo cual representa limitaciones para la realidad del siglo XXI.

Es oportuno mencionar que, al cumplir el objetivo de identificar el liderazgo global en la formación de estudiantes universitarios de las Carreras de Administración y Contaduría, surge un nuevo desafío de estudio que se enfoca en los docentes universitarios, quienes tienen la responsabilidad de la formación del estudiante. Además, queda la posibilidad de ampliar el estudio a nivel institucional, país y Latinoamérica. El convencimiento de la práctica del liderazgo transglobal debe ser asumido desde las aulas.

Finalmente, el aprendizaje es un proceso que dura toda la vida, sin embargo, las instituciones de educación tienen el reto de tomar las acciones necesarias para elevar en alto grado el liderazgo en los estudiantes y, para ello, pueden hacer uso tanto del pensum académico como de prácticas que desplieguen de forma explícita o implícita actitudes propias del líder transglobal.

En lo que respecta a limitaciones en el estudio, es preciso mencionar que el instrumento se aplicó a tres sedes PUCE de una misma carrera, lo que no permite inferir resultados respecto al estado de la educación superior en general, por lo que sería conveniente replicar este estudio a una población mayor.

Es necesario profundizar el concepto de valor social y su capacidad de medición, porque en función de esto gira el emprendimiento social, requisito indispensable para generar una sociedad más justa.



## Referencias Bibliográficas

- ALAFEC. (Octubre de 2014). *Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración* . Obtenido de Formación de emprendedores Sociales en América Latina: [http://www.alafec.unam.mx/po-nencia\\_central\\_2014.php](http://www.alafec.unam.mx/po-nencia_central_2014.php)
- Alonso, C., & Fracchia, E. (2011). El emprendedor Schumpeteriano aportes a la teoría económica moderna. *Journal of Management, Finance and Economics*, 1-22.
- American Psychological Association. (Abril de 1988). *David C. McClelland*. Obtenido de APA PsycNet: <http://psyc-net.apa.org/fulltext/2009-09496-001.pdf>
- Ander-Egg, E. (1994). *Diccionario del Trabajo Social*. Buenos Aires.
- Aninat, E. (2002). *Cómo enfrentar los desafíos de la globalización*. Obtenido de International Monetary Fund: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2002/03/pdf/aninat.pdf>
- Ashoka. (2010). *Everyone a changemaker 2010 summary of results*. Obtenido de Ashoka: [https://www.ashoka.org/sites/ashoka/files/SOR\\_2010\\_web.pdf](https://www.ashoka.org/sites/ashoka/files/SOR_2010_web.pdf)
- Baratz, M., & Grigsby, W. (1971). *Thoughts on poverty and its elimination*.

- Barriga Hernández, C. (Mayo de 2004). *En torno al concepto de competencia*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/educacion/n1\\_2004/a05.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/educacion/n1_2004/a05.pdf)
- Bass, B. (1997). *American Psychologist Association*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/11a9/2e24e-92695d2808268e76848d5c250797808.pdf>
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. London: Laurence Erlbaum Associates, Publisher.
- BBC. (12 de Octubre de 2016). *Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos)*. Obtenido de BBC: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What everyone needs to know*. United States of America: Oxford university press.
- Boschee, J. (2001). Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs. *Nonprofit World*, 15-18.
- Boschee, J., & McClurg, J. (2003). *Towards a better Understanding of Social Entrepreneurship: Some important Distinctions*. Obtenido de Caledonia: <http://www.caledonia.org.uk/j-boschee.htm>
- Brue, S., & Grant, R. (2009). *Historia del pensamiento económico*. México: Cengage Learning.
- Cañas, R. (2010). *La dialéctica en la filosofía griega*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/666/66620589003.pdf>
- Cárdenas, H., Neira, C., & Balseca, N. (Enero de 2018). *Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo*. Obtenido

de Universidad y Sociedad Revista multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/802/902>

Castellos, O., Chávez, D., & Jiménez, C. (2003). Propuesta de formación en liderazgo y emprendimiento. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 145-156.

Centro Internacional de Formación. (2012). *Programa de análisis, investigación y estadísticas de empleo*.

CEPAL. (9 de Abril de 2002). *Globalización y Desarrollo*. Obtenido de Repositorio CEPAL: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2724/S2002024\\_es.pdf;jsessionid=8E12E-1FE66C977F882A5D6BAF1F50368?sequence=2](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2724/S2002024_es.pdf;jsessionid=8E12E-1FE66C977F882A5D6BAF1F50368?sequence=2)

CEPAL. (Marzo de 2013). *Economía digital para el cambio estructural y la igualdad*. Obtenido de CEPAL: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/54303/economia\\_digital\\_para\\_cambio.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/54303/economia_digital_para_cambio.pdf)

Concha Huarcaya, M. (s.f). *Psicología Dinámica*. Obtenido de Universidad de San Pedro: <https://psicommanuel.files.wordpress.com/2015/03/modulo-1-2015.pdf>

Cooke, R., & Clayton. (1996).

Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva : la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona: Paidós.

