



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de Educación e Idiomas

La Cultura emprendedora en la Facultad Regional
Multidisciplinaria de Estelí: Un reto para el profesorado

Tesis para optar

Al grado de

Doctor en Gestión y calidad de la Educación

Autor

M.Sc. Yasmina Ramírez Sobalvarro

Tutores

Dr. Guillermo Domínguez Fernández

Dra. Esther Prieto Jiménez

Managua, febrero 2019



Agradecimiento y Dedicatoria

A Dios, nuestro buen padre de amor, por quien respiramos y me ha dado la fuerza para salir adelante.

A mis tutores Esther y Guillermo por estar siempre pendientes de esta tesis, con sus consejos y apoyo para que la misma se lograra en el tiempo que se dió.

A la Dra. Norma Corea por su consejo y apoyo en el transcurso de este doctorado.

A los colegas, autoridades, egresados y empresarios que me colaboraron incondicionalmente con la información para la realización de esta tesis.

A mis abuelitos Laura y Adrián a quienes debo la inspiración, la fuerza y el deseo de superación desde siempre, por creer en mi y ayudarme en cada paso de mi vida personal y profesional.

A Carlos por ser mi compañero siempre, fiel y paciente en cada momento de la construcción de esta tesis doctoral

A mis primos, para quienes espero ser un ejemplo profesional.

A mis estudiantes, quienes son mi motor en estos momentos de adversidad.

Aval para la defensa de tesis doctoral

Los Profesores Doctores D. Guillermo Domínguez Fernández, y D^a. Esther Prieto Jiménez, docentes de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla (España), como tutores del Doctorado en Gestión y Calidad de Educación, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua:

AVALAN la presentación y defensa pública de la Tesis Doctoral realizada por la doctoranda D^a. Yasmina Ramírez Sobalvarro, titulada “La Cultura emprendedora en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí: Un reto para el profesorado”.

Consideramos que la Tesis Doctoral realizada por la doctoranda, reúne todos los aspectos requeridos por la Dirección del Doctorado.

Igualmente, el trabajo realizado por la doctoranda ha sido continuo, de calidad y con un alto grado de implicación y responsabilidad. Fruto de ello es la rigurosidad metodológica que ha aplicado.

Finalmente, consideramos que los resultados que se han generado tras la investigación realizada, van a tener un impacto muy positivo para la propia UNAN-Managua, de manera general, y para la FAREM-Estelí, de manera particular.

Atendiendo a todas estas cuestiones, como directores de la Tesis Doctoral, reiteramos nuestro visto bueno y aval para que la doctoranda pueda presentarla.

Para que conste y surta los efectos oportunos, firmamos la presente en Sevilla, a 30 de enero de 2019.



Prof. Dr. D. Guillermo Domínguez Fernández



Prof^a. Dra. D^a. Esther Prieto Jiménez

Resumen

La existencia de una cultura emprendedora para toda casa de estudios es relevante, tomando en cuenta las nuevas tendencias en educación superior, por tal razón es que se decide realizar una investigación que contribuya a identificar de forma concreta si existe o no en la Facultad regional multidisciplinaria de Estelí, una cultura emprendedora, así como los matices que la componen.

Dicha investigación está compuesta por aspectos relacionados con el tema de cultura, emprendimiento y el posicionamiento que tiene la autora, de cara a la propuesta de una estrategia para la instauración de una cultura emprendedora en la facultad.

Como participantes del estudio se contó con: autoridades, docentes de planta, docentes horarios, estudiantes activos de IV y V año de las diferentes carreras que formaron parte de la muestra, egresados de diferentes carreras y empresarios.

Como parte de los hallazgos de la investigación se contempla el hecho de que en la facultad se han desarrollado esfuerzos para realizar emprendimientos, pero no se tiene claro la metodología y los docentes lo visionan como un reto, puesto que no existe la incorporación del emprendimiento como un eje dentro de los programas de asignatura.

Por su parte los estudiantes mencionan que para que se logre desarrollar una cultura como tal en el tema del emprendimiento es necesario sostener acciones a lo largo del tiempo, la facultad cuenta con experiencia y los docentes han realizado algunas aproximaciones a manera de trabajos en algunas asignaturas.

Los empresarios locales, dimensionan como muy positivo el papel realizado por esta casa de estudios, sin embargo, están de acuerdo que es necesario que el emprendimiento sea incorporado como un eje dentro de la formación de los estudiantes sobre todo por el contexto actual de los negocios.

Palabras claves: Cultura, emprendimiento, reto, formación

Abstract

The existence of an enterprising culture for all house of studies is excellent, taking into account the new tendencies in superior education, for such reason it is that it is decided to make an investigation that contributes to identify of form makes specific if it exists or not in the multidisciplinary regional Faculty of Estelí, an enterprising culture, as well as the shades that compose it.

This investigation is composed by aspects related to the subject of culture, entrepreneurship and the positioning that the author facing the proposal of a strategy for the restoration of an enterprising culture in the faculty has.

As participant of the study it was counted on: authorities, educational of plant, educational schedules, active students of IV and V year of the different races that comprised of the sample, withdrawn of different races and industrialists.

As it leaves from the findings of the investigation is contemplated the fact that in the faculty efforts have been developed to make entrepreneurship, but the methodology is not known clearly and the educational ones visionan it like a challenge, since the incorporation of the entrepreneurship like an axis within the sujet programs does not exist.

On the other hand the students mention that so that is managed to develop a culture as so in the subject of the entrepreneurship it is necessary to maintain actions throughout the time, the faculty counts on experience and the educational ones have made some approaches to way of works in some subjets.

The local industrialists, determine the proportions like very positive the paper made by this house of studies, nevertheless, agree that is necessary that the entrepreneurship is incorporated like an axis within the formation of the students mainly by the present context of the businesses.

Key words: Culture, entrepreneurship, challenge, formation

Índice

Agradecimiento y Dedicatoria	2
Aval para la defensa de tesis doctoral	3
Resumen	4
Abstract	5
I. Introducción	13
1.1. Definición del campo de la investigación como marco del problema.....	14
1.2. Formulación del problema como objeto de investigación de la Tesis.....	14
1.3. Estructura de la tesis:.....	14
II. Formulación de los objetivos	15
2.1. Objetivos generales:	15
2.2. Objetivos específicos:	15
2.3. Antecedentes.	20
III. Fundamentación Teórica.	21
Capítulo I. La cultura	21
1.1. Nacimiento de la Cultura.....	21
1.2. Modelos de Cultura	28
1.3. La Cultura Organizacional	34
1.4. Aplicación de la cultura a la cultura empresarial y el emprendimiento	85
1.5. Posicionamiento	90
¿Qué es cultura y qué factores definen la cultura para mí?	90
¿Cuál de los modelos culturales he elegido o cual propongo como el más idóneo?	97
Capítulo II. Emprendimiento	100
2.1. Concepto de emprendimiento.....	100
2.2. Clasificación de teóricos sobre Emprendimiento	102
2.3. Características del emprendedor	106
2.4. Etapas del emprendimiento	117
2.5. Modelos de emprendimiento.....	127
Capítulo III. Posicionamiento	162
¿Qué es el emprendimiento para mí?	162
¿Cuál es el modelo de emprendimiento en el contexto de la investigación?	164

¿Cómo se caracterizaría una cultura de emprendimiento en el contexto de la investigación y cuál sería la estrategia para potenciar la cultura del emprendimiento?.....	165
IV. Hipótesis y diseño de la investigación	168
4.1. Diseño de la investigación.....	173
4.2. La metodología.....	175
4.3. Enfoque de investigación	185
4.4. Paradigma de investigación.....	187
4.5. Tipo de estudio.....	188
4.6. Método	190
4.7. Participantes	199
4.8. Procedimiento de recogida de datos.....	203
V. Análisis realizados según los ejes analíticos	212
5.1. Primer eje analítico: Elementos que conforman la cultura.....	212
5.2. Segundo eje analítico: Modelos de cultura.....	216
5.3. Tercer eje analítico: Bases y modelos que generan emprendimiento.....	222
5.4. Cuarto eje analítico: Los rasgos del emprendimiento	226
VI. Resultados obtenidos	232
6.1. Eje analítico No. 1: Elementos que conforman la cultura	234
6.2. Eje analítico No. 2 modelos de cultura.....	250
6.3. Eje analítico No. 3: Bases y modelos que generan emprendimiento en la facultad	289
6.4. Eje analítico No. 4: Los rasgos del emprendimiento en la facultad	303
VII. Deducciones	327
7.1. Primer eje analítico: Elementos que conforman la cultura.....	327
7.2. Eje analítico No. 2 modelos de cultura.....	329
7.3. Eje analítico No. 3: Bases y modelos que generan emprendimiento	338
7.4. Eje analítico No. 4: Los rasgos del emprendimiento.....	340
VIII. Análisis y discusión	345
8.1. Eje analítico No. 1: Elementos que conforman la cultura	345
8.2. Eje analítico No. 2 modelos de cultura.....	350
8.3. Eje analítico No. 3: Bases y modelos que generan emprendimiento	359
8.4. Eje analítico No. 4: Los rasgos del emprendimiento.....	367
IX. Posicionamiento	380
X. Conclusiones e implicaciones	388

10.1. Conclusiones	388
10.2. Epílogo	397
10.3. Sugerencias e implicaciones.....	398
10.4. Limitaciones	400
10.5. Nuevas líneas de investigación	401
XI. Propuesta	402
XII. Bibliografía	405
XIII. ANEXOS.....	423
1. Instrumento dirigido a estudiantes de iv y v año sobre cultura emprendedora	423
2. Test de Denison.....	424
3. Inventario de cultura organizacional educativa (ICOE).....	425
4. Entrevista a las autoridades	429
5. Entrevista a empresarios.....	429
6. Entrevista a egresado.....	430

Índice de Tablas

Tabla 1. La cultura como proceso	29
Tabla 2. Modelos de cultura.....	32
Tabla 3. Modelo propuesto por Sánchez, Trillo, Mora y Ayuso	32
Tabla 4. Factores constitutivos de la cultura y la sub cultura.....	55
Tabla 5. Complementariedad de las tres perspectivas.....	57
Tabla 6. Perspectivas del estudio de concepto de cultura explicitadas anteriormente	60
Tabla 7. Niveles de la cultura.....	63
Tabla 8. Diferentes tipos de cultura y elementos que lo configuran según sus concepciones	71
Tabla 9. Diferentes teorías que hablan de emprendimiento	106
Tabla 10. Variables relacionadas con las perspectivas actitudinal y psicológica.....	113
Tabla 11. Tipología de programas de desarrollo del espíritu empresarial	125
Tabla 12. Secuenciación de la tesis	169
Tabla 13. Operativización de variables	170
Tabla 14. Perspectivas metodológicas y tipos de investigación	176
Tabla 15. Modalidades de investigación educativa	177
Tabla 16. Criterios regulativos y metodológicos de investigación (Guba, 1983: 153).	183

Tabla 17. Técnicas para asegurar la científica Bartolomé (1986).....	183
Tabla 18. Ventajas y desventajas de la encuesta.....	195
Tabla 19. Ventajas y desventajas de la entrevista.....	197

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de valores por competencias.....	33
Figura 2. El iceberg de la cultura organizacional.....	35
Figura 3. Niveles de cultura y su interacción.....	84
Figura 4. Modelo GEM.....	109
Figura 5. Proceso emprendedor.....	110
Figura 6. Las tres dimensiones del emprendimiento.....	111
Figura 8. Modelo de Shane y Venkataraman.....	139
Figura 9. Modelo de Brazeal y Herbert.....	139
Figura 10. Modelo de Covin y Slevin.....	140
Figura 11. Modelo de Alan Gibb.....	140
Figura 12. Modelo de Hofstede.....	141
Figura 13. Terminología relacionada con emprendur y entrepreneurship.....	148
Figura 14. Criterios de la investigación.....	176

Índice de gráficos

ENCEP.20. Gráfico 1. Los docentes utilizan estrategias educativas que fomentan la creatividad.	240
ENCEP.25. Gráfico 2. Los docentes promueven el desarrollo de los proyectos emprendedores ...	241
ENCDP.32. Gráfico 3. Los Líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.....	242
ENICP.8. Gráfico 4. Los hechos pasados demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos.....	243
ENCEP. 22. Gráfico 5. Los docentes utilizan estrategias educativas que fomentan el trabajo en equipo.....	244
ENCEP. 24. Gráfico 6. Los docentes promueven el espíritu empresarial.....	244
ENCDP. 2. Gráfico 7. En este departamento respondemos bien a los cambios del entorno.....	245
ENCDP. 5. Gráfico 8. Los diferentes grupos que se forman en la facultad cooperan para introducir cambios.	246

ENCDP. 23. Gráfico 9. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse	247
ENCDP. 28. Gráfico 10. La facultad tiene una misión clara que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.....	248
ENCDP. 26.Gráfico 11. La facultad tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.....	249
ENCDP.29. Gráfico 12. La Facultad tiene una clara estrategia de cara al afuturo.	249
ENCDP. 31.Gráfico 13. Se tiene una visión compartida de como será la facultad en el futuro	250
ENICP. 1. Gráfico 14. Existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal	258
ENICP. 6. Gráfico 15. Se acostumbra estimular los logros de nuestros estudiantes, por muy pequeños que sean.....	259
ENICP. 13.Gráfico 16. Se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.	260
ENICP. 16. Gráfico 17. Tenemos fotografías que nos recuerdan las etapas de desarrollo que hemos atravesado.....	261
ENICP. 44.Gráfico 18. Las reuniones de departamento y colectivo pedagógicos constituyen instancias de reflexión y adecuada coordinación.	262
ENCDP. 9.Gráfico 19. Tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno	263
ENCDP. 10. Gráfico 20. Nuestras decisiones nunca ignoran los intereses de los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria.....	264
ENICP. 2. Gráfico 21. Ambiente de trabajo fomenta la autonomía y autenticidad	265
ENICP. 19.Gráfico 22. Política de puertas abiertas permite participar por igual en la vida de la Facultad.....	266
ENICP. 28. Gráfico 23. Creemos que la facultad ofrece un ambiente que estimula a los estudiantes y a la comunidad	267
ENICP. 45. Gráfico 24. El esfuerzo constante de directivos y profesores han posibilitado visualizar un futuro promisorio.	268
ENCDP. 11. Gráfico 25. Consideramos el fracaso como una oportunidad de aprender y mejorar	269
ENCDP. 22.Gráfico 26. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintas	270
ENIC. 30. Gráfico 27. Los cambios experimentados por la facultad desde su creación nos demuestran una vida creativa e innovadora.....	271

ENICP. 31.Gráfico 28. Se acostumbra a reconocer los esfuerzos de los docentes en la tarea educativa	272
ENICP. 33. Gráfico 29. Reconstruir la facultad estudiando su historia	273
ENICP. 35.Gráfico 30. Proyectos irrealizables gracias al esfuerzo de todos	274
ENICP. 36. Gráfico 31. Las metas responden a las demandas de la comunidad universitaria	275
ENICP. 38.Gráfico 32. El esfuerzo continuo es la clave para el éxito en el trabajo docente.....	276
ENICP. 39.Gráfico 33. Nos reunimos para revisar las metas y lo que nos hace falta por alcanzar.	277
ENICP. 57.Gráfico 34. Los directivos respaldan a los profesores en sus iniciativas de trabajo	278
ENICP. 58.Gráfico 35. La innovación pedagógica es constante y públicamente apoyada por los directivos	279
ENC DP. 1.Gráfico 36. La forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	280
ENC DP. 3.Gráfico 37. Adoptamos de continuo nuevas y mejoras formas de hacer los aspectos académico, organizativos, de extensión e investigación	281
ENC DP. 6. Gráfico 38. Los comentarios y recomendaciones de los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria introducen cambios	282
ENC DP. 7.Gráfico 39. Fomentamos el contacto directo con estudiantes y miembros de la comunidad universitaria.....	283
ENC DP. 10.Gráfico 40. Nuestras decisiones nunca ignoran los intereses de los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria.....	284
ENC DP. 14.Gráfico 41. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo continuo	285
ENC DP. 16.Gráfico 42. Miembros muy comprometidos con su trabajo	286
ENC DP. 17. Gráfico 43. La planificación del trabajo es continua e implica a todo el mundo ...	287
ENC DP. 25.Gráfico 44. Existe un código ético que guía el comportamiento para distinguir lo correcto	288
ENCEP. 9.Gráfico 45. Tengo confianza en mi mismo	299
ENCEP. 12.Gráfico 46. Me gusta tomar la iniciativa y me hago responsable del éxito y fracaso..	300
ENCEP. 13.Gráfico 47. Soy creativo e innovador	301
ENCEP. 17.Gráfico 48. Me gusta triunfar por mis propios mèritos	302
ENCEP. 7.Gráfico 49. En mi carrera se fomenta la creación de empresas	323
ENCEP. 27. Gráfico 50. La mayoría de los docentes tienen experiencia como dueños o socios de una empresa	324
ENCEP. 28.Gráfico 51. Existen programas orientados a fomentar el emprendimiento dentro de la facultad.....	325

ENCEP. 29.Gráfico 52. Existen en la facultad de la difusión continua de los programas de apoyo o iniciativas orientadas a promover el emprendimiento.....	326
---	-----

Índice de imágenes

Imagen 1. Tipo de cultura presente en la facultad.....	235
Imagen 2. Características de la facultad.....	238
Imagen 3. Valores presentes en la facultad	239
Imagen 4. Tipo de cultura que se fomentan en la comunidad universitaria	253
Imagen 5. Prioridades para establecer la cultura emprendedora en la facultad.....	254
Imagen 6. Trabajo realizado por la facultad en los últimos cinco años	255
Imagen 7. ¿Qué hace única a la facultad?	256
Imagen 8. Qué se necesita para ser emprendedor en la actualidad	291
Imagen 9. Características que debe poseer un emprendedor en la actualidad.....	291
Imagen 10. Importancia de la Innovación y el emprendimiento en el mundo empresarial.....	295
Imagen 11. Por que la universidad pública debe de desarrollar una cultura emprendedora	295
Imagen 12. Variables sociales a potenciarse dentro de la facultad	296
Imagen 13. Qué se necesita para desarrollar una cultura emprendedora	304
Imagen 14. Modelo que genere o ponga en marcha el emprendimiento dentro de la universidad	305
Imagen 15. Cómo se fomenta la cultura del emprendimiento dentro de la facultad	307
Imagen 16. La cultura del emprendimiento se desarrolla dentro de las aulas de clase de la facultad regional multidisciplinaria de Estelí.....	315
Imagen 17. Pasos se tienen que seguir para que esta cultura se instaure dentro de la facultad regional multidisciplinaria de Estelí.....	316
Imagen 18. Cómo percibo como docente la cultura del emprendimiento en la facultad	317
Imagen 19. Qué se podría hacer para desarrollar una cultura emprendedora en la facultad	318

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

I. Introducción

A lo largo de mi experiencia profesional como docente en la universidad siempre me ha interesado la mejora continua y sus procesos, de hecho he aplicado siempre metodologías que contribuyan a la calidad de los aprendizajes en los estudiantes en las carreras de Administración de Empresas y actualmente Mercadotecnia, por ello al ser estudiante del doctorado en Gestión y Calidad de la educación me motiva el trabajar alrededor de los procesos de mejora continua pero vistos desde una perspectiva de Innovación educativa en esta ocasión referida a la cultura del emprendimiento dentro de la facultad dentro de la cual laboro como docente desde hace más de dieciséis años.

Desde la Facultad se han realizado una serie de esfuerzos por complementar la formación académica de los estudiantes y que los mismos puedan insertarse laboralmente aplicando los conocimientos adquiridos en la universidad, la experiencia confirma que esta inserción puede darse en el período que los jóvenes realizan sus prácticas profesionales, momento en el cual visitan una empresa o una institución y participan del quehacer de la misma, aprendiendo y validando en muchos de los casos los conocimientos que se facilitan dentro de las aulas de clase.

Sin embargo, el tema del emprendimiento es algo relativamente nuevo y que ha generado mucha expectativa dentro de la facultad, así como la UNAN- Managua en calidad de universidad pública. Visto el emprendimiento como una condición particular que contribuye al desarrollo de los egresados, desde el desarrollo de las clases en las aulas se puede motivar el desarrollo de competencias relacionadas con el emprendimiento, sin embargo para esto es necesario que los docentes estén dentro de una cultura emprendedora que sea parte de su quehacer y por ende sea activada en los estudiantes para que al momento de egresar tengan competencias que les potencien a un mejor y mayor desarrollo en el mercado laboral.

Es por ello la motivación por trabajar este tema y sobre todo con los nuevos retos que la universidad pública ha asumido de ser emprendedora, de contribuir a aprender, emprender para prosperar tal y cual lo enuncia el Gobierno de Unidad y Reconstrucción Nacional en Nicaragua.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

1.1. Definición del campo de la investigación como marco del problema

- Innovación educativa

1.2. Formulación del problema como objeto de investigación de la Tesis

- ¿Existe una cultura emprendedora en FAREM- Estelí?
- ¿Qué mecanismos se requieren para el desarrollo de una cultura emprendedora en FAREM- Estelí?
- ¿Qué modelo de cultura es el que se encuentra actualmente en la facultad?
- ¿Es la cultura emprendedora en FAREM- Estelí uno de los nuevos retos que debe enfrentar el profesorado?
- ¿Qué se necesita para enfrentar este nuevo reto?
- ¿Por qué es necesario que los profesores puedan desarrollar una cultura emprendedora?

Tema de Investigación:

La Cultura emprendedora en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí: Un reto para el profesorado

1.3. Estructura de la tesis:

Para una mejor comprensión la tesis se desarrollará de la siguiente manera:

En el primer capítulo se expone lo relacionado con la introducción, presentación de la problemática, preguntas problemas y justificación de dicho estudio.

Así mismo en el segundo capítulo donde se precisan los objetivos y antecedentes de la investigación.

El tercer capítulo está relacionado con la fundamentación teórica donde se comparte de manera clara, precisa y concreta los ejes de investigación que en este caso se refieren a: Cultura, Emprendimiento y sobre todo al posicionamiento del autor

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

En el Cuarto capítulo es donde se expone lo relacionado con la hipótesis y la metodología utilizada en la investigación, así como los criterios empleados en la selección de la muestra y las principales características, así en la elaboración y administración tanto de la encuesta, la entrevista, así como las técnicas estadísticas utilizadas para el análisis de las mismas.

Un quinto capítulo en este sentido detallará los resultados del trabajo de campo obtenidos del tratamiento estadístico de los datos mediante análisis descriptivo y de correlación entre variables.

Por consiguiente, el sexto capítulo está relacionado con la propuesta derivada de los resultados obtenidos y que se convierte en el corazón de esta tesis

Un séptimo capítulo dedicado a la sistematización de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, profundizándose en el grado de cumplimiento de la hipótesis y las implicaciones de los mismos, a la vista de las limitaciones del estudio y la propuesta abierta a nuevas investigaciones futuras.

Y por último en el octavo capítulo se expondrán los aspectos relacionados con la bibliografía, anexos y demás aspectos que le den mayor soporte a la investigación.

II. Formulación de los objetivos

2.1. Objetivos generales:

- Analizar la cultura en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí
- Definir una estrategia que contribuya a la instauración y desarrollo de la cultura emprendedora en Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí

2.2. Objetivos específicos:

- Identificar los elementos que conforman la cultura en Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí respecto al emprendimiento
- Describir los modelos de cultura presentes en Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí
- Analizar las bases y modelos que generan emprendimiento dentro de la facultad
- Determinar los principales rasgos que componen el emprendimiento dentro de la facultad

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Proponer una estrategia y un modelo de cultura que fomente el emprendimiento en Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí

Por tanto, el desarrollo de emprendimientos dentro de las universidades de hecho es una de las responsabilidades más nuevas que se están desplegando a lo largo del mundo, y en el caso de Nicaragua concretamente la facultad donde laboro es uno de los retos asociados a la empleabilidad de sus egresados y el desarrollo de una cultura que permita el crecimiento del emprendimiento representa un cambio significativo en su forma de visionar el futuro.

Desde la teoría se evidencia la importancia y los beneficios que conlleva el que exista y se desarrolle una cultura emprendedora dentro de las universidades, no solo por el hecho de que sus egresados tendrán mayores oportunidades de auto emplearse sino porque en la actualidad el rol de las universidades tanto en Estados Unidos, Europa y en América Latina demanda la sociedad un papel más beligerante y en correspondencia con las nuevas tendencias y requerimientos tanto del mercado laboral como del mundo empresarial.

Por tanto, para que dicha cultura se logre desarrollar es necesario contar como aliados a los facilitadores de procesos dentro de las aulas de clase como son los docentes. El profesorado juega un rol preponderante en este tipo de análisis y el que se instaure una cultura emprendedora dentro de la facultad se acerca mucho al hecho de que las personas que laboramos en ella y que formamos parte de la comunidad educativa tengamos que hacer una modificación en nuestras formas de actuar, lo que significa hacer ajustes a la cultura organizacional que actualmente tenemos y que seguramente nos hace sentir cómodos, por ello es necesario que una de las primeras acciones está enmarcada en comprender la lógica de la cultura organizacional actual dentro de la facultad para posteriormente precisar que es lo que se requiere para que dejando la zona de confort podamos incursionar en nuevas formas de cultura, transitando poco a poco hacia la cultura emprendedora.

En las últimas dos décadas se ha evidenciado en el ambiente académico y empresarial el auge del emprendimiento, con la participación de instituciones públicas, privadas y sociales. El surgimiento de este campo de conocimiento se inscribe dentro de la disciplina de la administración y puede atribuirse a varios fenómenos: de un lado, a la velocidad de los cambios tecnológicos, a los procesos de la globalización, y de otro, a la necesidad de

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

revivir el emprendimiento empresarial que ha caracterizado la humanidad, enriquecido el mundo y la cultura y ha sido importante motor del progreso humano (Orrego, 2014)

Por ello es importante iniciar comentando la importancia que se va generando del emprendimiento a nivel de todo el mundo, en países como Nicaragua es un tema relativamente nuevo, desde hace ya más de diez años las universidades están intentando iniciar procesos de emprendimientos unidos al nuevo movimiento de la innovación, sin embargo en el caso de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) estos han sido bastante incipientes y se ha pretendido que los estudiantes inicien desde los primeros años un proceso de innovación y emprendimiento, sin que para ello se tenga una claridad total desde lo que plantea el modelo educativo. (UNAN, 2011)

De esta parte se desprenderá lo que es la parte teórica relacionada con el emprendimiento y las diferentes teorías que sustentan su desarrollo, visualizando de esta manera a futuro como es que la UNAN- Managua y particularmente la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM- Estelí) debe de caminar para realmente visionar de una manera más práctica y en correspondencia con lo estudiado por los expertos lo que demanda el hacer emprendimientos.

Como parte del desarrollo de esta tesis doctoral pretende identificar la cultura emprendedora que existe en FAREM- Estelí y los retos que genera para el profesorado y que a partir de la misma se puede generar emprendimiento, sobre todo en la actualidad cuando se habla de que la universidad ya tiene otras misiones aparte de ser una casa de estudios donde se sustenta el crecimiento de la producción científica, siendo además se debe generar toda una vinculación con el medio de manera responsable y en completa armonía con la comunidad, atendiendo a lo que se mandata en la misión de la UNAN-Managua sobre

Formar profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para que contribuyan al desarrollo social, por medio de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científica integrador de paradigmas universales; un mejoramiento humano y profesional permanente derivado del grado y postgrado desde una concepción de educación para la vida; programas de proyección y extensión social, que promuevan la identidad cultural de los y las nicaragüenses; todo ello en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso y justicia social y en armonía con el medio ambiente. (UNAN, 2011, pág. 19)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

La universidad debe de comprender que su nuevo rol es atender más allá de las aulas de clase y proveer a sus egresados las competencias necesarias para que este logre insertarse en el mercado laboral pero que igualmente pueda auto emplearse, generar oportunidades a otras personas que no han tenido la oportunidad de estudiar, pero sobre todo aportar económicamente al beneficio del país.

Para ello si se quiere hablar de emprendimiento es necesario iniciar con la definición teórica de algunos términos como la cultura y emprendimiento y posteriormente hacer un análisis de lo que se denomina cultura de emprendimiento dentro de la universidad.

Para comprender mejor lo que representa tener o desarrollar una cultura de emprendimiento se hace necesario que se recuerde lo que algunos expertos en el tema afirman sobre cultura.

La cultura es a la colectividad humana lo que la personalidad es al individuo; el conjunto interactivo de características comunes que influyen la respuesta del grupo humano sobre el ambiente. La cultura determina la identidad de un grupo humano de la misma manera que la personalidad determina la identidad de un individuo. Además, las dos interactúan; “cultura y personalidad” es un nombre clásico para la antropología psicológica. Los rasgos culturales a veces pueden ser medidos por tests de personalidad. (Hofstede, 1999)

Por tanto, para que se desarrolle una cultura determinada es indispensable reconocer la identidad del individuo, y como este se alinea dentro de la organización para la cual colabora o en la cual comparte una misión.

Es por esto que siendo la cultura el ADN en el que confluyen todos los elementos del tejido relacional de un organización, como un proceso complejo y densamente entramado (desde su origen, desarrollo y posibilidades futuras), la comunicación, la participación, los conflictos, el estilo directivo y el clima como procesos interactivos que generan un entramado o tejido de creencias, supuestos, valores y ritos compartidos difíciles de cambiar, pero que es el único "instrumento" para que la propia comunidad educativa pueda modificar y mejorar realmente su funcionamiento y sus relaciones con el entorno, la sociedad y su evolución.

En definitiva, se puede afirmar que la cultura sería aquel conjunto de preconcepciones, creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende (historia de la institución) a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y,

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

consiguientemente, para ser enseñado a " reproducido por" los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas.

Por esta razón es que se hace tan importante el estudiar las acepciones de cultura y en el marco del desarrollo de la universidad comprender que la academia tiene su propia forma de comprender, aprender y emprender, de articular a las personas, que tiene una misión propia y que establece reglas de funcionamiento que contribuyen a que quienes participan de su actividad tengan ciertos modos y comportamientos frente a ellos mismos y ante la sociedad.

Para adentrarnos en el concepto de "cultura organizativa" se comenzará por exponer las distintas concepciones y enfoques desde los que se puede aproximar a su definición, puesto que no es neutral, ni indiferente la elección de paradigma desde que se aborda este concepto.

La cultura entendida como variable organizativa: la cultura como algo que tiene la organización. Dentro de este enfoque se podrían diferenciar dos líneas de investigación bastante diferenciadas: la cultura entendida como variable externa y la cultura entendida como variable interna.

Dentro de la universidad pública más grande de Nicaragua (UNAN- Managua) particularmente y para efectos de estudio FAREM- Estelí, se suscitan los dos tipos de culturas tanto la externa entendida esta como la que se desarrolla dentro de la UNAN- Managua en todas sus sedes en lo general y la interna que cada una de sus facultades desarrollada apegada al contexto, tipo de dirección y particulares macro y micro ambientales. Es por tanto interesante visualizar que la cultura particular que se tiene dentro de esta facultad desde hace ya más de seis años apunta a incursionar en procesos de innovación y emprendimiento, lo cual es ya uno de los primeros pasos, sin embargo lo que realmente aún no se ha realizado es el hecho de sistematizar los procesos y evidenciar los resultados enfocados al bienestar de la sociedad en su conjunto, dado que la experiencia solamente se tiene de los procesos formativos dentro de las aulas de clase y no precisamente hasta donde se ha extendido los beneficios generados por una cultura de aprender a hacer y de generación de competencias.

A continuación, se describen lo que algunos autores proponen sobre cultura a lo largo de la historia

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

2.3. Antecedentes.

Como parte de los principales teóricos en los cuales se sustenta esta investigación se encuentran los aportes realizados por: Shein, Ander- Egg, Abravanel, Armengol, Diez, Gairín, Garmendia, Morales Gutiérrez, Hofstede, Denison, Domínguez Fernández, Formicella, Nakata, Payne, Cameron y Quinn, Drucker, entre otros.

Como parte de los antecedentes se encuentran desde artículos en revistas indexadas y arbitradas, informes de país, tesis doctorales, análisis bibliométricos entre otros

Uno de los sustentos teóricos más valiosos son los que aporta Edgar Shein en sus escritos como:

- Cultura Organizacional y Liderazgo
- Cultura Organizacional
- La Cultura empresarial: Una visión dinámica

Igualmente, los estudios realizados por Carmen Armengol sobre cultura organizacional tales como:

- La cultura de la colaboración; Un reto para la enseñanza de calidad
- El cambio de cultura organizacional en la universidad
- Estrategias de formación para el cambio organizacional

Los aportes de Enrique Javier Diez entre los cuales se encuentran:

- Evaluación en las organizaciones educativas
- El cambio cultural con la implicación de los participantes

Por otro lado, también son antecedentes muy valiosos diferentes escritos realizados por algunos clásicos tales como:

- Drucker: La gestión en tiempos de cambio
- Gairín: Cambio en las organizaciones que aprenden
- Garmendia: La cultura de una empresa
- Ander- Egg: Modelos culturales un análisis socio crítico
- Nakata y Hofstede: Modelo de orientación cultural
- Denison: Análisis de la cultura
- Payne: Modelo tridimensional de la cultura
- Cameron y Quinn: Modelo de los valores en competencia

III. Fundamentación Teórica.

Capítulo I. La cultura

1.1. Nacimiento de la Cultura

El estudio de la cultura de una organización ha sido, históricamente, una tarea que sin duda reviste dificultades no en el plano metodológico, sino conceptual y epistemológico. En la actualidad esta tarea parece complicarse todavía más, rebasando los esfuerzos que desde la investigación se han desarrollado en torno a la cultura organizacional como objeto de estudio, como consecuencia directa de una mayor complejidad del propio fenómeno.

El avance tecnológico y la globalización de la economía son hoy los rasgos distintivos del mundo del trabajo organizado. En este contexto, una preocupación fundamental en la que parecen haberse centrado los objetivos prioritarios de las organizaciones tanto públicas como privadas ha sido desarrollar a partir de la cultura, por un lado; los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, y por otro: la construcción de significados compartidos que cristalicen en la conducta deseada de sus miembros. (Aguilar Edwards, 2006)

El tema de cultura organizacional es de gran importancia para cualquier ser humano que labora o dirige una organización sin importar el giro o tamaño. La relevancia radica en identificar la cultura de una organización para poder moldearla con un buen liderazgo y lograr que esta sea una empresa exitosa, en función de aspectos formales y visibles, así como de aspectos informales e invisibles. Muchas empresas fracasan al implementar herramientas como las normas ISO¹ o un programa Seis Sigma debido a que no se considera la forma en que influyen las actitudes, los valores culturales, las variables del entorno y las variables socioculturales en el desempeño de una organización.

Al hablar de cultura se hace necesario tener claro como es visto dicha definición desde distintas perspectivas es por ello que a continuación se expone lo que es cultura desde connotaciones particularmente diferentes pero que se pueden complementar al mismo tiempo.

¹ Organización internacional de normalización

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

La palabra cultura procede del radical latino "cult-"(verbo colere, supino cu/tus) cuya significación etimológica es "cultivo (Morgan G, 1990), tal como persiste en términos como "agricultura", "colombicultura", etc., y también "culto" en sentido ritual.

Cuando se habla de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. Hoy en día, sin embargo, el concepto de cultura no conlleva necesariamente esta anticuada postura, siendo más general el significado que diferentes grupos de personas tienen diferentes modos de vida. (Morgan G. , 1990)

La cultura es en el fondo, como dice Ortega y Gasset, un "movimiento natatorio", un bracear del hombre en el mar sin fondo de su existencia con el fin de no hundirse; una tabla de salvación por la cual la inseguridad radical y constitutiva de la existencia puede convertirse provisionalmente en firmeza y seguridad.

Los factores que determinan la cultura de un grupo se construyen en forma paralela al desarrollo del grupo que los genera; por lo tanto, resulta indispensable el trabajo empírico que ofrezca la certeza de un conocimiento real de los elementos que están en juego, si lo que se pretende es tomar las decisiones correctas para lograr la eficiencia del grupo en cuestión y el bienestar de los individuos que lo conforman.

La cultura aparece en esta orientación como algo abstracto, como un constructo o modelo conceptual elaborado por el antropólogo sobre la conducta habitual, pero sin ser la conducta misma. La cultura es, pues, un diseño o un sistema de diseños para vivir, no el mismo vivir.

Definiciones genéticas de cultura hacen hincapié en tratar de responder a las cuestiones de cómo se ha originado la cultura y qué factores la han hecho posible.