Cua, G. (2 de Agosto de 2017). *Everyone a Changemaker*. Obtenido de The Business Times: [https://www.businesstimes.com.sg/sites/default/files/attachment/2017/08/02/Wealth\\_Aug2017\\_p06-07.pdf](https://www.businesstimes.com.sg/sites/default/files/attachment/2017/08/02/Wealth_Aug2017_p06-07.pdf)

- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practices and principles*. New York: New York: Harper & Row.
- Durkheim, E. (1975). *Educación y sociología*. París: Península.
- Engels, F. (1961). *Dialectica de la Naturaleza*. México: Grijalbo.
- Evans, D. (Abril de 2011). *Internet de las cosas.Cómo la próxima evolución de internet lo cambia todo*. Obtenido de CISCO Internet Business Solutions Group: [https://www.cisco.com/c/dam/global/es\\_mx/solutions/executive/assets/pdf/internet-of-things-iot-ibsg.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/solutions/executive/assets/pdf/internet-of-things-iot-ibsg.pdf)
- Fernández, J. (2017). La industria 4.0:Una revisión de la Literatura. En E. Serna, *Desarrollo e innovación en ingeniería* (págs. 369-377). Medellín: Instituto Antioqueño de Investigación.
- Forbes. (09 de Mayo de 2018). *Forbes Magazine*. Obtenido de <https://forbes.es/empresas/42450/es-importante-la-inclusion-laboral-en-tu-empresa/#:~:text=%E2%80%9CLa%20inclusi%C3%B3n%20laboral%20significa%20ofrecer,seg%C3%BAn%20la%20web%20Empresa%20Inclusiva>.
- Forbes. (Enero de 2020). *The world's biggest public companies*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/global2000/#403f9888335d>
- Formaini, R. (26 de Mayo de 2016). *James M. Buchanan: The creation of Public Choice Theory* . Obtenido de Federal Reserve Bank of Dallas: <https://www.dallasfed.org/~media/documents/research/ei/ei0302.pdf>
- Fowler, A. (2000). NGDOS as a moment in history:beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation. *Third World Quartely*, 637-654.

- Friedman, M. (2008). *Libertad para elegir*. Madrid: Gota a Gota.
- Fromhold-Eisebith, M., & Fuchs, M. (2012). *Industrial Transition: New Global-Local Patterns of Production, Work, and Innovation*. Farnham: Ashgate.
- Fundación por la Socialdemocracia de las Américas. (2009). Las Organizaciones de la Sociedad Civil. *Nueva visión socialdemócrata*, 23-37.
- García, M. (2014). *Problemas de la investigación empírica en sociología*. Madrid: Centro de investigaciones sociológicas.
- Garduño, L., Salinas, B., & Rojas, M. (2005). *Calidad de vida y bienestar subjetivo en México*. México D.F: Plaza y Valdés.
- Granados, L. (5 de Mayo de 2005). *Paradigma pedagógico Ignacio*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: <http://ingenieria.javeriana.edu.co/documents/2838900/2841575/PPI/96ca00b3-2b29-427c-94d5-cad16a0cb966>
- Gudynas, E., & Acosta, A. (2008). *El Buen Vivir mas allá del desarrollo*. Obtenido de Desarrollo Humano Local: [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0709/4.El\\_buen\\_vivir\\_mas\\_all%C3%A1\\_del\\_desarrollo.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0709/4.El_buen_vivir_mas_all%C3%A1_del_desarrollo.pdf)
- Harnecker, M. (1969). *Los conceptos elementales del materialismo histórico*. España: Siglo XXI editores.
- Hatten, T. (1993). *Student attitude toward entrepreneur-ship as affected by participation in small business institute program*. Michigan: UMI Dissetation Services.
- Hatzakis, E. D. (Febrero de 2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Obtenido de ResearchGate: <https://www>.

researchgate.net/publication/317083578\_The\_Fourth\_Industrial\_Revolution

Herrera, C. E., & Montoya, L. A. (2013). *El emprendedor: una aproximación a una definición y caracterización*. Obtenido de Universidad de la Rioja: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776922.pdf>

International Telecommunication Union. (2019). *Statistics Country ICT DATA*. Obtenido de International Telecommunication Union: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

Jarrín Jaramillo, G. F. (2016). Las competencias básicas como requisito para la construcción de una sociedad. En R. N. Ojeda, & L. E. López, *Gestión social organizaciones humanas para una sociedad incluyente* (págs. 252-281). Merida: Universidad Autónoma de Yucatán.

Jarrin Jaramillo, G. F. (2016). *Liderazgo e Inclusión de la Mujer en el área financiera de la Pymes CIU C10 del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito.

Kaufmann, A. (1997). Liderazgo Transformador y formación continua. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 163.

Kim, M., Krampetz, E., & Ansari, B. (2018). *Changemaker Institutions*.

Koontz, H. (1991). *Estrategia, planificación y control*.

Lackéus, M. (8 de Noviembre de 2013). Developing Entrepreneurial Competencies: An Action-Based Approach and Classification in Education. Gothenburg, Sweden: Chalmers Reproservice.

- Lackéus, M. (2015). *Entrepreneurship in Education. What, Why, When, How*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2019, de [http://www.oecd.org/cfe/leed/BGP\\_Entrepreneurship-in-Education.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf)
- Larraín, F., & Sachs, J. (2006). *Macroeconomía en la economía global*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Lawrence, G., & Chad, Z. (2012). *Principios de administración financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ley Orgánica de Educación Superior. (12 de Octubre de 2010). *Registro oficial N° 298*. Obtenido de [https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/LEY\\_ORGANICA\\_DE\\_EDUCACION\\_SUPERIOR\\_LOES.pdf](https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/LEY_ORGANICA_DE_EDUCACION_SUPERIOR_LOES.pdf)
- Light, D., Keller, S., & Calhoun, C. (1991). *Sociología*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Lupiáñez, L., Priede, T., & López, C. (Febrero de 2014). *El emprendimiento como motor del desarrollo económico*. Obtenido de revistasice: [http://www.revistasice.com/cachepdf/bice\\_3048\\_55\\_\\_24385f894c3ef154d0382ebb24b0889d.pdf](http://www.revistasice.com/cachepdf/bice_3048_55__24385f894c3ef154d0382ebb24b0889d.pdf)
- Martínez Herrera, H. (2010). *Liderazgo responsable*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Martínez, P. (Julio de 2012). *Evolución histórica de la palabra desarrollo*. Obtenido de Universidad Pública Colegio Mayor de Cundinamarca: [https://www.academia.edu/6824266/Definicion\\_de\\_Desarrollo](https://www.academia.edu/6824266/Definicion_de_Desarrollo)
- Marx, K. (1867/2010). *El Capital*. Madrid: Siglo XXI.
- McClelland, D. (1961). *La sociedad ambiciosa*. Madrid: Ediciones Castilla, S.A.