Se centran sobre la tradición, pero resaltan no tanto el proceso transmisor como el resultado o producto del mismo. En concreto, se destaca el aspecto tecnológico, por el cual el ser humano ha transformado su entorno natural. Cultura viene a significar 'artificial'. Destacan este aspecto autores como Sorokin y Murdock, quienes distinguen entre cultura 'material' y cultura 'formal', considerando básica la segunda. Entienden que un artefacto no es propiamente cultura, sino la idea que está tras el artefacto. Blumenthal es el autor que más ha insistido en esta orientación: la cultura es la suma total mundial de ideas culturales, pasadas y presentes.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Cassirer define al ser humano como "animal simbólico". A partir de esta línea filosófica, en antropología esta orientación ha sido defendida por Leslie White (1934, p. 15), quien define cultura como "organización de fenómenos, objetos materiales, actos corporales, ideas y sentimientos que consiste o depende del uso de símbolos".

Bidney y Sorokin (1947) entienden que los ideales y valores se constituyen en pautas directamente polarizadoras y canalizante del comportamiento grupal e individual (p. 313) Las definiciones estructurales de cultura se introducen a partir de 1940. Su objetivo es acentuar, frente a las definiciones descriptivas, algo que éstas postergaban: la organizada interrelación de los diversos aspectos de una cultura, precisamente en cuanto a 'totalidad compleja' (Tylor E. , 1987).

Fueron Bollard y Redfield quienes difundieron esta perspectiva estructural. Pero fue Linton (1945), con su configuracionismo cultural, quien le dió un tratamiento completo: "una cultura es la configuración de la conducta aprendida y los resultados de la conducta, cuyos componentes son compartidos y transmitidos por los miembros de una sociedad particular"

Kluckhoh y Kelly (1945) lo expresan así: "una cultura es un sistema históricamente derivado de modelos de vivir explícitos e implícitos, que tiende a ser compartido por todos o algunos miembros especiales de un grupo" (p. 98).

El concepto de cultura que propone Geertz (1973) es esencialmente un concepto semiótico. Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considerando que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser, por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones

Por otra parte, (Kuhn, 1975) nos dice que la cultura es todo aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier hábito o capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad. Desde una perspectiva sociológica, (Salzmann, 1977) define la cultura como "la totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de su historia". Por otra parte, según Phegan (1998), la cultura es lo que hace la gente y el significado para ella misma de sus acciones. Son las ideas, intereses, valores y actitudes compartidos por un grupo. Los antecedentes, habilidades, tradiciones, procesos de comunicación y decisión, mitos, temores,

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

esperanzas, aspiraciones y expectativas de usted y su personal. La cultura de su organización se expresa en la sensación de los empleados al realizar un buen trabajo y en la armonía entre personas y máquinas.

Para Schein (1988) “en un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa...” (pp. 24-25).

(Barkow, 1989) considera la cultura como “un sistema de información transmitida socialmente”. Otros acentúan el hecho de que la cultura no es algo privado, que, por el contrario, significa la participación de más de un individuo. (Tooby & Cosmide, 1991) definen la cultura como “lo común en la mentalidad, la conducta o lo material compartido por varios individuos”.

Por su parte Rousseau, 1990 afirma que los investigadores organizacionales coinciden en estimar que la cultura es el conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales.

La cultura organizacional se constituye con “percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser ésta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente” (Abravanel et al, 1992, p.15),

Por su parte (Trice & Beyer, 1993) consideran que la cultura humana emerge a partir de los esfuerzos desplegados por sus miembros para afrontar incertidumbres y ambigüedades de todo tipo, proporcionándoles de manera individual o colectivamente conjuntos más o menos articulados de ideas que les permitan responder a sus experiencias.

“La cultura”, además, es un término con un complejo conjunto de referentes. Se puede estipular que el término significa cualquier cosa y acción realizada por los seres humanos, pero teniendo en cuenta las conductas humanas “naturales” que acabamos de describir, podemos considerar términos más precisos para lo hecho por los humanos, a saber, “artefacto” y “artificial”. (Ingold, 1994)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Por su parte E. Tylor definió el término “cultura” como “La totalidad que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, las costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por un individuo como miembro de la sociedad” (Tylor E. , 1995)

También se ha definido cultura como el conjunto de los modos de vivir y de pensar cultivados, civilizados, pulimentados a los que se suele dar también el nombre de civilización; se entiende aquí la cultura en sentido objetivo: los productos culturales. (Diez, 1996) Igualmente, la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto (Denison, 1996)

Un elemento determinante de la cultura de la organización es el clima organizacional, el cual se encuentra sujeto a numerosos estímulos que provienen del medio institucional. La institución, al constituir en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. (Lunenberg & Orstein, 1996)

La idea de concebir a las organizaciones como culturas, en las cuales existe un sistema de ideas comunes entre sus integrantes, refuerza el concepto de que una organización es más que niveles verticales de autoridad, especialización del trabajo o departamentalización. Las organizaciones como los individuos poseen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras. (Robbins, 1999, p.439).

Para Hofstede (2001) se define cultura como la programación mental colectiva que diferencia a miembros de un grupo o categorías de personas de otros.

No obstante, las culturas no son uniformes ni estáticas ya que cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo. (Goffee & John, 2001)

(Marcondes-Leite & Cristiane de Oliveira, 2004) Señalan que la cultura organizacional es un conjunto de características preestablecidas y determinadas por la empresa, siendo éstas, creencias, valores, éticas, principios y normas que, a su vez, tienen influencia sobre el comportamiento de los miembros de la organización para el logro de los resultados finales de la misma

Según Jean Lee y Kelvin Yu (2004) los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron con Pettigrew (1979), quien introdujo el concepto

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

antropológico de cultura al campo organizacional, mostrando la manera de utilizar algunos conceptos relacionados tales como “simbolismo”, “mito” y “ritual”, para el análisis de las organizaciones. Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) mostraron cómo el estudio de esos mitos y símbolos ayudan a revelar la “estructura profunda” de la organización. Entre los investigadores que han sido reconocidos posteriormente, a nivel mundial, se encuentran Wallach (1983), Schein (1985 a, b), Siehl y Martin (1988), Denison y Mishra (1995), quienes han aportado varias definiciones para el concepto de cultura organizacional. Los autores en el campo de la administración y la organización han sugerido que algunos aspectos de la cultura organizacional, particularmente los valores, tienen un impacto en el desempeño de trabajo, la productividad y la calidad de la organización.

En la expresión "cultura organizacional", se engloba el funcionamiento y la organización formal de trabajo, la división y asignación del trabajo, la jerarquía de los miembros, la distribución del poder y determinados valores y representaciones de los miembros de la organización (Guberman, Fournier, Belleau, Beeman, & Gervais, 1994). Además de lo anterior, para Robbins y Coulter (2005), la cultura organizacional es una característica importante de una organización que aprende e incluye algunos aspectos como: fuertes relaciones mutuas, sentido de comunidad y cuidado.

Para (Luna & Pezo, 2005) la cultura organizacional es la médula de la empresa y está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Es necesario mencionar a Davis (1993), quien manifiesta que: “La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes” Según (Luna & Pezo, 2005) el concepto de cultura es reciente en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar la organización. Tanto los teóricos como los prácticos, están de acuerdo en que, mejorando la cultura organizacional, se contribuye a aumentar la competitividad y a evitar el declive (Sánchez, 1994). Por otra parte, se sostiene que la diferencia entre organizaciones de “éxito” y de “no éxito” se encuentra en los valores y principios que guían su funcionamiento. Una cultura fuerte, congruente y que soporta la estructura y la estrategia de la organización es más efectiva que una cultura débil, incongruente o desconectada (Sathe, 1983).

Según (Basurto, 2005) la cultura es el patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad de este.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Por otra parte, Charón en 2007, manifiesta que el estudio de la cultura organizacional resulta determinante para ubicar el contenido de la percepción de los especialistas. La cultura organizacional permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. La cultura es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito

La cultura es un concepto clave en las ciencias sociales, que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, a una nación, a un Estado (Bretones y Mañas, 2008) Para (Wu, 2008) la cultura organizacional es considerada como la suma de las decisiones tomadas en el pasado o bien las interacciones entre la masa crítica de la organización.

Los estudios para conocer la cultura organizacional en algunos países de América Latina como México y Colombia consideran la cultura organizacional dominante y preferida en el ámbito educativo bajo el Modelo de Valores en Competencia (MVC) de (Cameron & Quinn, 2010)

En términos de los expertos, la cultura es definida desde enfoques multidimensionales y holísticos, que incluyen expresiones artísticas, sociales, políticas, educativas. El término "cultura" se refiere a un conjunto relativamente sólido de creencias, valores y comportamientos practicados y compartidos por la sociedad. Esta concepción se deriva de la antropología social como marco para la comprensión de sociedades "primitivas" (Kotter y Heskett, 1992) y utilizado en el contexto de las organizaciones a través del desarrollo de personal motivado, comprometido con un conjunto común de valores, creencias y suposiciones (Denison, 1996) citado por (García, Hernández, Vargas, & Cuevas, 2012) Por su parte Dextras (2014) define a la cultura organizacional desde dos perspectivas: 1) La corriente "simbólica", la cual refiere a la concepción de la cultura organizacional como un constructo social, formada por visiones del mundo, como parte de simbolismos aportados desde la propia cultura social, siendo ésta más que simples hábitos o formas no razonadas de actuar y girando en torno a productos más estructurados como planes estratégicos (financieros, de mercadeo, de compras, de ventas, de crecimiento, etc.), programas de producción, proyectos de desarrollo (de personal, de infraestructura, de investigación), entre otros; 2) La corriente "funcionalista" manifiesta que la cultura organizacional puede ser influenciada y/o motivada por la alta dirección, en ella los tomadores de decisiones de mayor rango definen y/o redefinen los medios

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

simbólicos en los cuales se basa la cultura organizacional, como las actitudes, creencias, normas de comportamiento, percepciones, supuestos y valores.

(Dextras-Gauthier, 2014) manifiesta que el concepto de cultura organizacional, ha sido objeto de un gran número de trabajos que divergen entre la definición adoptada y los tipos de cultura, esto en parte por los elementos que caracterizan a este concepto y, en particular, por el hecho de que es elusivo, complejo, paradójico, dinámico y abstracto. En este sentido, Lima, Fleith de Medeiros, Carvalho y Meurer (2013) exponen que las organizaciones necesitan perpetuar el conjunto de presupuestos que representan su imagen e identidad, utilizando para ello estrategias de gestión y comunicación organizacional, lo que contribuye a la difusión y promoción de la cultura al interior de las organizaciones, pudiendo asegurarse la apropiación de dicha cultura o identidad en las personas al interior de la propia organización.

1.2. Modelos de Cultura

La cultura vista y entendida como proceso

Teniendo por base la idea de que la cultura es un proceso en continua construcción, se puede abordar la problemática desde una perspectiva menos estática y lineal. A continuación, se presenta un esquema que resume y sintetiza la caracterización de la cultura.

Enfoques socio-críticos de la cultura

Perspectiva crítica de la cultura: esta forma de entender la cultura, es planteada por Ezequiel Ander-Egg (1986), para quien la cultura ha sido concebida, de una forma muy pobre, y hace una de sus aportaciones señalando que puede ser concebida desde tres perspectivas completamente distintas entre sí, y que tienen consecuencias e implicaciones también muy distintas:

- La cultura como adquisición de un conjunto de saberes y como producto resultante de dicha adquisición (cultura cultivada).
- La cultura como estilo de ser, de hacer, de pensar y como conjunto de obras e instituciones (cultura cultural).
- La cultura como creación de un destino personal y colectivo (cultura constructiva).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

A continuación, se presenta un esquema que sintetiza y define cada una de las tres concepciones, extraído de la obra del mismo autor:

Tabla 1. La cultura como proceso

Ander-Egg (1986)

CULTURA COMO REFINAMIENTO INTELECTUAL	CULTURA COMO ESTILO DE VIDA ADQUIRIDO	CULTURA COMO CREACIÓN DE UN DESTINO PERSONAL Y COLECTIVO
Patrimonio de privilegiados Posesión individual de saberes. Datos y conocimientos sobre saberes librescos. Resultados o productos de los saberes. Cultura como ornato.	Patrimonio que todos han heredado. Posesión individual y colectiva de rasgos que caracterizan los modos de vida. Formas de ser, hábitos y maneras de pensar heredadas. Obras e instituciones que se han ido realizando. Cultura como respuesta proveniente del pasado	Patrimonio que todos van creando. Posesión individual y colectiva de lo que se ha sido y de lo que se va siendo. Formas de ser, hábitos y maneras de pensar proyectados hacia el futuro. Invención del futuro. Cultura abierta a la creación del futuro.
CULTURA CULTIVADA	CULTURA CULTURAL	CULTURA CONSTRUCTIVA
(Se apoya en:) Los conocimientos La creación artística	(Se apoya en:) El pasado La herencia social	(Se apoya en:) El proyecto de futuro que hay que crear Creación de nuevos modos de ser en el mundo

Como puede verse, los principales ejes o vectores con base en los cuales estos autores estructuraron las teorías organizativas, son seis:

- La productividad
- El factor humano
- La estructura
- El poder
- La cultura

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- El sistema

Y como podemos constatar, cubren una amplia gama de perspectivas teóricas y posibilidades de aproximación a la realidad académica. (Muñoz & Román, 1989)

Ahora veamos cada una de estas con mayor detalle:

- Modelo productivo
- Modelo Humanista
- Modelo burocrático y estructural
- Modelo Político
- Modelo Cultural
- Modelo Sistémico

El Modelo Productivo: En este modelo, la concepción mecanicista de la organización industrial, se refleja en una concepción mecanicista del trabajador, enfatizando en las variables y factores que inciden en el aumento de eficacia y productividad de éste.

El Modelo Humanista. Influenciado por el movimiento de relaciones humanas que, en el terreno empresarial, enfatizaba en las variables bio-psicológicas que inciden en la producción. Sus temas principales: la motivación, la dinámica de grupo, el liderazgo, la organización informal y el individuo en la organización.

El Modelo Burocrático y estructural. - El creador de este modelo (Max Weber), lo concibe como la forma racional de la organización, que corresponde una sociedad racional y a una autoridad de tipo legal, motivada en la convivencia individual y social, con predominio de normas impersonales. Sus características en una organización:

La organización es regida por normas escritas, legales y exhaustivas, que definen las relaciones de mando y subordinación y distribuyen las actividades legales sistemáticamente conforme a fines establecidos. Existe una división sistemática del trabajo. Las relaciones laborales se estructuran con base en la jerarquía. Los criterios de la selección de funcionarios: competencia y méritos, y no preferencias personales.

Existe una separación entre la actividad oficial y la vida privada del funcionario. Los funcionarios son: profesionales, especialistas, asalariados, fieles al cargo, estables, que hacen carrera dentro de la organización, cumplidores de las normas y reglamentos, por lo que su comportamiento es previsible.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

El Modelo Político: Ve a la organización, como una arena política en donde luchan por el poder los grupos y los individuos. Sus principales proposiciones son:

- 1) Que la mayoría de las decisiones importantes en las organizaciones conlleva distribución de recursos escasos,
- 2) Que las organizaciones son coaliciones compuestas de individuos y de grupos de intereses;
- 3) Que los individuos y los grupos de intereses difieren en sus valoraciones, preferencias, creencias, informaciones y percepciones de la realidad;
- 4) Que los objetivos y las decisiones organizacionales emergen de variados procesos de negociación, pactos y luchas, y
- 5) Que debido a la escasez de recursos y al endurecimiento progresivo de las diferencias, el poder y el conflicto son características centrales de la vida organizacional. El conflicto es visto como inherente a la dinámica de las organizaciones, por lo que se concentra en el estudio, tanto del poder como de la autoridad en la organización, caracterizando la forma en que se distribuye y se ejerce, respectivamente.

El Modelo Cultural: Define a la cultura de una organización (o cultura organizacional) como el conjunto complejo de ideas, creencias, tradiciones, valores y símbolos, compartidos por los miembros de la organización. Los métodos aplicados a su estudio son: el análisis de símbolos, el estudio de la imagen de la organización, y el estudio de aspectos parciales como: clima, liderazgo, relaciones sociales. Se ha llegado a tipificar. Este tema puede estudiarse concentrándose en dos ejes: 1) la interrelación de la organización y la cultura en la que nace, que la condiciona, conforma y posibilita y 2) la cultura peculiar propia de la organización (se niega que haya un modelo único organizativo de carácter general). **El Modelo Sistémico:** Surge de la Teoría General de Sistemas, que tiene una visión unitaria de las ciencias y una idea de conjunto, cuya perspectiva fundamental se puede resumir en: visión de totalidad, e interrelación de las partes. La organización es vista como un sistema abierto que reúne las características de: importación de energía, proceso de transformación de esta en resultados o salidas, ciclo de eventos, entropía, retroacción, homeostasis dinámica, diferenciación progresiva, equifinalidad; la organización es además, especificada como un subsistema social compuesto de subsistemas: técnico, de apoyo, de mantenimiento, de adaptación y gerencial.

Para determinar las dimensiones más importantes de la cultura organizacional es fundamental utilizar un armazón o modelo teórico subyacente, que pueda reducir y enfocar la búsqueda de dimensiones culturales claves. Ningún modelo es completamente

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

incluyente, ni totalmente correcto. Pero el modelo en el cual se fundamenten las investigaciones en el ámbito organizacional debe contar con soporte empírico, tratar de describir la realidad con exactitud (desde la perspectiva cuantitativa) y con profundidad (desde la óptica cualitativa); además, debe ser válido y que pueda integrar y organizar la mayoría de las dimensiones propuestas.

Otros modelos de cultura

Existen diversos modelos de la cultura, entre ellos el modelo de orientación cultural (Nakata, 2009; Hofstede y Hofstede, 2005), el modelo tridimensional de la cultura (Payne, 2001), el modelo de Schein (Schein, 2010) y el modelo de los valores en competencia (MVC) (Cameron y Quinn, 2011). De éstos, el que cuenta con mayor evidencia empírica (especialmente en América Latina) y posee mayor sencillez y claridad conceptual es, tal vez, el último (Maldonado et al., 2010; Yu y Wu, 2009; Muro, 2008; Quin y Rouhrbaugh, 2007; Cameron y Quinn, 2011).

A continuación, se presentan de manera resumida en la siguiente tabla

Tabla 2. Modelos de cultura

Autores	Modelos de la cultura
Nakata (2009); Hofstede y Hofstede (2005)	Modelo de orientación cultural
Payne (2001)	Modelo tridimensional de la cultura
Schein (2010)	Modelo de Schein
Cameron y Quinn (2011)	Modelo de los valores en competencia

Fuente Carrillo Punina en base a (Hernández & Méndez, 2014)

Tabla 3. Modelo propuesto por Sánchez, Trillo, Mora y Ayuso

Capitales	Elemento de Cohesión	Variables culturales
Capital humano	Valores culturales	Sentimiento de pertenencia / Sistema de valores

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Capital organizativo	Cultura organizacional	Filosofía del negocio/ Diseño organizativo / Ética empresarial
Capital tecnológico	Cultura innovadora o emprendedora	Cultura de innovación / Cultura tecnológica
Capital de negocio	Cultura relacional	Relaciones con agentes vinculados al negocio / Mejores prácticas de ventas

Fuente: Tomado de Trillo y Espejo (2008, p. 108)

El modelo de los valores en competencia El MVC² fue desarrollado inicialmente de la investigación realizada para encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas a través de las preguntas como las siguientes: ¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?; cuando un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿qué indicadores tiene en mente? (Cameron y Quinn, 2011). El modelo considera dos dimensiones/continuos: En primer lugar, la flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control; y en segundo lugar la orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. Los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios culturales, tal y como se aprecia en la figura 1.

Figura 1. Modelo de valores por competencias

Figura 1
Modelo de los Valores en Competencia (MVC)



Adaptada de Cameron y Quinn (2011)

² Modelo de los Valores en competencia

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Una vez compartido los modelos de cultura que pueden desarrollarse dentro de una organización es pertinente adentrarse lo que es realmente la cultura organizacional y como está ha experimentado una evolución muy interesante desde los primeros aportes teóricos hasta nuestros días y en países latinoamericanos

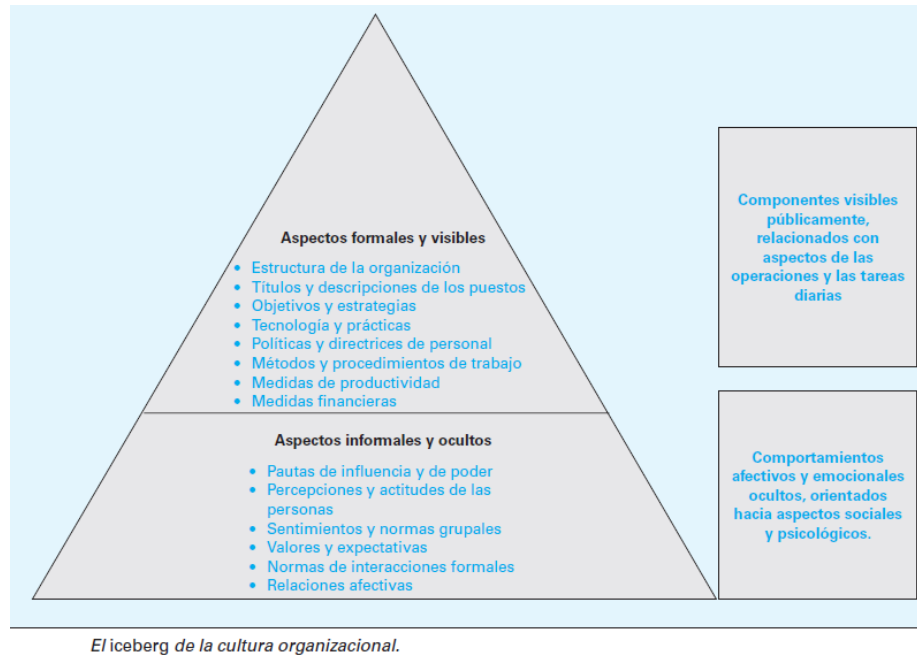
1.3. La Cultura Organizacional

La cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior del iceberg, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal.

En la parte sumergida del iceberg están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. Esta comparación con un iceberg tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En la fig. 2 se muestra el iceberg mencionado en el párrafo anterior.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Figura 2. El iceberg de la cultura organizacional
(Chiavenato, 2001)



Variables del entorno que afectan la cultura organizacional

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero estas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento (Hall & Fawcett, 1959).

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas (David & Donald, 1969). Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura (Kroeber &

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Kluckhohn, 1952). Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio (Geert, 1980).

Orígenes del concepto de "cultura organizacional"

Una vez que se ha reconocido de manera general los diferentes aspectos que conforman la cultura desde una perspectiva histórica y social, se hace necesario pasar a lo que dentro de las organizaciones en este caso nos interesa conocer y lo relativo con la cultura, pero dentro de la universidad, para ello es pertinente iniciar este acápite con lo relacionado a cultura organizacional

Para ello se pretende analizar ya la cultura organizacional comenzando por el origen y surgimiento de este término específico en las distintas ciencias sociales.

Se realizará un breve recorrido por los orígenes de este concepto y su utilización en distintos campos de las ciencias humanas, haciéndose énfasis fundamentalmente en el campo de la Teoría Organizacional, que es el que más nos puede interesar por su amplio desarrollo y mayor profundización en este tema y por su aplicabilidad al terreno de la educación.

Dentro de la concepción mecanicista o tecnocrático-eficientista de la administración científica del trabajo, la organización se entendía como una máquina bien ajustada y el concepto de cultura organizacional no tenía cabida. Este concepto empieza a ser investigado solo cuando la organización se comienza a concebir, dentro del funcionalismo como un sistema abierto que se relaciona con su medio ambiente al cual debe adaptarse (Alonso Amo, 1990).

El origen del concepto de "Cultura Organizacional", "cultura corporativa" o como queramos denominarlo, se podría remontar, como señalan (Louis, 1985), (Hoy & Miskel, 1987), Garmendía (1988) y González (1990) a Elton Mayo y sus colaboradores, en los años 20, como reacción al management científico impuesto por Taylor. Podemos situar ahí las primeras referencias al tema, puesto que van a ser "ellos los primeros en destacar la importancia de las normas, sentimientos y valores de los grupos de trabajo, las interacciones en el lugar de trabajo y sus efectos en la vida organizativa" (González, 1990, p.42) Como consecuencia del experimento de Hawthorne, se vio por primera vez en las ciencias empresariales, que además de las dimensiones cuantitativas taylorianas hay

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

otras dimensiones cualitativas que pueden influir claramente en la capacidad de trabajo del sujeto.

Pero, quizá los antecesores más inmediatos de este concepto en el campo de la teoría organizativa sean Barnard (1886-1961) y Drucker (1909), como afirman Borren (1988) y Bañares (1994).

De este modo Barnard (1968) llega a los conceptos de organización formal y organización informal. La organización formal la entiende como "un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas" (p. 81) con un fin determinado. Mientras que por organización informal "entenderá el conjunto de interrelaciones personales y asociaciones que se dan en el interior de la organización " (p. 115).

Lo importante no es esta distinción, sino su afirmación de que ambos conceptos son inseparables: así, a veces la organización informal será el origen de la organización formal, y otras veces es la organización informal la que se inicia al hacerse realidad la organización formal.

Rodríguez (2009) señala que la cultura organizacional es un subsistema complejo que funciona dentro de otros dos sistemas también complejos: organización y contexto.

Por su lado, (Robbins & Judgey, 2009) destacan siete características de la cultura organizacional y señalan su importancia para medir el rendimiento individual y colectivo en la empresa. Estas características son: innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad. Dentro de este campo, (Gómez, 2008) sostiene que varias investigaciones caracterizan las variables visibles de la cultura, recalcando que la holística describe y analiza factores determinantes, internos y externos de la organización.

La cultura organizacional es permanente en el tiempo; es relativa, por lo que el individuo no sólo la aprende, internaliza y reafirma su conducta, sino que además la puede transformar. Desde esta perspectiva aparecen factores de cambio en los diversos aspectos del entorno social, que empleados involucrados, exigen una capacidad de innovación y adaptación en los gerentes y frente a nuevas formas de convivencia y modelos de organización distintos, como los que se han suscitado a lo largo de la teoría organizacional (Borjas de Xena, 2010).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Morelos- Gómez y Fontalvo- Herrera (2014) abordan factores determinantes de la cultura organizacional: estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, organización y ambiente. Mientras que, para Cantillo, A; Galindo; Hernández y Landinez (2011) estos la relacionan con la competitividad. En la misma línea, Muammer y Selcuk (2008) la conceptualizan como un factor integral que impulsa el desarrollo de la innovación y el capital intelectual en la empresa. Desde otro punto de vista, Pedraza- Alvarez, Obispo- Salazar, González y Gómez – Gómez (2015) en su investigación de cultura organizacional desde la teoría de Shein estructuran la información de acuerdo a las categorías de manejo administrativo y ambiente.

Surgimiento y expansión

Aunque el contenido del concepto de 'cultura organizacional', fuera conocido ya en los primeros estudios sociológicos sobre la empresa (Weber, 1904 o Lloyd Warner, 1930-1935 nos recuerdan la influencia cultural del entorno sobre la empresa ; el primero con su obra *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, y el segundo con su concepto de empresa como 'sistema social abierto', y fuera utilizado como explicación de actitudes y comportamientos ante y en las empresas multinacionales durante su expansión a partir de 1950 (Miller & Form, 1951) ya en 1951, en su obra *Sociología industrial* aplican directamente esta temática a los grupos informales; E. Jacques (1951, 251), va a definir la cultura empresarial tomado de la antropología cultural, en su obra "La cultura cambiante de una fábrica" como el paradigma de comportamiento y de pensamiento habitual, compartido más o menos ampliamente por los miembros de una organización, que los recién incorporados deben aprender a interiorizar, definición que parece que no ha cambiado mucho hasta ahora), dicho concepto no iba a adquirir carta de ciudadanía teórica y empírica hasta los años setenta (Infestas, 1991; Morales, 1994).

Como señalan Kilmann, Sazton y Serpa(1985) y Shein (1990), en los años 40 la psicología de las organizaciones puso especial atención en las relaciones humanas y en el entrenamiento de líderes, utilizando el concepto de 'isla cultural'; en los 50 en la dirección por objetivos y el trabajo de grupos, utilizando el concepto de 'sistema'; en los 60 se centró en los aspectos de la estructura organizacional, en los 70 en la estrategia corporativa y en los 80 en la cultura organizacional.

Efectivamente, el uso del término "cultura de la organización" como tal, se disparó a comienzos de los años 70, en el ámbito de la sociología industrial, concretamente en el 'management empresarial' Garmendia (1988, p.7) y Vásquez (1990) En estos años el

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

concepto de cultura fue crecientemente vinculado al de análisis organizativo. Con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de las organizaciones se empezó a hablar de una perspectiva cultural del estudio de la organizaciones Turner (1971); Pettigrew(1979) y Louis (1980). Aparecen publicaciones que tratan la gestión organizativa como una actividad simbólica Peters (1978) y Pfeffer (1981), mientras otros llaman la atención sobre el poder de los símbolos, leyendas, historias, mitos y ceremonias en la organización Miltroff y Kilmann (1976); Dandridge, Miltroff y Joyce (1980).

Pero será en los años 80 cuando esta forma de abordar el análisis de las organizaciones adquiera una gran vigorosidad académica. Tal es así que Tunstall (1986) afirma que: "Cuando los futuros historiadores de empresas miren hacia atrás, conmemorarán los ochenta como la década de la revolución cultural en empresas americanas" (p. 110).

Verdaderamente, cada año se está reconociendo que la cultura, cualquiera que sea su definición, juega un significativo papel en las estructuras y estrategias que se toman a largo plazo en la compañía. Como dicen Hofstede et al. (1990, p. 286) El término "cultura organizacional" entró en la literatura académica de Estados Unidos con el artículo de Pettigrew "On Studying Organizational Cultures" del año 1979, en la revista *Administrative Science Quarterly*. Este mismo término, en singular, había sido usado casualmente por Blake y Mouton en 1964 para referirse a lo que otros denominaban 'clima'. Más usado había sido el término 'cultura corporativa', un vocablo que ya había figurado en un artículo de Silverzweig y Allen en 1976, pero que sólo ganaría popularidad después de la aparición de un libro con este mismo título de Deal y Kennedy, en 1982.

Las causas de esta eclosión, en tomo a las décadas de los 70 y 80, son múltiples. La crisis económica cuya salida no se entreveía. Los movimientos sociales ligados a mayo del 68, que exigen un posicionamiento más crítico ante el capitalismo y la ética empresarial ultraliberal y calvinista. El surgimiento de una literatura que afirma los valores postmaterialistas y anticapitalistas. La crisis de eficacia y competitividad del modelo de gestión empresarial norteamericano, ante el éxito de la empresa japonesa, atribuido, al menos parcialmente, a la cultura japonesa transmitida a sus empresas (Pascale & Athos, 1981). La edición del libro de Peters y Waterman (1982) *En busca de la excelencia* en el que investigan las empresas americanas de mayor éxito, y en donde uno de los factores analizados claves, distintivos de la excelencia, es la cultura organizativa tal y como lo expresa, Garmendia (1988); Infiestas (1991) y Morales (1994).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Por su parte para (Schein, 1996) la cultura organizacional surge de tres maneras. En primer lugar, los fundadores contratan y retienen solo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito. En este punto, la personalidad entera de los fundadores queda asimilada en la cultura de la organización

Tendencias en cultura organizativa

Cuando se habla de tendencias es necesario tener claro que existen diferentes puntos de vista y que cada uno de los autores que se abordan tienen su propia ideología y responden a una forma particular de aplicación del concepto de cultura organizativa como tal, a continuación, algunas de estos planteamientos.

Allaire y Firsirotu (1984) en un interesante y pormenorizado trabajo, establecen una serie de paralelismos entre la concepción de cultura que proponen las diferentes teorías de antropología cultural y las que desarrollan las teorías de la organización, tratando de reorganizar los hallazgos para proponer un concepto integrador de cultura organizacional. Su clasificación de los conceptos de cultura en antropología, siguiendo a Keesing (1974), establece una división entre:

a) aquellas teorías que entienden la cultura como un sistema ideacional (la cultura se localiza en la mente de los miembros de esa cultura o en los productos de las mentes símbolos y significados compartidos, pero cultura y sociedad son dos campos distintos, aunque interrelacionados, cultura se refiere al sistema de ideas y de significados, mientras que el campo social abarca la interacción entre individuos);

b) y aquellas que lo entienden como un sistema sociocultural (la cultura es un componente del sistema social, manifestado en el comportamiento la forma de vida y los productos del comportamiento).

Entre las primeras sitúan la etnociencia de Goodenough, el estructuralismo de Lévi-Strauss, o la antropología simbólica de Geertz o Schneider. Entre las segundas, el funcionalismo de Malinowski, el estructuralfuncionalismo de Radcliffe-Brown o el difusionismo histórico de Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

La tipología que continúan haciendo se sitúa en esta misma línea de diferenciación entre lo sociocultural y lo ideacional. Es una línea enormemente interesante para profundizar en una clasificación de las distintas teorías que analizan el fenómeno de la cultura organizacional. Y hay otras muchas clasificaciones distintas entre sí como la de Erickson (1987), la de Schein (1991) o la de Sackmann (1991) entre otras muchas.

Sin embargo, es mucho más clarificadora la propuesta coincidente en sus líneas fundamentales que hacen la mayoría de los autores analizados como pueden ser Barley, 1983; Bates, 1986, 1987; Morgan et al., 1983; Smircich, 1983, 1985; Garmendía, 1988, 1994; Peiró, 1989; Alonso Amo, 1990; Meek, 1992; Meyerson, 1992; Thevenet, 1992; González, 1990, 1994; Lorenzo Delgado, 1995; entre otros.

¿Cómo mantener convida una cultura organizacional?

Ya que se ha establecido la cultura, hay prácticas en la organización que la sostienen, pues les dan a los empleados las mismas experiencias. Por ejemplo, muchas de las actividades de recursos refuerzan la cultura de la organización. El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera y los procedimientos de ascensos garantizan que los contratados se adapten a la cultura, premian a quienes la respaldan y castigan (y hasta expulsan) a quienes las ponen en tela de juicio.

Tres fuerzas representan una parte importante en la defensa de una cultura: las prácticas de selección, los actos de los directivos y los métodos de socialización (Harrison & Carroll, 1991). La finalidad de la selección es identificar y contratar individuos que tengan conocimientos, habilidades y capacidades para realizar bien el trabajo de la organización. Este esfuerzo por encontrar la correspondencia correcta, sea de manera deliberada o no, hace que se contraten personas cuyos valores (todos o por lo menos una buena proporción) concuerden con los de la organización (Scheinder, 1987).

Por tanto, la organización los ayuda para que se adapten. Este proceso de adaptación se le llama socialización (Cabley Parsons, 2001). Según, Robbing y Judge (2013) la socialización consta de un proceso de tres etapas: antes de la llegada, encuentro y metamorfosis. En la etapa previa a la llegada se reconoce explícitamente que cada individuo se expresa con un conjunto de valores, actitudes y expectativas, que abarcan tanto el trabajo como la organización. Así, en muchos puestos, particularmente los profesionales, los nuevos miembros tienen que pasar por un grado considerable de socialización previa en la capacitación y en la escuela (Schein, 1996). Por otra parte, la etapa de encuentro es aquella en la que un empleado nuevo conoce la organización y confronta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad difieran. Finalmente, la

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

etapa de la metamorfosis, es la parte de la socialización en la que el empleado nuevo cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

Factores que componen la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales (Luthans, 2011):

1. Regularidad de los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas: Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía: Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Sin embargo, para adentrarnos en el concepto de "cultura organizativa" comenzaremos por exponer las distintas concepciones y enfoques desde los que se puede uno aproximar a su definición, puesto que no es neutral, ni indiferente la elección de paradigma desde que se aborda este concepto.

- La cultura entendida como variable organizativa: la cultura como algo que tiene la organización. Dentro de este enfoque se podrían diferenciar dos líneas de investigación bastante diferenciadas: la cultura entendida como variable externa y la cultura entendida como variable interna.
- La cultura entendida como metáfora explicativa de lo que es la organización: la organización es una cultura. Aunque dentro de este segundo enfoque, habría que separar aquellos que, desde una perspectiva interpretativa, entienden la organización

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

como un fenómeno cultural y la cultura como el elemento epistemológico definidor de la organización y los que, desde una perspectiva sociocrítica, que entienden la cultura como una construcción social que refleja los intereses y las ideologías de los grupos dominantes (González, 1990). Podríamos denominar a esta línea de investigación: la cultura entendida como metáfora crítica.