- Miner, J. (2005). *Organizational Behavior 1 : Essential Theories of Motivation and Leadership*. United States of America: Taylor and Francis.
- Molano, D., & Garzón, A. (2017). *Universidad de la Sabana*. Obtenido de ¿Qué son las prácticas sociales?: <https://www.unisabana.edu.co/programas/carre-ras/facultad-de-comunicacion/comunicacion-audio-visual-y-multimedios/practicas/practicas-sociales/que-son-las-practicas-sociales/>
- Moreno, A. (2015). *Estado de bienestar keynesiano ¿Sosteniendo al capitalismo Salvaje?* Obtenido de Universidad de Santo Tomás: <http://revistas.usta.edu.co/index.php/isocuanta/article/view/2411>
- ONU. (21 de Enero de 2020). *Noticias ONU*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/01/1468241>
- Ordóñez, R. (2018). Objetivos estratégicos de vinculación con la sociedad. (D. López, Entrevistador)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (Julio de 2015). *Plantilla de Buenas Practicas*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>
- Osorio, F., & Pereira, F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva. *Cuadernos Admon.ser.organ*, 13-33.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia:un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revsita de Ciencias Sociales*, 20-29.



- PNUD. (2019). *Informe sobre Desarrollo Humano 2019*. Obtenido de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2019\\_overview\\_-\\_spanish.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_spanish.pdf)
- Politzer, G. (1975). *Principios elementales y fundamentales de filosofía*. Madrid: Akal.
- Prasad, S., & Satish, J. (2018). Embedding Diversity in Social Entrepreneurial Research: India's Learning Laboratories. En A. Agrawal, & P. Kumar, *Social Entrepreneurship and Sustainable Business Models: The Case of India* (págs. 3-30). Palgrave Mcmillan.
- PUCE. (16 de Marzo de 2017). *Modelo educativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de PUCE: <https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/PUCE-Modelo-Educativo-06-03-2017.pdf>
- PUCE. (2018). Actividades de vinculación con la sociedad PUCE Sede Ibarra. (D. López, Entrevistador)
- PUCE. (2018). Actividades de vinculación con la sociedad Sede Ambato. (D. López, Entrevistador)
- Raghda, E. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 188-209.
- Rasmussen, A., & Nybye, N. (2013). *Entrepreneurship Education: Progression Model*. Obtenido de Fonden for Entreprenørskab: <http://eng.ffe-ye.dk/media/785762/progression-model-en.pdf>
- Romain, M. S. (2019). Obtenido de ProQuest Ebook Central.
- Romain, M. S. (2019). *Transformando organizaciones: liderar el cambio*. Obtenido de ProQuest Ebook Central:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=5885890>.

Romain, M. S. (2019). *Transformando organizaciones: liderar el cambio*. Madrid: ESIC Editorial.

Romain, S. (2019). *Transformando organizaciones: liderar el cambio*. Madrid: ESIC Editorial.

Rosental, & Iudin. (1960). *Diccionario filosófico abreviado*. Montevideo: Publos Unidos. Obtenido de Diccionario filosófico Abreviado.

Ruza, J. (2006). *Cualquier tiempo pasado fue peor*. Madrid: Minerva Ediciones.

Salem, R. (2012). *Los retos de liderazgo mundial del siglo XXI*. Obtenido de Universidad San Francisco de Quito: [http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika009/polemika009\\_013\\_articulo009.pdf](http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika009/polemika009_013_articulo009.pdf)

Sánchez, L. (2005). *La historia como ciencia*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/1341/134116845005.pdf>

Schawb, K. (14 de Enero de 2016). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

Schumpeter, J. A. (1963). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Aguilar.

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo . (Octubre de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda*

- una Vida*. Obtenido de SENPLADES: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Sengupta, J. (2011). *Understanding Economic Growth*. Obtenido de Springer: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-1-4419-8026-7.pdf>
- Servicio Rentas Internas. (2017). *PYMES*. Obtenido de Servicio Rentas Internas: [http://www.sri.gob.ec/zh\\_TW/32](http://www.sri.gob.ec/zh_TW/32)
- Sharkey, L., Razi, N., Cooke, R., & Barge, P. (2012). *Winning with transglobal leadership*. McGraw-Hill.
- Shu Shin, L. (2007). *Innovar al estilo Sony*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Significados. (22 de Marzo de 2017). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/holistico/>
- Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Washington: Planeta.
- Steinmayr, R., Meibner, A., Weidinger, A., & Wirthwein, L. (2013). *Academic Achievement*.
- Stiglitz, J. (2000). *Economía del sector público*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Tarapuez, E., Zapata, J., & Esperanza, A. (8 de Septiembre de 2007). *Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor*. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210605>

- Tierno, B. (1992). *Valores Humanos*. Madrid: Taller de Editores, S.A.
- UNESCO. (2017). *Informe de seguimiento de la Educación*. Obtenido de Unesco: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002485/248526S.pdf>
- UNESCO. (2019). *Marco de competencias de los docentes en materia de TIC*. Paris: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Obtenido de Sustainable Sanitation and Water Management: [https://www.sswm.info/sites/default/files/reference\\_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf](https://www.sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf)
- United Nations. (1990). *Human Development Report*. Obtenido de Informe de desarrollo Humano 1990: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_1990\\_es\\_completo\\_nostats.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1990_es_completo_nostats.pdf)
- United Nations. (2016). *Human Development reports*. Obtenido de Informe sobre desarrollo humano 2016: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016\\_SP\\_Overview\\_Web.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf)
- Universidad Católica de Córdoba. (2008). *Jornadas para Docentes 2008*. Obtenido de [https://www.ucc.edu.ar/portallucc/archivos/File/VRMU/Mision\\_VRMU/formacionintegral.pdf](https://www.ucc.edu.ar/portallucc/archivos/File/VRMU/Mision_VRMU/formacionintegral.pdf)
- Vásquez, C. (2003). *Algunas precisiones sobre el liderazgo y, en particular, sobre el liderazgo ignaciano*. Obtenido de Centro de Reflexión y Participación Educativa: [http://www.cerpe.org.ve/tl\\_files/Cerpe/contenido/documentos/](http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/)

Identidad%20Ignaciana%20-%20Modulo%20del%20  
DGSi/M1PIIUnidad2\_T4\_14p.pdf

Velásquez, J. (Octubre de 2013). *El emprendimiento en la teoría económica*. Obtenido de Research Gate: [https://www.researchgate.net/publication/297816205\\_EL\\_EMPRENDIMIENTO\\_EN\\_LA\\_TEORIA\\_ECONOMICA](https://www.researchgate.net/publication/297816205_EL_EMPRENDIMIENTO_EN_LA_TEORIA_ECONOMICA)

Velásquez, P. A. (Julio de 2012). *Evolución Histórica de la palabra desarrollo*. Obtenido de Universidad Pública Colegio Mayor de Cundinamarca : [https://www.academia.edu/6824266/Definicion\\_de\\_Desarrollo](https://www.academia.edu/6824266/Definicion_de_Desarrollo)

Verdugo Alonso, M. A. (2001). *Educación y calidad de vida: La autodeterminación de alumnos con capacidades especiales*. Obtenido de Universidad de Salamanca: <https://campus.usal.es/~inico/actividades/actasuruguay2001/14.pdf>

Vicuña, Hernández, & Arauco. (1996). *Encuesta Motivación-Logro*.

Villa, M. (2011). Del concepto de juventud al de juventudes y al de lo juvenil. *Revista Educación y Pedagogía*, 147-157.

WEF. (13 de Julio de 2020). *FORO ECONÓMICO MUNDIAL*. Obtenido de <https://intelligence.weforum.org/>: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000001RIhBEAW?tab=publications>

World Economic Forum [WEF]. (2018). *Foro Económico Mundial sobre América Latina*. Obtenido de World Economic Forum: [http://www3.weforum.org/docs/LA18\\_Report\\_Spanish.pdf](http://www3.weforum.org/docs/LA18_Report_Spanish.pdf)

Zabala, A., & Arnau, L. (2014). *11 ideas clave Cómo aprender y enseñar competencias*. Barcelona: GRAÓ.



# Apéndice

## Áreas básicas de conocimiento para la formación de emprendedores sociales propuesta por ALAFEC

### Área 1. Fundamentos del Emprendimiento Social

- Introducción al emprendimiento social
- Definiciones
- Historia del emprendimiento social
- El emprendedor social: características, motivaciones y razones de surgir
- Clasificaciones de emprendimientos sociales
- Diferencias con el emprendimiento tradicional
- Áreas del emprendimiento social
- Ecosistema del emprendimiento social
- Casos de éxito
- Ciclo de vida del emprendimiento social
- fracasos y lecciones aprendidas
- Emprender en el tercer sector
- Espíritu empresarial
- Marco teórico e institucional del tercer sector
- Network del emprendedor social
- Oportunidades del emprendimiento social
- Oportunidades del emprendimiento social
- Modelos de negocios sociales
- Los negocios inclusivos
- Intra emprendedores sociales
- Diferencias entre RSE, Empresa Responsable y Empresa Social

- Marco contextual y cambio social a través de las organizaciones
- Organismos que impulsan el emprendimiento social

## **Área 2. Humanismo y Ética**

- Ética
- Principios éticos fundamentales
- Importancia y necesidades de la ética social
- Misión y vocación
- Ética y compromiso social
- Ética y Responsabilidad Social Empresarial
- Principios y valores cooperativos
- Ética y empresa cooperativa
- Ética a las organizaciones
- Cultura teológica
- Desarrollo personal y social desde una visión integral del ser humano
- Oportunidades y amenazas para el logro de metas personales
- Motivación y superación personal
- Filosofía política

## **Área 3. Economía social**

- Desarrollo y economía social
- Fundamentos de economía social y solidaria
- Economía del bien común
- Economía azul
- Comercio justo y consumo responsable
- Comercio internacional y comercio justo
- Actores del comercio justo y trabajo en red
- Organizaciones asociativas y entidades de la Economía Social
- Empresas de economía social: Empresas Sociales
- Cooperativas, Empresas B, Sociedades laborales



- Economía global y el cooperativismo
- El cooperativismo y el futuro
- B-Corps: Las mejores empresas para el mundo
- Experiencias significativas de empresas de economía social
- Panorama internacional de la economía social y solidaria
- El desarrollo local y la economía social
- Problemas socioeconómicos
- Pobreza y desigualdad
- Métricas de medición de la pobreza
- Problemática ambiental y su impacto social
- Desarrollo sustentable
- Capital natural
- Sistema de gestión ambiental
- Desarrollo rural, Medio ambiente y Economía Social
- Uso responsable de la biodiversidad