Al analizar las tendencias actuales que se dan en el análisis del concepto de cultura organizativa, puesto que cada una responde a una ideología y a unos intereses concretos, que trataremos de hacer también explícitos. Según quién lo define y desde que orientación ideológica, el término "cultura de la organización" adquiere un tinte totalmente diferente.

Así, desde una perspectiva funcionalista-eficientista (Hofstede, 1980; Ouchi, 1981; Pasquale y Athos, 1981), para la cual la organización existe objetivamente y tiene un mero carácter instrumental, la cultura de la organización es una variable ambiental (cultura como variable externa) que influye en los procesos organizativos y en las actitudes de los miembros de la organización. De esta forma los teóricos del Management Comparativo buscan encontrar los patrones culturales que influyen en las diferentes creencias y actitudes dentro de las organizaciones en distintos países y culturas.

Sin embargo, desde una perspectiva sistémica, que entiende la organización como un sistema compuesto de subsistemas en continua interacción, la cultura es una variable interna más de la organización producida por ella, constituida por supuestos, valores y patrones de significados compartidos por sus miembros y manifestada en rituales, símbolos, normas y artefactos culturales. Pero hay que entender que, a pesar de esta nueva línea de entendimiento de la cultura, los "ingenieros culturales" que mantienen esta postura: Firestone y Wilson (1985); Deal y Kenenedy (1985); Peters y Waterman (1982), lo que siguen buscando con el análisis de la cultura organizativa es, al igual que la perspectiva anterior, aumentar la eficacia de la organización desde la dirección. De tal forma, los teóricos de la Cultura Corporativa, por su parte, tratan de delimitar las formas en que la cultura corporativa está interrelacionada con otras dimensiones y variables, y cómo esto influye en los procesos claves de la organización.

Una tercera perspectiva, la interpretativo-simbólica, que entiende la organización como un fenómeno cultural, una construcción social, constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros, entiende que la cultura como una metáfora explicativa de la organización (Morgan, 1990). Así la cultura se convertiría en la esencia de la organización. La organización de esta manera ya no sería algo existente objetiva e

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

independientemente de las personas que la constituyen. Sólo pueden tener entidad real y sentida como "patrones de relaciones y significados simbólicos que se mantienen a través de procesos continuos de interacción" (González, 1990, p. 47).

La cultura no es algo que tenga la organización, sino que la organización es una cultura (Weick, 1983). Nos situamos, así, en una perspectiva donde la organización deja de ser concebida como un instrumento para el logro de metas, para pasar a ser entendida como una forma expresiva, un fenómeno cultural.

Dicho con otras palabras, la organización es una construcción social, una realidad social de carácter cultural, constituida simbólicamente y mantenida a través de la interacción social de sus miembros: "(esta) perspectiva supone, en el campo de la Organización, reconocer que las organizaciones son artefactos culturales, asentados en sistemas de significados compartidos y, por tanto, en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean ese significado" (González, 1990, pág. 48). Es una red de significados e imágenes compartidos por el personal que la integra (Garmendía, 1988). Son "sistemas interpretativos compartidos por sus miembros" (Peiró, 1989, pág. 25) Smircich (1983-1985); Greenfield (1984) y Weick (1979) y otros, defienden esta visión de la organización como artefacto cultural.

Haría falta únicamente por describir la última perspectiva o corriente teórica que aborda el estudio de la cultura de la organización, desde unos supuestos diferentes, y que por tanto la entiende de una forma diferente. Se trata de la perspectiva corriente sociocrítica, política o ética, que entiende la organización como una construcción social que refleja los intereses y las ideologías dominantes dentro de la organización y en donde se da un permanente conflicto entre los distintos grupos de interés por acceder al poder y repartirse los recursos escasos de la misma, van a criticar las concepciones anteriores, puesto que ocultan esta realidad. Los teóricos críticos recuerdan los intereses que conlleva todo conocimiento y el control ideológico a que puede ser sometida la cultura organizacional, planteándose críticamente los anteriores acercamientos a este fenómeno.

En este enfoque podríamos encuadrar los trabajos de Bates (1986, 1987); Stablein y Nord (1985); Alvesson (1989, 1991), Hoyle (1982, 1992), Ball (1989, 1993) y Santos (1993, 1995), entre otros. Estos autores, siguiendo la línea de la teoría crítica de la Escuela de Frackfurt, sobre todo Habermas o Adorno, hacen una crítica profunda y clave a las posturas anteriores.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Se pretende con las perspectivas anteriores, dice Bates (1986, 1987), conseguir un 'control ideológico', en lugar del anterior control burocrático. Un control basado en "manipular" la cultura organizativa. En definitiva, lo que se plantea es si la pretensión de las líneas de investigación ya expuestas no sea sino un instrumento sutil para hacer más eficiente y aceptables las prescripciones oficiales determinadas desde los niveles de poder central (Escudero, 1992; Bolívar Botía, 1993; Imbernon, 1994).

Por lo que para ellos la cultura de una organización no puede ser entendida a menos que "la naturaleza y organización de las relaciones y luchas entre la cultura dominante y las culturas subordinadas sean tenidas en cuenta" (Bates, 1987; 89). El cambio cultural, ya no será control tecnológico o ideológico-persuasivo (como proponen los ingenieros culturales) sino que provendrá de la dinámica originada por la lucha entre tales culturas. Por eso ya no pueden representar la organización como una cultura homogénea, sino como "culturas dentro de una cultura" (Van Maanen y Barley, 1985).

Por otro lado, Schein (1988) siguiendo la línea de diferentes teóricos e investigadores como Taylor, Boas, Mead, Benedict, Levi-Strauss, Parsons y Geertz, presenta sus ideas y propuestas en un libro clásico e ineludible en los estudios culturales. Asumiendo abiertamente una concepción funcionalista de la cultura, piensa que la cultura es un atributo que tienen los grupos, y que puede considerarse como el aprendizaje acumulado que un grupo determinado ha adquirido durante toda su historia. Enfatiza este aspecto de aprendizaje y hace notar que la cultura se aplica a la parte de ese aprendizaje acumulado que se pasa a los nuevos miembros (Schein, 2004b).

Para Rodríguez (2001, p. 3, citando a Schein, 1988) la cultura organizacional comprende:

- 1) Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos.
- 2) Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- 3) Valores dominantes aceptados por la organización.
- 4) Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes.
- 5) Reglas de juego que operan en la empresa.
- 6) Clima laboral.

M.T. González (1990), considerando incompleta esta clasificación, añadirá una segunda subdivisión a la perspectiva de estudio de la Cultura Organizativa como metáfora, completando así la cuarta línea de investigación que podemos ver en la actualidad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Son cuatro formas distintas de asomarse a lo que supone, en qué consiste y para qué se analiza la cultura de una organización. Una causa clara de esta diversidad de enfoques en el acercamiento al fenómeno de la cultura organizacional es que la cultura es un punto de encuentro y confluencia entre diversas ciencias sociales y lógicamente va a reflejar los distintos sesgos aproximativos, ya sean de la Antropología, de la Sociología, de la Psicología Social, de la Psicología Industrial (o la Organizacional) o de la Teoría Organizativa (Schein, 1990, p. 109).

Cada perspectiva conlleva modos e intereses de investigación divergentes. Suponen puntos de vista diferentes sobre el estatuto ontológico de la realidad (la cuestión de la objetividad o subjetividad de la realidad) y sobre la naturaleza humana (la cuestión de la determinación o no de la conducta humana). Lo cual los lleva a tener distintos presupuestos sobre la organización y la cultura (Smircich, 1983).

Las dos primeras, aunque son distintas, tienen puntos convergentes muy claros. Ambas se enmarcan en el marco funcionalista, la visión estructural-sistémica y el paradigma social del realismo.

Ambas derivan de similares asunciones básicas sobre la naturaleza de la realidad social y de la naturaleza humana. Ambas asumen que la realidad social se expresa en términos de relaciones generales y contingentes entre sus más estables y nítidos elementos, nombrados como variables. Ambas comparten la concepción de la organización como organismo que existe dentro de un entorno que le influye en los comportamientos. En el primer caso, la cultura es parte del entorno y es vista como una fuerza determinante; y en el segundo caso, la cultura es vista como resultado de la representación humana, "un subsistema como la tecnología, las estructuras, los productos y los hombres" (Morales Gutiérrez, 1994). En ambas las consecuencias de la investigación buscan ser aplicadas al manejo eficaz de las organizaciones. Los intereses que subyacen en ambas es el control organizacional (Smircich, 1983).

Ampliando un poco más cada una de las clasificaciones se explicitan a continuación:

La Cultura como variable externa

La noción de cultura como variable externa está ligada a una concepción de la organización funcionalista (Garmendía, 1988). Se entiende aquí la organización como una entidad que existe objetivamente y que tiene un carácter instrumental: instrumento humano utilizado para realizar determinadas tareas con la finalidad de alcanzar una serie de metas (la satisfacción de determinadas necesidades/valores). Como dice el propio

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Garmendía (1988) “es curioso el paralelismo entre el celo teleológico de los postulados (unidad, indispensabilidad, universalidad) del funcionalismo cultural con los principios universales de la teoría clásica de la organización y del 'one best way' taylorista. En ambos casos, las consecuencias perseguidas son las causas de la cultura y de la organización como cristalización del entorno axiológico” (p.8).

Al entender que la cultura es una variable ambiental, se entiende que puede ser analizada y estudiada al igual que otras variables (estructura, tamaño, conducta del líder, etc.) con vistas a determinar cuáles son las relaciones de contingencia que existen entre ellas y, en consecuencia, conocer cada vez más cómo aumentar la eficacia de la organización.

Esta forma de abordar el análisis de la cultura como cristalización del entorno para Garmendía (1988) es propio del campo del Management Comparado. El Management Comparado está interesado por las diferencias en la dirección y la práctica organizativa entre distintos países. Aquí la cultura es considerada como un factor ambiental, sinónimo de 'país' o 'nación'; una variable explicativa (Ajiferuke y Boddewyn, 1970) o una estructura amplia (Cummings "J" Schmidt, 1972) que influye en el desarrollo y refuerzo de determinadas creencias: el contexto cultural (Alonso Amo, 1990, p.46).

Este campo podría ser dividido en dos líneas: una, que desde una perspectiva macro, examina la relación entre cultura ambiental y estructura de la organización, y otra, que con una perspectiva micro, investiga las similitudes y diferencias en las actitudes de la dirección o equipos directivos de culturas diferentes (Everett, Stening y Longton, 1982; Whorton y Whorthley, 1981; Meyer, 1981). En definitiva, se entiende que, puesto que las distintas sociedades poseen culturas diferentes, éstas influirán en las estructuras y procesos organizativos, y en las actitudes, necesidades y motivaciones de los directores o gestores de la organización. La cultura es así importada en la organización a través de sus miembros (Slocum, 1971). Su presencia se supone que es puesta de manifiesto en modelos de acciones y actitudes de los miembros individuales de la organización, especialmente en los directivos (Smircich, 1983).

Se puede representar esta perspectiva esquemáticamente, siguiendo a Smircich (1983, p. 343), en donde la cultura es tratada como una variable independiente que se 'infiltra' dentro de las organizaciones a través de sus miembros. Su presencia se manifiesta en los patrones de conductas y acciones de los miembros de la organización.

Pero, como bien señalan Allaire y Firsirotu (1984), "en estos estudios el foco está en la cultura de la sociedad y su impacto en la organización, no, en ningún caso, en las

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

propiedades culturales de la organización". Es decir, la investigación sobre la influencia que tiene una determinada cultura en las organizaciones que forman parte de ella, constituye una vía para comprender las diferencias en la conducta organizativa de unos países a otros, pero no son investigaciones sobre la cultura de la propia organización.

Las organizaciones tienen culturas propias, pero según todos estos autores, son un reflejo de la sociedad circundante, de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía política, de su cultura Griffeth, Hom, Nisi y Kirchner (1985) organizacional y cuantitativa.

La Cultura como variable interna

Pues bien, la idea de la cultura como una variable interna a la propia organización, como un subsistema de la organización (Leal Millán, 1991, p. 56) o como dice Garmendía (1988), como 'diseño estratégico interno', está ligada a una concepción sistémica de la organización: "la llamada 'teoría contingente de la organización' (Woodward, Pugh, Hickson, etc.) se instala en esta nueva perspectiva, aunque no utilice el término 'cultura de la empresa'" (Garmendía, 1988, p. 10). La cultura organizativa es así un sistema abierto en continua interacción con otros sistemas que son, a su vez, subsistemas de un suprasistema o sistema más general.

Bertalanffy (1976) el iniciador y propulsor fundamental de la corriente sistémica, afirmaba "que toda ciencia social incluyendo la sociología, la economía, ciencia política, psicología social, antropología cultural, lingüística, historia y humanidades es la ciencia de los sistemas sociales y tendrá que usar el enfoque de la ciencia general de sistemas ya que finalmente, es el sistema más amplio y extenso desarrollado en la historia humana"(p. 204-205). Ante todo, la teoría de sistemas demuestra que se puede aplicar a la sociología; incluso ha sido adaptada por Parsons, Merton y muchos otros. El universo cultural ejemplifica las leyes de sistemas. Entendiendo por sistema el "conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados hacia el logro de uno o varios objetivos" (Ortigueira, 1984, p. 1).

En este sentido, esta corriente, mayoritaria respecto a la anterior, entiende que la cultura es una variable más de la organización, del suprasistema organizacional. Define de esta forma la cultura como un atributo o cualidad de la organización, como algo propio de ella y que puede ser analizada y relacionada con otros aspectos como el desempeño, la satisfacción o los planes estratégicos.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Aquí, al igual que en el anterior enfoque, la cultura es una variable más que debe ser tenida en cuenta junto con otras variables como la estructura, el liderazgo, la estrategia o la tecnología, con vistas a determinar cuáles son las relaciones de contingencia que existen entre ellas y, en consecuencia, conocer cada vez más cómo aumentar la eficacia de la organización. "El marco de la teoría de sistemas propicia la consideración de la cultura como variable, al igual que considera variables la estructura, el tamaño, la tecnología y los patrones de liderazgo. Esta variable 'cultura', que es más subjetiva, se ha introducido en el modelo sistémico al reconocer que dentro de la organización se producían procesos simbólicos" (Alonso Amo, 1990, p. 48).

La cultura, entonces, desde esta perspectiva, constituye una variable organizativa representada por los patrones de significados compartidos por sus miembros, apoyados en determinadas creencias, valores, normas, rituales de funcionamiento (Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1985; Conway, 1985; ...). En este sentido, se está reconociendo que hay aspectos informales, intangibles en la organización, y se argumentará que pueden influir poderosamente en la capacidad de la organización para hacer frente a los retos que se le presentan. Hasta ahora las variables típicas consideradas en esta línea investigadora habían sido la estructura, el tamaño, la tecnología y los modelos de liderazgo. Pero fueron introducidas variables más intangibles, como la cultura, dentro del modelo sistémico de organización.

De esta forma, la cultura organizativa cumple dos funciones esenciales en la organización para esta perspectiva: puede utilizarse como mecanismo de control para aumentar la eficacia organizativa y cohesiona a los miembros de la organización:

"Podrían destacarse dos rasgos básicos en el planteamiento de la cultura como variable de la organización:

- 1) El considerar que ésta es una variable que puede ser manipulada con vistas a aumentar la eficacia organizativa (Smith y Peterson, 1990, 111:121); y
- 2) El mantener que la cultura constituye un elemento que cohesiona y da significado a la organización" (González, 1994, p. 84).

Sobre esto Meek (1992) señala:

Parece que en gran parte el uso de la cultura como un concepto unitario que expresa por un lado cohesión social e integración y por la otra eficacia organizativa, es el resultado de la transferencia del concepto de cultura al análisis organizativo desde una tradición teórica y sociológica: el paradigma teórico estructural-funcionalista

(como se citó en González, 1994, p. 87).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Este planteamiento de ingeniería cultural se ha ido trasladando cada vez con mayor entusiasmo al campo educativo: Shapier y King, 1985; Paterson et al., 1986; Owens y Steinhoff, 1988. La cultura se convierte así en el instrumento que puede utilizar la dirección escolar, para influir y dirigir la organización hacia metas eficaces. Surge así el reciente discurso en tomo al liderazgo cultural y simbólico (Sergiovanni, 1984, 1987; Owens, 1987). Generando la conciencia de que es la dirección el elemento esencial a la hora de marcar o conformar una visión o concepción escolar que permita orientar la organización hacia una cada vez mayor eficacia mediante medios culturales (González, 1994, p. 85).

La cultura como metáfora

Las anteriores visiones estaban vinculadas a la imagen de la organización como organismo. Hay, no obstante, muchas otras formas de concebir la organización: como máquinas, como cerebros, como teatros, como textos, como prisiones psíquicas, como sistemas políticos (Morgan G. , 1990). La metáfora de la cultura es la que utilizan diversos autores para referirse a la imagen apropiada para definir la organización. Y esta concepción de la cultura como metáfora viene a poner de relieve que el modelo sistémico era insuficiente (Alonso, 1990, p. 51).

Algunos teóricos han visto la organización como una cultura. El uso de la cultura como una metáfora es muy diferente de las analogías entre las organizaciones y las máquinas o los organismos. Supone un salto de la comparación con objetos tangibles a la comparación con otro fenómeno social, una concepción que aumenta el espacio de ambigüedad porque la cultura no tiene un status concreto.

La cultura como metáfora "va más allá de la visión instrumental de la organización derivada de la metáfora de la máquina, y más allá de la visión adaptativa derivada de la metáfora del organismo. La cultura como metáfora conlleva una visión de la organización como una forma expresiva, una manifestación de la conciencia humana.

Las organizaciones pasan así, a ser entendidas y analizadas no ya solo en términos económicos y materiales, sino fundamentalmente en sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos" (Smircich, 1983, p. 347; Alonso, 1990, p. 50). La organización de esta manera ya no sería algo existente objetiva e independientemente de las personas que la constituyen. Solo pueden tener entidad real y sentido como "patrones de relaciones y significados simbólicos que se mantienen a través de procesos continuos de interacción" (González, 1990, p. 47).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

La cultura no es algo que tenga la organización, sino que la organización es una cultura (Weick, 1983).

Nos situamos, así, en una perspectiva donde la organización deja de ser concebida como un instrumento para el logro de metas, para pasar a ser entendida como una forma expresiva, un fenómeno cultural. Dicho con otras palabras, la organización es una construcción social, una realidad social de carácter cultural, constituida simbólicamente y mantenida a través de la interacción social de sus miembros: "(esta) perspectiva supone, en el campo de la Organización, reconocer que las organizaciones son artefactos culturales, asentados en sistemas de significados compartidos y, por tanto, en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean ese significado" (González, 1990, p. 48). Red de significados e imágenes compartidos (Garmendia, 1988), sistemas interpretativos compartidos (Peiró, 1989, p. 25), son diferentes formas de aludir al mismo hecho diferencial: la organización se define por su cultura.

(Smircich, 1983, Greenfiel 1984; Weick 1979) y otros, defienden esta visión de la organización como artefacto cultural. (Barley 1983; Allaire y Firsirotu, 1984)

La cultura como metáfora crítica

Esta orientación deriva de la nueva sociología de la educación (Bates, 1983; Bernstein, 1975; Bourdieu y Passeron, 1977; Bowles y Gintis, 1976; Giroux, 1983; Whitty, 1985; Young, 1971).

Los autores que defiende esta perspectiva se han caracterizado más por su posición crítica y sus críticas a los enfoques anteriores que por su aportación sistemática y organizada. Ciertamente nos recuerdan la importancia del contexto ideológico y conflictivo que rodea toda posición, aportación fundamental y valiosa. Pero más que construir una explicación comprensiva del fenómeno de la cultura organizacional desde sus planteamientos e intereses, se quedan en hacer aportaciones críticas a las perspectivas anteriores.

Se inicia por eso recordando la crítica que realizan a la perspectiva que entiende la cultura como una variable.

Crítica de la cultura como variable

Desde el análisis cultural propuesto por Bates (1986, 1987) que él recoge de esa nueva sociología de la educación, se considera que la concepción de la cultura como variable

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

presentada por los partidarios de la cultura corporativa y definida anteriormente, sirve a determinados intereses materiales e ideológicos. (Bates, 1986)

Esta perspectiva, aunque pretenda ser neutral y objetivo, encubre unos intereses esencialmente ideológicos al ocultar los conflictos, la desigualdad y las clases sociales, fenómenos inherentes a la organización: "debido al legado teórico estructural-funcional tienden a ignorar o encubrir conflictos inherentes y rasgos estructurales importantes de la organización, particularmente la estructura de poder y conflicto, la desigualdad estructurada y la significación de la estructura de 'culturas de clase'" Meek (1992, p. 195).

Se pretende con la ingeniería cultural conseguir un 'control ideológico', en lugar del anterior control burocrático. Un control basado en "manipular" la cultura organizativa.

Alonso Amo reconoce que "puede ser causa de frustración el hecho de servirse de la cultura corporativa como instrumento de gestión organizacional al igual que sucedía con instrumentos más técnicos y cuantitativos que aparecieron en los años 60 y 70 (desarrollo organizacional, enriquecimiento del puesto de trabajo, calidad de vida laboral)" (1990, p.48).

Como dice este mismo autor, habría que tener en cuenta que hay una serie de cuestiones erróneas: "Primero, la noción de cultura que subyace es esencialmente trivial, estática y manipulativa; segundo, omite cualquier consideración seria de las políticas culturales; tercero, no distingue entre las relaciones de producción material que caracterizan a la corporación y los procesos de producción y reproducción cultural que caracterizan a la escuela" (Bates, 1987, p.85).

Lo que critican del entendimiento de la cultura como variable es, como reconoce Peiró, que "según ellos, la cultura es un poderoso medio de control implícito y el producto final de su investigación será la determinación de las relaciones de contingencia que tengan aplicabilidad para quienes han de gestionar las organizaciones. Al centrar su interés en la determinación de estrategias predictibles de control organizacional y en la mejora de los métodos de gestión empresarial, mantienen la tesis de que la cultura puede ser gestionada y por ello, dirigen sus esfuerzos a entender cómo lograr mayor eficacia en esa gestión" (1989, p.25).

En definitiva, lo que vienen a criticar es si la pretensión de esa línea de investigación anterior no sea sino un instrumento sutil para hacer más eficiente y aceptables las prescripciones oficiales determinadas desde los niveles de poder central (Escudero, 1992; Bolívar Botía, 1993). Así lo admite también el mismo Bates (1987): "Proponen un

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

cambio desde las formas tradicionales de control burocrático, hacia técnicas de control ideológico basadas en la manipulación de la cultura empresarial. (...)Esta forma de control ideológico implica la intervención de los directivos en la conciencia de los trabajadores".

Autores como Peretti y Vachete (1984), Tunstall (1985), Thevenet (1985,1992), Sánchez Creus (1987), Leal Millán (1991) y muchos otros de los ya citados como ingenieros culturales, afirman que la cultura ha de traspasar la frontera de conceptos sugestivos y seductores, para convertirse en algo operativo y utilizable como una nueva herramienta de indiscutible valor para el gestor de organizaciones. "Más seriamente, la cultura es ante todo la expresión de que existe una particularidad tal en la empresa que puede ésta determinar el éxito o el fracaso de ciertas técnicas de gestión, estrategia, o estructura. Ella significa también que una parte de las soluciones a estos problemas se encuentra en la empresa misma. La cultura puede no ser más que una moda, y, en este caso, habrá sensibilizado mucho a la gente en una problemática útil en su práctica cotidiana; la cultura puede ser algo más en la medida en que sirva de nuevo paradigma para describir situaciones de gestión" Thevenet (1985, p. 29).

Crítica a la cultura como metáfora

En la crítica a la perspectiva que ve la cultura como una metáfora, habría que reproducir la crítica que hacen a la perspectiva anterior de la 'cultura como variable interna' sobre su presunción de que quienes crean y deben manejar la cultura son los dirigentes y que los empleados deben jugar el papel de objetos sumisos a las directrices patronales. Muchos de los autores que entienden la cultura como una metáfora, también asumen esta visión: Schein (1988), Husenman (1986), Anzizu (1985), etc.

Igualmente se critica a aquellos autores que, dentro de esta visión metafórica, siguen utilizando el análisis cultural con el único fin de perseguir una mayor eficacia organizativa, en definitiva, un nuevo control neotaylorista vía ideológica, como es el caso claro de Husenman (1986).

Parecen criticar de igual forma a los autores que se sitúan en la perspectiva de la cultura entendida como metáfora por su tendencia hacia el idealismo, puesto que entienden que la cultura es esencialmente ideacional, es decir, conocimiento compartido dentro de un grupo social, A partir de esta crítica, Bates (1987) propone entender la cultura como el "conjunto de formas de vida de una sociedad o corporación" (88), siguiendo la propuesta de Clarke, Hall, Jefferson y Roberts (1981): "La cultura de un grupo o clase es la peculiar y distintiva 'forma de vida' de un grupo o clase, los significados, valores e ideas encarnados en las instituciones, en las relaciones sociales, en los sistemas de creencias,

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

en las costumbres y en la moral. Cultura son las formas distintivas a través de las cuales la organización material y social de la vida se expresa". (p. 52)

A partir de este punto de partida, estos autores entienden que no es posible el análisis y la búsqueda de la cultura de una sociedad particular, asumiendo un patrón unitario de creencias, valores, costumbres, relaciones y artefactos que son compartidos igualmente por todos los miembros de esa sociedad.

No es real una visión homogeneizadora de la cultura organizacional. Aunque la cultura puede cumplir una función aglutinadora entre los miembros de la organización, no necesariamente conlleva que el resultado sea el consenso y la cohesión basada en sistemas de valor compartidos (Meek, 1992). Las organizaciones son en sí mismas áreas de conflicto y lucha y como apunta Gregory (1983) uno de los principales focos de disputa suele ser los valores: las organizaciones no son culturas homogéneas sino espacios multiculturales, de modo que la cultura puede ser una fuente de conflicto en vez de un elemento de cohesión.

La perspectiva del análisis cultural que proponen insiste en que la cultura de una sociedad no puede ser entendida a menos que "la naturaleza y organización de las relaciones y luchas entre la cultura dominante y las culturas subordinadas sean tenidas en cuenta" (Bates, 1987, p.89).

Las subculturas no son un factor anecdótico en la dinámica organizativa, pues constituyen el terreno en el cual la mayoría de los miembros de la organización adquieren lo esencial de sus conocimientos y comprensiones o significados fundamentales, de sus prejuicios y de sus criterios de valoración; siendo igualmente el principal terreno de acción de los líderes naturales, escapando la mayoría de las veces al control de los directivos y gestores de la organización. Son, en definitiva, el campo de batalla cotidiano de las organizaciones. "Las investigaciones más recientes, que se han venido haciendo en Estados Unidos en el campo de las ciencias sociales, han demostrado, en forma contundente, que pertenecer a un grupo tiene más influencia sobre nuestras actitudes, motivaciones y conducta que cualquier otro fenómeno social" (Ouchi, 1982, p. 37).

Van Maanen y Barley (1985) definen las subculturas como subunidades de miembros de la organización que interactúan regularmente entre sí, identificándoles como un grupo distinto dentro de la organización, que comparten un marco de problemas definidos en común y actúan sobre la base de comprensiones colectivas únicas para el grupo.

Pierre Lacroix (1983) caracteriza las subculturas como "culturas comunitarias" frente a la cultura global de una organización. Entiende que las "culturas comunitarias" son aquellas

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

antropológicamente ligadas a la existencia de grupos restringidos, caracterizadas por la afiliación y el reconocimiento, así como por la identificación, que aparecen en oficinas, talleres, etc y que constituyen un habitat o marco de vida relativamente pequeño donde una serie de personas trabajan, influidas de forma conjunta por un determinado número de factores naturales, familiares, anecdóticos y vivenciales.

Por contra, la "cultura global" es una cultura abstracta, que engloba a toda la organización y cuya función esencial es la de identificar y unir a todo el personal, algo sociológicamente indispensable para asegurar la coherencia y la unidad de la organización. La concibe así, como una cierta superestructura, mientras que las culturas comunitarias son mucho más existenciales en la vida de los grupos. Esta cultura global, en tanto que representa lo compartido por todos los grupos, es más delicada y frágil a la hora de cambiarla, además de mucho más lento el proceso de transformación puesto que las creencias y valores que representa sustentan de algún modo las grandes directrices estratégicas o a largo plazo de la organización.

Sin circunscribir la caracterización de la cultura comunitaria a aquella propia de un sector laboral, sino a las características más generales de lo que podría ser una subcultura dentro de una organización, podemos reformular la tabla que nos ofrece Lacroix (1983, p. 47) de la siguiente forma:

Tabla 4. Factores constitutivos de la cultura y la sub cultura

Factores constitutivos de la cultura global	Factores constitutivos de las subculturas
1) Tipo de dirección elegido o mantenido: centralización, feudalismo, burocracia, anarquía, descentralización.	1) Adaptación o deformación sectorial del tipo de dirección global.
2) Finalidades y objetivos globales.	2) Finalidades y objetivos de cada grupo o cultura comunitaria.
3) Estructuras y funciones de acuerdo al organigrama oficial.	3) Estructuras informales en función de los roles sociales y las influencias de los líderes.
4) Mentalidades, comportamientos y valores ligados a las metas de la organización global.	4) Mentalidades, comportamientos valores asociados a las metas del grupo, a sus actividades y a su código de conducta.
5) Planes y objetivos globales, así como métodos y procedimientos generales de gestión y de acción.	5) Objetivos particulares y métodos y procedimientos particulares adecuados a esos objetivos.
6) Estilo general de ejercer el poder de decisión, autoridad y competencia. Pactos y oposiciones entre sectores oficiales. Contra-	6) Modalidades prácticas de ejercicio del poder; estilos personales de autoridad y de influencia. Equilibrio, alianzas y rivalidades

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

poderes organizados. Negociaciones políticas oficiales.	entre clanes y coaliciones. Negociaciones de influencias entre líderes grupales.
7) Redes oficiales de información, a través de instancias y tablones de anuncios. Informes, memorias, documentos, circulares. Acceso oficial a la información. Vocabulario técnico de la profesión.	7) Red de rumores y transacciones oficiosas sobre las informaciones. Intercambios informales, interpretaciones y retenciones de información. Vocabularios de clan y coalición.
8) Celebraciones oficiales: cena oficial, día del patrono.	8) Celebraciones informales: cumpleaños, salidas de fin de semana, etc.
9) Valores oficiales la organización.	9) Normas del grupo
10) Aspecto general edificios y locales.	10) Ubicación territorio grupo.

Lacroix (1983, p. 47)

Según Deal y Kennedy (1985, p. 148) estas diferencias culturales propias de las subculturas se convierten en problema para la cultura general de la organización cuando no hay un intercambio formal o informal entre las subculturas una intenta públicamente minar la posición de las demás se vuelven exclusivas, clubes con derecho de admisión, imponiendo restricciones para poder pertenecer a ellas expresas de la organización considerada globalmente, como de las metas de otras subculturas dentro de la organización.

En las organizaciones que atraviesan períodos de cambio cultural, aparecen al menos dos subculturas a nivel básico, una cultura comprometida con el cambio y los nuevos valores y conductas que se pretenden alcanzar; y otra cultura formada por todos aquellos empeñados o aferrados a los viejos valores o cánones culturales que durante años prevalecieron en la organización (Hofstede, 1980).

El cambio cultural, en esta perspectiva, ya no será control tecnológico o ideológico-persuasivo (como proponen los ingenieros culturales), sino que provendrá de la dinámica originada por la lucha entre tales culturas a través de la negociación y el consenso entre los intereses de las diversas coaliciones subculturales en conflicto.

Trabajos como los de Giroux (1980), Nord (1985), Bates (1986, 1987), Lynn (1988), Ball (1989) recogen las posibilidades y riqueza de este enfoque.

Como dice coronel (1993, p. 95) "es preciso pues, mostrar el error que supone identificar la cultura con la búsqueda de la excelencia, y enfatizar la naturaleza ideológica de las construcciones culturales, sus diferencias, la existencia de subculturas y su relación con las culturas de la sociedad". Y tampoco debemos perder de vista, desde el punto de vista crítico, las relaciones de la cultura con formaciones ideológicas y sociales dominantes,

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

su estrecha relación con la estructura sociocultural, y entender el enfrentamiento cultural como un proceso social fundamental que rompe la estática y el equilibrio pasivo generando plataformas desde las cuales poder abordar el cambio. En definitiva, la línea sociocrítica, nos aporta la propuesta no sólo de desprender a la noción de cultura del halo de neutralidad y estatismo con el que la han revestido perspectivas anteriores, sino también de rescatar sus dimensiones políticas, ideológicas y conflictivas abandonando cierto misticismo en su análisis.

Anteriormente se exponía los aportes sobre como la cultura se podría visualizar como una variable externa o una interna, a continuación, se comparte definiciones realizadas por corrientes de pensamiento que contribuyen al análisis descrito inicialmente.

En definitiva aun cuando se han estudiado y desarrollado diferentes clasificaciones de las principales aproximaciones epistemológicas que se han utilizado para estudiar la cultura pueden resumirse en la distinción entre la interpretativa o simbólica, de carácter sociocognitivo, bajo la cual las organizaciones son cultura, de modo que la cultura se considera una metáfora y la funcionalista de naturaleza objetiva, por las que las organizaciones tienen culturas, de manera que la cultura se considera una variable siguiendo la denominación propuesta por (Syper, Appelgate, & Shyper, 1985)

En un intento por ordenar dichas perspectivas Martin (1999 ,2002) propone resumirlas en tres las cuales se expresan en la siguiente tabla.

Tabla 5. Complementariedad de las tres perspectivas

(Martín, 2002)

	Perspectiva Integración	Perspectiva Diferenciación	Perspectiva Fragmentación
Orientación hacia el consenso	Consenso en el conjunto de la organización	Consenso en el seno de cada sub cultura	Ausencia de consenso
Relaciones entre manifestaciones	Consistencia	Inconsistencia	Ni inconsistencia ni consistencia claramente
Orientación hacia la ambigüedad	Excluída	Canalizada hacia el exterior de las sub culturas	Reconocida

La literatura administrativa al respecto de la cultura organizacional descansa básicamente en tres premisas: primero, que la cultura organizacional está asociada de

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

una manera importante con el resultado del trabajo; segundo, que los contenidos o características particulares de una cultura organizacional explican esta asociación; y tercero, que puede lograrse un cambio en el resultado del trabajo, cambiando los contenidos particulares de la cultura organizacional.

Si bien la cultura organizacional tiene una permanencia en el tiempo, esta es relativa, ya que el individuo no solo la aprende, internaliza y reafirma su conducta, sino que además la puede transformar. Desde esta perspectiva aparecen como factores de cambio los diversos aspectos del entorno social, que exigen una capacidad de innovación y adaptación en los individuos involucrados frente a nuevas formas de convivencia y modelos de organización distintos.

La Teoría de la Organización de corte clásico aporta algunas aproximaciones al concepto de organización como una coalición de entidades que parecen implicar la existencia de múltiples grupos culturales en competencia (Bolon & Bolon, 1994). Dentro de esta corriente, algunos autores han descrito a las organizaciones como entidades políticas en las que diversos grupos intentan atraer la atención de la organización hacia sus propios intereses u objetivos particulares.

Desde hace casi cinco décadas (March & Simon, 1958) sugerían la existencia de conflictos intergrupales en las organizaciones, como resultado de “diferencias en sus objetivos o diferencias en sus percepciones de la realidad”. (Pennings & Goodman, 1979) describieron a las organizaciones de la siguiente manera: “Las organizaciones son además vistas como el conjunto de los intereses de grupos internos, o de los elementos constituyentes, que se traducen en demandas para la organización”.

Tushman (1977, p. 207), aunque no se refiere específicamente a la cultura organizacional, describe perfectamente la posición que sostiene este trabajo al respecto, y apoya los planteamientos de los autores mencionados anteriormente, cuando apunta lo siguiente: “Para entender el comportamiento organizacional, las unidades de análisis deben ser las sub-unidades básicas que componen la organización.

Desde el enfoque de sistemas, como marco referencial, el comportamiento organizacional puede ser visto como el resultado de la interacción de las sub-unidades al interior de una organización”.