#### **Área 4. Marco jurídico**

- Formas jurídicas para el emprendimiento social
- Marco normativo para impulsar el desarrollo social
- Legislación para el fomento de las actividades de la sociedad civil
- Leyes que fomentan el cooperativismo
- Leyes regulatorias de organizaciones sin fines de lucro
- Leyes que procuran el cuidado del medio ambiente
- Marco fiscal del tercer sector
- Leyes que procuran el cuidado del medio ambiente
- Relaciones laborales en empresas sociales (Derecho laboral)
- Marco legal del voluntariado

## **Área 5. Financiamiento de proyectos sociales**

- Introducción al capital emprendedor y a la inversión del impacto
- El entorno del financiamiento social
- Campañas de procuración de fondos
- Venture capital philanthropy
- Mercados sociales de acciones
- Capital de riesgo social
- Inversionistas ángel
- Fondos nacionales e internacionales
- Bancos de desarrollo y Agencias multilaterales
- Herramientas de búsqueda de información para acceder a financiación
- ¿Qué exigen los financiadores a las empresas sociales?
- Casos de éxito y de fracaso
- Área 6. Plan de negocios: Diseño y evaluación de proyectos sociales
- Planes de negocios para organizaciones del tercer sector
- Pensar en términos de problema y de solución
- Diagnóstico del problema y definición de la propuesta de valor (producto/servicio/iniciativa)
- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio administrativo
- Estudio legal
- Fases para la creación de una empresa social
- Modelo CANVAS
- Evaluación de impacto
- Medición del valor social (SROI)
- Estudio económico
- Evaluación socioeconómica y financiera del proyecto
- Resumen ejecutivo
- Plan de implementación

## **Área 7. Gestión empresarial**

- Fundamentos de administración
- Misión y visión de la organización con fines sociales
- Planeación estratégica
- Plan de mercadotecnia y comunicación
- Estrategias de comercialización
- Canales de distribución
- Investigación de mercados
- Gestión estratégica
- Desarrollo de habilidades directivas
- Cadenas de valor
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Factores de competencia y competitividad
- Análisis FODA
- Sistemas de producción y costeo
- Estructura y diseño organizacional
- Habilidades directivas
- Equipo gerencial
- Capital humano en las empresas sin fines de lucro
- Desarrollo de talento
- Gestión del voluntariado
- Planeación y administración financiera
- Contabilidad para organismos sin fines de lucro
- Estados financieros (Balance patrimonial y Flujos de efectivo)
- Presupuestos y Costos
- Indicadores de gestión
- Gobierno de las organizaciones con fines sociales
- Estrategias de colaboración entre las corporaciones y las empresas sociales
- Responsabilidad Social Empresarial
- Desarrollo digital y redes sociales

## **Área 8. Innovación social**

- Definición
- Emprender e innovar
- Tecnología e innovación
- Innovación cooperativa y social
- Innovación participativa y desarrollo solidario
- Gestión de la innovación de las entidades sociales
- Administración de la tecnología
- La creatividad como sociodiversidad
- Desarrollo de la creatividad
- Innovación mediante la cooperación empresarial

## ENCUESTAS

### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PUCE NACIONAL 2017

Esta es una nueva encuesta que se utilizará para identificar el aporte de las Carreras de Contaduría Pública y Administración de la PUCE Nacional en la formación de emprendedores sociales. Esta encuesta se divide en dos partes. La primera, analiza la percepción de la capacidad de liderazgo de los docentes universitarios, en las Facultades de Contaduría y Administración de la PUCE. La segunda, está diseñada para analizar el desempeño de liderazgo transglobal.

Sus respuestas también se usarán con fines de investigación y desarrollo. Solo se proporcionarán informes resumidos centrados en datos agregados a las organizaciones involucradas en este proyecto. Todos los informes mantendrán la confidencialidad de los encuestados individuales, y sus respuestas honestas y objetivas maximizarán la utilidad de los resultados.

1	CARRERA ACADÉMICA A LA PERTENECE	ADMINISTRACIÓN	
		CONTABILIDAD Y AUDITORIA	
2	GÉNERO	FEMENINO	
		MASCULINO	

## ENCUESTA LIDERAZGO/IMPACTO

Esta sección se concentra en analizar la percepción de la capacidad de liderazgo de los docentes universitarios

Las opciones de respuesta para esta sección son:

1. De ningún modo
2. En una pequeña medida
3. En una medida moderada
4. En buen grado
5. En alto grado

¿En qué medida cree que el docente le motiva para...	1-5 ¿En qué medida?				
1.-Asistir a otros en solucionar problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
2.-Cooperar con otros.	1	2	3	4	5
3.-Esforzarse por ser aceptado y formar parte del grupo.	1	2	3	4	5
4.-Adherirse a políticas y procedimientos estándar de operación.	1	2	3	4	5
5.-Retrasarse en tomar decisiones hasta recibir autorizaciones.	1	2	3	4	5
6.-Mantener sus ideas y opiniones hacia usted mismo.	1	2	3	4	5
7.-Criticar las prácticas corrientes para lograr que sus ideas sean aceptadas.	1	2	3	4	5
8.-Mostrar su importancia agresivamente	1	2	3	4	5
9.-Transformar el trabajo en competición	1	2	3	4	5
10.-Llegar a estar preocupado de manera innecesaria.	1	2	3	4	5
11.-Tomar tareas desafiantes con seguridad.	1	2	3	4	5
12.-Pensar de manera única e independiente.	1	2	3	4	5

*Fuente: encuesta liderazgo impacto (Cooke & Clayton, 1996) obtenido de (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, 2012).*

## **ENCUESTA DE COMPORTAMIENTO DEL LÍDER TRANSGLOBAL**

Cada par de declaraciones enumeradas a continuación presenta evaluaciones opuestas de estilos y comportamientos, compare las dos alternativas y seleccione la respuesta que mejor represente la evaluación de su propio comportamiento y seleccione una de las siete opciones de respuesta

1. Exactamente como el izquierdo
2. Muy parecido al izquierdo
3. Algo así como el izquierdo
4. Igual como la izquierda y la derecha
5. Algo así como el derecho
6. Muy parecido al derecho
7. Exactamente como el derecho

Encuesta de comportamientos del líder transglobal								
1.-Busca tareas y proyectos que son nuevos y diferentes.	1	2	3	4	5	6	7	Busca tareas y proyectos que son familiares y cómodos.
2.-Reconoce que no siempre es el momento apropiado para dar su opinión.	1	2	3	4	5	6	7	Expresa su opinión sin incertidumbre.
3.-Responde a sutiles y diversas expresiones de desacuerdo.	1	2	3	4	5	6	7	Asume acuerdos a pesar de que otros difieran de manera directa.
4.-Se mantiene objetivo y enfocado en conseguir la tarea.	1	2	3	4	5	6	7	Según la situación puede mostrar compasión, incluso, si eso pone en riesgo la tarea.
5.-Discute y analiza problemas con su equipo, antes de proponer soluciones para asegurar su aceptación.	1	2	3	4	5	6	7	Propone soluciones a su equipo y después se esfuerza en promover la aceptación de las mismas.
6.-Ajusta las actividades propias para mejorar el rendimiento de otros.	1	2	3	4	5	6	7	Diseña actividades para maximizar su propio desempeño.
7.-Enfatiza las reglas, estructuras formales y cómo las cosas se suponen que deben funcionar.	1	2	3	4	5	6	7	Enfatiza la red informal y cómo las cosas realmente se hacen.
8.-Promueve la solución de problemas en diferentes lugares.	1	2	3	4	5	6	7	Se enfoca en su propia locación para la resolución de problemas.
9.-Toma el presupuesto seriamente y vive dentro de las restricciones impuestas.	1	2	3	4	5	6	7	Trabaja con un presupuesto ajustado como respuesta a las dinámicas del negocio.



Encuesta de comportamientos del líder transglobal								
10.-Asume que las preocupaciones y valores locales pueden ajustarse a políticas corporativas.	1	2	3	4	5	6	7	Asume que las políticas corporativas pueden ajustarse a las preocupaciones y valores locales.
11. Usa los comentarios negativos como un impulso para cambiar y desarrollarse.	1	2	3	4	5	6	7	Usa los comentarios negativos como una estrategia para obtener recursos adicionales y soporte.
12.-Anticipa el cambio en las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	Anticipa las necesidades de los clientes en base a sus hábitos de compras corrientes.
13.-Provee a otros con comentarios específicos sobre su desempeño de manera regular.	1	2	3	4	5	6	7	Provee a otros con comentarios específicos sobre su desempeño de manera no muy frecuente o durante periodos de revisión formal.
14.-Se enfoca en una persona o situación al mismo tiempo.	1	2	3	4	5	6	7	Trata con muchas personas y situaciones al mismo tiempo.
15.-Usa a los recursos humanos como herramientas estratégicas.	1	2	3	4	5	6	7	Usa tecnología y procesos como herramientas estratégicas.

*Fuente: encuesta comportamientos del líder transglobal obtenido de (Sharkey, Razi, Cooke, & Barge, 2012)*

## Esquematización de Variables

Encuesta de liderazgo / impacto		
Variable	Sub variable	Pregunta
Impacto constructivo	Humanista	1
	Afiliativo	2
	Logro	11
	Auto realización	12
Impacto pasivo defensivo	Aprobativo	3
	Convencional	4
	Dependiente	5
	Evitación	6
Impacto agresivo defensivo	Oposicionista	7
	Poder	8
	Competitivo	9
	Perfeccionista	10

Encuesta Liderazgo Transglobal									
			Escala (Negrilla valor óptimo)						
Liderazgo Transglobal	Resiliencia a la incertidumbre	1	<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
		2	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>
		3	<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
	Conectividad en equipo	4	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>
		5	<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
		6	<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
	Flexibilidad Pragmática	7	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>
		8	<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
		9	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>
	Respuesta perceptiva	10	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>
		11	<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
		12	<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
	Orientación al talento	13	<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
		14	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>
			–						

## **Glosario**

### **Autodeterminación**

Es un enfoque acerca de la motivación humana y la personalidad, por medio del cual se afirma que la persona es la única capaz de tomar sus propias decisiones, independiente de toda influencia externa (Verdugo Alonso, 2001).

### **Buen vivir**

Es la utilización y disfrute de los bienes materiales en armonía con la naturaleza y el ser humano, requiere que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen de sus derechos y libertades, pero además ejerzan responsabilidades sobre el respeto a la diversidad y convivencia armónica con la naturaleza (Gudynas & Acosta, 2008).

### **Buenas prácticas**

Son acciones que se han demostrado que funcionan bien y generan resultados óptimos, ya que mejoran la calidad de vida y la vez pueden ser adoptados como modelos por un gran número de personas, debido a la gran eficiencia y eficacia (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015).

### **Calidad de vida**

Es una percepción que las personas tienen con respecto a su posición en la vida, de acuerdo con el contexto de cultura, valores dentro del cual viven y la relación que tienen con sus metas expectativas y preocupaciones. Puede ser entendida

como un indicador de satisfacción de las circunstancias de la vida (Garduño, Salinas, & Rojas, 2005).