Siguiendo este razonamiento, podría parecer que la cultura organizacional debiera ser conceptualizada más bien como un fenómeno altamente diferenciado; sin embargo, este

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

enfoque ha sido ignorado por la gran mayoría de los investigadores del tema; no obstante podemos mencionar algunas excepciones: Van Maanen y Barley (1985, p. 38) han enfocado a las subculturas, y su formación al interior de las organizaciones, definiéndolas de la siguiente manera: “Una subcultura organizacional es un subconjunto de miembros de la organización que interactúan con regularidad, que se identifican a sí mismos como un grupo distinto de los demás al interior de la organización, que comparten una serie de problemas específicos del grupo, y que toman acciones rutinarias con base en significados compartidos únicamente en el grupo” .

Estos autores sostienen que existen múltiples culturas al interior de las organizaciones, cada una con su propia agenda y su propia perspectiva. Otros autores han hecho alusión a la cultura de grupo, aunque con diversos significados (Louis, 1980). Como consecuencia de esto, Douglas y (Bolon & Bolon, 1994) perciben la necesidad de acuñar un nuevo término de tal manera que el concepto pueda ser clarificado y especificado.

Para ellos los términos “subcultura” o “microcultura” tampoco parecen captar adecuadamente el concepto de cultura de grupo, pues argumentan que una subcultura implica una derivación de la cultura organizacional a la que, consecuentemente, se le asigna una importancia secundaria. Aunque es cierto que esta secuencia causal ocurre (especialmente en las primeras etapas del ciclo de vida de una organización o en organizaciones muy pequeñas), esto sugiere que la cultura de una organización con frecuencia es derivada de la interacción de esas llamadas “subculturas”. (Siehl & Martin, 1988)

A continuación, se presenta una tabla que resume las diferentes perspectivas del concepto de cultura que permitirá tener una visión más completa de los diferentes aportes teóricos sobre dicho concepto.

Tabla 6. Perspectivas del estudio de concepto de cultura explicitadas anteriormente

PERSPECTIVAS ACTUALES EN CULTURA ORGANIZATIVA				
	FUNCIONALISMO: Cultura como variable externa.	SISTÉMICOS: Cultura como variable interna.	INTERPRETATIVOS: Cultura como metáfora.	SOCIOCRITICOS: Cultura metáfora crítica.
Concepción Organización	Existe objetivamente y con carácter instrumental.	Microsociedades con sus propios patrones de cultura y/o subculturas que identifican su 'individualidad' organizativa.	Fenómeno cul-tural, construcción social; constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros.	Construcción social que refleja los intereses y las ideologías dominantes dentro de la organización.
Concepción Cultura	Variable ambiental que influye en procesos organizativos y actitudes de los miembros.	Variable orga-nizativa informal constituida por su-puestos, valores y manifestada en rituales, símbolos.	Esencia de la organización. Mecanismo epistemológico para estudiar la organización.	Metáfora marcada por los intereses técnico y práctico que hay que orientar hacia el interés emancipatorio.
Foco de la investigación	Contexto cultural: Cultura de la sociedad y su impacto en la organización.	Relaciones de contingencia entre variables: una de las variables son las cualidades socioculturales dentro de la organización.	Análisis cultural de la organización: cuáles son los esquemas interpretativos que hacen posible tal organización.	Estudio crítico de los símbolos y de la manipulación de los símbolos.
Finalidad investigación	Aumentar la eficacia de la organización desde la dirección.	Aumentar la eficacia de la organización desde la dirección.	Entender la cultura para "determinar qué tipo de clima, valores y	Precaverse contra el control ideológico del 'management cultural'.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

			filosofías son posibles y deseables para una organización dada" (Schein, 1988, 305).	
Corrientes teóricas	Gestión Comparada.	Cultura Corporativa.	Análisis cultural.	Análisis cultural crítico.
Autores	Hofstede (1980) Ouchi (1981); Pasquale y Athos (1981).	Firestone y Wilson (1985), Deal y Kennedy (1985), Peters y Waterman (1982).	Smircich (1983, 1985); Greenfield (1984); Weick (1979, 1983); Schein (1988).	Bates (1986, 1987); Stablein y Nord (1985); Alvesson (1989, 1991)

Elementos que definen la cultura organizativa

En este apartado, una vez vistas las perspectivas teóricas y metodológicas desde las que es posible profundizar en el concepto de cultura organizativa, y una vez construida la posible definición de este fenómeno, de cara a operativizar dicha definición se trata de caracterizar los elementos que configuran el contenido de dicha cultura organizativa, sabiendo que no se puede reducir este constructo holístico a la simple suma de sus partes.

"El interés por conocer y describir los componentes culturales tiene una doble finalidad. Por una parte, comprender las variables que inciden en el funcionamiento de las organizaciones; por otra, posibilita procesos de intervención que faciliten el desarrollo de las organizaciones" (Gairín, 2000)

Propuestas que se centran en las creencias y presunciones básicas como esencia de la cultura organizacional

Anzizu (1985, 18) entiende que los elementos que conforman una cultura organizativa son los principios y creencias básicas, que se manifiestan en la manera de comportarse de las personas (cómo visten, qué relación se establece entre jefes y subordinados), los ritos y signos externos (cómo están dispuestos los lugares de trabajo, etc.). Este autor que en su definición trata de generar un marco más amplio, a la hora de operativizar el concepto de cultura de la organización se queda en enunciar un término "principios y creencias básicas" pero que no se explicita de una manera pormenorizada.

Thevenet (1992, 27) afirma que "la cultura comprende una serie de valores, conocimientos y percepciones comunes, pero también y, sobre todo, hipótesis fundamentales". Este último concepto es el más importante. Para este autor las hipótesis representan los conocimientos de partida necesarios para actuar, analizar y decidir dentro de una organización. Los miembros de una organización no siempre perciben el sentido de esta hipótesis: las consideran como verdades primarias, indiscutibles y evidentes por sí mismas.

La cultura, acabará diciendo este autor, "parte, pues, de la idea de que cualquier actividad humana dentro de un marco organizado, no se impone por naturaleza, sino que se deriva de hipótesis" (1992, p. 27). Este autor identifica las hipótesis fundamentales con las presunciones de Schein, pero hay que tener en cuenta que Schein habla de hipótesis como un paso previo a las presunciones, un elemento de enlace entre los valores y las presunciones en la descripción de su origen y formación: "lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad" (1988, p.33), como una presunción básica.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Todos estos autores siguen las propuestas de Schein (1988), por lo que se tomará como referencia dicho autor y tomándose su concepción sobre los elementos que conforman la cultura organizacional.

Schein (1988- 1990, p. 111-112) a partir de su definición de cultura organizacional establece cuáles serían los elementos que la definen:

- a) Producciones o artefactos observables.
- b) Valores.
- c) Presunciones básicas que subyacen.

La organización de tales elementos ha sido representada por Gasalla (1989, p. 381) como un iceberg y por Garmendía (1994, p.38) como un corte vertical de un segmento de arboleda, donde las raíces se hunden cada vez más profundamente en tierra. En ambas imágenes, la parte emergente del iceberg y el tronco y las ramas de los árboles, corresponderían a los productos y los comportamientos directamente observables, que se enraizarían sobre los valores predominantes en la organización, y éstos, a su vez, permitirían suponer la existencia de una base más profunda, de unas raíces profundas que sustentarían los niveles superiores.

Tabla 7. Niveles de la cultura

Niveles	Elementos	Observación
Producciones: manifestaciones externas (artefactos y creaciones)	Tecnología Modelos comportamiento Documentos Ritos, mitos y símbolos.	Fáciles de observar, pero difíciles de interpretar.
Valores	Confrontables con el entorno físico Confrontables solo por proceso social.	Mayor grado de conciencia.
Presunciones básicas	Relación con entorno. Naturaleza de la realidad, del tiempo y el espacio. Naturaleza de la actividad humana. Naturaleza de las relaciones humanas.	Situadas a nivel pre consciente Invisibles para el observador, pero pueden ser descubiertos mediante los instrumentos adecuados.

Fuente Shein (1988, p. 30)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

En un primer nivel, directamente observable, se encuentran las manifestaciones visibles de la cultura de la organización: el espacio físico, sus aspectos organizativos, la arquitectura de sus edificios, la tecnología, el lenguaje hablado y escrito, el modo de vestir, los modelos de comportamiento, el olor y el tacto del lugar, su intensidad emocional, los documentos oficiales (estatutos, materiales de orientación y formación para los empleados, archivos...), los ritos, los mitos, los símbolos, las historias, los records de la empresa, sus declaraciones de filosofía...

El problema con los artefactos culturales es que su exterioridad e inmediatez no hace más fácil su interpretación. Es posible describir 'cómo' un grupo construye su propio ambiente y 'qué' modelos de comportamiento se distinguen entre sus miembros, pero a menudo no se llega a captar la lógica subyacente, el 'porqué' del comportamiento de un grupo.

En un segundo nivel se encuentran los valores que regulan y explican esos comportamientos. Son juicios acerca de lo que "debe" ser, de la aceptabilidad o rechazo de personas, objetos o acciones. Para llegar a ellos es preciso acudir directamente a los miembros de la empresa o analizar el contenido de sus documentos o estatutos. Con este procedimiento se puede llegar a los valores manifiestos o expresamente aceptados en una organización; es decir, lo que se declara como explicación del propio comportamiento, sin embargo, las razones profundas permanecen frecuentemente escondidas e incluso ignoradas.

Por último, en un tercer nivel, el más profundo, se encuentra la esencia de la cultura organizacional que explica la presencia de determinados valores y comportamientos. En este nivel se encuentran las "presunciones básicas" sobre la naturaleza de la realidad, del tiempo y del espacio, sobre la naturaleza del ser humano, de su actividad y de sus relaciones con los demás seres humanos y con el ambiente. Estas creencias se forman cuando los valores comienzan a ser aceptados, ya que se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas. Tienden a ser incontestables e indiscutibles hasta el punto de que, cuando están firmemente arraigadas, los miembros de la organización considerarán inconcebible una conducta basada en otros supuestos. "En una empresa de un país capitalista, no se concibe que pueda venderse un producto que genere pérdidas o uno en el que no cuente su rentabilidad" (Schein, 1988, p. 34).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Diferentes tipologías de cultura organizativa.

La finalidad de este apartado no es únicamente la de describir las distintas clasificaciones que se han hecho de tipologías de la cultura organizativa, sino ilustrar sobre los que teóricamente se ha estudiado y como en la actualidad incide en la cultura de las organizaciones.

Existen diferentes formas de presentar los rasgos culturales de una organización Una de estas formas es a partir de una caracterización de tipologías culturales (Thevenet, 1992). Estas tipologías marcarían la orientación básica hacia la que tiende la organización, y, por tanto, desentraña la línea de fondo que inspira toda la cultura organizacional.

Ciertamente ningún tipo ideal o modelo coincide exactamente con ninguna organización real, pero si hay una tendencia que prevalece y que la identifica dentro de la complejidad, lo cual facilita su análisis y comprensión para definir posteriormente estrategias de intervención. Estos marcos teóricos, estos modelos no son estables, pueden seguir un ciclo evolutivo, se pueden combinar adjuntando elementos de uno y de otro, etc. Como dice Bush (1986), son modelos que pueden explicitarse de diferentes maneras, según el marco contextual, la situación y el tipo de institución implicada. Cada modelo puede ser aplicable en diferentes situaciones y contextos como una respuesta o solución a un problema planteado concreto.

No obstante, hay que ser muy precavido respecto a la utilización de estas tipologías, pues como afirma Schein (1988, p. 199) son unidimensionales. "Muchas de estas tipologías contemplan tan sólo una dimensión de presunciones, desarrollan distintos tipos en torno a la dimensión y luego da a aquéllos el nombre de 'arquetipos'", por esa razón hay que tener en cuenta esta dimensión o variable para comprender la tipología y su intención o finalidad (sesgo).

Factores que determinan la configuración de una cultura y sus consecuencias en la elaboración de estrategias para la intervención y el cambio

Abravanel (1992, p. 202) menciona que la cultura también es resultado del aprendizaje humano, es la manera que tiene la gente de potenciar sus experiencias concretas en un mundo fenomenal o conceptual.

Ahora bien, la cultura en las organizaciones puede percibirse en lo que la gente piensa, hace y siente; implica la adquisición y transmisión de estos patrones de conducta en el

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización tiende a ser estable y no puede ser cambiada aceleradamente.

Cada organización posee una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega al elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la disposición del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación, y el arraigo de los propósitos institucionales dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad de quien dirige consiste en fijar el modo, el ritmo y la importancia que se dé a los planes estratégicos de los cuales son responsables. (Armengol & Cuetos, 2016)

Por esto es que se presenta lo que algunos teóricos afirman sobre la función que tiene la cultura dentro de las organizaciones

Pascal y Athos (1981) subrayan la importancia de la cultura como uno de los elementos esenciales para poder introducir cambios en la organización, a través de los valores y representaciones y como mecanismo regulador del funcionamiento de una organización.

Dentro de esta función de la cultura, diferencia una serie de elementos, que configuran el perfil de cada organización. Entre estos elementos distingue los siguientes (como factores que configuran las características de una cultura): la estrategia, la estructura, el sistema de gestión; los recursos humanos; las competencias; el tipo de gestión; y los valores fundamentales para los miembros del grupo.

Hofstede (1984), estudiando la cultura de la multinacional de seguros Hermes en diferentes países, llegó a determinar los siguientes factores (como indicadores para realizar su análisis): el tipo de poder y su aceptación; el grado de reacción y estabilidad frente a la incertidumbre y a las situaciones amenazadoras a través de la aplicación de las reglas formales; el grado de individualismo o el colectivismo para asumir las responsabilidades y la creatividad; y el nivel de sexismo respecto a los valores dominantes, la dominación, los bienes, etc.

Entre los factores que enumera Robbins (1987) hay que distinguir dos tipos: los de desarrollo y mantenimiento y los de transmisión de una cultura.

Entre los factores de desarrollo enumera los siguientes: a) las técnicas de selección de personal, que consiste en contratar gente que tenga los mismos valores, normas y costumbres y, por lo tanto, potenciarlos dentro de la organización; b) las palabras y

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

acciones de la alta gerencia definen las formas de comportamiento (normas, riesgos, autonomía, libertad) que son premiadas y las que no, de esta forma, potencian entre sus subordinados determinados comportamientos, que ayudan a configurar un determinado tipo de cultura; c) la socialización o proceso de adaptación a su cultura en las tres fases del proceso (llegada, encuentro y metamorfosis) e influye en su productividad, compromiso y permanencia.

Para este autor toda cultura se caracterizaría por los siguientes aspectos y combinándolos configurarían su esencia: a) autonomía individual, que es el grado de responsabilidad, independencia y autonomía que tienen los miembros de una organización para desarrollar su actividad; b) Estructura, que es el mayor o menor nivel de apertura que tienen sus normas y reglas y, en definitiva, el control que la organización ejerce sobre sus miembros; c) apoyo, el grado que los superiores respaldan a sus subordinados; d) identidad, el grado de identificación de los miembros con la organización; e) desempeño-premio, es la correlación de coherencia y justicia que hay entre las funciones realizadas, su nivel de desempeño y los premios o incentivos que le corresponden; f) tolerancia respecto al conflicto, el nivel de conflictos que suele haber y la respuesta a los mismos; g) tolerancia al riesgo, el grado de potenciación de la creatividad, el riesgo y la innovación en el trabajo de los miembros de una organización.

Entre los factores de transmisión enumera los siguientes: a) la historia, aquellas normas que se han ido consolidando, a través del éxito de una organización, la forma de pensar o comportarse dentro de ella y que forman parte de su esencia; b) los rituales como secuencias repetitivas de determinadas actividades que refuerzan los valores que impregnan la filosofía de la organización; c) símbolos materiales como son el vestido o los uniformes, determinados tipo de vehículos, casas, etc., todos ellos refuerzan la pertenencia de los miembros a una organización y, por lo tanto, refuerzan su cultura; d) el lenguaje utilizado en una determinada organización fuerza su cohesión, e incluso puede invalidarlo para actuar fuera de ella.

Para provocar el cambio cultural propone las siguientes acciones: a) los gerentes o altos ejecutivos pongan de moda esas nuevas conductas; b) crear nuevas historias, símbolos y rituales; c) seleccionar, promover y apoyar a los miembros que desarrollan esa nueva forma de comportarse que se persigue; d) redefinir con los nuevos valores los procesos de socialización; e) reemplazar premios, incentivos y normas escritos con los nuevos valores; f) potenciar la rotación de puestos; g) potenciar la participación, generando la confianza en el cambio.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Leithwood y Musella (1991) plantean el estudio de casos, a través de las entrevistas, cuestionarios, observación, participación y análisis de los documentos como uno de los mejores métodos para investigar la cultura.

Lunenburg y Ornstein (1991) plantean por una parte que para conseguir un cambio de la cultura de una organización hay que tener en cuenta el siguiente proceso-factores: condiciones externas, condiciones internas, presión institucional, desarrollo de determinados sucesos, nueva visión cultural por un líder, desarrollo de una estrategia de cambio, plan de acción, actuación de ajuste y reformulación de la nueva cultura (p. 66).

Santos Guerra (1992) propone la investigación cualitativa para analizar la cultura de la escuela desde dentro y, siguiendo la propuesta de Ouchi y Wilkins (1988), propone la integración de diferentes categorías de métodos teóricos, macroanalíticos, microanalíticos, empíricos, holísticos, semióticos y cuantitativos para su investigación. Por su parte, Bates (1992) plantea una serie de estrategias de intervención en la cultura (p. 209):

- Fase preparatoria para conseguir una impresión de capacidad de cambio en la escuela y aclarar a todos los participantes el proceso de mejora que tendrá lugar.
- Entre medias hay una fase de revisión inicial para hacer cambios y establecer prioridades.
- Revisión específica, en profundidad, y establecimiento de los objetivos a desarrollar.
- Fase en la que el desarrollo y puesta en práctica tienen lugar en la sociedad.
- Fase de institucionalización en la cual el proceso de perfeccionamiento forma parte de la rutina diaria.

Por otro lado, algunos teóricos como Sainsaulieu (1973) enumera tres factores en la configuración de una cultura: la cultura anterior (familiar, étnica, etc.); la situación de trabajo o de la organización; y el carácter estratégico de las relaciones del poder. A esto se le debe de aunar las características propias del contexto económico, político y social que subyace en cada país.

Es por ello que se puede decir que la cultura es algo que se construye poco a poco, que garantiza las formas de desenvolvimiento del individuo es un espacio controlado o donde comparte con otras personas que tengan objetivos e intereses comunes. Dentro de la sociedad en la que actualmente vivimos es muy importante tener una mentalidad abierta al cambio y estimar que la cultura que muchas veces hemos conocido cambia, fluctúa en

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

correspondencia con las necesidades y las oportunidades que se suscitan en el mercado laboral. Es por esta razón que ya se habla sobre los procesos de construcción cultural, tal y como lo establecen algunos escritos administrativos y del área de la sociología.

Este proceso de construcción cultural suele ser la respuesta adaptativa de la organización ante un contexto físico, ideológico y cultural o político (la cultura o subculturas actuales son las respuestas adaptativas que se consideran más adecuada en las circunstancias presentes para el grupo que las detenta), que pasa de una generación a otra como parte de la propia historia de ella, a través de códigos, símbolos, mitos, ritos, liturgias y leyendas, que van configurando creencias, preconcepciones y valores compartidos que articulan ese constructo cultural que la define y caracteriza como su personalidad frente a otras organizaciones o grupos dentro y fuera de ella, en la que subyacen diferentes ideologías, intereses de grupos y personales, entre ellos la consecución del poder y el reparto de recursos.

A esto se debe particularmente que en el caso de la universidad aun con lineamientos y valores claramente establecidos, los patrones culturales se van moviendo en correspondencia con lo que se demanda en el ambiente académico, empresarial y social, así mismo las exigencias del mercado y porque no decirlo las tendencias económicas, sociales y culturales en el área con la cual se tenga mayor relación.

La cultura en este sentido posee un papel integrador que socializa los comportamientos y un papel económico que sistematiza la conducta social (no hay que reaprender permanentemente las maneras de comportarse). Así la cultura organizacional identifica a sus miembros a través de formas de pensar y de actuar en el ámbito organizacional que les son comunes y que, en consecuencia, les confieren una identidad colectiva (Robbins, 1987). Esta situación les ofrece seguridad y estabilización a sus miembros; pero también se convierte en un instrumento de control de los comportamientos, formas de pensar, creencias y actitudes de los miembros, que puede ser un obstáculo para el cambio y la innovación dentro y fuera de la organización.

Aquí se establece uno de los principales retos para la universidad como movilizadora de recursos humanos calificados para insertarse laboralmente en el mercado y ofrecer sus competencias en beneficio del bien común. Si la universidad con una cultura propia no logra readaptarse a las nuevas tendencias y circunstancias podría quedar obsoleta o perdida en el tiempo, lo cual no solamente no le permitirá cumplir su misión, sino que además estaría graduando profesionales que no podrían insertarse en un ambiente culturalmente cambiante, competitivo en cierta forma, pero sobre todo preparados para adaptarse a los cambios actuales y venideros.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

La cultura no puede verse solamente como un concepto propio de las empresas y organizaciones, sino que es una concepción que ha evolucionado y que le permite a quienes lo hace el aprender y desaprender para mejorar y destacar las bondades que se tiene como entidad pública o privada. A esto se le agrega el hecho de que la cultura ya no es solamente un término administrativo y burocrático o algo que los sociólogos han popularizado, sino que ha convertido en una necesidad su estudio y su divulgación, sobre todo porque es considerada de manera particular una forma de comprender mejor al individuo y su contexto.

Concepción	Eficientista	Sociocrítica-Política	Interpretativo-Simbólica
Tipo cultura	Burocrática	Colaborativa	Permisiva
Elemento nuclear	Normas	Negociación y consenso.	Personas.
Orientación	Función, cumplimiento normas, orden y racionalidad metódica.	Eficacia, consecución de los objetivos establecidos.	Satisfacer las necesidades de los miembros de la organización
Estilo Directivo	Burocrático. La jerarquía y el status se adquieren en función del puesto legal que se ocupa.	Basado en la capacidad y competencia para llevar a cabo la tarea (expertos)	Se ejerce en función de la mayor aptitud y mayor dedicación para ayudar a los demás.
Toma decisiones	En función de la legalidad, la norma y los procedimientos regulados.	En función de la capacidad intelectual y la experiencia en resolución de los problemas.	Por consenso buscando la solución que no perjudique a nadie.
Funcionamiento	Burocracia organizada. Cada paso respaldado y con constancia escrita. Informes de todo.	Trabajo de equipo y con proyectos, en base a objetivos organizacionales (no individuales ni de grupo)	Las funciones se asignan por preferencias personales sin obligar a nadie a tareas que no le gustan.
Éxito	En función de la antigüedad y la respuesta ajustada a la norma.	En función de la consecución o no de resultados.	En función de la dedicación a la satisfacción de las necesidades de los demás.
Control	Selección y promoción en función del adecuado cumplimiento de las funciones.	Mediante la asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados.	Sin controles.
Clima	Relaciones reguladas por normativa. Reuniones oficiales.	Colaborativo y de autonomía.	Distendido, buscando que haya una satisfacción en el trabajo.

Tabla 8. Diferentes tipos de cultura y elementos que lo configuran según sus conceptos

Propuestas que recogen todos los aspectos anteriores como elementos nucleares de la cultura organizativa

Hay un grupo de autores que consideran que todos los aspectos anteriores, tanto las manifestaciones culturales, más externas y visibles, como los valores o las creencias básicas, son elementos constituyentes del núcleo medular de la cultura.

Así, González-Anleo (1991, p. 412) establece taxativamente que los elementos constitutivos de la cultura organizativa son: "los valores, las normas, los símbolos, mitos, figuras ejemplares, modelos de comportamiento... y los ritos, así como los procedimientos, consagrados y legitimados por la experiencia y la biografía corporativa, para tomar decisiones, resolver conflictos, facilitar la comunicación, etc.

Millikan (1985) plantea que la cultura tiene elementos tangibles, intangibles y simbólicos como:

- La filosofía y/o ideologías subyacentes imprimidas por los líderes y demás miembros de la organización.
- Las formas en que esa filosofía se traduce en una misión o propósito operativo.
- Los valores de los líderes y de otros miembros relacionados con la organización y sus repercusiones.
- La naturaleza y calidad de las acciones e interacciones personales e interpersonales.
- Las metáforas que de manera consciente o inconsciente sirven como marcos de pensamiento y acción.

Las epopeyas, mitos, historias, héroes folklóricos y celebraciones que sirven para generar o reforzar incentivos y motivaciones.

Otras manifestaciones tangibles o intangibles relacionadas con el potencial y poder de la organización.

Petit (1984) indica que los elementos que componen la cultura de la organización son: normas, valores, prejuicios, estereotipos, mitos, modelos de relación.

Lacroix (1983, p. 43), afirma que las culturas están formadas por:

- el tipo de dirección de la organización y de sus diferentes sectores;
- las finalidades, las orientaciones políticas, los proyectos y las estrategias individuales, grupales y organizacionales;

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- las estructuras formales e informales, las funciones y los roles;
- las actividades, productos o servicios ofertados;
- los planes y objetivos, la organización, los métodos y los medios de producción y de gestión;
- los conocimientos y prácticas técnicas;
- las distribuciones y el ejercicio del poder;
- la difusión e intercambio de informaciones, las particularidades del lenguaje;
- las relaciones, los comportamientos y actitudes profesionales y sociales;
- las costumbres, hábitos y tradiciones;
- las ideologías y las creencias, los tabúes y prohibiciones, los valores y preceptos implícitamente o claramente valorados;
- las condiciones materiales de existencia y de trabajo.

Owens y Steinhoff (1988) mencionan seis elementos culturales que se solapan para formar la cultura distintiva de la escuela: historia de la organización, mitos e historias, valores y creencias, normas de conducta, tradiciones y rituales, héroes y heroínas de la organización.

Etkin y Schvarstein (1989) al hablar de la cultura burocrática de las organizaciones dirá que este sistema cultural está formado por "creencias, actitudes, imágenes, lenguaje y las formas de pensar de los componentes del esquema burocrático. En cuanto a los modos de actuar, el sistema cultural se integra con ritos, hábitos, ceremonias y otras pautas de comportamiento que constituyen la llamada administración simbólica de las estructuras burocráticas" (124), para más adelante, al hablar ya de los rasgos de la cultura organizacional, entiende que ésta está integrada por los "siguientes elementos: a) los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta; b) la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional; e) la valoración social de los puesto de trabajo y funciones, su estratificación; d) los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización; e) los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no está escritos pero que funcionan como rutinas; f) las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos; g) el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo" (209).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Morales (1994, p. 51) afirma que "entre los componentes más importantes de la cultura pueden destacarse: los valores, los ritos, los símbolos y los mitos".

Bolívar Botía (1993, p. 68) recoge que la cultura "está constituida por representaciones, expectativas, tradiciones y simbologías propias, roles, códigos de conducta, normas y patrones de acción".

Bosche (1984) establece que el concepto de cultura corporativa tiene los siguientes componentes: valores, ritos, símbolos materiales u orales y mitos.

vázquez (1990, p. 95) cree que "para interpretar una cultura corporativa es necesario saber cuáles son los valores, mitos, símbolos, ritos, héroes y configuraciones que la caracterizan".

Definición de los elementos de la cultura organizativa según los diversos autores que los han utilizado

1. Presunciones básicas

Thévenet no utiliza este término explícitamente, emplea el concepto de 'hipótesis fundamentales' para referirse a idénticos contenidos que Schein (1988) al hablar de presunciones básicas, por lo que no vamos a repetirlo aquí.

Son lo que Argyris y Schon (1978) han identificado como 'teorías en uso', es decir, las presunciones implícitas que realmente orientan la conducta, y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas.

Según Schein afirma que estas creencias se forman cuando los valores comienzan a ser aceptados, ya que se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas. Tienden a ser incontestables e indiscutibles hasta el punto de que, cuando están firmemente arraigadas, los miembros de la organización considerarán inconcebible una conducta basada en otros supuestos (1988, p. 32).

Estas presunciones se constituyen en 'paradigmas' o esquemas coherentes. Al igual que todo sujeto tiende hacia el orden y la congruencia, los grupos humanos, las organizaciones configuran progresivamente una serie de presunciones compatibles y congruentes que les permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de una forma estable y coherente. Si no es así, estaremos, según Schein, ante

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

una cultura débil, no formada o ante un conflicto cultural entre diversas subculturas dentro de la organización.

Schein desarrolla esta idea de presunciones a partir del estudio comparativo hecho por Kluckhohn y Strodtbeck (1961), aunque desarrolla nuevas dimensiones y modos distintos de conceptualizar las dimensiones tratadas por estos autores.

2. Ideología

La noción de ideología es un concepto polisémico que en el siglo XVIII designó inicialmente a la ciencia de los fenómenos mentales; se introducirá progresivamente en las ciencias sociales a partir de la definición que le dió inicialmente Marx.

Marx entendía la ideología en dos sentidos

- Como sistemas de representación elaborados por la moral, la religión y la política, y que determinan la conciencia que tienen los individuos de las cosas y de la sociedad (Marx, 1967).
- Como falsa conciencia originada por las relaciones de producción que enturbian el vínculo con la realidad, ocultando las condiciones objetivas de explotación en que se encuentran los individuos, impidiéndoles captar el sentido de los cambios que les conciernen: ideología como alienación.

Schein (1988, p. 91) la define como "una serie de valores comprensivos capaces de prescribir la manera en que se debe actuar ante otros grupos y en el entorno, especialmente en ámbitos de difícil explicación y gobierno".

Alvesson (1991, p. 209) la define, desde la perspectiva de la Teoría Crítica, como "un conjunto de asunciones, creencias y valores relativamente coherente sobre una determinada parte de la realidad social, siendo iluminada y legitimada de una forma selectiva, limitando la reflexión autónoma y crítica y a veces favoreciendo los intereses sectoriales". Para los autores provenientes de esta concepción, la ideología está relacionada con el nivel metateórico. Las ideologías -política, tecnocrática, profesional, etc. No caracterizan a los objetos de la ciencia social, pero sí penetran la ciencia social misma.

Fischer (1992, p. 41) la define diciendo que "la ideología designa toda forma sistematizada de representaciones que proporciona una explicación de la realidad en general y del funcionamiento social en particular; esta construcción sociocognitiva está

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

destinada a suministrar un modelo de evaluación de las situaciones y a proponer una orientación coherente de las conductas".

En definitiva, podemos decir que la ideología constituye una dimensión esencial de toda cultura a caballo entre las presunciones básicas y los valores; a través de aquella construye una sociedad su conocimiento de la realidad al tiempo que una imagen de sí misma que forma un sistema explicativo propuesto a sus miembros.

3. Valores

Antes de nada, habría que hacer una primera distinción muy básica entre "valores" (aquello que es importante para los miembros de la organización) y creencias (aquello que se considera verdad por los integrantes de la organización). Y dice el refrán que "o vives como piensas o acabarás pensando como vives". Los valores cruciales se asientan sobre las creencias fundamentales del ser humano, pero hay que tener en cuenta que también esas creencias han sido construidas y forjadas a base de experiencias vitales concretas. Por eso es importante tener en cuenta que los valores de los miembros de una organización (lo que consideran importante y valioso) van a estar determinados por las experiencias positivas y enriquecedoras que hayan tenido en su intento de construir y configurar la organización en interacción con el entorno.

El concepto de valor ha sido forjado por los antropólogos y los sociólogos. Kluckhohn (1951) decía que un valor es una concepción explícita o implícita de lo deseable, específica de un individuo o característica de un grupo y que orienta las modalidades y el sentido de su acción.

Zavalloni (1980) ha tratado de mostrar las distintas maneras en que ha sido empleada por diversas teorías la noción de valor. Desarrolla tres corrientes de pensamiento: La influencia de los valores según las culturas en que se den, los enfoques referidos a los modos de vida y el estudio de los valores en la perspectiva sociológica.

4. Normas

Schein (1990a) las define como "una serie de suposiciones o expectativas que tienen los miembros de un grupo u organización con respecto al tipo de comportamiento que es correcto o incorrecto, bueno o malo, apropiado o inadecuado, permitido o prohibido. Por lo general, las normas no se expresan de modo espontáneo, pero los miembros pueden expresarlas cuando se les pide que lo hagan. Por ejemplo, algunas normas típicas de un grupo podrían ser:

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- No debemos maldecir ni decir groserías en este grupo
- Debemos llegar a las reuniones con puntualidad
- No debemos retar ni poner en tela de juicio las declaraciones del director del grupo
- Deber ser informales unos con otros, tutearnos
- Todos los que están en el grupo deben participar
- Debemos llegar al consenso y no depender de la votación
- No debemos iniciar la reunión hasta que estén presentes todos los miembros

Peiró (1991) entiende que "las normas hacen explícitas las conductas apropiadas de los miembros de la organización. Son productos sociales, formados en el discurso de la interacción social que presentan generalizaciones comúnmente acerca de las conductas que se espera que realicen los sujetos en temas que son de importancia para la organización; con referencia a ellas la organización juzga como aceptables o inaceptables las conductas de sus miembros" (p. 260).

5. Historias

Narración de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la organización y al equipo directivo actual. Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales (Pettigrew, 1979, p. 576).

Para Deal y Kennedy (1986, p.49) las historias "dan cuerpo a sus valores los de la cultura organizacional y transmiten lecciones importantes respecto del éxito y la motivación en los negocios".

Trice y Beyer (1984, p. 655) diferencian entre saga (narración histórica que describe los logros y talentos de un grupo y sus líderes, normalmente en términos heroicos), leyenda (narración transmitida, de generación en generación, de algunos sucesos sorprendentes o asombrosos que están basados en historias pero que han sido engrandecidos con detalles ficticios), historia (narración basada sobre acontecimientos verídicos a veces combinando realidad y ficción) y cuento (narración completamente ficticia).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

6. Rituales

Se pueden definir como secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quiénes son las personas imprescindibles y quiénes las prescindibles (Pettigrew, 1979, p. 576).

Leal Millán (1991, p. 86) o Deal y Kennedy (1986, p. 15) sostienen que "los ritos y los rituales son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía. En sus manifestaciones ordinarias que nombramos rituales muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. En sus espectáculos que denominamos ceremonias suministran ejemplos visibles y muy poderosos de lo que la compañía representa".

Los rituales dan a la cultura una forma tangible y cohesiva. Toda cultura organizacional ha de ritualizarse y celebrarse, si quiere prosperar, afirman estos autores.

Pero no sólo los rituales y ceremonias especiales. Sino los ritos cotidianos también tienen un sentido muy importante y una función clara en la dinámica de la cultura organizativa. "Las reglas tácitas de la comunicación personal (llamémoslas los rituales 'hola') (. . .), permiten que los miembros de la organización sepan dónde están, refuerzan la identidad que un individuo tiene dentro de una compañía, y fijan el tono de la forma en que las personas se relacionan entre sí. (...) Especifican cuán formal o informal es el trato entre las personas, las reglas duraderas que rigen las conversaciones, cuánta emoción o controversia públicas se permiten, quién habla primero en las juntas y hasta a quién se le permite concluir una conversación" (p. 70).

7. Símbolos

Los símbolos son signos (signo: cualquier sonido, objeto o acontecimiento que hace referencia o evoca sentimientos o pensamientos acerca de algo distinto, como el humo respecto del fuego), pero que han sido arbitrariamente elegidos por el ser humano para expresar ideas abstractas, como la luz verde de un semáforo para indicar que se puede cruzar la carretera. "Cuando las acciones y las palabras tienen sentidos que todo el mundo puede entender, se convierten en elementos lingüísticos o símbolos" (Rossi y O'Higgins, 1981, p. 53).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Para Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders (1990, p. 291) “símbolos son palabras, gestos, dibujos u objetos que adquieren un significado particular dentro de una cultura”.

Cohen (1974, IX) los define como "objetos, actos, conceptos o formaciones lingüísticas que representan ambiguamente una multiplicidad de significados dispares, evocan sentimientos y emociones e impelen al hombre a la acción”.

Trice y Beyer (1984, p. 655) define símbolo como cualquier objeto, acto, suceso, cualidad o relación que sirve como vehículo para expresar significados, normalmente para representar otra cosa.

Bosche (1984) dice que los símbolos materiales u orales resumen un sentimiento que la empresa estima importante y representativo de aquello en lo que cree, de sus formas de funcionamiento o de su identidad.