### **Competencia**

Es tanto aptitud como idoneidad, el primer término respectivamente hace referencia a la capacidad humana para realizar algo, mientras que el segundo representa la excelencia en el hacer, por lo que competencia es realizar cosas de calidad, no en conocerlas ni en las actitudes que tengamos ante ellas (Barriga Hernández, 2004).

### **Desarrollo**

Es el proceso por el cual un sujeto, objeto u organismo cambia, se transforma y evoluciona a través del tiempo para poder liberar el máximo potencial (Velásquez, 2012).

### **Desarrollo sostenible**

Es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, este concepto implica limitaciones dadas por el estado actual de la tecnología y la capacidad de la biosfera para asimilar los efectos de las actividades humanas (United Nations, 1987).

### **Desigualdad**

La desigualdad no se trata solo de la riqueza, el patrimonio neto, o de los ingresos, el sueldo bruto. También puede abarcar la expectativa de vida, la facilidad que tienen las personas para acceder a los servicios de salud, la educación de calidad o los servicios públicos. Hay desigualdades entre los géneros y entre los grupos sociales; la desigualdad aumenta y persiste porque algunos grupos tienen más influencia sobre el proceso legislativo, lo que impide a otros grupos hacer que el sistema responda a sus necesidades. Esto lleva a distorsiones de políticas y socava el proceso democrático (ONU, 2020).

## **Empleo**

Conjunto de actividades desempeñadas por un individuo de acuerdo a sus capacidades, las cuales son comercializadas en el denominado mercado laboral, con la finalidad de ser retribuido de forma económica por los servicios prestados (Centro Internacional de Formación, 2012)

## **Emprendedor**

Es aquel que, a través de un proceso, y tomando como referencia tanto aspectos propios de la persona (habilidades, formación, experiencia, cultura), así como aspectos externos (contexto social, político, económico) realiza un proyecto, bien sea económico, social, político, ambiental (Herrera & Montoya, 2013).

## **Emprendimiento social**

Es un proceso por el cual los ciudadanos construyen o transforman instituciones para avanzar en soluciones a problemas sociales, como la pobreza, la enfermedad, el analfabetismo, la destrucción del medio ambiente, abusos contra los derechos humanos y corrupción, con el fin hacer una mejor vida para muchos (Bornstein & Davis, 2010).

## **Estrategia**

Es el conjunto de lineamientos, actividades por el cual una organización planea cumplir sus objetivos, es la destreza de vincular el análisis interno y la sabiduría utilizada por los líderes para generar valores y habilidades (Koontz, 1991).

## **Formación integral**

Proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano (ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal, y socio-política), a fin de lograr la realización plena en la sociedad. Es decir, vemos el

ser humano como uno y a la vez pluridimensional, bien diverso como el cuerpo humano y a la vez plenamente integrado y articulado en una unidad (Universidad Católica de Córdoba, 2008).

### **Inclusión laboral**

La inclusión laboral significa ofrecer trabajo de forma activa a las personas con discapacidad, dejando atrás la discriminación, e intentando que las vidas de estos trabajadores se normalicen en todos los ámbitos (Forbes, 2018).

### **Innovación**

Es la capacidad de dotar a los recursos la capacidad de generar riqueza, por medio del desarrollo de nuevos métodos productivos, progreso tecnológico, forjando así la apertura de nuevos mercados (Drucker, 1985).

### **Innovación social**

Es el desarrollo de nuevas ideas o conocimientos, para dotar a los recursos nuevas capacidades para producir riquezas y así satisfacer las demandas sociales (Drucker, 1985).

### **Juventud**

La juventud hace referencia a una condición social, la cual varía de acuerdo a la época y a la sociedad que se analiza, razón por la cual este concepto no se lo puede definir tomando como referencia la variable edad, la individualidad juvenil es una subordinación frente a las individualidades que se consideran adultos, por ello se puede afirmar que la juventud es el mecanismo para catalogar a cierto grupo dentro de la jerarquía social generacional (Villa, 2011).

### **Liderazgo**

Es un proceso social, por medio del cual un individuo con una fuerte personalidad moral, logra influir sobre un determinado

grupo de personas, con el fin de movilizarlo para lograr el desarrollo de ciertos objetivos (Martínez Herrera, 2010).

### **Liderazgo global**

Es la capacidad de influir en las personas con el fin de buscar soluciones a los desafíos globales (tecnología, crecimiento de la población, administración de los recursos humanos y responsabilidad social) (Salem, 2012).

### **Liderazgo ignaciano**

El Liderazgo Ignaciano es una forma de vida que está inspirada en la misión de Jesucristo, y utiliza de referente a los Ejercicios Espirituales, con el fin de orientar y acompañar el proceso de desarrollo humano tanto en lo personal como comunitario, con visión integral, en la formación de hombres y mujeres (Vásquez, 2003).

### **Liderazgo transformacional**

Es un proceso de cambio positivo en la sociedad, cuyos seguidores se caracterizan por la motivación y son inspirados a actuar con entusiasmo y energía, logrando así de forma armoniosa alcanzar el bienestar común (Kaufmann, 1997).}

### **Líderes**

Son miembros de la sociedad que destacan por anticiparse a las adversidades y obtener soluciones que les darán altos beneficios, además buscan formas innovadoras de mejorar la organización, experimentan y asumen riesgos (Martínez Herrera, 2010).

### **Logro**

Es un indicador que representa el cumplimiento de objetivos o metas que un individuo u organización, a través de varios procesos ha alcanzado (Steinmayr, Meibner, Weidinger, & Wirthwein, 2013).

## **Mercado laboral**

Está integrado por las empresas que demandan fuerza de trabajo y los hogares que en cambio la ofertan, lo que permite establecer el precio o salario de intercambio de la fuerza laboral entre estos agentes económicos (Larraín & Sachs, 2006).