Alvesson (1991, p. 214) afirma que casi todo puede funcionar como un símbolo. El mínimo consenso entre los investigadores parece demostrar que un símbolo significa algo más grande o diferente de sí mismo, y que tiene que tener un significado para una persona o para un colectivo.

Según Robbins son símbolos materiales "el diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido son símbolos materiales que indican a los miembros de la organización quién es importante, el grado de igualdad deseado por la alta gerencia y las clases de conducta (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, participativa, social) que se juzga apropiada" (Robbins, 1987, p. 453)

Peiró, hablando de la cultura material de la organización, citando a Hillier y Leaman (1976), nos dice que "el edificio es un objeto cultural y simbólico y como tal representa un soporte de la cultura y de los valores dominantes" (1991, p. 254).

Para Vázquez (1990, p. 96) los símbolos "se refieren sobre todo a signos o detalles que están cargados de información cultural, pueden ser por ejemplo la forma de vestir, los detalles que hacen diferenciar los niveles jerárquicos, la forma de tratarse y de recompensar, etc."

Thevenet (1992, p. 85) diferencia entre signos "lo que la empresa comunica sobre sí misma en sus apariencias" y los símbolos "sus totems".(Goikoetxea Piérola, 2010)

A continuación, con mayor detalle lo que cada uno significa

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

a) Signos: cara al exterior (respuesta telefónica, recepción a los visitantes, comunicación externa, etc.), comportamientos (vocabulario, vestimenta, nivel de consumo aparente de los ejecutivos, tipos de relación tuteos, puertas abiertas, restaurante o cafetería), espacio (circulación en los locales, arquitectura, condiciones de los locales disposición, material, mobiliario, colores), y gestión del tiempo (reparto del tiempo individual o colectivo de los ejecutivos, horarios y actitudes en relación al horario, relación entre tiempo disponible y tiempo privado).

b) Símbolos: ritos (juegos, fiestas, actividades del comité de empresa, información al personal, publicidad de la promoción o sistemas de recompensas, toma de responsabilidades y anuncio de los cambios), historias (relativas a los directivos, sobre asuntos importantes), y logotipos.

8. Héroes

Tanto Vázquez (1990), Leal Millán (1991, p. 85), como Deal y Kennedy (1986, p. 15) entienden que "estos individuos personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los miembros de la organización. Algunos héroes nacen los visionarios que edificaron las instituciones (...) y a otros los 'hacen' los momentos memorables que ocurren en la vida cotidiana de la corporación".

Para Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders (1990, p. 291) "héroes son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características altamentepreciadas en la cultura y que aun sirven de modelos para el comportamiento". Son los personajes de los mitos, individuos que, en función de su personalidad, de sus actos o de sus actitudes, son introducidos en la leyenda de la organización o de la sociedad (Whyte, 1956).

Para Leal Millán (1991, p. 85) la función de los héroes es reforzar los valores básicos de la cultura de diferentes maneras:

- logran que el éxito sea alcanzable y humano;
- suministran modelos de los papeles a desempeñar;
- conservan lo que hace que la organización sea especial;
- ofrecen una norma de desempeño y motivan a los miembros de la organización.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Thevenet (1992) habla de héroes dentro de la historia de la organización entendiendo por tales "los personajes que se distinguen dentro de cada empresa por su actuación fuera de lo normal" (p. 67). Pero en este caso se trabajará con la figura del fundador porque puede ser asimilado como una de las figuras heroicas que transmiten valores y significados a la organización. Pues bien, emplea el concepto de fundadores refiriéndose a aquellas personas que ha tenido una idea sobre un producto, una actividad y los medios para desarrollarlas. Entiende que este fundador transmite desde el comienzo de la organización un cierto número de mensajes que estructuran el futuro desarrollo y funcionamiento de la organización (p. 55-56).

9. Mitos

Leal Millán (1991, p. 92) afirma que "los mitos, leyendas e historias suelen ser narraciones ficticias o mezcla de realidad y ficción que son transmitidas oralmente de unos miembros a otros, o que están recogidas por escrito, pero que generalmente hacen relación a personal, proezas, actos o acontecimientos importantes de resaltar por la organización porque también contienen moralejas y valores que es preciso o deseable transmitir. También proporcionan creencias sobre los beneficios que reportará adoptar determinadas actitudes o comportamientos en la organización, y se utilizan al no poder apoyar estas creencias en hechos actuales y demostrables".

Bosche (1984), de una forma mucho más escueta, entiende por mito el recuerdo de un suceso importante, real, magnificado o simplemente legendario.

Trice y Beyer (1984, p. 655) lo definen como narración dramática de sucesos imaginarios, normalmente usados para explicar los orígenes o transformaciones de algunas cosas. También, en el mismo sentido propuesto por Leal Millán (1991) dicen que proporcionan creencias sobre los beneficios prácticos de utilizar ciertas técnicas o adoptar determinadas conductas que no pueden ser apoyadas por hechos demostrados.

Hampton (1989, p. 474) dice que los mitos "suelen ser historias que se relatan una y otra vez y que muestran como alguien, a menudo el fundador, hizo frente a los retos. En su mayor parte los mitos suelen ser verdaderos, aunque también es posible embellecerlos y que presenten una especie de aspecto heroico". (Durán & Arias, 2015)

Vázquez (1990) se refiere a ellos como "anécdotas o historias que se cuentan y circulan en la organización y que pueden referirse al momento y las personas fundadoras y que se consideran excepcionales por su esfuerzo, oportunidad, creatividad, imprevisibilidad, por ejemplo. Pueden referirse también a acciones o situaciones que protagonizaron las

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

personas que se tienen por modélicas y que por ello facilitan la interiorización y refuerzo de los valores ('el deseo de comportarse como... ') (p. 96).

10. Lenguaje

Para algunos autores el lenguaje es un "medio de identificar a los integrantes de una cultura o subcultura" (Robbins, 1987, p. 453). De esta forma definen el lenguaje como "una forma o manera particular con la que los miembros de un grupo usan sonidos vocales y signos escritos para examinar y expresar significados a cada uno de los miembros del grupo" (Trice y Beyer, 1984, p. 655).

(Sproull, 1981) Sproull (1981,204) señaló que "debido a que el procesamiento cognitivo utiliza sistemas de categorías que son moldeadas por los lenguajes, estos influyen fuertemente en las creencias".

McCaskey (1979) nos habla de los distintos tipos de medios que los directivos suelen emplear para enviar mensajes a los demás que conllevan indicaciones "ocultas", por ejemplo:

- el uso de metáforas al hablar y comunicarse con la gente.
- a través del despacho donde recibe: su situación en el edificio, los títulos y cuadros colgados en las paredes, las moquetas, plantas y sillones confortables, etc.
- el lenguaje corporal y paralingüístico, como pausas y silencios, gesticulación, miradas, vestimenta, peinado, apretones de mano, saludos, despedidas, etc.

Leal Millán (1991, p. 95) afirma que el lenguaje forma parte integrante de la cultura, a veces como sistemas formales o sumergidos o inconscientes. Este puede imponer en los individuos sus categorías conceptuales y sus esquemas de pensamiento, porque clasifican y ordenan informaciones, experiencia, y así, modelan las percepciones de los sujetos. Hablar, es pues, actuar en cierta medida, es modelar la realidad, forzarla a que adopte las categorías e imágenes que nuestra lengua, idioma, e incluso argot, nos puede ofrecer. El lenguaje es también vehículo de valores".

11. Red cultural

Aunque este término no es empleado muy abundantemente es importante aclarar aquí en que sentido lo usan Vázquez (1990) y Deal y Kennedy (1986).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Hablan de red cultural en el sentido de "transportador" de los valores de la corporación y de su mitología heroica, ya que es el medio de comunicación básico (aunque informal) dentro de la organización. Los narradores, los espías, los sacerdotes, las cábalas y los murmuradores forman una oculta jerarquía de poder dentro de la organización. La única manera de lograr que se hagan las cosas y de comprender lo que realmente está pasando, es manejar eficazmente la red" (Deal y Kennedy, 1986, p. 16).

Habría siete tipos de personajes en esta red:

- Los narradores de historias que dirigen la mitología de la organización haciendo circular anécdotas y leyendas.
- Los sacerdotes que hablan en alegorías y son los encargados de velar por los valores morales y éticos de la organización y están dispuestos a aconsejar a los héroes en momentos críticos.
- Los murmuradores serían los que saben todo lo que pasa en la organización y se lo transmiten al jefe.
- Los chismosos son los trovadores de la cultura en detalle, de nombres, fechas, salarios, sucesos intrascendentes y cotidianos. De ellos se espera sólo diversión.
- Las secretarias son una fuente de información estable y objetiva, conocen los rumores y sus diferentes interpretaciones.
- Los espías (muy a menudo los jóvenes, ingenuos, recién llegados) que dan y reciben información e impresiones incluso sin querer.
- Las cábalas son los grupos de colegas, son mecanismos de protección, ya que ofrecen fuerza y apoyo, son de hecho subculturas dentro de la organización (Deal y Kennedy, 1986, p. 91-102).

Propuesta de elementos e indicadores de la cultura de una organización

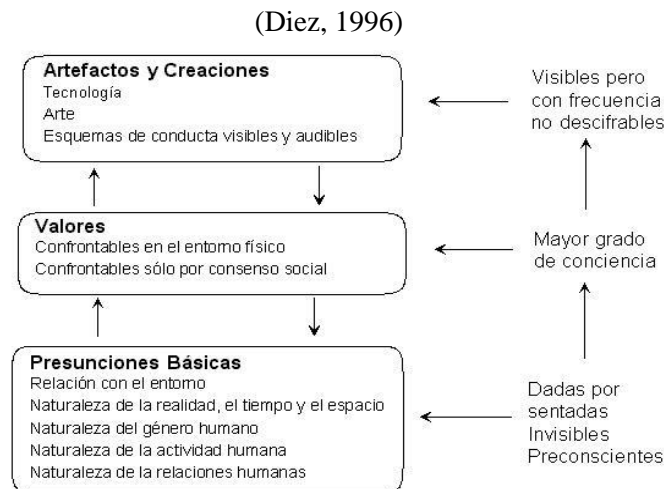
Una vez descritos los elementos componentes de la cultura más utilizados, según las definiciones hechas por los autores que los han usado, se procede a plantear un último peldaño en la construcción de la estructura de componentes del fenómeno "cultura organizacional".

A continuación, se expone y comparte lo que Diez, 2002 hace como propuesta de los elementos que se debe tener en cuenta a la hora de analizar la cultura de una organización. Tomando en cuenta que la cultura no se puede reducir simplemente a la suma de esos elementos, sino que conlleva un "plus", una "gestalt" que nos debe hacer ir más allá en la labor hermenéutica y crítica de nuestro afán interpretativo.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Los tres elementos nucleares en torno a los que organizo los componentes de la cultura son: presunciones, valores y artefactos culturales

Figura 3. Niveles de cultura y su interacción Fuente: Schein, 1985, p. 30.



Al hablar de cultura y sobre todo teniendo en consideración que, dentro de la universidad o cualquier entidad educativa, es de vital importancia estimar que la cultura a diferencia de las organizaciones empresariales tiene connotaciones un tanto particulares, por tanto, es necesario compartir lo que otros expertos exponen sobre el tema.

Cuando se habla de cultura se debe estimar que este es uno de los elementos que mayor atención deben de suscitar dentro de las universidades, en este caso se han realizado una revisión de lo que los expertos en el tema estiman sobre el tema de cultura y como las investigaciones realizadas sobre dicho tema dan la pauta para comprender mejor lo que desde las entidades empresariales se ha evidenciado y como mucha de la teoría expuesta se aplica a la parte educativa. En el caso de las universidades esto no escapa de ser aplicado y aporta significativamente a su análisis, sin embargo, la experiencia desde el sector educativo devela que las instituciones educativas universitarias tienen su propia mística pero que la teoría se aplica a las mismas. (Armengol, Castro, Feixas, & Thomas, 2005)

Algunos expertos como Carmen Armengol expresan mucho de lo que a continuación se comparte en este acápite de la tesis.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

“la cultura es un sistema de significados, conocimientos, símbolos y experiencias que se comparten y se expresan en los comportamientos y prácticas de los miembros de un grupo y les aportan una definición social y un sentido de asociación. Se expresa a través de rituales, ceremonias y símbolos, que pueden servir todos ellos para reforzarse y mantenerse recíprocamente” (Armengol, 2001, p. 18)

(Armengol; 2001) La cultura es una parte heredada y es a menudo un sistema de concepciones transmitidas de forma simbólica que permite a los seres humanos desarrollar, comunicar y perpetuar sus conocimientos y actitudes ante la vida, tanto en el presente como en el futuro. Todo grupo de personas desarrolla y mantiene una cultura única; a medida que sus miembros van desapareciendo y van incorporándose otros, la cultura va reflejando las contribuciones particulares de estos últimos y la pérdida de la idiosincrasia de los primeros. La cultura no es estática, sino que está sujeta a un estado permanente de cambio, es decir, de desarrollo constante. (p. 18)

1.4. Aplicación de la cultura a la cultura empresarial y el emprendimiento

La cultura, como trama de significados, aloja en la sociedad y sus miembros percepciones, valoraciones, prejuicios, que orientan sus acciones y decisiones, y sus formas de convivencia.

El comportamiento emprendedor como actitud tiene componentes que, en cierta forma, rompen la inercia que arrastra la vida social, tiene algo de radicalidad. Se trata de ir más allá de la comodidad y de la seguridad, poseer los rasgos propios del ser gregario y avanzar hacia territorios nuevos, ampliando fronteras y escenarios, teniendo como compañía el riesgo con respecto a lo desconocido e incierto.

De las distintas aproximaciones al estudio de las diferencias culturales y repercusiones en el comportamiento organizacional, quizá sean los trabajos de Hofstede (1980) los que mayor repercusión han tenido, incluso en la actualidad. Hofstede define la cultura como una agregación de valores compartidos, creencias y conductas esperadas. Los valores que sostienen la vida común son el producto de un proceso de sedimentación a lo largo de la vida social. A través de ellos es posible compartir el presente y atisbar el porvenir. Sus contenidos nutren las disposiciones y formas de ver el mundo de quienes participan activamente en las diversas redes que tejen la vida comunitaria

Estos valores fueron agrupados inicialmente por el autor en cuatro grandes dimensiones: individualismo-colectivismo; evitación de la incertidumbre; distancia de poder; y masculinidad- feminidad (posteriormente añadiría una quinta dimensión que denominó

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

“orientación a largo y corto plazo”). Cada una de estas dimensiones ha sido relacionada con la conducta emprendedora, aunque ha sido sobre todo la dimensión individualismocolectivismo la más estudiada. Veamos más en detalle cada una de ellas y su relación con la conducta emprendedora.

Individualismo-colectivismo es el grado en que en la cultura se enfatiza la independencia y necesidades individuales frente al colectivismo en el que se enfatiza la satisfacción de necesidades grupales. En las sociedades individualistas se esperan conductas dirigidas al fomento del individuo frente a sociedades colectivistas donde las personas están organizadas dentro de fuertes lazos que protegerán a sus miembros a lo largo de su vida, desarrollándose a cambio todo un sistema de lealtades.

Ésta ha sido una de las dimensiones en la que más se ha estudiado su vinculación a la actitud emprendedora, especialmente la relación entre sociedades individualistas y conducta empresarial (Fageson, 1993; Holt, 1997; Thomas y Mueller, 2000). Según esta hipótesis, los patrones culturales individualistas estarían más asociados al desarrollo de empresas, en la medida que la persona busca el logro de sus fines a través de sus propios medios sin esperar el apoyo del grupo.

Sin embargo, las relaciones entre individualismo y conducta emprendedora no están del todo claras. Así, Wu (2007) examinando los datos recogidos por el Global Entrepreneurship Monitor (estudio internacional que evalúa anualmente la actividad emprendedora de cada país) concluyó que la actividad emprendedora estaba inversamente relacionada con aquellas sociedades individualistas, de manera que, por ejemplo, la actividad emprendedora era inferior en países pertenecientes al antiguo Imperio Británico (incluido Estados Unidos) de culturas individualistas que en países latinoamericanos o asiáticos (Carraher, 2005; Reynolds, Bygrave, Autio y Hay, 2002) con culturas más colectivistas.

Distancia de poder, es el grado en que la cultura y sus integrantes aceptan una mayor o menor distancia y diferenciación entre las personas que tienen el poder y el resto. En las culturas con alto grado de distancia, las relaciones están basadas en la jerarquía, frente a culturas con bajo grado de distancia, sustentadas más en la participación y en la delegación en la toma de decisiones. Diversos autores han encontrado una relación entre la baja distancia de poder y la conducta emprendedora (Shane, Kolvereid y Westhead, 1991; Scheinberg y McMillan, 1988). Según este supuesto, en aquellas sociedades donde la distancia de poder es más cercana, se desarrollaría una mayor percepción en el individuo acerca de su posibilidad de movilidad laboral, social y económica, por lo que la creación de una empresa sería una salida a tales pretensiones.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Masculinidad-feminidad, es el grado en que una cultura enfatiza la asertividad, la independencia y la dominación (masculinidad) o el cuidado y el apoyo a otros (feminidad). McGrath, Mc Millan, Yang y Tsai (1992) encontraron una relación entre la actitud emprendedora y los valores masculinos, según la tipología de Hofstede. Aquellas culturas donde se enfatiza el sentimiento de independencia frente al grupo favorecerían el desarrollo de actividades emprendedoras.

Evitación de la incertidumbre es el grado en el que la cultura nacional tolera la desviación de normas y valores establecidos. No se ha encontrado evidencia de relación entre esta dimensión de valor y la conducta emprendedora. (Bretones & Silva, 2009)

Para (Vican & Luketié, 2013) la formación de los primeros años de vida de los individuos puede influenciar el desarrollo de habilidades emprendedoras; la educación recibida en el hogar puede ser esencial para crear las bases de habilidades, capacidades y valores necesarias para emprender. Además (Espíritu & Sastre, 2009) sostienen que cuando el desarrollo de un individuo tiene lugar en un ambiente empresarial que forma parte de su vida cotidiana, recibe un estímulo para imitar en el futuro el emprendedurismo de sus familiares.

Al analizar las características de la personalidad de los emprendedores, es necesario considerar que tienen una profunda interrelación con la cultura de los grupos y de las sociedades, ya que los elementos de la personalidad se adquieren en un proceso de socialización primaria en el entorno familiar a través de los padres; luego en un proceso de socialización secundaria son moderadas y modificadas por la escuela, los amigos y los medios de comunicación y, finalmente, son nuevamente moderados por la cultura que indica a las personas lo que se considera deseable o no deseable en una sociedad.

Dado que la cultura es un conjunto de actitudes, valores compartidos, objetivos y prácticas que caracteriza a una organización o a un grupo de personas, puede decirse que en una cultura emprendedora el espíritu emprendedor es abrazado por la mayoría de sus miembros y los valores correspondientes al emprendimiento son compartidos por lo que la actividad emprendedora es valorada. Es decir, para el desarrollo del espíritu emprendedor, no basta que los individuos cuenten con características de su personalidad adecuadas, sino que se requiere una cultura que lo fomente. (Ornela, Estela, Contreras, Silva, & Liquidano, 2015)

En un entorno cambiante y turbulento como el que nos movemos la necesidad de que las organizaciones educativas sean capaces de generar un permanente equilibrio entre

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

la adaptación a las nuevas demandas sociales, culturales, laborales, ideológicas, etc., y la respuesta crítica ante las mismas, implica la exigencia de una permanente innovación crítica de la propia comunidad educativa.

No debemos olvidar que toda organización tiene una cultura, a menudo integrada por por distintas subculturas. Y la cultura crea un entorno estable predecible, y proporciona un sentido, una identidad y un sistema de comunicación. Una vez que el conjunto de ideas y creencias, elaborado y difundido en la organización, demuestra su funcionalidad y se consolidada, puede transformarse en una "barrera invisible" a cualquier intento de cambio. Y esa barrera, la cultura, se refuerza así misma a través de los criterios dominantes que instituye, y resulta así ser uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización.

Por tanto, todo cambio cultural es de por sí un proceso muy lento puesto que es un elemento de contenido ideológico elaborado a lo largo de los años y que afecta a las presunciones básicas de la organización.

Otros factores añadidos que dificultan el cambio cultural y que van a influir poderosamente en todo proceso de cambio son varios. El tiempo: se necesitan muchos años para lograr un cambio fundamental en la cultura de una organización. La fuerza de la cultura que se quiera cambiar: si la cultura la subcultura anterior ha dado respuesta y sentido coherente a los miembros de la organización durante años, se sentirán reacios a abandonarla para aceptar otra. Muchos de sus componentes se habrán convertido en elementos "sagrados" cuyo análisis, cuestionamiento y posible cambio serán muy discutidos. Lo atractivo que ese cambio les resulte a todos los miembros de la organización: cualquier propuesta con la que todo el mundo sale ganando se acepta más fácilmente que las propuestas en donde algunos tienen que perder.

Igualmente hay que tener en cuenta que la dificultad del cambio se ve incrementada porque dentro de una organización no hay sólo una cultura, sino diversas subculturas, y muchas veces en permanente conflicto: ¿cuál debería cambiar? ¿O tendrían que cambiar todas?, ¿estarían todas de acuerdo en cambiar? (Diez, 2013)

A medida que se asume que estos comportamientos emprendedores se pueden y deben enseñar o, por lo menos, incentivar (Drucker, 1985; Kuratko 2005), se extiende el interés por impulsar una educación emprendedora. Como adelantó Gibb (2002), esta educación es una respuesta pedagógica a los nuevos desafíos económicos, sociales y políticos. En la actualidad, este campo de investigación (Katz 2003) renueva el debate conceptual ya que el contenido de la enseñanza dependerá de lo que se entienda por emprendimiento (Fayolle, 2013).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

El desempeño de la educación emprendedora se entiende como un método de enseñanza (Fayolle, 2013), una forma de aprendizaje a través de la experiencia de Kolb (1984) en la que el profesor no da respuestas al alumno, no siempre aporta conocimiento, no es un vehículo de información: hace preguntas, escucha, reflexiona y ayuda a reflexionar, es guía en un proceso de aprendizaje (Neck y Green, 2011). Su práctica puede encuadrarse en las corrientes del constructivismo filosófico de Berger y Luckman (1966) (Nuñez & Nuñez, 2016)

Adoptando una mirada regional, en América Latina los estudios organizacionales han tenido escaso desarrollo siendo eclipsados por los estudios de nivel macro, orientados al conocimiento de las tendencias productivas o sociales estructurales, y por la propensión a privilegiar en el análisis a los estados nacionales como la organización fundamental que explica el desarrollo en la región (Ibarra Colado, 2000).

A pesar de ello, se han realizado importantes avances sobre la relación entre cultura y organización, especialmente en lo que respecta a los estudios del trabajo. Así, la preocupación por «lo cultural» en la empresa constituye actualmente una línea de investigación relevante en el intento de explicar las trayectorias y prácticas organizacionales (Frassa, 2011)

El Emprendimiento es un proceso que, con el transcurso del tiempo, ha venido causando en América latina un impacto positivo en la creación de empresas, fenómeno que coadyuva a la generación de empleos, mejorando su eficiencia en la productividad y lograr un nivel de competitividad en mercados nacionales e internacionales.

A partir de esta perspectiva es necesario analizar el desarrollo que se ha venido gestionando en materia de emprendimiento en América latina, desde la sola idea de llevar a cabo un negocio, pasando por el grupo que desiste de la idea después de un corto tiempo, hasta llegar a formar parte de los emprendedores establecidos, quienes con su actitud, actividades y aspiraciones, aunado a la innovación y manejo eficiente de los recursos, caracterizan al emprendedor de América latina, convirtiéndose en punto de apoyo a la gestión de proyectos y por ende al desarrollo de la región. (Sparano, 2014)

La cultura emprendedora implica la edificación comportamientos individuales afines a las acciones colectivas que simbolicen la construcción de tareas innovadoras que generen bienes y servicios con un sentido lucrativo o no. La cultura emprendedora presenta una “doble faceta”. Por un lado, la de generar nuevos proyectos con “autonomía, capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con capacidad de proyección al

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas”. Por otro lado, “también supone saber llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía” (Gutiérrez, 2006)

Cabellos (2006), se refiere al emprendedor universitario, como un individuo con capacidades superiores y amplios conocimientos, el cual que está motivado para comenzar y desarrollar sus sueños proactiva, asertiva e innovadoramente, asertiva y proactiva en los diversos escenarios y sectores económicos o sociales, y que cuenten con las competencias que lo identifiquen como un individuo especial, elegido por sus propias características a ser eficiente y sobresalir de los demás, llevándolo a producir impactos en la rama productiva que le seduzca.

1.5. Posicionamiento

¿Qué es cultura y qué factores definen la cultura para mí?

Desde mi posición estimo que la cultura es una serie de factores que se construyen de manera colectiva con la aportación de cada uno de los miembros que la conforman, por ello la cultura se construye y se renueva de manera natural. Cada una de las organizaciones tiene su propia cultura, una manera particular de establecer relaciones, normas, rituales y símbolos.

Particularmente comparto la postura que sobre cultura organizacional tiene Armengol y que a su vez esta autora la propone basándose en los postulados de Shein.

“la cultura es un sistema de significados, conocimientos, símbolos y experiencias que se comparten y se expresan en los comportamientos y prácticas de los miembros de un grupo y les aportan una definición social y un sentido de asociación. Se expresa a través de rituales, ceremonias y símbolos, que pueden servir todos ellos para reforzarse y mantenerse recíprocamente” (Armengol, C. 2001)

E igualmente lo que expone Shein en relación a las presunciones, valores y artefactos culturales

Sin embargo, es necesario recordar que como bien lo establece Armengol la cultura es en parte heredada y se convierte en la suma de muchas partes, no es un elemento estático y lo que se estima como una novedad hoy en día mañana está ya obsoleto de acá se genera

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

el hecho de que la cultura como tal es completamente dinámica y por tanto requiere de individuos dispuestos a ajustarse a los cambios que suceden dentro de la organización.

La cultura al estar conformada por las contribuciones de todos sus miembros tiene sus propios valores los cuales son los que le darán el estatus de excelencia a la organización, si esto se logra desarrollar de hecho se puede decir que se estará aportando a la construcción de la identidad, facilita el compromiso, reforzando la estabilidad y además puede servir para orientar y moldear el comportamiento de las personas que conforman dicha organización.

A esto se auna lo que ha expresado Abravanel (1992, p. 202) cuando menciona que la cultura también es resultado del aprendizaje humano, es la manera que tiene la gente de potenciar sus experiencias concretas en un mundo fenomenal o conceptual. Esto conlleva que dentro de una organización la cultura puede ser modificada, se aprende y puede con el tiempo ser asumida por los demás cuando estos estiman que lo que se desarrolla dentro de la organización contribuye o va de la mano con el sistema de valores y creencias personales.

Al ser la cultura un constructo que se aprende determina para la facultad regional multidisciplinaria de Estelí, la oportunidad de mejorar, de asumir nuevos retos y adaptarse a los cambios en correspondencia con las necesidades imperantes que acontecen a su alrededor, de acá se desprende en tonces la posibilidad de que se aprende una cultura basada en el emprendimiento que seguramente aportará significativamente a la mejora de la calidad de los procesos formativos, relación con la sociedad estado pero sobre todo aporta de manera singular a las posibilidades de empleabilidad de sus egresados.

Se tiene que tener presente que la cultura es parte del entorno y es vista como una fuerza determinante; así como que la cultura es vista como resultado de la representación humana, "un subsistema como la tecnología, las estructuras, los productos y los hombres" (Morales, 1994).

De esta postura es que se puede destacar entonces que la construcción de la cultura dentro de la universidad debe ser una de las piezas claves para las autoridades, considerando para ello que esta no solo definirá los logros que se puedan alcanzar sino un posicionamiento en relación a estilos de trabajos y la forma en cómo se dimensiona el papel de la universidad pública en el país.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

De hecho, en la facultad donde se está realizando dicha investigación ya se cuenta con una raíz propia, una especie de cultura la misma puede poco a poco y en el lapso del tiempo ir transformándose en función del emprendimiento.

De esta forma me permito retomar lo expuesto por Lunenburg y Ornstein (1991) quienes plantean que para conseguir un cambio de la cultura de una organización hay que tener en cuenta el siguiente proceso-factores: condiciones externas, condiciones internas, presión institucional, desarrollo de determinados sucesos, nueva visión cultural por un líder, desarrollo de una estrategia de cambio, plan de acción, actuación de ajuste y reformulación de la nueva cultura (p. 66).

Lo anteriormente explicitado sumado al establecimiento de normas y valores y el poder moldearlas en función del ejemplo, es fundamental en organizaciones como esta, dado que la construcción de la cultura no es un asunto que atañe solamente al personal docente y administrativo, sino que involucra a toda la comunidad educativa, por tanto en la medida que las autoridades y los líderes identificados dentro de la facultad desarrollen acciones en función del mejoramiento de las condiciones para la gestación de una cultura emprendedora, esto será la base para que como un efecto domino se contagie y pueda irradiar a todos los miembros que la conforman, claro está en el mediano o largo plazo. En mucho influye el estilo de liderazgo que se desarrolle en la facultad el que la cultura se vea como una oportunidad de mejora y crecimiento para encaminarse a nuevos y ambiciosos proyectos.

De hecho, estimo que para que se desarrolle una cultura fuerte se tiene que realizar un esfuerzo por poder en práctica lo que se denomina teóricamente como:

- Valores y creencias perfectamente definidos y compartidos.
- Héroe y rituales que refuercen los valores.
- Una red de comunicación que mantenga y refuerce los valores.

Como mencioné anteriormente la cultura se puede analizar desde distintas aristas en lo personal me identifico con lo expuesto por Smircich (1983) que es el que me parece más relevante y significativo, con las matizaciones de González (1990) el cual ha presentado el análisis de la cultura desde cuatro perspectivas denominadas:

- La Cultura como variable interna
- La cultura como variable externa
- La cultura como metáfora

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- La cultura como metáfora crítica

Cada una de ellas aporta en mucho al análisis de la construcción de la cultura, de manera personal creo que la primera genera aportes significativos y sobre todo permite hacer un balance de cómo está la organización, que es lo que desea o que necesita, hacía que camino se enrumba y sobre todo si se aprovecha o realiza un diagnóstico a lo interno, lo cual permitiría ahondar en las formas propias de funcionamiento tanto formales como informales que subsisten dentro de la organización como una unidad viva.

Al visualizar la cultura como variable interna se tiene que tener presente que es una variable más que se debe de tener en consideración cuando se estudia una organización, de esta concepción se desprende que la cada organización tiene un cultura propia que está condicionada por los aportes de cada uno de sus miembros, y esto es lo que la hace más rica, fuerte o más débil y fragmentada de hecho es por ello que cada organización en algunos momentos se puede atomizar y hasta crear vínculos de competencia destructivos, cuando los valores que cada miembros aportan no se han canalizado u orientado de manera efectiva.

La cultura como variable interna da la oportunidad al estudiarse de obtener una radiografía de cómo funciona la organización, y hasta donde sus miembros han asumido un compromiso para que la misma crezca y evolucione positivamente. Cuando se hace esa radiografía es muy posible que se encuentren una serie de elementos que enriquecen y facilitan la comprensión del porqué de la actuación de sus miembros. Cuando existe un líder que logre canalizar las energías, valores, presunciones, mitos, costumbres, rituales que forman parte del funcionamiento de la organización es cuando se puede afirmar que la organización va por buen camino, que potencia el bienestar de todos, pero sobre todo porque se estima una visión de futuro constructiva. Cuando pasa lo contrario es decir se carece del liderazgo es que incluso dentro de la misma organización se fragmentan las actuaciones, se crean feudos y se llega incluso a manipular la autoridad, creándose una cultura dañada y poco cuidada lo que al largo plazo representa un atentado para que la organización pueda competir en el mercado.

Cuando se evidencia la importancia que tiene la cultura vista como una variable interna es cuando se visualiza como la misma se puede articular en función de fusionar los valores, las presunciones, los artefactos culturales que miden en mucho el comportamiento de sus miembros. Por algunos especialistas no se ha visto bien el hecho de que esta forma de concebir la cultura no es más que para ejercer cierto control, lo cual no es del todo falso, sin embargo también es cierto que desde esta perspectiva se puede

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

construir los cimientos de relaciones fuertes, vinculando los intereses de cada uno de los miembros cohesionando de esta forma tratando de armar una meta común de manera sencilla donde cada uno de los miembros aportan su granito de arena, pero todo donde cada uno tiene un papel preponderante en el crecimiento y posicionamiento de la misma.

Parte de este planteamiento es lo que los estudiosos como Shapier y King han denominado Ingeniería cultural. Existen una serie de críticas ante este constructo sin embargo estimo que desde la institución donde se realiza esta investigación este tipo de aportes a la teoría del estudio de la organización es que el mismo contribuye en mucho al mejoramiento de la cultura, porque le fortalece en el hecho de querer establecer una base de funcionamiento medianamente común donde cada miembro es sumamente importante y generosamente aporta al crecimiento de la misma.

Sin embargo los estudiosos expresan que la llamada ingeniería cultural no es más que una forma manipulativa de las acciones dentro de la organización, en lo personal yo no estoy de acuerdo con esto porque para mí la Ingeniería cultural representa la oportunidad de hacer cambios y cuyos propósitos están dados por el hecho de que la cultura debe trascender, tiene que visionarse como una forma de que la organización rompa los paradigmas, por ser la cultura una forma dinámica que va evolucionando aporta con la contribución de sus miembros una nueva forma de ver el futuro.

Igualmente comparto la teoría relacionada con el hecho de que en toda organización se encuentra conformada una serie de sub culturas, que aportan significativamente al todo, es decir que si se ve la organización como un sistema abierto las sub culturas representan la oportunidad de la mejora continua y la manera en la cual se puede dentro de la diversidad crecer y evolucionar.

La construcción de la cultura se debe en mucho a la presencia de sub culturas, por lo cual no se puede pensar que dentro de las organizaciones la cultura sea una sola, con una mística y una retórica ideal, al contrario, siempre será la suma de todas las partes, y en algunos de los casos hasta la resta de lo que puede ser y que no es.

Dentro de las organizaciones la presencia de variables estimadas por mi persona como básicas son las que en mucho aportan generosamente al crecimiento de un ambiente armónico, variables como la edad, la religión el credo religioso, los modelos de crianza y hasta la hinchada o el amor por determinado deporte suman en mucho a que las relaciones crezcan de manera positiva o se estanquen dentro de las organizaciones. El encontrar puntos de acción comunes aporta al establecimiento de relaciones en forma de

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

red, donde la opinión del líder y de sus seguidores determinará la forma de actuar de la unidad donde se encuentren ubicados y por tanto igualmente suman a la cultura de toda la organización.

Dentro de la facultad es realmente interesante al aplicar desde la teoría como existen y subsisten culturas propias de acuerdo a la presencia y existencia de diferentes gremios tales como las encargadas de limpieza, los conserjes, conductores, guardas de seguridad, personal administrativo y docentes.

Cada gremio tiene su propia forma y concepción de cómo es la universidad pública y cuál es su rol dentro de esta organización, establece su propio sistema de valores, ritos, presunciones y símbolos y de esto se desprende el que cada uno aporte lo que desde su realidad es lo que la organización necesita, se genera una forma diferente y muy a discreción de lo que se denomina como compromiso institucional. Esto de hecho determina el rol que cada miembro juega para que la misión y la visión se cumplan, de esta parte se genera el que la organización puede ser vista desde diferentes ángulos como: La que da el salario para la manutención de la familia, es el espacio donde se comparte con los colegas y se pasa bien, el lugar donde aprendemos cada día nuevas lecciones, un lugar donde coincidimos personas con metas comunes y con deseos de superación o incluso el lugar donde tenemos que trabajar porque no existen otras oportunidades laborales.

El que la organización pueda desarrollarse y evolucione más allá de lo expuesto dentro de los planes estratégicos con los que pueda contar se debe en mucho a la visión que cada uno de sus miembros le comparte, incluso no se puede afirmar que ninguna organización sea buena o mala sino que lo que acontece en ella es que se caracteriza por un determinado tipo de cultura, que puede ser desde heredada, manipulada, arrastrada, fragmentada, fortalecida, construida y proyectada a nuevas esferas y donde el recurso humano con sus aportaciones y actitudes personales le administra una connotación distinta para funcionar.

En la universidad pública en Nicaragua se ha asentado una cultura que está cargada de símbolos, de tradiciones, herencias buenas y no tan buenas, aspectos que se comparten tanto como variables internas como desde la influencia de la cultura como variables externas que en este caso es lo referido a la cultura nacional.

Igualmente si se ha afirmado anteriormente que la cultura es un ser vivo que tiene un ciclo, me atrevo a afirmar que dentro de la universidad ese ciclo actualmente se dinamiza en menor tiempo no solamente dado por la influencia de variables externas como las políticas públicas y de gobierno o la demanda de cambio a la que se está sujeta siendo una institución de educación superior, sino además porque las personas que actualmente

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ingresan a la universidad tienen edades diferentes, provienen de sectores sociales muy distintos a los que hace veinte años ingresaban a laborar a la universidad, desde la formación con la que actualmente cuentan el personal docente, las posibilidades de movilidad académica de sus estudiantes lo cual se quiera o no aporta nuevos valores, concepciones de ver el mundo y por ende de crecer y ajustar cambios culturales dentro de la universidad.

Lo que hace veinte años era una novedad el día de hoy es una actividad más con la que se convive y de la que se recibe oxígeno para funcionar, aprovechar oportunidades, pero sobre todo que influye en una cultura más versátil que se tiene que ir ajustando, donde los héroes ya han dejado de existir y sus acciones son recordadas como parte de un mito. La cultura de la universidad ha cambiado tanto que ha dejado de ser la buena madre que protege, apoya y amamanta a sus hijos por una universidad cambiante, exigente, austera, dispuesta a la mejora continua pero aun con un pesado aparato burocrático y en algunos de los casos cargando con puestos y personal que ya no aporta significativamente en mucho a la universidad como organización.

Igualmente, si se habla de cultura dentro de la universidad pública en el caso concreto de la UNAN- Managua esta con nueve facultades y 40,000 estudiantes tiene una diversidad de culturas conformadas o amalgamadas en cada una de sus facultades. En el caso de la facultad donde se realiza este estudio existen muchas evidencias que la misma ha sido desde su fundación en 1979 un centro de educación superior destacado por contar con autoridades visionarias, comprometidas y sobre todo con un claro sentido de pertenencia a la institución, situación que le ha favorecido a desarrollarse y ganarse un lugar destacado en la sociedad del norte del país.

La cultura que se ha desarrollado desde FAREM³- Estelí ha tenido muchos cambios desde su fundación y esto no hay que dudarlos los cuales han estado fuertemente influenciados por el estilo de dirección y el liderazgo indiscutible que han tenido las autoridades de turno, sin embargo cada uno de los decanos durante su período de trabajo por esta facultad han aportado en función de la mejora continua, el crecimiento de la planta docente y administrativa, así como crecimiento de la oferta educativa para la región norte del país. Este tipo de acciones le ha generado todo un posicionamiento como casa de estudios de educación superior, frente a la competencia, esto igual aporta en mucho al tipo de cultura que se ha generado en los últimos diez años. Los retos para el sostenimiento de una cultura de trabajo, organización interna, articulación con la sociedad.

³ Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Es por lo anteriormente mencionado que se hace valioso estimar que en la actualidad existen nuevas formas de proceder dentro de las organizaciones razón por la cual se habla ya de una nueva cultura institucional u organizativa tal y como lo expone (Dominguez Fernández, 2001) quien plantea que la cultura dentro de las organizaciones educativas tiene base a planteamientos organizativos y estructurales más versátiles, flexibles y polivalentes, que permiten una dirección y gestión más integral e interactiva para poderse adaptar y responder a través de la generación de los conocimientos a este nuevo cambio y al ritmo que se está produciendo.

De hecho esta es la razón por la cual se hace necesario el estudio de la cultura emprendedora dentro de la FAREM- Estelí, ya que la misma es una oportunidad para aprender, asumir nuevos retos pero igualmente comprender desde una visión más integral las rutas para que la facultad asuma nuevos desafíos en función de la mejora continua y el cumplimiento de su misión institucional, desde una óptima mas moderna, asertiva pero sobre todo con miras a aportar al desarrollo económico y local de la región norte del Nicaragua.

¿Cuál de los modelos culturales he elegido o cual propongo como el más idóneo?

Cuando se habla de un modelo se está planteando la posibilidad de un marco ideal o de referencia que puede ser utilizado para funcionar dentro de una realidad, realizando para ello ajustes propios para que dicho modelo sea funcional, de este planteamiento se deriva el hacer un análisis de los diferentes modelos culturales expuestos por expertos en la teoría y creo que de los modelos culturales el que me parece completo y apropiado al objeto de estudio de esta tesis doctoral es el modelo sistémico, porque ve todo con un sentido de integralidad, dónde cada miembro aporta sustantivamente, desde su experiencia, con naturalidad y sobre todo cuando se incorpora un miembro nuevo, trae consigo nuevas energías, nuevas formas de crecer como organización.

El ver la organización como un sistema estima que cada uno de sus miembros tienen condiciones medianamente igualitarias, cada función que se desarrolla es importante pero también se tiene una visión de trabajo engranado, esto es visto como una oportunidad por algunos expertos como Ludwig von Bertalanffy, considerado como el padre de la Teoría General de Sistemas, quien menciona a Aristóteles como el primero que formuló el aserto sistémico fundamental: "el todo es más que la suma de las partes", y liga la noción de sistema al desarrollo de la filosofía europea desde sus más lejanos orígenes (Bertalanffy,

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

1975, p.137). Personalmente creo que el trabajo articulado en red y sobre todo donde cada uno de los miembros de la organización aportan sus experiencias, conocimientos, voluntades, capacidades y competencias es que la organización podrá no solo salir adelante sino plantearse metas cada vez más ambiciosas.

El trabajar bajo el modelo sistémico, representa para toda organización muchos retos, entre los cuales personalmente considero que dentro de la universidad pública aún se tiene que trabajar mucho más en función de lograr mejores resultados bajo esta dirección o en esta perspectiva. Sin embargo en el caso de la facultad, existe por parte de la autoridades y del personal docente y administrativo el deseo y el compromiso institucional por que esta dependencia de la UNAN- Managua no solamente cumpla con lo mandado en los planes institucionales sino que además aproveche las oportunidades que se generan en los diferentes espacios, laborales, empresariales públicos y privados, donde la facultad pueda aportar pero sobre todo generar sinergias en beneficio de la sociedad del norte del país.

El trabajar de manera articulada y bajo la perspectiva del sistema proporciona una serie de ventajas desde mi punto de vista no solamente porque los miembros de la organización ven la trascendencia que tiene el rol que cada uno juega para el crecimiento y evolución de la organización, sino porque cada uno es la suma de las partes y por tanto es necesario establecer vínculos fuertes para lograr las metas propuestas en el corto, mediano y largo plazo.

El trabajo articulado genera el establecimiento de relaciones personales formales e informales necesarias para el sostenimiento de un clima laboral favorable, sano, armónico, pero sobre todo donde se comparte la visión de hasta dónde queremos que la organización llegue. Cuando uno de los miembros no comparte esta visión el trabajo se vuelve rutinario, sin sentido enmarcados solamente en las metas y el deseo ambicioso de cumplir, hasta el ferviente movimiento de ser la mejor de las áreas, competencia no sana dentro de la organización, se pueden crear feudos, lo cual no beneficiaría en nada a la organización, por eso es de vital importancia que el líder siempre en función de la mejora continua haga una toma de pulso en el ambiente organizacional y pueda compartir y recordar cada cierto tiempo las metas comunes, el porqué de ese trabajo articulado, cuán importante es el aporte individual sin protagonismo y que reconfortante es el logro o alcance de las metas de forma conjunta, como un equipo de trabajo.

De acá que el trabajo bajo el enfoque de sistemas no es visto bienamente porque de él se derivan el hecho de que se tiene que hacer un proceso de control y monitoreo constante,

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

muchas energías encauzadas precisamente en garantizar que la cultura organizacional se mantenga sólida.

A esto se agrega el que el modelo sistémico permite que la organización como sistema abierto esté dispuesto a la mejora continua, lo cual representa oportunidad para evolucionar, crecer y ampliar el espectro de acción.

Desde la óptica del modelo sistémico es que en la actualidad funciona la articulación entre universidad- empresa. Estado conocido como el modelo de la triple hélice que ya se esta viendo de una manera mas academica como la fusión de los recursos para que este triángulo aporte sustancialmente a la sociedad en su conjunto, de este principio es que se genera el hecho de que la cultura emprendedora es una necesidad imperante dentro de la universidad y el articularse con actores claves en la sociedad da las luces para que se ponga en marcha una estrategia que permita que este tipo de propuestas pueda iniciarse en beneficio de la comunidad educativa.

Personalmente es también para sujeto de mi atención el llamado Modelo de valores por competencia el cual es bastante más reciente que el anterior y que me parece bastante completo porque aporta indicadores que permiten medir la efectividad dentro de las organizaciones y detectar el modelo de cultura que subyace dentro de las mismas, de esta posibilidad se desprende la posible formulación de una estrategia que contribuya al crecimiento de la organización.

Dicho modelo tiene instrumentos prácticos de medición de la cultura organizacional y aporta significamente desde las realidades no solo en Estados Unidos y Europa, sino en estudios un poco más recientes en contestos de América Latina.

Dicho modelo estudia variables de mucho interés dentro de las organizaciones como la flexibilidad, el dinamismo, el orden y control de los recursos, así como dentro de una perspectiva más interna se encuentran las rivalidades entre sub grupos y por ende la sobre posición entre culturas, los sentidos de dominación, así como la integración y la unidad.

Estimo que estos dos modelos de análisis de la cultura organizacional aportarían significativamente a la facultad entidad donde se está desarrollando este estudio.

Capítulo II. Emprendimiento

¿Por qué hablar de emprendimiento? porque realmente es uno de los temas que más de moda se han tornado en el seno de las universidades, y no escapa a esta novedad la facultad en la cual se está desarrollando este estudio, es que se aborda el tema del emprendimiento.

El estudio de las iniciativas emprendedoras y el perfil de los emprendedores es un tema recurrente en la investigación académica desde hace varias décadas; sin embargo, esto no ha significado el desinterés por el tema debido al reconocimiento del papel fundamental que cumple el emprendedor en la generación de empresas. Muchas de estas se iniciaron con una intención y actitud general de generar un empleo propio. Se habla en este sentido de un nuevo «campo de estudio e investigación» con objetivos y características propias (Toledano, 2006).

Los emprendimientos empresariales son valiosos en el estudio de las economías mundiales, regionales y locales vistos como uno de los componentes más importantes para el aseguramiento y el sostenimiento del desarrollo económico mundial, reconociéndose su papel privilegiado en la generación de riqueza (Birch, 1979; Kent, 1982; Birley, 1987; Storey, 1988; Wennekers y Thurik, 1999 citados en Toledano, 2006; (Toledano, 2006) Raunelli, Power y Galarza, 2013; (Serida, Nakamatsu, Borda, & Morales, 2015)

Echecopar, Angelelli, Galleguillos y Schorr (2006), enfatizan en un estudio realizado con datos del año 2005 para las nuevas empresas de América Latina que, “en el actual escenario de la actividad comercial, caracterizado por la globalización y la interconexión entre los países, la presencia de emprendedores capaces de capturar oportunidades globales y crear empresas innovadoras es fundamental para la creación de riqueza y empleo” (p. 3). En este sentido, Barona y Rivera (2012) indican que los emprendedores cumplen un papel dinamizador del desarrollo económico. (Ortiz, Cobo, Betancourt, 2014, p. 45).

Partiendo de este preámbulo es que se hace vital precisar lo que se le conoce como emprendimiento.

2.1. Concepto de emprendimiento

El término entrepreneur fue introducido a la literatura económica por primera vez en los inicios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon. Su aporte ha sido

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

verdaderamente relevante para comenzar a comprender el concepto de emprendedor y el rol que juega el emprendimiento en la economía (Castillo, 1999).

Cantillon define al entrepreneur como el “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto”. Distingue que el emprendedor, a diferencia de otros agentes, no posee un retorno seguro. Y afirma que es él, quien asume y soporta los riesgos que dominan el comportamiento del mercado (Thornton, 1998).

Sin embargo, el primer economista importante en retomar el concepto de Emprendimiento, fue Joseph Schumpeter en 1911, en su libro “La Teoría de la dinámica económica”. Este autor planteó la existencia del desequilibrio dinámico, causado por el empresario innovador, y llamó a las tareas que realizan este tipo de empresarios “destrucción creativa” (Drucker, 1985).

Otro autor que realizó importantes aportes a la teoría de emprendimiento es Ludwig Von Mises. Este autor, citado por Gunning (2000), identifica tres características que considera esenciales para que un individuo sea considerado emprendedor. La primera tiene que ver con que el emprendedor es un evaluador. Es decir que calcula beneficios y costos numéricos, en base a los mismos realiza elecciones, y al realizarlas descubre nuevas necesidades y nuevos factores de producción. A su vez, construye imágenes de las futuras acciones que pueden realizar otros individuos que actúen en el mercado. La segunda característica es la de empresario, el emprendedor construye la decisión de cómo utilizar los factores, para producir mercaderías. Por último, rescata que el emprendedor “soporta” la incertidumbre, ya que actúa en función del futuro y no conoce exactamente las acciones que otros seres humanos llevarán a cabo.

Por otra parte, Peter Drucker (1985), uno de los autores más importantes en el tema, define al entrepreneur como aquel empresario que es innovador (y al entrepreneurship como el empresariado innovador), y aclara la común confusión de creer que cualquier negocio pequeño y nuevo es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo un emprendedor. Destaca que, aunque quien abra un pequeño negocio corra riesgos, eso no quiere decir que sea innovador y represente un emprendimiento.

Este autor afirma que el ser emprendedor no es un rasgo del carácter, sino una conducta. Según él, cualquiera que sea capaz de tomar decisiones puede aprender a ser un empresario innovador. Considera que la base del emprendimiento es teórica y no intuitiva. El emprendimiento resulta entonces un rasgo característico de un individuo o institución, pero no de personalidad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

De esta parte se desprende el hecho de que el emprendimiento no es toda actividad económica que se genera o inicia con poco capital en mercados pocos atractivos, y que por tanto no todos los pequeños empresarios pueden estimarse como emprendedores, de esta parte se genera una aclaración bastante sustantiva dado que en economías como la de Nicaragua en mucho se ha hablado de que han crecido los emprendimientos, pero a la luz de lo que los teóricos afirman realmente se hace necesario hacer un análisis un poco más profundo para que dichos pequeños negocios ingresen o pertenezcan a esta categoría.

Por otro lado, existen otros teóricos que apoyan lo que plantea Drucker pero que al mismo tiempo agregan otras características que han surgido desde la experiencia y que en estima de otros ambientes y contextos, realidades un poco distintas a las que se plantean en las teorías puede realmente entrar la duda si estas apreciaciones teóricas son realmente válidas para contextos más vulnerables económicamente.

Stevenson realiza un análisis similar al de Drucker, ya que expresa que crear una empresa no es suficiente para ser considerado emprendedor. Un emprendedor, además de ser creador de una empresa, busca continuamente la oportunidad y crear nueva riqueza. Él considera imprescindible que el empresario innove para encuadrarlo como emprendedor. Y cabe aclarar que innovar no implica sólo crear un nuevo producto, puede innovarse al crearse una nueva organización o una nueva forma de producción o una forma diferente de llevar adelante una determinada tarea, etc.

Gutiérrez (2006), describe el emprendimiento como una capacidad para realizar proyectos de acción en un entorno de oportunidades identificadas, con la suficiente determinación para organizar los medios y recursos para aplicarlo. Es, además, “un comportamiento individual y colectivo que implica atributos y competencias básicas y algunas extraordinarias que viabilizan la posibilidad de la acción por emprender”. Amorós (2011), menciona que otras de las actitudes importantes que se incluyen dentro del emprendimiento son: el nivel de riesgo que el individuo está dispuesto a soportar y la visión que tiene de sus propias habilidades, conocimientos y experiencia en la creación de un negocio

2.2. Clasificación de teóricos sobre Emprendimiento

La clasificación de Low y MacMillan

Low y MacMillan (1988) ponen de manifiesto la interdisciplinariedad del emprendimiento como disciplina que abarca perspectivas diversas como los aspectos socio-culturales, los rasgos de personalidad, las redes, la ecología de la población y las

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

cuestiones económicas. Cada una de estas perspectivas puede ser estudiada con tres objetivos teóricos distintos.

Las teorías explicativas intentan explicar el comportamiento emprendedor y el rendimiento de las iniciativas emprendedoras. Las teorías predictivas establecen las condiciones que favorecen el inicio de nuevas empresas y predicen sus éxitos. Por último, las teorías normativas establecen guías prácticas, describiendo las acciones más correctas en cada circunstancia.

Así, la teoría socio-cultural intenta vincular el emprendimiento con su contexto social y cultural. La teoría de los rasgos de personalidad se basa en el argumento de que determinadas características psicológicas predisponen a determinados individuos al emprendimiento. La teoría de redes se focaliza en los enlaces sociales que facilitan o dificultan las iniciativas emprendedoras. La teoría de la ecología de la población identifica a los factores ambientales como los determinantes más importantes en el éxito de las nuevas empresas.

Estos autores exponen que gran parte de la investigación sobre el emprendimiento realizada hasta entonces simplemente asumía una “perspectiva de adaptación estratégica”. Esta perspectiva sugiere que la clave para el éxito emprendedor yace en las decisiones que toma el individuo emprendedor para identificar oportunidades, desarrollar estrategias, conseguir recursos y tomar iniciativas.

Los autores que adoptan la perspectiva de la adaptación estratégica generalmente empiezan por identificar los factores de éxito que aumentan las posibilidades de supervivencia de las iniciativas emprendedoras. Vesper (1980) sugiere cinco ingredientes clave: conocimiento técnico, idea de producto o servicio, contactos personales, recursos físicos y pedidos de clientes. Más tarde, Timmons, et al. (1985) hacen una revisión sobre los trabajos de una docena de autores para recopilar ese conjunto de factores clave.

La otra cara de la moneda de los “factores críticos de éxito” es la de los “factores críticos de fracaso”. Woodruff y Alexander (1958) identifican 23 causas de fracaso de las actividades emprendedoras. Por su parte, Vesper (1983) identifica 12 barreras para el emprendimiento. Los problemas más comunes incluyen la falta de conocimiento del mercado, la falta de habilidad para delegar responsabilidades, la falta de conocimientos técnicos y la falta de capital semilla.

Además de los factores críticos de éxito basados en las características personales del emprendedor, otras consideraciones parecen adquirir importancia en estudios posteriores. Por ejemplo, la estrategia de entrada o de lanzamiento del negocio: nuevo producto o servicio, imitación de producto o de servicio, franquicia, transferencia geográfica, cliente patrocinador, etc.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

La clasificación de Gartner

Gartner (1988) expone dos tipos de aproximaciones al estudio del emprendimiento. El primer tipo, denominado “The Trait Approach to Entrepreneurship”, se basa en la personalidad del emprendedor, sus rasgos y características personales.

“Una vez se es emprendedor, siempre se es emprendedor, puesto que un emprendedor es un tipo de personalidad, un estado propio del ser que no desaparece con el tiempo.”

La clasificación de Stevenson y Jarillo

Stevenson y Jarillo (1990) distinguen tres categorías de estudios según el ¿qué?, el ¿por qué? y el ¿cómo? de las actividades emprendedoras:

El primer enfoque hace referencia a “¿qué pasa cuando los emprendedores actúan?”. El objetivo es estudiar los resultados del emprendimiento y el foco de atención se centra en los resultados de las acciones del emprendedor, no en el emprendedor en sí mismo ni en sus acciones. Lo que interesa es estudiar el efecto neto sobre el sistema económico general de las acciones de los emprendedores.

En general, es el punto de vista tratado por los economistas como Schumpeter, Kirzner o Casson. Cantillon, quien acuña el término “emprendedor”, dice que el emprendimiento lleva implícito el riesgo de comprar a determinados precios y vender a precios previamente no establecidos. Say introduce en esta definición el concepto de factores de producción. De esta manera, el emprendedor es el protagonista de la actividad económica en general. Schumpeter toma un punto de vista más específico, cuando considera que el emprendimiento es el proceso por el cual la economía como un todo sigue adelante. Su esencia es la innovación. Después del trabajo de Schumpeter, la mayoría de economistas aceptan la identificación de “emprendimiento con innovación”. Posteriormente, Kirzner introduce el aspecto de disponibilidad y acceso a la información en la función emprendedora. Su argumento es que el emprendedor posee un conocimiento superior del mercado y de sus imperfecciones, hecho que utiliza en su propio beneficio.

El segundo enfoque se refiere al “¿por qué actúan los emprendedores?” y su objetivo es el estudio de las causas del emprendimiento. Constituye la base los estudios iniciados en los años 1960s por parte de psicólogos y sociólogos, como McClelland (1961), Collins y Moore (1973). El foco de atención es el emprendedor como individuo, con su personalidad, sus experiencias, valores, objetivos y motivaciones. También la influencia de las variables del entorno puede favorecer la actividad emprendedora de los individuos en determinados contextos. En un primer nivel podemos situar las características psicológicas de los individuos. En un segundo nivel se sitúa el rol social que puede ejercer cierta influencia en individuos de diferentes posiciones sociales.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

El tercer enfoque se centra en el “¿cómo actúan los emprendedores?” y su objetivo es estudiar las acciones propiamente dichas de los emprendedores para llevar a cabo sus iniciativas emprendedoras. En este caso, los investigadores centran su atención en las características de la gestión emprendedora, en como los emprendedores son capaces de conseguir sus objetivos, independientemente de las razones personales que persiguen, de las presiones ambientales y de los efectos de sus acciones. Incluye dos áreas de investigación: lo que concierne a los diferentes ciclos de vida de creación de nuevas iniciativas empresariales y lo que hace referencia a los problemas a los que debe enfrentarse el emprendedor durante el proceso de maduración de sus iniciativas.

La clasificación de Cunningham y Lischeron

Cunningham y Lischeron (1991) identifican diversas escuelas de pensamiento con visiones muy distintas sobre la actividad emprendedora y las clasifican de acuerdo con su interés en estudiar las características personales, las oportunidades, la gestión o la necesidad de adaptación de una empresa existente.

La clasificación de Veciana y Díaz

Díaz (1996), siguiendo el enfoque inicial de Veciana (1999), clasifica las múltiples teorías del ámbito de la creación de empresas en cuatro enfoques:

Las teorías económicas explican la creación de empresas en base a la máxima racionalidad económica y en la mínima aversión al riesgo, manteniendo que cualquier persona tiene las mismas aptitudes para pasar de ser un trabajador por cuenta ajena a realizar labores de empresario y viceversa. Estas teorías se focalizan hacia la naturaleza de la innovación y el nuevo proceso de producción, asumiendo que el emprendedor es un actor capaz de identificar y explotar las nuevas oportunidades que generan los mercados cambiantes. Las teorías psicológicas explican la creación de empresas desde una perspectiva individual, analizando los rasgos, características o atributos personales de los empresarios desde un punto de vista empírico.

Las teorías socioculturales defienden que la decisión personal de crear una empresa y convertirse en empresario viene dada por factores externos y del entorno y concluyen que si la creación de empresas ha florecido es debido a una relación lógica entre la construcción ideológica y el comportamiento económico. Por tanto, la cultura del entorno social es un determinante de la función empresarial. Las teorías directivas o gerenciales se basan en el supuesto que la creación de empresas es el resultado de un proceso racional de decisión, en el cual son decisivos los conocimientos y las técnicas que se emplean en las áreas de la economía y la dirección de empresas. Este enfoque no trata de explicar las causas de la creación de nuevas empresas, sino de generar conocimientos y elaborar modelos prácticos.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Descripción de las diferentes teorías

Basado en el esquema de clasificación de Veciana y Díaz, y con aportaciones de otras fuentes, a continuación, se describen las principales aportaciones de cada teoría. No se trata de un extracto de sus trabajos sino de una recopilación de otras fuentes realizada sobre la clasificación de Veciana y Díaz.

Tabla 9. Diferentes teorías que hablan de emprendimiento

Veciana y Diaz (2007)

Teorías económicas	Teoría del empresario organizador Cantillon, Say y Mill Teoría del empresario arriesgado según Knight (1921): Teoría del empresario innovador J. A. Schumpeter (Nueno, 1994; Drucker, 1997; Carrasco y Castaño, 2008; Acs, 1996; Schmude, Welter y Heumann, 2008). Para Schumpeter (1934 y 1942)
Teorías psicológicas	Teoría de los rasgos de personalidad McClelland (1961) Teoría del empresario de Kirzner Israel Kirzner (1985, 1992) y la “Escuela Austriaca”
Teorías socioculturales	Teoría de la marginación Hofstede (1980) Teoría del rol (Nueno, 1994). Teoría de redes Birley y Boyd (1989) Teoría de la incubadora Teoría del desarrollo económico de Weber Max Weber Teoría de la ecología de la población Aldrich (1979) y Hannan y Freeman (1977).
Teorías directivas	Teoría del comportamiento del empresario (Garnter, 1989) (Ripsas, 1998):

2.3. Características del emprendedor

El emprendedor es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos, evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad (Burnett, 2000). También puede ser considerado como una persona dinámica y fuera de lo común que promueve nuevas combinaciones o innovaciones, que con sus acciones causa inestabilidad en el mercado (Schumpeter, 1942).

El emprendedor puede ser definido como aquel empresario que es innovador y no se debe caer en la confusión de creer que cualquier negocio pequeño y nuevo es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo un emprendedor (Formichella, 2004)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Siendo estas algunas de las características más relevantes para un emprendedor entonces podría devenir la duda si verdaderamente esta es una capacidad, habilidad o actitud que puede ser plantada en los estudiantes dentro de las universidades, dado que las variables que contribuyen al nacimiento y desarrollo del sentido del emprendimiento y el deseo de emprender, asumir los riesgos es algo que se construye desde el ambiente familiar, la necesidad, y las habilidades natas para asumir riesgos. Por esta razón es interesante poder contar con lo que otros teóricos aportan a esta temática y como el ser emprendedor se visualiza desde distintas aristas, a continuación, una de ellas.

Para Schumpeter, el emprendimiento se define como la implementación de nuevas combinaciones. El emprendedor se define por lo que hace y no por lo que tiene.

Siguiendo esta idea, los empleados pueden ser emprendedores también. Para Schumpeter el emprendedor no inventa o encuentra nuevas oportunidades, pero es su función hacer que lleguen a realizarse. El liderazgo, en un sentido schumpeteriano, significa que el emprendedor:

- Tiene la visión y la intuición
- Tiene el poder de crear algo nuevo
- Tiene el poder de superar el escepticismo y la hostilidad de su entorno

Siendo el emprendimiento un concepto no del todo nuevo teóricamente hablando si se ha visualizado meramente como un componente empresarial que contribuye al crecimiento económico, local, regional y nacional de un país. Es por ello que es meritorio si se trata de incursionar en el estudio de una cultura emprendedora, iniciar con algunas definiciones propias de lo que es el emprendimiento, la actividad emprendedora como tal y lo que significa realmente ser un emprendedor, a continuación, alguna de estas definiciones aportadas por estudiosos en la materia.

El emprendedor es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas. Es un individuo que sabe no sólo “mirar” su entorno, sino también “ver” y descubrir las oportunidades que en él están ocultas. Posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; incluso de ser necesario sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar, ni dejarse vencer por temores.

Ser emprendedor significa ser capaz de crear algo nuevo o de dar un uso diferente a algo ya existente, y de esa manera generar un impacto en su propia vida y en la de la comunidad en la que habita. A su vez, a este individuo no sólo le surgen ideas, sino que

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

también es lo suficientemente flexible como para poder adaptarlas y posee la creatividad necesaria para transformar cada acontecimiento, sea positivo o negativo, en una oportunidad.

El emprendimiento se define como cualquier intento de crear nuevos negocios o nuevas empresas, incluido el autoempleo, la creación de una organización empresarial, o la expansión de un negocio ya existente, sean llevados a cabo por un individuo, un equipo de personas o un negocio establecido (Serida, Nakamatsu, Borda y Morales, 2013).

Este emprendimiento es considerado como uno de los principales impulsores de desarrollo económico y social tanto en América latina como en el mundo entero, su reconocimiento y estudio han dado lugar a la aparición de múltiples estudios de investigación que se esfuerzan por entender cuáles son los elementos y condiciones en los que este fenómeno socioeconómico aparece, sus modalidades, condicionantes, consecuencias y otros (Raposo y Do Paço, 2011).

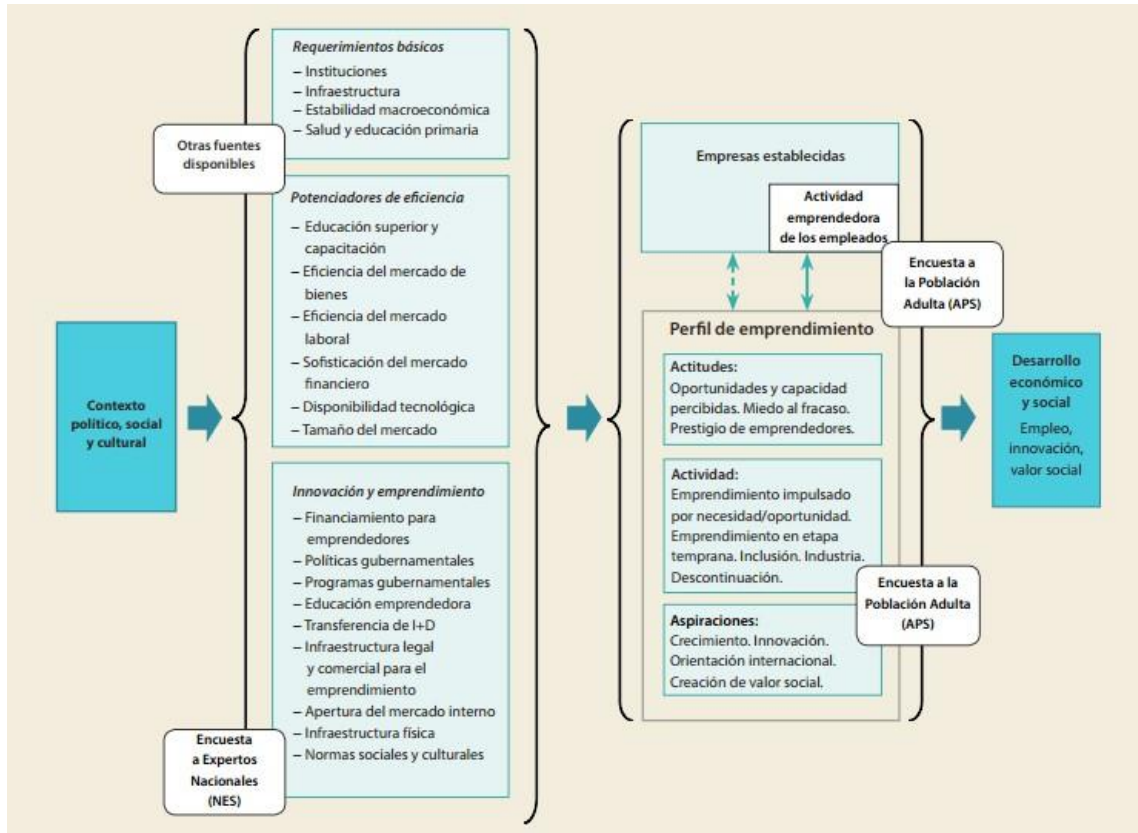
Dos escuelas de negocios con reconocida trayectoria académica como son, la London Business School (Reino Unido) y el Babson College (Estados Unidos) iniciaron en el año 1999 un estudio de alcance mundial denominado Global Entrepreneurship Monitor (GEM) con los objetivos de monitorizar la gran variedad de actividad emprendedora existente entre los países, la relación existente entre la tasa de incremento económico y la actividad emprendedora, e identificar qué hace emprendedor a un país (Serida, Borda, Nakamatsu, Morales y Yamakawa , 2005) .

Este observatorio GEM actualmente involucra cerca de 100 países. En su modelo (ver Fig. 2), ocupan un lugar como «potenciador de eficiencia» del emprendimiento los procesos de «educación superior y capacitación», que genera el contexto político, social y cultural de cada país; y también, dentro del llamado Perfil de emprendimiento, indicadores referentes a los emprendedores, tales como, las actitudes, percepción de oportunidades, capacidad percibidas y el miedo al fracaso (Serida et al., 2013), siendo estas últimas variables individuales gestionadas dentro de la mente del emprendedor y donde la psicología como ciencia tiene mucho que aportar

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Figura 4. Modelo GEM

Fuente: Kelley, Singer y Herrington (2012 tomada de Serida et al., 2015).



Los emprendedores no «nacen», sino que se hacen a través de la experiencia de sus vidas. A través de una educación eficaz en emprendimiento una persona puede tener acceso a las habilidades y conocimientos necesario para iniciar y hacer crecer un negocio nuevo. Peter Drucker, uno de los pensadores de gestión, líder del siglo pasado, preguntó: ¿Es el emprendimiento algo místico? Su respuesta es que no lo es, no es magia, no es algo misterioso y no tiene nada que ver con los genes. Es una disciplina y como cualquier disciplina puede ser aprendida (Drucker, 1985 citado en Raposo y Do Paço, 2011).

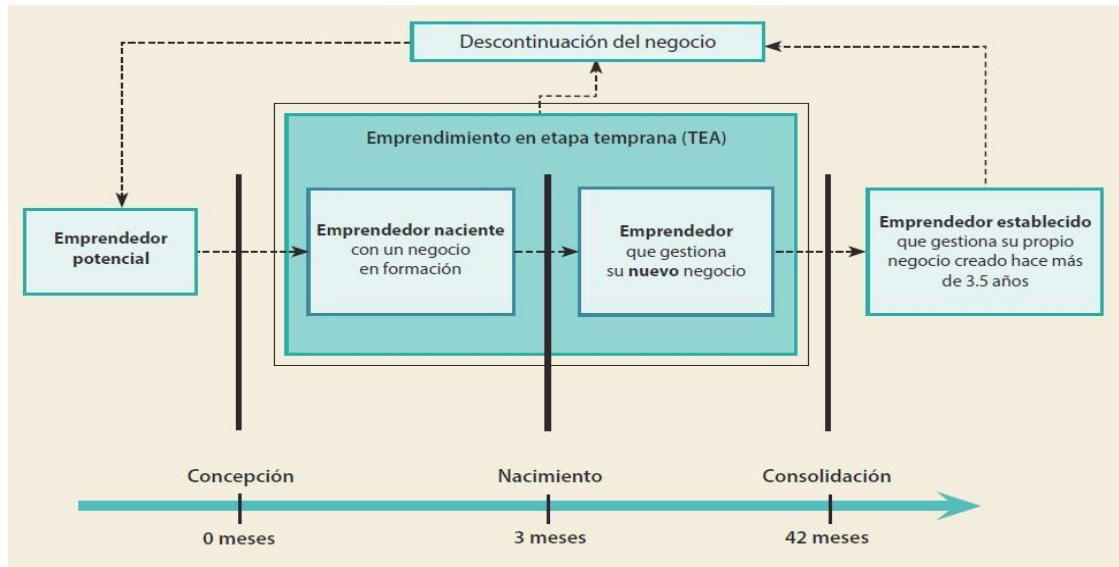
En este sentido y desde el contexto universitario, cobra importancia el estudio de las características de emprendimiento que poseen los estudiantes universitarios aportando conocimiento a un campo de estudio aun joven, llamado «emprendimiento educativo» (Liñán, 2004; Guzmán y Liñán, 2005; Toledano, 2006; citado en Rueda, Fernández-Laviada, Herrero, 2013), centrado en el llamado «emprendedor potencial», siguiendo

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

las etapas del proceso emprendedor del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), (ver figura 4).

Figura 5. Proceso emprendedor

Fuente: Adaptada de Reynolds, Hay y Camp (2005 tomada de Serida et al., 2015).



En esta actividad emprendedora el actor es el emprendedor, él es figura central del emprendimiento quien, con sus rasgos afectivos, competencias cognitivas y actitudes hacia la vida, da vida y sentido a toda empresa. (Raunelli et al. 2013).

Desde una perspectiva muy amplia puede definirse el emprendimiento como la creación de organizaciones. Para Vesper el emprendimiento puede considerarse como un proceso o un fenómeno y el emprendedor es el agente que “causa” esta actividad emprendedora. Lo que diferencia a los emprendedores de los no-emprendedores es que los emprendedores crean organizaciones mientras que los no-emprendedores no lo hacen (Vesper, 1982). Algunos autores defienden que la creación de una empresa es lo esencial y que otras actividades relacionadas con el ciclo de vida del negocio son actividades más empresariales de gestión que actividades propiamente emprendedoras. Desde este punto de vista, la actividad emprendedora comprende la identificación de oportunidades y la obtención de capital necesario en las primeras etapas del ciclo de vida de un negocio (Allinson, Chell y Hayes, 2000).