## **Paradigma pedagógico ignaciano**

Es un mecanismo que se lleva a cabo en 5 etapas sistemáticas, sucesivas y simultáneas. La primera etapa es situar la realidad en el contexto, experimentar vivencialmente, reflexionar sobre esa experiencia, actuar consecuente, evaluar la acción y el proceso seguido. El paradigma no solo hace referencia a aplicarlo a la relación educador-educando, sino a todo el sistema institucional educativo (Granados, 2005).

## **Pobreza**

Es una privación de necesidades básicas y un conjunto de otras necesidades, que afectan al bienestar físico y mental, generalmente está asociada a inadecuados recursos económicos a pesar de también se manifiesta en otras dimensiones como vivienda, educación y salud (Baratz & Grigsby, 1971).

## **Proactividad**

Es una actitud que se enfoca en que el individuo tome la iniciativa de lo que sucede en el entorno, pero no solo enfocándose en el dinamismo del individuo, sino que su actitud y las acciones que lleve a cabo sean de las mejores posibles ante los diversos escenarios que se presenten, poniendo más énfasis en las situaciones adversas (Covey, 1997).

## **Problemática social**

Es una condición que genera externalidades negativas que afecta a un número importante de personas, por lo que se tiene conciencia de la necesidad de solucionarse, a través de la acción social colectiva (Ander-Egg, 1994).



## **Pymes**

Son el conjunto de pequeñas y medianas empresas que según el volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y el nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas (Servicio Rentas Internas, 2017).

## **Sociedad**

Es el conjunto de personas que en conjunto forman un organismo, dado que comparten los mismos fines, conocimientos y culturas, además que se relacionan bajo unas leyes comunes (Durkheim, 1975).

## **Universidad**

Art. 159.- Universidades y Escuelas Politécnicas.- Las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares son comunidades académicas con personería jurídica propia, autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución; esencialmente pluralistas y abiertas a todas las corrientes y formas del pensamiento universal expuestas de manera científica (Ley Orgánica de Educación Superior., 2010).

## **Valores**

Son normas de conductas sociales, cívicas y reglas de comportamiento, sobre las que se construye el sentido de la vida en sus diferentes aspectos, no son perceptibles por los sentidos humanos, ya que pertenecen a un plano diferente al de la materia, el de la psique (Tierno, 1992).

## **Vinculación con la sociedad**

Consiste en el conjunto de acciones y procesos académicos ejecutados desde adentro de la institución con sectores externos a la misma, orientados a resolver problemas y proyectos que

tengan impactos positivos en el país y en la sociedad de la que son parte (Garduño, Salinas, & Rojas, 2005).

### **Visión dinámica**

Es una perspectiva en movimiento sobre las cosas, es decir que las estructuras se pueden modificar a lo largo del tiempo y son sujetas a mejoras, además no se conciben como conceptos dados que no pueden transformarse (Concha Huarcaya, s.f).

### **Visión holística**

Holístico indica que un sistema y sus propiedades se analizan como un todo, de una manera global e integrada, ya que desde este punto de vista su funcionamiento solo se puede comprender de esta manera y no sólo como la simple suma de sus partes; se suele aplicar a términos como planteamiento, pensamiento, paradigma, enfoque, concepto o programa para significar que se utiliza una visión integral y completa en el análisis de una realidad (Significados, 2017).

Gladys Fabiola Jarrin Jaramillo es Profesora Emérita de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-PUCE, Magíster en Pedagogía y Gestión Universitaria. Investigador Ponente en Congresos Académicos Internacionales. Invitada como evaluadora de programas académicos por CACECA y CACSLA para acreditar carreras en universidades de México, Centro y Sudamérica.

**fjarrin@puce.edu.ec**

Genoveva Zamora Moreta es graduada en Ingeniería Industrial por la UCE y MBA en Gerencia de la Calidad y Productividad por la PUCE. Ha sido ponente en congresos nacionales e internacionales, autora de libros, artículos académicos y conferencista. Como aporte a la gestión académica de la PUCE se ha desempeñado como Jefe de Área, Subdecana y Decana.

**mgzamora@puce.edu.ec**

Leonardo Antonino Avila Proaño profesional en el área comercial y administrativa, con formación a nivel nacional e internacional, Ingeniero Comercial con mención en Mercadotecnia por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, cuenta con una maestría en Pedagogía y Gestión Universitaria otorgada por la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación de Chile, y candidato a Doctor en Administración por la Universidad Nacional de Rosario de Argentina.

**laavila@puce.edu.ec**

Este libro se terminó  
de imprimir en el mes de mayo  
del 2022, bajo el sistema  
de revisión de pares.



En un mundo que cambia rápidamente en los diferentes aspectos de la vida del ser humano, los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, específicamente el Objetivo 4, "Educación de Calidad", se convierten en la mejor elección para la transformación de la sociedad. En este desafío la educación es el elemento integrador para la innovación y el emprendimiento desde las aulas, formando líderes innovadores que desarrollen competencias del líder transformacional y global. La forma de enseñar cambia porque las necesidades del estudiante y las del entorno son diferentes, por tanto, el currículo de las carreras universitarias debe diseñarse de manera flexible y abierto al mundo, con un enfoque humanístico que permita al estudiante mirar las necesidades de otros, en espacios en donde los gobiernos no han llegado. En este trabajo, fruto de una investigación aplicada, de carácter descriptivo, durante el 2018, se identifica el aporte de las carreras de Contaduría y Administración de tres sedes PUCE (Quito, Ambato e Ibarra) respecto a la formación de emprendedores sociales como uno de los elementos de la formación integral del estudiante y de responsabilidad social institucional.



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

ISBN: 978-9978-77-592-9



9789978775929