Sin embargo, para otros autores, la creación de una empresa es el aspecto menos importante del emprendimiento. El emprendimiento no requiere, aunque puede incluir, la creación de nuevas organizaciones. Tal como exponen Amit, Glosten y Muller (1993) el emprendimiento puede tener lugar en organizaciones existentes. Shane y Vekataraman

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

(2000) ponen de manifiesto que lo esencial es el descubrimiento de las oportunidades y la decisión de explotarlas. La creación de una nueva empresa puede ser uno de los posibles resultados, pero también puede considerarse actividad emprendedora la venta de dicha oportunidad a una empresa ya existente o su explotación a través de la misma empresa en la que se ha gestado.

Muchos autores basan sus definiciones del emprendimiento únicamente en términos de lo que es un emprendedor y lo que hace. No obstante, autores como Shane y Vekataraman (2000) definen el campo del emprendimiento, desde una perspectiva mucho más amplia, como el estudio de cómo, por quién y con qué efectos, se descubren, evalúan y explotan las oportunidades para crear futuros bienes y servicios.

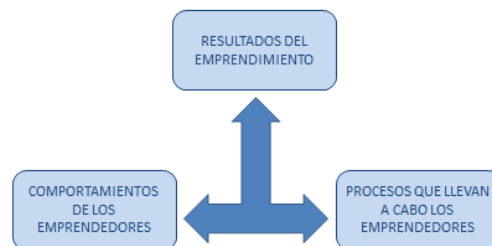
Por consiguiente, este campo incluye el estudio de las fuentes de oportunidades, el proceso del descubrimiento, la evaluación y la explotación de las oportunidades; y el conjunto de individuos que las descubren, evalúan y explotan. (Navajas, 2014) Ante la complejidad existente, muchos autores han optado por clasificar la gran variedad de teorías sobre el emprendimiento con el fin de poder establecer las diversas corrientes incluidas en esta disciplina.

En líneas generales, pueden establecerse las tres dimensiones del emprendimiento

Figura 6. Las tres dimensiones del emprendimiento

Wilson y Stokes (2006)

Las tres dimensiones del emprendimiento



El emprendedor posee un espíritu especial. Tiene alta autoestima, confía en sí mismo y posee una gran necesidad de logro. Trabaja duramente, es eficiente y se da la oportunidad de pensar diferente. Es un individuo positivo, pero no sólo para sí mismo, sino que genera un ambiente positivo a su alrededor y este entorno le favorece para alcanzar las metas que se proponga. Este es un punto para destacar, ya que el emprendedor no piensa su proyecto en forma acotada, sino que siempre tiene visión de futuro (Sánchez, Puente, & Villareal, 2016)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Como se mencionó anteriormente, un emprendimiento posee la característica de ser innovador. Innovar significa introducir un cambio, éste puede ocurrir en la estructura social, en la gestión pública, en la elaboración de un producto o en la organización de una empresa, entre otros.

La innovación representa un camino mediante el cual el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad.

Cabe destacar que, si bien la innovación puede estar presente en cualquier sector, es característica del sector empresarial. Peter Drucker (1986) expresa en su libro *La innovación y el empresario innovador*: “El empresariado innovador ve el cambio como una norma saludable. No necesariamente lleva a cabo el cambio él mismo. Pero (y esto es lo que define al empresariado innovador) busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad”.

El estudio del emprendedor se puede analizar bajo 3 perspectivas (Krauss, 2005). Primero bajo una perspectiva psicológica, en el cual se explican 3 teorías (Cross y Travaglione, 2003).

- La primera está relacionada con la motivación (Mc Clelland, 1961).
- La segunda está relacionada con la teoría de la personalidad o del rasgo (Busenitz, 1999), (Mc Carthy, 2003), (Stewart y Roth, 2001)
- y la última se denomina teoría cognitiva (Neck et. al., 1999).

Segundo, bajo una perspectiva demográfica, la cual está asociada principalmente a los antecedentes familiares, o sea determinar la existencia de familiares emprendedores, estado civil, edad, nivel educacional, experiencia laboral, status socioeconómico, entre otros, variables que condicionan las capacidades emprendedoras (Cano, García, y Gea, 2003).

Es bastante natural que en los países de Latinoamérica se desarrollen las llamadas empresas familiares las cuales se crean desde ideas pequeñas con poco o casi ningún capital, pero motivados por muchos factores uno de los que históricamente más se asocian a la formación de estas unidades económicas es el deseo de superación, el ser su propio jefe, pero sobre todo y no menos importante el de generar un bienestar familiar seguido de la generación de empleo en pequeña escala. De esta condición se puede afirmar que

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Nicaragua es tierra fértil para la generación de este tipo de empresas y de emprendimientos, los cuales representan en mucho para las economías locales, pero que lamentablemente aun no suman en mucho a la balanza de pagos del país.

En Nicaragua los emprendedores no son en su mayoría personas que académicamente tengan todas las condiciones para crear o diseñar una idea y ponerla a incursionar en el mercado, más bien se diseñan algo más práctico, basados en suplir la necesidad de las personas e ingresan a competir con todo tipo de empresas, lo cual les genera mucha incertidumbre y de hecho las probabilidades altas de que su vida en el mercado empresarial es corta. La tercera perspectiva es la denominada, perspectiva actitudinal, ya que la actitud es la predisposición a responder a un determinado acontecimiento y es la componente principal del perfil de un emprendedor, además de ser modificable tanto por el paso del tiempo, así como por la interacción con el entorno (Robinson, 1991). *La parte actitudinal es uno de los componentes que mayor peso tienen según mi opinión, puesto que de eso depende en mucho el éxito de poder establecer un emprendimiento por pequeño o grande que este sea. La actitud hacia el trabajo, el compromiso, la visión de conjunto que se tenga Figura 7. Modelo global da la pauta para que se organicen procesos y se visione hasta donde se quiere lograr, la actitud permite la escucha, solicita la colaboración de otros con más experiencia en el ramo y sobre todo permite una perspectiva menos soñadora y más realista apegada a la realidad lo que beneficia los pasos a seguir para que el emprendimiento se logre y no se quede solamente a nivel de ideas.* Para un mejor análisis de lo que teóricamente se ha presentado y considerando las tres perspectivas antes mencionadas, se identifican 16 variables a nivel individual que están principalmente relacionadas con las perspectivas actitudinal y psicológica. Dichas variables se exponen a continuación en la siguiente tabla. (Cabana- Villca, Cortés, Plaza, Castillo, & Alvarez, 2013)

Tabla 10. Variables relacionadas con las perspectivas actitudinal y psicológica

(Cabana-Villca et al., 2013)

No.	Variable	Autores
1	Identificación de oportunidades	(Timmos, 1985) (Amorós y Poblete Cazenave, 2010) (Palacios, 1999), (Garzón, 2004).
2	Proactividad	(Filion y Gilles, 1996) (Estudio Hay Group, 2000).
3	Creatividad	(Filion y Gilles, 1996) (Bilbao y Pachano, 2002) (Loli et. al., 2010)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

		(Alcaraz Rodriguez, 2004) (Alfaro y Gómez, 1999) (Garzón, 2004).
4	Visión	(Filion y Gilles, 1996) (Loli et. al., 2010) (Hernan Gomez Bara- Hona, et. al., 2005).
5	Habilidades Administrativas	(Gonzalés y Zuñiga, 2011).
6	Trabajo en Equipo	(Filion y Gilles, 1996) (Bilbao y Pachano, 2002) (Gonzalés y Zuñiga, 2011) (Palacios, 1999).
7	Participación	(Filion y Gilles, 1996) (Alcaraz Rodriguez, 2004) (Palacios, 1999) (Estudio Hay Group, 2000).
8	Comunicación	(Filion y Gilles, 1996) (Gonzalés y Zuñiga, 2011) (Palacios, 1999) (Cantillon, 1755).
9	Liderazgo	(Filion y Gilles, 1996) (Estudio Hay Group, 2000) (Bilbao y Pachano, 2002) (Loli et. al., 2010) (Alcaraz Rodriguez, 2004).
10	Adaptabilidad	(Filion y Gilles, 1996) (Loli et. al., 2010) (Timmos, 1985) (Alcaraz Rodriguez, 2004).
11	Sentido de Riesgo	(Filion y Gilles, 1996) (Palacios, 1999) (Bilbao y Pachano, 2002) (Loli et. al., 2010) (Timmos, 1985) (Vander Werf y C. Brush, 1989) (Alcaraz Rodriguez, 2004).
12	Confianza	(Filion y Gilles, 1996) (Estudio Hay Group, 2000) (Bilbao y Pachano, 2002) (Loli et. al., 2010) (Timmos, 1985) (Alcaraz Rodriguez, 2004).
13	Constancia	(Filion y Gilles, 1996) (Bilbao y Pachano, 2002) (Timmos, 1985)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

		(Alcaraz Rodriguez, 2004).
14	Compromiso	(Filion y Gilles, 1996) (Estudio Hay Group, 2000) (Palacios, 1999) (Loli et. al., 2010) (Timmos, 1985).
15	Pasión	(Bilbao y Pachano, 2002) (Timmos, 1985)
16	Motivación	(Timmos, 1985) (Vander Werf y C. Brush, 1989) (Filion y Gilles, 1996) (Palacios, 1999).

En cuanto a los centros de educación superior, la educación tiene una responsabilidad central en identificar y fomentar a las personas que pueden ser emprendedores (Hatten, 1993), por lo tanto, cada vez es mayor el consenso que existe, sobre el rol de la universidad como formadora de emprendedores.

Para las universidades el hecho de formar emprendedores es considerado un motor de desarrollo (Laukkanen, 2000).

No solamente un motor sino además una oportunidad para poner en práctica los aprendizajes que se facilitan en las aulas de clase y que pueden ser puestos en marcha desde una realidad, validando de esta manera lo que la teoría afirma, en países como los africanos y en América Latina las universidades deben tener un compromiso mayor para desarrollar estas actitudes emprendedoras en sus estudiantes, puesto que esto les genera la oportunidad de auto emplearse al egresar de la universidad.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, es necesario promover el emprendimiento en los Centros de Educación Superior, dado que cuanto más intensiva sea la enseñanza del emprendimiento en las instituciones de educación terciaria, más probabilidades habrá de que los estudiantes hagan el esfuerzo por empezar un nuevo negocio y, de esa forma, contribuir al desarrollo de la economía (Alvarez & Jung, 2004)

Por esta razón, el desafío que existe es cómo fomentar continuamente el espíritu emprendedor en los estudiantes. Dado que en la mayoría de los países de Latinoamérica el emprendimiento no acontece como una motivación dentro de las aulas de clase, sino que es dado por la oportunidad o la necesidad.

En las universidades surgen un sin número de emprendimientos, pero estos no son del todo de calidad, o carecen de seguimiento, inicialmente se ha pensado que los

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

empresarios están de manera prioritaria para los estudiantes de las carreras de Administración de empresas o de Ingenierías, sin embargo, es necesario más que masificarse, el reorganizar los procesos de innovación, tratar de unificar las carreras viendo la posibilidad del emprendimiento como una oportunidad multidisciplinaria.

En la facultad realmente se han realizado algunos esfuerzos desde algunas de las asignaturas e incluso se ha trabajado de manera empírica la transversalización de la innovación y el emprendimiento, pero los resultados obtenidos aún son bastante incipientes y se encuentran organizados en función de proyectos concretos pero no se puede decir aun que se tiene una política definida sobre este tema ni mucho menos que exista el emprendimiento como un eje dentro del currículo de las diferentes carreras en la universidad.

Es trascendental que se estudie las variables que influyen en la actividad emprendedora, porque al conocerlas, identificarlas y ponerlas en marcha se puede mejorar significativamente lo que desde la academia se puede organizar y potencializar estas actitudes, en base a esto es que se retoma el concepto de clima de emprendimiento y el estudio realizado por Krueger y Brazeal, dicho estudio identifica las variables que alientan la intención emprendedora en este grupo objetivo, generando un modelo que incorpora el Clima de Emprendimiento en la Universidad, como factor en esta intención (Krueger y Brazeal, 1994).

Esto es valioso destacarlo dado que los estudiantes universitarios son uno de los grupos que pueden ser susceptibles a emprender o realizar una actividad de emprendimiento, en mucho influye el denominado clima de emprendimiento, el que a continuación se comparte.

Se puede definir clima de emprendimiento como el conjunto de condiciones y circunstancias que rodean un lugar específico y que afectan directa o indirectamente las intenciones emprendedoras de las personas que están vinculadas a este espacio.

Lo que Krueger y Brazeal aportan es una propuesta interesante, puesto que a través de la misma se puede determinar las actitudes y el potencial que puede tener un emprendedor. El hecho de poder analizar las percepciones y la viabilidad de poder formar una empresa, da la pauta para comprender mejor como estas variables cruzadas con las actitudes del emprendedor generan oportunidad del nacimiento de emprendimientos de una forma concreta. El clima de emprendimiento debe ser visto desde una óptica sistémica en la cual inciden factores de diversa índole, tanto formales como informales (Morales Parragué, 2009).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Es por esto que dentro de la universidad el motivar o fomentar las prácticas para que se desarrollen ideas de emprendimientos, no puede verse solamente en el contexto de una tarea académica o el trabajo de fin de curso, porque esto no generaría más que aprendizajes aislados que no traerían al mediano y largo plazo más que una larga lista de bonitas experiencias, sin embargo si el emprendimiento va de la mano con procesos de innovación y se tiene una planificación articulada visto como un sistema, seguramente las aulas de clase se convertirían en espacios de creación, multidisciplinariedad, trabajo en equipo y colaboración para generar ideas de emprendimientos sostenibles y alineados para competir en el mercado.

A esto se suma el hecho de que cada profesión y cada estudiante puede tener una idea diferente de lo que significa hacer emprendimiento por tanto se hace necesario que dentro de la universidad se tenga claro un modelo de cómo se puede no solo motivar los procesos de innovación y emprendimientos sino para que los resultados de los mismos se concreten generando oportunidad de empleabilidad y de generación de empleos para otros miembros en la comunidad.

2.4. Etapas del emprendimiento

Primera etapa: S. XVIII – S. XIX. Teoría clásica del empresario.

Se desarrolla el espíritu capitalista y aparece la figura del individuo emprendedor capaz de acometer actividades empresariales propiamente dichas. La creación de empresas inicia su desarrollo y los comerciantes constituyen el prototipo de emprendedor.

Para los autores clásicos del S. XVIII, el proceso empresarial funciona sólo. Lo único que se necesita es capital; el mercado se encarga de todo lo demás. Los economistas de esta época no se interesan por la figura del empresario y durante mucho tiempo se identifica a éste como el capitalista, el patrono o propietario.

Richard de Cantillon introduce el término “entrepreneur” en la literatura económica cuando identifica el riesgo soportado por los empresarios. Define el “entrepreneur” como el agente que compra medios de producción a ciertos precios para poder combinarlos en un producto que va a vender a precios que son inciertos en ese momento. Cantillon describe a lo que hoy llamamos emprendimiento como una función económica especial: “el granjero es un empresario que se compromete a pagar al propietario de la finca una suma fija de dinero sin la garantía de los beneficios que se derivan de esta empresa”. En esta descripción se pone de manifiesto que el granjero empresario no es quien posee los recursos y que su beneficio es incierto y de naturaleza residual ya que los costes son fijos y los ingresos variables.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Jean Baptiste Say, continuando con la tradición francesa, desarrolla su análisis y considera al “entrepreneur” como el agente que combina los elementos económicos en un organismo productivo o empresa. Say describe al emprendedor como la persona que desplaza los recursos económicos de un área de baja productividad a una zona con mayor productividad y rendimiento. Mediante esta descripción, Say no solo pone énfasis en la importancia del cambio y la innovación en un sistema económico, sino que además describe al emprendedor como el agente que protagoniza este cambio.

Say rompe la equivalencia entre empresario y capitalista al especificar que para ser empresario no es necesario ser dueño o propietario. Say es el primero que se refiere a las cualidades que debe reunir un empresario y considera que no se trata únicamente de contar con aptitudes empresariales, sino también de cualidades morales. Además del conocimiento de su arte, es necesario disponer de capacidad de juicio, de constancia y de un cierto conocimiento de las personas.

Walras describe en 1877 al emprendedor como un coordinador y árbitro. El emprendedor es uno de los cuatro “jugadores” de la economía, además del terrateniente, el capitalista y el trabajador. Sin el emprendedor no hay actividad, no hay cambio (Ripsas, 1998).

Segunda etapa: Primera mitad del S. XX. La escuela de Harvard

El primer intento de estudiar el papel del empresario desde el punto de vista académico, fue realizado por N.S.B. Gras a finales de los años veinte, que concibió el tema de una manera amplia, situando al empresario en el contexto de la compleja estructura económica de la sociedad y estableciendo las bases de una nueva disciplina académica denominada “Business History”.

El segundo gran esfuerzo por situar al empresario dentro de la historia económica se halla en la creación del Research Center in Entrepreneurial History en la Universidad de Harvard en 1948 bajo la dirección de A. H. Cole.

Durante los años treinta y cuarenta, se realizan un gran número de trabajos, desde biografías de empresarios a historias de compañías manufactureras, bancos y otras clases de negocios.

En esta etapa resulta clave el concepto de Schumpeter sobre el empresario que lo define como innovador y a quien atribuye ser el responsable de hacer nuevas cosas o hacer cosas que ya se estaban haciendo de una nueva manera. Schumpeter y Cole ayudaron a definir el “quien” y el “qué” de la función empresarial. Su enfoque del estudio era la historia del empresario y el logro de las empresas que habían creado.

El resultado más patente de los esfuerzos realizados fue el establecimiento en 1947 de un curso sobre “management of new enterprises” en la Universidad de Harvard dirigido

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

especialmente a centrar la atención sobre las oportunidades, los riesgos y los problemas de dirección relacionados con el establecimiento y funcionamiento de nuevas empresas. El resultado posterior fue la creación de la Harvard Business School.

Tercera etapa: 1950-1979

En esta etapa el objetivo de la investigación académica se centra en el estudio del empresario, la función empresarial y la creación de empresas y se van configurando sus diferentes vertientes: la creación de empresas, las pymes y la empresa familiar.

Israel M. Kirzner, representante de la tradición austríaca, define el papel del emprendedor dentro de su marco teórico y hace una importante contribución al renacimiento de la figura del emprendedor en la teoría económica.

Es durante esta época cuando tienen lugar los siguientes acontecimientos científicos:

- La Small Business Administration comienza en 1958 un programa para impulsar la investigación sobre la pequeña empresa.
- El National Council for Small Business Management Development realiza su primera conferencia en 1956 en la Universidad de Colorado. En 1977 esta organización pasa a llamarse International Council for Small Business (ICSB).
- El primer congreso científico sobre la creación de empresas tiene lugar en 1970 en Purdue (EUA) con la participación de 12 investigadores. Uno de los investigadores, Ed Roberts, informa sobre las compañías spin off existentes en el Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- En 1973 se celebra en Toronto (Canadá) la primera conferencia internacional en investigación sobre la creación de empresas.
- En 1975 se organiza en Cincinnati (EUA) el International Symposium of Entrepreneurship and Enterprise Development (ISEED) en el que se reúnen 230 investigadores de diferentes países.

Y empiezan a publicarse las primeras revistas científicas en este ámbito, entre las cuales cabe destacar:

- 1963: Journal of Small Business Management
- 1971: Bolton Reports
- 1975: American Journal of Small Business

Las universidades y escuelas de negocios empiezan a ofrecer cursos relacionados con la creación de empresas y el empresario. En 1993, Vesper publica el informe “Entrepreneurship Education 1993” en el que se destaca el crecimiento del número de cursos impartidos en EUA sobre creación de empresas, pasando de menos de 10 en 1967 hasta un total de 370 en 1993.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Cuarta etapa: 1980-2000

En la década de los años ochenta el “entrepreneurship” empieza a tomar cuerpo como objeto de estudio e importancia crucial en la vida económica. El inicio de esta etapa se debe a David Birch, profesor en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) al publicar los resultados de un análisis económico que demostraba que entre los años 1969 y 1976 las 500 mayores empresas de EUA (Fortune 500) habían dejado de crear empleo y que las pequeñas empresas dominaban la creación de empleo (81% de los nuevos empleos netos) y por tanto provocaron la mayoría del crecimiento económico en EUA. Birch y sus seguidores descubrieron que las pymes eran innovadoras, flexibles y elásticas y que el constante flujo de nuevas empresas era condición necesaria para el crecimiento regional.

En 1981 se celebra el primer simposio de Babson con la publicación de los Proceedings “Frontiers of Entrepreneurship Research”. Tiene lugar cada cinco años con la publicación de sus libros correspondientes:

- 1982: The Encyclopedia of Entrepreneurship (C. A. Kent, D. L. Sexton, K. Vesper)
- 1986: The Art and Science of Entrepreneurship (D. L. Sexton, R. W. Smilor)
- 1992: The State of the Art of Entrepreneurship (D. L. Sexton, J. D. Kasarda)
- 1997: Entrepreneurship 2000 (D. L. Sexton, R. W. Smilor)

Empiezan a publicarse otras revistas importantes como:

- 1985: Journal of Small Business Venturing
- 1988: Family Business Review
- 1988: Entrepreneurship: Theory and

Practice que sustituye a la American Journal of Small Business iniciada en 1975

- 1989: Small Business Economics

Se crean fundaciones que promueven la investigación sobre el emprendimiento:

- Kauffman Foundation
- Edward Low Foundation
- Coleman Foundation
- European Foundation for Entrepreneurship Research (EFER)

Tanto en Europa como en EUA, la preocupación por las pymes y el fomento de las nuevas empresas crece a lo largo de los años. La Unión Europea es cada vez más consciente de

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

que para la competitividad de la economía europea y para generar crecimiento es muy importante que exista una sólida cultura empresarial.

Una de las claves para el aumento de esta competitividad y también del empleo es emprender una actuación general para fomentar el espíritu empresarial. Por ello, en 1995 la Comisión Europea presenta un informe al Consejo Europeo de Madrid que contiene un conjunto de medidas para favorecer a las pymes. Desde entonces el fomento del espíritu empresarial y la asistencia a jóvenes empresarios vienen siendo una de las prioridades de la Unión Europea (Commission of the European Communities, 1995).

En 1998, la Comisión Europea presenta un documento para fomentar el espíritu empresarial denominado “Fostering Entrepreneurship in Europe: Priorities for the Future”, donde se define el espíritu empresarial como: “proceso dinámico por el que las personas descubren continuamente las oportunidades de negocio actúan en consecuencia, inventando, produciendo Y vendiendo bienes y servicios en el que son necesarias cualidades como la confianza en sí mismo, la capacidad de asumir riesgos y la dedicación” (European Commission, 1998).

El documento propone que para fomentar la cultura de empresa es necesario adoptar medidas que animen a las personas a ser empresarios y además dotarles de la cualificación necesaria para triunfar en sus proyectos. Esto supone reformas en los sistemas de educación y formación cambios culturales y medidas para eliminar obstáculos en la creación de nuevas empresas. El fomento del espíritu emprendedor también supone el establecimiento de un entorno favorable para la creación de empresas, el crecimiento y la transmisión de empresas, lo que supone una importante simplificación administrativa, una mejora del entorno normativo y financiero y el acceso a programas comunitarios como los de I+D y los Fondos Estructurales.

Quinta etapa. 2001-presente

El estudio de la actividad emprendedora experimenta un interés creciente en los últimos años fruto del impulso que han recibido los principales campos de estudio en los que se fundamenta (economía, gestión, sociología, psicología, política e historia económica).

La investigación sobre el emprendimiento sigue diferentes caminos en Europa y en EUA.

Europa puede ser considerada la cuna de los estudios teóricos sobre el emprendimiento a partir de aportaciones históricas de gran relevancia por parte de autores como Karl Marx, Gustav Schmoller, Wener Sombart y Max Weber dentro de la denominada Escuela Alemana o como Joseph Alois Schumpeter y Friedrich von Hayek en el marco de la Escuela Austríaca o de autores franceses como Richard Cantillon.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

A pesar de ello, la situación actual de la investigación sobre el emprendimiento en Europa se encuentra todavía en un estado de adolescencia (Schmude, Welter y Heumann, 2008; Lasch y Yami, 2008). El principal motivo se debe al escaso interés de los gobiernos europeos durante muchas décadas por el establecimiento de políticas que impulsen la creación de nuevas empresas. Resulta difícil describir la investigación europea actual sobre el emprendimiento debido a la gran diversidad de países y de enfoques. En Alemania, por ejemplo, durante la primera mitad del S. XX, la investigación sobre el emprendimiento es casi inexistente. Sin embargo, empieza a florecer la investigación sobre las pequeñas y medianas empresas. La creación de nuevas empresas empieza a ser un tema relevante a partir de 1990. En ese momento, la investigación en Alemania se centra en temas conceptuales sobre el emprendimiento desde una amplia perspectiva, en cuestiones relacionadas con las organizaciones y las decisiones estratégicas para su creación, las características psicológicas y demográficas de los individuos y sobre el proceso mediante el cual se identifican ideas y se pone en marcha el nuevo negocio (Schmude, Welter y Heumann, 2008). En Francia, país en el que el emprendedor no cuenta con un buen reconocimiento social, la investigación sobre el emprendimiento se centra especialmente en el diseño de modelos conceptuales del proceso de emprendimiento. La década de 1985-1995 puede considerarse como el periodo en el que la investigación sobre el emprendimiento emerge y durante la siguiente década crece hasta llegar a convertirse en un campo de investigación reconocido por la comunidad científica (Lasch y Yami, 2008).

A pesar de que el foco de la investigación es heterogéneo, se reconocen tres tendencias europeas comunes que se definen durante el final de la década de los años 1990 (Huse y Landstrom, 1997):

- La tendencia en la mayoría de países europeos de un interés creciente en la investigación sobre el emprendimiento y las pequeñas empresas. Aumenta el número de investigadores, el número de revistas editadas, el número de tesis doctorales y la participación de los investigadores en contribuciones a nivel internacional. En la mayoría de países, la investigación se convierte en más sistemática.
- Existe una tendencia a establecer distinciones claras entre los conceptos de “emprendimiento” y de “pequeña empresa”. Por ejemplo, surgen estudios focalizados en diversas categorías de empresas: empresas familiares, empresas tecnológicas, spin-offs...
- Durante muchos años la investigación se ha caracterizado por su baja contribución en aspectos teóricos y por su falta de rigor metodológico. La investigación más reciente se centra en la generación de conceptos y en la construcción de modelos

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

basados en la investigación cualitativa y el estudio de casos, con el objetivo de entender el fenómeno emprendedor en Europa.

Para que la cultura del emprendimiento se convierta en una realidad dentro de la universidad es necesario tener en cuenta la necesidad de cambiar paradigmas y así como el que los individuos enfrentan cambios en la carrera tradicional, que en la actualidad se debe generar en los estudiantes el deseo de establecerse como autores de sus vidas económicas, pero también de su independencia, autonomía y logros, y se debaten entre aprender a decidir y salir adelante en el camino empresarial o permanecer en una carrera profesional, acaso más difusa e incierta (Durán & Arias, 2015)

Es necesario que la universidad, como agente formador y transformador, ayude a los individuos a participar de un proceso de “acción emprendedora”, reconociendo sus intenciones, pensamientos, expectativas y creencias personales, así como las limitaciones de su entorno.

Algunos estudios sobre la influencia de la educación y la formación de habilidades y actitudes muestran que existe una relación positiva entre el espíritu empresarial y la percepción de la viabilidad de iniciar un negocio, por ejemplo, como los de la educación post-secundaria en Irlanda del Norte (Hegar-ty, 2006), de los estudiantes universitarios en Inglaterra (Souitaris et al., 2007) y Alemania (Walter y Dohse, 2009), y de alumnos de secundaria en Australia (Peterman y Kennedy, 2003). Pese a estos resultados, no es del todo claro si, en términos del conocimiento, experimentan mejoras en la actitud hacia el espíritu emprendedor, en sus intenciones e incluso en la acción emprendedora.

Otros estudios indican una disminución en estos aspectos después de haber pasado por programas de formación empresarial; por ejemplo, en una escuela holandesa (Oosterbeek et al., 2010) y en una universidad alemana (Weber et al., 2009).

Es frecuente encontrar programas de emprendimiento que refieren básicamente a tres aspectos (Kirby, 2004):

- Programas orientados al emprendimiento que informan acerca de este y fomentan una actitud positiva hacia el emprendimiento como carrera.
- Programas de creación de nuevas empresas, diseñados para desarrollar competencias que conducen al autoempleo, autosuficiencia económica o la generación de empleo, y

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Programas que se enfocan en la supervivencia y el crecimiento de la pequeña empresa.

En estos programas es claro el énfasis en la enseñanza acerca del emprendimiento y la gestión de pequeños negocios. Ahora bien, con respecto a su calidad y eficiencia existen investigaciones que muestran un desequilibrio en sus contribuciones, pues su desarrollo obedece al punto de vista de los educadores, que buscan y definen conocimientos en un todo coherente, pero que es afectado por la experiencia de los que imparten el curso (Bechard y Toulouse, 1998).

Además, se encuentran contenidos desarrollados desde el punto de vista de los diseñadores, que, según Interman (1992) y Johannissom (1991), citados por Bechard y Toulouse (1998), se centran en el desarrollo empresarial y las habilidades empresariales; y contenidos planteados desde el punto de vista de los evaluadores, que se concentran en su contribución a la calidad y la eficacia (Bechard y Toulouse, 1998). También existen programas donde la educación para el emprendimiento apunta a la tipología propuesta por Interman, (Bechard y Toulouse, 1998).

Sobre ese último aspecto Bechard y Toulouse (1998) establecen tres niveles de enseñanza del emprendimiento; el nivel praxiológico, que combina los conocimientos prácticos que establecen las normas y los límites del comportamiento en situaciones de gestión y desarrollo del emprendimiento (Vesper, 1985; Drucker, 1985). El nivel disciplinar, que comprende el conocimiento teórico y empírico de una o varias ciencias y que se propone entender o predecir el ámbito del espíritu emprendedor siguiendo una metodología científica rigurosa.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Tabla 11. Tipología de programas de desarrollo del espíritu empresarial

Fuente: Bechard y Toulouse (1998).

Cuadro 1
Tipología de programas de desarrollo del espíritu empresarial

Tipos de programa	Definiciones
Sensibilización del espíritu emprendedor	Programas de información general sobre emprendimiento y reflexión sobre la carrera de emprender.
Creación de empresa	Capacitación técnica, humana y en habilidades directivas para la generación de ingresos, crear un negocio o puestos de trabajo.
Desarrollo de empresas pequeñas	Programas hechos a la medida para responder a las necesidades específicas de los propietarios/gerentes que no pueden permitirse pagar los especialistas.
Formación de formadores	Programas orientados a desarrollar entrenadores en habilidades educativas, de consulta y seguimiento de las pequeñas empresas.

Fuente: Bechard y Toulouse (1998).

Este nivel incluye las teorías económicas, las psicológicas, las de organización y las culturales (Bechard & Toulouse, 1998)

Y el nivel epistemológico, un grupo de conocimientos meta-teóricos que combina aportes disciplinarios con el fin de definir, modelar, clasificar y evaluar el ámbito del emprendimiento en su conjunto (ibid.).

En cuanto a los objetivos específicos de los programas, se hace referencia a los contenidos; en particular, a las habilidades y situaciones propias del emprendedor, de la organización y del entorno.

De acuerdo con la revisión de Gorman et al. (1997), los componentes de la estructura educativa se centran en los atributos y capacidades, en las tareas, en la experiencia

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

concreta obtenida en proyectos o similares, y en contenidos dirigidos a la etapa de desarrollo del emprendimiento, haciendo especial énfasis en la integración funcional. (Osorio Tinoco & Pereira Laverde, 2011)

A pesar del aparente consenso sobre la dirección de la educación en este campo, falta un enfoque sistémico del individuo que se desea educar.

Se acepta ampliamente que el espíritu empresarial se puede desarrollar, siempre que se cree el ambiente (Gibb, 2000). Pero se reconoce cada vez más que el progreso, el desarrollo y la construcción de conceptos coherentes de iniciativa emprendedora han sido lentos, a pesar del enorme crecimiento de la literatura académica en las últimas décadas.

De acuerdo con Gibb (2005) esta situación obedece a la imposibilidad de integrar plenamente las ciencias sociales tradicionales y las miradas disciplinares del emprendimiento; y a que las escuelas de negocios han capturado el fenómeno y han tratado de enfrentarlo de manera convencional. La presión ha sido, por lo tanto, para que el espíritu emprendedor le añada valor a la gestión mediante nuevos paradigmas. Y, por último, por la forma en que la academia ha reunido los conocimientos en esta área.

Ahora bien, “La necesidad de promover la creación de empresas, la generación de empleo y el crecimiento económico requiere de la puesta en marcha de diferentes instrumentos de política económica” (Martínez y Monteagudo, 2014, p. 179).

Además, “El punto de apoyo es el emprendedor, quien necesita dos componentes adicionales para llegar: la idea de negocio con viabilidad de mercado, y el capital.” (Gómez, 2012, p. 1). Por esta razón, el problema no es el capital ni la idea, porque emprender va más lejos de una forma mercantil o un conjunto de conceptos.

La intención emprendedora, largamente abordada en la literatura, se sugiere sería el objetivo final del impulso a la cultura emprendedora en universidades. Autores como Liñán y Fayolle (2015) y como resultado de su revisión de literatura sistemática de más de 409 investigaciones, apuntan también a ello.

Según Formichella (2014) “el emprendedor puede ser definido como aquel empresario que es innovador y no se debe caer en la confusión de creer que cualquier negocio pequeño y nuevo es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo un emprendedor” (como se citó en Cabana-Villca, Castillo, Paten, Vergara, Marín, 2013, p.67)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Mientras tanto, Andy Freire y su teoría del triángulo invertido, todo proceso combina tres componentes: idea, cápita y el emprendedor. “El punto de apoyo es el emprendedor, quien necesita dos componentes adicionales para llegar: la idea de negocio con viabilidad de mercado, y el capital.

Por esta razón, el problema no es el capital ni la idea, porque emprender va más lejos de una forma mercantil o un conjunto de conceptos. Por otro lado, Shumpeter menciona que el “emprendedor es como una persona extraordinaria que promueve nuevas combinaciones o innovaciones” (Gómez, 2012, p. 1).

Adicionalmente, Brownson (2013) menciona que el concepto Cultura Emprendedora aun es un asunto pendiente de definir en la literatura, a pesar de que es usado frecuentemente en numerosos estudios. Propone que este es constituido por atributos emprendedores, valores emprendedores, mente emprendedora y conductas emprendedoras.

De tal fin, el papel que juegan las instituciones educativas en la promoción del emprendimiento es vital. Ya diversos autores dan evidencia a favor de ello (Charney y Libecap, 2003; Hannon, 2005); Kuratko, 2005; Pittaway y Cope, 2007; y Collins y Moore, 1964). Con base a ello, la OCDE (2012) sugiere que, a fin de promover y apoyar el emprendimiento, las universidades deben ellas mismas ser emprendedoras e innovadoras, siendo la implantación de políticas públicas a este respecto clave. Así, dicha institución propone la evolución de las universidades hacia el emprendimiento, rediseñando estrategias hacia este fin (De la Torre Cruz et al., 2015)

2.5. Modelos de emprendimiento

Los modelos de innovación y emprendimiento que en la actualidad sirven de referencia son el resultado de décadas de gestación y evolución hasta convertirse en lo que son hoy día. Al querer trasplantar los elementos de estos ecosistemas, muchas veces se olvida que lo que está a la vista es meramente la punta del témpano. Por ejemplo, decir que se sigue el modelo de formación de Babson porque se cuentan con clases similares es desestimar el poder del ambiente del campus y un modo de enseñanza que desarrolla la forma de pensar (mindset) del emprendedor, considerado por los expertos de esa universidad como la esencia del programa.

Igualmente, no basta con tomar la metodología de pensamiento de diseño de Stanford si se la separa del énfasis en el aprendizaje activo, el enfoque multidisciplinario, la profundidad en carreras en Ciencias y el ecosistema que se ha desarrollado en Silicon Valley

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Un modelo complementario de emprendimiento considera tres factores: Formación del emprendedor, promoción del valor del emprendimiento e innovación y desarrollo de un ecosistema de apoyo. Para maximizar la eficiencia de este modelo, este proceso debe llevarse a cabo de manera integrada y acelerada para lograr ejemplos exitosos que autoalimenten el movimiento (Vicens & Grullon, 2011)

Esto es básico porque permite generar un pensamiento articulado dado que los emprendedores deben aprender o dominar el pensamiento de diseño porque este les permite compensar las limitaciones propias de los países latinoamericanos como la escasez de fuentes de datos secundarios, la falta de disponibilidad de laboratorios y clases experienciales, y sacar mayor provecho a la capacidad de sus potenciales emprendedores incluyendo personas de baja escolaridad. El propósito es convertir los centros universitarios y de educación en laboratorios donde los estudiantes desarrollen su creatividad, su capacidad de innovación y su forma de pensar a través de ejercicios prácticos de creatividad (Seelig, 2009, p.1).

La formación en emprendimiento se ha dejado de lado y se ha estimado en mucho que para aprender a emprender la mejor manera de hacerlo es en la práctica por tanto no ha sido del interés de la formación en las universidades en Latinoamérica sino hasta hace unos pocos años.

Se hace necesario igualmente para que se visione la necesidad de una formación emprendedora y la generación de una cultura emprendedora el que este proceso de formación de emprendedores debe incluir a los forjadores de políticas públicas, ya que ellos deben estar conscientes de la importancia y del potencial de desarrollar la capacidad para innovar y emprender en la sociedad y, más aún, deben comprender el impacto de sus decisiones en este proceso. Esto generaría un efecto domino que traería consigo muchas oportunidades para los estudiantes dentro y fuera de la universidad.

Y para que el emprendimiento se genere casi de forma natural es necesario tal y como lo plantean (Vicens & Grullon, 2011) citando a (Johnson, 2010, p. 17)

Conformar un ecosistema de innovación con clusters que sirvan de posibles adyacentes a los futuros emprendedores, ya que, mientras más nutrido sea ese ambiente y mayor sea la posibilidad de experimentación para sus miembros, mayor es la posibilidad de innovación El modelo de desarrollo de emprendedores planteado implica un cambio de paradigma: del enfoque que plantea el desarrollo de una idea al enfoque que plantea el desarrollo del talento emprendedor; de poner el énfasis en la preparación de planes de negocios a dotar a los emprendedores de la capacidad de identificar oportunidades sobre la base de la

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

observación, la generación de soluciones creativas y el aprendizaje haciendo prototipos; de programas que incluyen clases sobre emprendimientos en las carreras universitarias a la incorporación del emprendimiento como una cultura en todas las fases educativas.

De crear incubadoras para esperar que surjan ideas de emprendimiento innovadoras a crear centros de desarrollo de emprendedores que generen emprendimientos completamente formados; de esperar a que el emprendedor llegue con una idea a buscar proactivamente personas con talento para emprender; de enfocarse en emprendimientos basados en tecnología a apoyar emprendimientos con alto valor sin importar su base; de desarrollar programas aislados a convertir el emprendimiento y la innovación en los motores del crecimiento de los sectores más dinámicos de la economía; de tener un enfoque local a desarrollar emprendimientos globales.(Cardozo, 2010)

Para la universidad este tipo de modelo que se plantea representaría ingresar a un nuevo mundo de formación que actualmente no conoce, estaría acertando en mucho sobre la formación y generación de competencias de sus estudiantes y egresados, y sobre todo aprovechando al recurso capacitado que tiene como son los docentes universitarios.

Para que esto ocurra no solo es necesario disponer una serie de recursos teórico - prácticos sino que será necesario comprender el rumbo de hacia donde se quiere ir con el emprendimiento, el porqué de los emprendimientos y verlos más que la oportunidad de concursar y competir entre unidades académicas, debe verse como un abanico de oportunidades para el desarrollo local y nacional, el crecimiento sostenido del empleo y sobre todo el fortalecimiento de las competencias personales y empresariales de los estudiantes. (Vicens & Grullon, 2011)

Actualmente el emprendimiento es una opción para las universidades, porque se ha demostrado a lo largo de los últimos treinta años en Latinoamérica, que el futuro no está meramente en las grandes empresas multinacionales que generan empleo con capital foráneo, sino que ese futuro a mediano y largo plazo está en el desarrollo de las potencialidades, pero vista desde dentro, en la intimidad de la localidad. Y en muchos de los casos se tienen como ejemplo los grandes logros alcanzados en Norteamérica o en Europa en cuyo caso han ocurrido en menor escala por las barreras legales que tienen algunos países, el hecho de analizar estas experiencias y visionar el emprendimiento permite comprender la esencia que el emprendimiento no es un hecho aislado, sino que representa un sin número de acontecimientos y partiendo de ello es que se define lo que es la actividad emprendedora como tal.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

“La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kundel, 1991)

Es por ello que el emprendimiento es una actividad que debe ser planificada y estimada a lo largo del tiempo, no es una forma simple de auto empleo o de aprovechar una oportunidad momentánea debe verse como una forma de hacer empresa y de aportar económicamente a la economía nacional.

Debería ser dentro de la universidad como una actividad prioritaria para que los estudiantes alcancen desde las aulas de clase la motivación suficiente y necesaria para la realización de emprendimientos en correspondencia con sus capacidades.

El emprendimiento es una actividad creativa y el emprendedor es un individuo que lleva a cabo nuevas combinaciones de recursos para maximizar sus beneficios, haciendo innovación en nuevos productos, métodos de producción, mercados, estrategias o formas de organización (Schumpeter, 2000)

Dicho esto, podemos plantear la incógnita de si se puede, o no, enseñar a ser emprendedor. Durante la segunda mitad del siglo pasado se dio una acalorada discusión sobre si la capacidad de emprender puede ser enseñada. Aún hoy, si se pregunta a los académicos que vienen de escuelas tradicionales de negocios, es muy factible que la respuesta sea que no, que el emprendedor “nace y no se hace”. Por esta razón, las escuelas se dedicaron, y aun lo hacen, a enseñar sobre emprendimiento, y no a desarrollar las capacidades necesarias para lograrlo. Sin embargo, no debe haber diferencia entre la influencia de la educación en la formación de un emprendedor y aquella en la formación de un médico o un ingeniero. En este sentido, y sin desconocer la importancia de la vocación, hay que reconocer que el médico, el ingeniero y el emprendedor se hacen.

Ninguno de ellos nace, y las diferencias entre los buenos y los no tan buenos médicos, ingenieros o emprendedores está basada en una combinación de factores intrínsecos (como mayor nivel de inteligencia o habilidad motora), niveles de estímulo (como estar en el entorno adecuado) y factores extrínsecos (como mayor exposición a las herramientas y las técnicas necesarias y mayor práctica del arte).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Entonces, ¿cómo enseñamos a ser emprendedor? Ya desde finales de los años ochenta, McMullan y Long (1987) plantearon en “Entrepreneurship education in the nineties”, que los métodos que estaban siendo utilizados para enseñar emprendimiento eran inadecuados.

Ellos plantearon que las escuelas de negocios no solo se enfocaban en proveer a la gerencia media y alta de las herramientas técnicas necesarias para conducir organizaciones grandes y maduras, muy distintas a aquellas requeridas cuando se hace frente a un emprendimiento, ya sea externo o al interior de la empresa en la que trabajamos, sino que lo hacían mediante el uso de clases magistrales llenas de teoría, cuando el emprendimiento demanda métodos de aprendizaje experiencial en los cuales se aprende en un entorno activo donde se conecte el saber hacer y el poder hacer, de la mano de alguien que ha experimentado y ha sido exitoso en la práctica de la gerencia.

A este respecto, David Birch, un icono del emprendimiento involucrado tanto en la investigación como en el desarrollo de políticas en el tema, comentó:

“Varias escuelas de negocio enseñan exactamente lo contrario a lo necesario en un emprendimiento.

Enseñan a hacer reportes financieros para las bolsas de valores, a conservar recursos y a tomar algo ya existente y asegurarse que le va bien en Wall Street. Básicamente, las escuelas de negocio enseñan a ser un buen empleado” (Aronsson, 2004)

Este modelo educativo tradicional, descrito por Birch, se ha limitado a enseñar las habilidades técnicas necesarias para una adecuada gestión de las funciones al interior de las organizaciones, como pueden ser: contabilidad, finanzas, marketing, estrategia, desarrollo organizacional y otras.

Dicho modelo mecánico, jerárquico, rígido y compartimentado, se basa en construir la pirámide del conocimiento mediante el uso de piezas independientes y fragmentadas que se apilan unas encima de otras, arrancando con los cursos básicos, pasando por los cursos obligatorios más avanzados y las electivas y rematando con un curso que pretende, con bastante poco éxito, servir para conectar las materias independientes, que aún se mantienen fragmentadas.

Por el contrario, el modelo de educación basado en la práctica de la gerencia no solo incluye dichas habilidades técnicas tradicionales, sino que también incluye y refuerza aquellas habilidades más específicas del emprendimiento, como son la optimización de recursos, el desarrollo de relaciones humanas al interior de las organizaciones, la

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

creatividad, el reconocimiento y evaluación de oportunidades y la planeación de los emprendimientos.

Así mismo, se caracteriza por borrar las fronteras y por integrar los diferentes silos de conocimiento vocacional, antes independientes y fragmentados.

Para diseñar un currículo con un modelo basado en la práctica de la gerencia, debemos recordar a Alfred Whitehead, quien en su libro “The Aims of Education” habla no solo de la importancia de la experimentación como mecanismo para evitar la osificación de los currículos académicos, sino del principio de la “trascendencia vocacional” (Whitehead, 1967), que atiende a aquellos que ven el fenómeno de emprendimiento de manera imaginativa y no mecánica, yendo más allá de la mundanidad del conocimiento vocacional y tratando de ofrecer al estudiante una experiencia única que le dé algo completo, nuevo e irrepetible.

Tal vez la última tendencia en la educación para el emprendimiento es el desarrollo de la habilidad asociada al reconocimiento de oportunidades.

Aunque esta posición no es unánime, cada vez más los investigadores están de acuerdo con que el emprendimiento está primordialmente asociado a la identificación y explotación de oportunidades de negocio, por lo que la habilidad para reconocer oportunidades se vuelve fundamental.

Es por esto que el modelo basado en la práctica de la gerencia busca fortalecer aquellos elementos curriculares que permiten la “trascendencia vocacional” y que deben estar presentes en cada una de las materias del programa (Hindle, 2007). Dichos elementos trascendentes son, por ejemplo, trabajo en equipo, solución de problemas, comunicación persuasiva, creatividad y espíritu innovador, pensamiento estratégico y valores humanos.

Pero tal vez la última tendencia en la educación para el emprendimiento es el desarrollo de la habilidad asociada al reconocimiento de oportunidades. Aunque esta posición no es unánime, cada vez más los investigadores están de acuerdo con que el emprendimiento está primordialmente asociado a la identificación y explotación de oportunidades de negocio, por lo que la habilidad para reconocer oportunidades se vuelve fundamental.

La habilidad de descubrir ideas productivas y de reconocer oportunidades debe ser el centro de cualquier programa de formación en emprendimiento (Fiet, 2002). Y dicha

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

habilidad puede ser aprendida y ejercitada tanto mediante la búsqueda activa y pasiva, como a través de metodologías para la creación de oportunidades (DeTienne & Chandler, 2004, Saks & Gaglio, 2002) como el pensamiento creativo, el pensamiento divergente, el brainstorming y el pensamiento lateral (Gundry & Kickul, 1996).

Y habiendo definido el contenido, ¿qué metodología debemos usar en la enseñanza? Desde que en 1947 Myles Mace dio la primera clase de emprendimiento en la Universidad de Harvard (Katz, 2003), el enfoque metodológico se ha mantenido alrededor del desarrollo de un plan de negocio, de clases y conferencias, de la mano de reconocidos profesores, pero aún enfocadas en el contenido más que en el método de aprendizaje, y de la utilización de un puñado de casos y programas de lectura (Ronstadt, 1990; Solomon, Duffy & Tarabishi, 2002).

Es particularmente interesante la importancia que ha tenido el desarrollo del plan de negocio como herramienta metodológica, a pesar de existir abundantes pruebas de que o no hay ninguna relación entre un emprendimiento exitoso y la calidad del plan de negocio (Zinger & LeBrasseur, 2003) o de que hay una relación negativa cuando la complejidad de la elaboración de un buen plan de negocio logra desincentivar a los potenciales emprendedores (Audet, 2004).

Afortunadamente para aquellos que correctamente abogan por el uso del plan de negocio como herramienta metodológica, el problema no está en el desarrollo del plan de negocio, que es muy útil ya que obliga a los estudiantes a anticiparse a los problemas que se pueden presentar, a desarrollar los contactos necesarios, a identificar sus propias debilidades y a entender la interdependencia de sus decisiones, sino en que en la mayoría de los casos se hace muy pronto (Carrier, 2005) y no cuando el estudiante cuenta con todas las herramientas para sacarle el máximo provecho.

Sin embargo, existen otras herramientas metodológicas bastante menos exploradas y que han probado ser útiles en la potenciación de las habilidades requeridas para el emprendimiento.

Dichas metodologías incluyen simulaciones y juegos que permiten a los estudiantes aprender a tratar y a resolver problemas poco estructurados, desarrollar sus habilidades de adaptación mediante la acción, el ensayo y error, a manejar el fracaso y a desarrollar la resiliencia necesaria para superarlo (Honig, 2004). Así mismo, se potencian habilidades como hacer preguntas provocadoras sobre el futuro del emprendimiento, el desarrollo de escenarios alternativos, la redefinición de problemas para hacerlos mas

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

fáciles de entender y la búsqueda y promoción de ideas innovadoras (Stumpf, Dunbar & Mullen, 1991).

Existen también los juegos de roles, que permiten mejorar ciertas habilidades de liderazgo como la perseverancia y la empatía y que han sido utilizados para mejorar algunos comportamientos y actitudes, y para aprender a enfrentarse a las emociones y a aprender del fracaso (Shepherd, 2004). Adicionalmente, aquellos más arriesgados proponen la utilización de películas, como la Sociedad de los Poetas Muertos (Neck, Neck & Meyer, 1998) y de literatura clásica, como El Príncipe de Maquiavelo, La República de Platón o El Rey Lear de Shakespeare, para que los héroes de dichas historias inspiren a los potenciales emprendedores o para que estos últimos reflexionen acerca de la importancia de la pasión, la creatividad y el liderazgo.

Acerca de los modelos de emprendimiento

Diferentes autores en el desarrollo de sus teorías han incluido al emprendedor como un elemento importante en su fundamento teórico. Algunos ejemplos tomados de Hissich y Peters (2002) pueden ser Say que en 1803 plantea que las ganancias individuales del emprendedor forman capital; Schumpeter, en 1934, afirma que el emprendedor es un innovador y desarrollador de nuevas tecnologías; McClelland, en 1961, propone que el emprendedor es un enérgico y moderado asumidor de riesgos; Drucker, en 1964, plantea que el emprendedor maximiza las oportunidades; en 1975, Shapero afirma en sus teorías que el emprendedor toma la iniciativa y organiza algunos mecanismos sociales y económicos, aceptando el riesgo de posibles pérdidas. Al analizar al emprendimiento desde la epistemología, es posible encontrar en los decenios del ochenta y del noventa varios esfuerzos importantes, como los desarrollados por Brazeal y Herberth (1999), Bygrave (1989a, 1989b) y Bygrave y Hofer (1991), que enumeran diferentes perspectivas científicas que aportan a la consolidación del emprendimiento como teoría y buscan su fundamentación científica.

Al buscar la relación del emprendimiento desde el punto de vista metodológico con las diferentes ciencias, es posible encontrar relación entre algunas ciencias básicas y aplicadas y el emprendimiento. Por ejemplo: se observa una relación directa con la Economía y la Gestión; y una relación indirecta con la Matemática, la Psicología, la Sociología y la Biología (Bygrave, 1989a).

Por esta razón existen varios modelos de análisis del emprendimiento desde diferentes perspectivas, según la relación existente con las ciencias básicas y aplicadas. Incluso es

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

posible analizar procesos de emprendimiento desde aplicaciones tan complejas como la Teoría del Caos, por medio de modelos matemáticos para intentar pronosticar el resultado en situaciones que dependen de gran número de variables que no se comportan de forma lineal. Esta relación fue planteada por Bygrave (1989b) al intentar encontrar el paradigma del emprendimiento desde el caos y la cuántica.

Una de las ciencias que tiene relación directa con el emprendimiento es la economía. Esta relación puede ser muy clara desde la microeconomía con la teoría de la oferta y la demanda, la teoría del consumidor o la de la producción, o incluso con teorías modernas como la de juegos.

En los últimos años es posible encontrar artículos que relacionan el emprendimiento con la macroeconomía, en el momento de utilizar indicadores agregados para la toma de decisiones en procesos de emprendimiento con proyección o influencia internacionales (Boumol, 1968).

Según ciertos autores, es imposible hablar de emprendimiento en algunos casos sin relacionarlo con términos como ‘cambio’, ‘creatividad’ o ‘innovación’ (Brazeal y Herbert, 1999).

El emprendedor es un agente de cambio que debe estar pendiente de transformaciones de su entorno para adaptarse.

Al analizar la empresa desde la Teoría General de Sistemas, la mayoría de las empresas son un sistema social abierto y adaptativo, lo cual significa que su entorno (que puede ser político, económico, tecnológico o social) tiene cierto nivel de influencia y la empresa tiene la capacidad de adaptarse (Bertalanffy, 1984; Johansen, 1992).

En la descripción del modelo simple del proceso emprendedor, Brazeal y Herbert (1999), proponen que la innovación:

1. es un concepto que proviene de la tecnología, la innovación
2. de la Psicología y el evento empresarial
3. de la administración. Es posible entender la creatividad como una característica del ser humano emprendedor y la innovación como una ventaja competitiva del negocio (Ireland y Webb, 2007).

Esta innovación en muchos casos es un cambio tecnológico que debe afectar el proceso de producción de la empresa (Tomes, Erol y Armstrong, 2000).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Una postura emprendedora está reflejada en tres niveles de comportamiento organizacional: la toma de riesgos de la dirección general en lo que hace relación a decisiones de inversión y acciones estratégicas en situaciones de incertidumbre; la magnitud y frecuencia de la innovación en productos y tendencia hacia el liderazgo tecnológico, y la proactividad competitiva frente a los rivales dentro de la industria. (Covin y Slevin, 1991).

En este modelo la empresa se encuentra en continua interacción con su entorno, al analizar variables externas, variables estratégicas y variables internas que intervienen en sus procesos de emprendimiento. Los límites de la aplicación de este tipo de modelos son definidos por el nivel de interacción de la empresa con su entorno; es decir, para empresas muy cerradas o con poca relación con su medio, no es el modelo que mejor describa sus procesos de emprendimiento. Este nivel de interacción puede estar definido por el tipo de empresa, por su misión o visión o por su entorno.

Dentro del estudio del emprendimiento, el proceso de creación de empresas es quizás uno de los más analizados; en la actualidad muchas universidades están desarrollando o formulando su modelo de fomento al emprendimiento, el cual incluye en el proceso de creación de empresas las especificidades de su modelo pedagógico y del entorno que rodea a la institución, pero sobre todo el entorno que debe enfrentar la nueva empresa.

En la definición de las actividades que forman parte de su modelo de emprendimiento, dichas universidades buscan la apropiación de las competencias profesionales por parte de sus estudiantes, de tal manera que puedan enfrentar los retos del mercado.

Es posible resumir el proceso básico de creación de empresas en tres fases: “El desarrollo de la idea, la organización de la constitución de la empresa y la estabilización de la empresa” (Wilken, 1979, citado en Greve, 1995, 1). Existen diferentes modelos que intentan describir los procesos de creación de empresas a partir de estas fases. Uno de los modelos de emprendimiento que consolidan el proceso de creación de empresas fue planteado por el profesor Alan Gibb (1988), que formalmente identifica y analiza de la siguiente manera las etapas que sigue el emprendedor para crear una empresa: parte de la adquisición de la motivación y la idea de negocio, la validación de la idea, la definición de la escala de operación, la identificación de los recursos necesarios, la negociación y entrada al mercado, el nacimiento y la supervivencia de la empresa. El modelo de creación de empresas de Gibb es aceptado mundialmente por autores importantes del emprendimiento, que incluso lo han adaptado a entornos específicos como, por ejemplo, el latinoamericano (Campo, Albarracín, & Julián, 2008)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

En el ámbito académico, han sido numerosos los estudios realizados sobre emprendimiento (Shapiro y Sokol, 1982; Krueger y Brazeal, 1994; Liñán y Chen, 2009), destacando las investigaciones que analizan los diferentes factores que influyen en la intención emprendedora (Thompson, 1986; Espíritu y Sastre, 2007; Rodríguez y Santos, 2008).

No obstante, los resultados obtenidos no han sido definitivos ni concluyentes, por lo que diversos autores han defendido que la investigación en emprendimiento está en una fase inicial o emergente, (Veciana, 1999; Guerrero y Urbano 2007).

Entre los campos de investigación insuficientemente explorados, cabe destacar el del emprendimiento educativo (Liñán, 2004; Guzmán y Liñán, 2005; Toledano, 2006), centrado en el colectivo de estudiantes que se encuentra en una etapa previa a la incorporación al mercado laboral.

Este colectivo adquiere una importancia especial en el ámbito del emprendimiento, ya que al encontrarse en una etapa previa a la incorporación al mercado laboral deben optar entre buscar trabajo por cuenta ajena u optar por la creación de un negocio propio (Guzmán y Liñán, 2005; Toledano, 2006; Espíritu y Sastre, 2007, 2008).

El sistema educativo constituye, por tanto, un vivero fundamental de emprendedores, especialmente en un momento de crisis como el actual, en el que el auto-empleo es una alternativa cada vez más valorada y la creación de nuevos negocios se contempla como una vía básica para superar las dificultades económicas del país. (Rueda, Fernández, & Herrero, 2012)

Los modelos de la actividad emprendedora que se incluyen son: El modelo global que describe cómo la creación de una empresa es el resultado de una serie de factores que se presentan en una economía. (Ramírez, Ramírez, & Martínez, 2014)

El modelo de Shane y Venkataraman que identifica tres etapas para lograr un emprendimiento; la existencia de oportunidades, el descubrimiento de oportunidades y la explotación de una oportunidad en la que la esperanza de obtener beneficios permite la asunción de riesgos. Modelo de Brazeal y Herbert que señala que en el medio ambiente suceden transformaciones que hacen que exista la motivación a la innovación y al cambio y con ello suceda el evento empresarial que utiliza la creatividad para aprovechar dirección que toma dicha transformación en el medio ambiente.

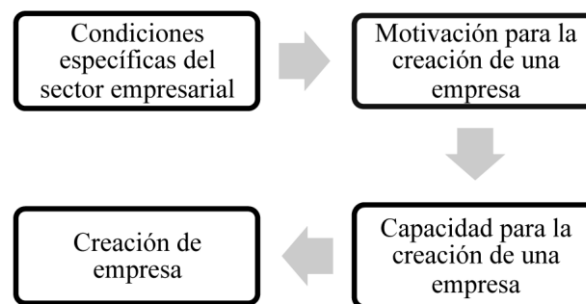
La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

El modelo de Covin y Slevin que propone emprendimientos en empresas ya participantes en el mercado, analizando como la empresa interactúa con su entorno adaptándose a las variables que enfrenta como respuesta a los impactos recibidos.

El modelo de Alan Gibb propone el proceso de creación de una empresa que se resume en tres fases; el desarrollo de la idea, la organización para la constitución de una empresa y la estabilización. Finalmente, el modelo de las dimensiones culturales propuesta por Hofstede, considera la distancia del poder, el individualismo (la masculinidad y la feminidad), la incertidumbre y la orientación emprendedora como componentes de la cultura nacional. La actividad emprendedora depende de la motivación que se rige por el respeto hacia la iniciativa personal y se relaciona con la existencia de oportunidades, pero aunada a la habilidad para crear una empresa (Figura 7).

Figura 7. modelo global

Apartir de la propuesta de Roure (2007)



La creación de empresa es el resultado de una serie de factores que se presentan en una economía. Entre esos factores se conjugan los personales y los materiales, como motor de crecimiento económico. Tal como se aprecia en la Figura 8, la existencia de oportunidades se da de varias formas, unas vienen por la aparición de nueva información, otras surgen de las diferencias en la información, los que participan cometen errores generando escasez o exceso de recursos. Las oportunidades se descubren mediante un proceso sistemático de búsqueda e investigación y por el reconocimiento de situaciones no premeditadas.

La explotación depende de los siguientes factores:

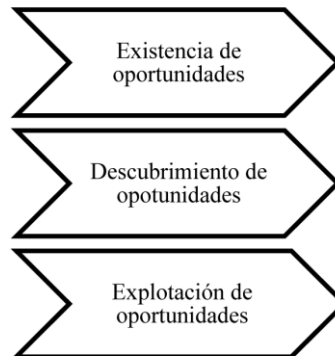
- Naturaleza del individuo.
- Ciclo de vida del producto, de los recursos.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Toma de riesgos.
- Esperanza de obtener beneficios.

Figura 8. Modelo de Shane y Venkataraman

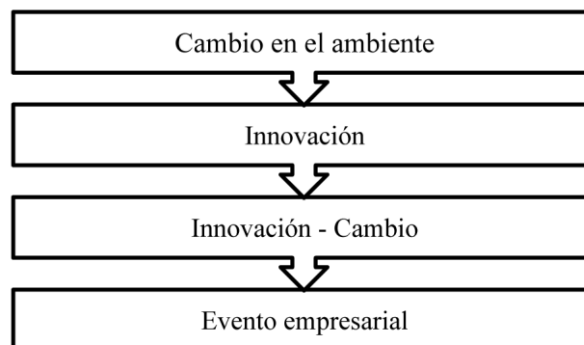
A partir de la propuesta de Shane (2000)



En el medio ambiente suceden cambios que pueden ser en distintas direcciones, ya sean positivas o negativas, como el dinamismo del mercado o la hostilidad. En ambos casos se motiva a la innovación, se quiere permanecer en el mercado, se da de manera tecnológica o cambiando simplemente, adaptando de forma psicológica para que se siga participando en el mercado. Se requiere de la creatividad del emprendedor para que una vez decidido se formalice el cambio y suceda el evento empresarial, como en la secuencia que nos muestra la Figura 9.

Figura 9. Modelo de Brazeal y Herbert

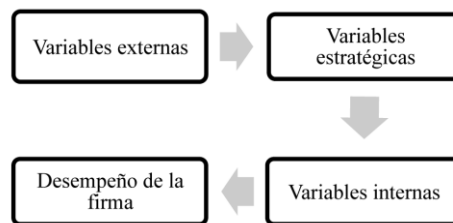
A partir de González (2008)



La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

La empresa interactúa en su entorno al analizar las variables externas. Las estratégicas y las internas que intervienen en sus procesos de emprendimiento. El nivel de interacción está definido por el tipo de empresa, por su misión, visión o su entorno (este modelo no se puede aplicar a emprendedores independientes y se limita a emprendimientos en las empresas que ya se encuentran funcionando, en las que también se puede emprender, tal como se muestra en la Figura 10).

Figura 10. Modelo de Covin y Slevin
Con información de González (2008)



El modelo descrito en la Figura 11, propone un proceso de creación de una empresa en tres fases, que son:

a) El desarrollo de la idea: Adquisición de la motivación e idea del negocio y validación de la idea.

b) La organización para la constitución de una empresa:

Definición de la escala de operación e identificación de los recursos necesarios y la negociación del ingreso al mercado.

c) La estabilización: Nacimiento (creación). Supervivencia.

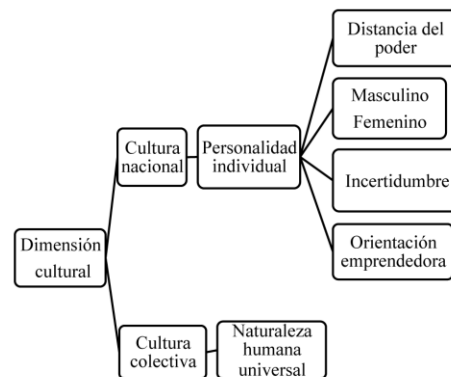
Figura 11. Modelo de Alan Gibb
A partir de Greve (1995)



La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

En la Figura 12, el modelo propone las dimensiones culturales, tales como cultura nacional, en las que destaca la personalidad individual (heredada y aprendida), de las que se desprenden las dimensiones: En primer lugar distancia del poder, que puede ser individual y colectiva; en segundo lugar la masculinidad-femineidad, en donde predomina la alta masculinidad; en tercer lugar la incertidumbre, donde se propone un control de la misma y en cuarto lugar la orientación emprendedora, donde se acepta la asunción de riesgos.

Figura 12. Modelo de Hofstede
Con información de Hofstede (1980)



Modelo de Emprendimiento en Red –MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales

Existen diferentes modelos que intentan explicar el funcionamiento de los procesos de emprendimiento. Éstos han sido desarrollos apoyándose en ciencias como la Psicología, la Sociología, la Economía, la Administración y la Pedagogía, entre otras. (Campo, Albarracín, & Julián, 2008) Dichos modelos abarcan desde la motivación, la decisión por la vida empresarial, los procesos iniciales en la creación de empresas o productos, pasan por el plan de negocio y llegan hasta complejos modelos organizacionales centrados en la administración de actividades, con fortalezas en lo humano, lo financiero o lo operativo, e incluyen no sólo la creación sino la gestión del negocio (Bruyat y Julien, 2000; Bygrave, 1989).

La motivación, el riesgo, la incertidumbre, las decisiones, el futuro, la oportunidad, las competencias o el mercado son algunos de los componentes relevantes en la mayoría de

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

estos modelos; las barreras de entrada, el tamaño del mercado, el tiempo, el tipo de producto, el número de competidores, los proveedores, los clientes, sus preferencias y necesidades, los productos sustitutos, la diferenciación o la especialización, son algunas variables importantes y puntos de referencia al iniciar un proceso de emprendimiento y forman parte de algunos de los modelos (Shane, Locke y Collins, 2003).

La mayoría de los modelos se formulan desde la academia en procesos de investigación teórica o empírica, identificando y analizando fenómenos y variables comunes y que ocurren en la realidad (Brazeal y Herbert, 1999). Por esta razón algunos de los modelos son delimitados por el sector económico, la región, el país donde fue realizado la investigación o el tipo de producto.

Existen modelos que por su especificidad solo tienen aplicación en un contexto determinado, el cual, al variar, no ofrecería los resultados óptimos para los que fueron desarrollados.

La propuesta del modelo de emprendimiento en red nace como resultado de una investigación teórica con la revisión bibliográfica de modelos conceptuales de emprendimiento, modelos de creación de empresas y modelos para la formación de redes empresariales y de una investigación empírica con un estudio de campo realizado con los resultados obtenidos en la ejecución de los tres estudios sectoriales desarrollados con el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial para la Competitividad Regional (Opticor) en 2006, en los sectores del Cuero y Calzado, Metalmecánica y Confecciones en la ciudad de Cali. Partiendo de la reflexión de las diferencias existentes entre la creación de empresas con una visión de funcionamiento independiente o aislada y la creación de empresas con una visión de funcionamiento dentro de una red empresarial, se intentará formular una propuesta de modelo de emprendimiento para la creación de empresas para una red empresarial, que se ha denominado MER (Modelo de Emprendimiento en Red).

Cuando un emprendedor proyecta crear una empresa dentro de una red empresarial, debe tener en cuenta que será necesario articular esa visión a las características y condiciones de dicha red; ejemplos de esa articulación pueden ser el límite del tamaño de la empresa o los estándares de calidad de los productos o servicios que se han de ofrecer. Es muy importante tener en cuenta que la visión del emprendedor es un elemento central en el proceso empresarial (Filion, 1991), la cual está definida no sólo por factores económicos y sociales, sino por su personalidad, cultura o incluso por elementos étnicos. Para crear y estabilizar una empresa, el emprendedor tiene que movilizar recursos como capital, trabajo y canales de distribución (Greve, 1995); además, el proceso de motivación del emprendedor está directamente relacionado con su visión.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Las redes empresariales generan para el emprendedor nuevos retos en su objetivo de salir de su aislamiento, individualismo y de los esquemas tradicionales de pensamiento y actuación.

Entre dichos retos están: establecer relaciones de colaboración y confianza con otras empresas, construir una amplia visión estratégica y de largo plazo, pasar de la cultura productivista a la cultura empresarial de mejoramiento continuo, tener voluntad de cambio y aprendizaje, y maximizar la inversión de tiempo y recursos (Tiessen,1997).

El emprendimiento y la universidad

Para analizar el concepto de Universidad es conveniente revisar brevemente el desarrollo histórico de las instituciones que reciben este nombre. Estas instituciones no fueron diseñadas de acuerdo a alguna idea o concepto predeterminado, sino que fueron evolucionando a lo largo del tiempo y definiendo, en este proceso, sus características, sus valores, sus principios y sus objetivos. Estos atributos, son los que constituyen el concepto de Universidad. (González, 2014)

La Universidad es una de las instituciones con más antigüedad y sin duda es la única que durante siglos ha perdurado a lo largo de la historia. Es en los principios de la Edad Media cuando el saber y la educación se encontraban relegados a las escuelas existentes en los monasterios y catedrales (Bolonia, París, Salerno, San Millán, Córdoba, etc.). Algunas de estas escuelas alcanzan el grado de Studium Generale, porque recibían alumnos de fuera de sus diócesis y concedían títulos que tenían validez fuera de ellas; contaban con estatutos y privilegios otorgados, primero por el poder civil y posteriormente ampliados por el papado. De aquí surgieron las universidades. (Historia de las universidades. Origen del término. Precedencia de las Universidades Españolas. 2009)

Toda universidad tiene objetivos, metas y líneas de acción para desarrollarlas, año tras año, mejoras en su sistema educativo, administrativo y, sobretodo, para satisfacer las necesidades de sus usuarios, sean alumnos, docentes o egresados.

Las universidades tienen implícitas entre sus misiones: la formación del ciudadano, formación de profesionales, investigación y producción de conocimientos, arte y técnica, transmisión de conocimientos y fomento de la cultura, y la proyección social. En este sentido los procesos que conforman la Misión de las instituciones académicas son generalmente de alta complejidad y requieren una administración excelente para lograr la calidad requerida, lo cual obliga a la búsqueda constante de técnicas de dirección novedosas y a la combinación e integración de muchas de ellas para lograr esta intención (Navas, 2012).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Hay varias características del entorno universitario que hacen del gobierno de estas entidades algo sui generis: Las universidades son entidades bastante planas en su estructura: Profesores, Directores de Departamento, Decanos y Rectoría. Los profesores, que constituyen el motor de la educación, normalmente tienden a reconocer autoridad únicamente en sus pares académicos, es decir en otros profesores con logros importantes en sus áreas de especialización. La labor académica e intelectual del profesor le confiere un dominio cada vez más profundo sobre un conjunto cada vez más. (Mendoza, 2016)

Por su parte Peter Drucker (1985) dijo que el entrepreneurship es una práctica. Es un comportamiento, es decir una conducta y una actitud.

Entonces retomando este enunciado de Drucker como se podría desde la universidad formar esta actitud o generar esta conducta, es acaso algo que los docentes universitarios pueden hacer o en lo que puede influenciar. De ser tomado el reto el cual se tiene que repensar, analizar, planificar y diseñar para que funcione desde las entrañas del currículo, los valores y voluntades del recurso humano que alimenta las venas de la academia, se tendría que estimar una forma de gestionar la formación emprendedora en los docentes, para que estos puedan compartir lo que sienten y vivir los procesos de innovación y emprendimiento con los estudiantes.

Se tendría que hacer un cambio de paradigmas en cuanto a la formación dentro de las aulas de clase en relación a reconducción de los recursos financieros, humanos y materiales para que funcione un modelo de formación de emprendimiento de manera sistémica y en correspondencia con la realidad del país y de la región.

Esto se ve respaldado por estudios realizados hace más de una década como el que hiciera Mario Dehter quien luego de analizar la influencia que tiene la educación en la actitud emprendedora, plantea que resulta interesante estudiar el rol de las universidades alrededor de este tema. Mario Dehter (2001) planteó en su trabajo “Responsabilidad Social de las Universidades Hispanoamericanas para la Animación de la Cultura Emprendedora Regional”, que las universidades hispanoamericanas no han logrado dar respuesta a las necesidades sociales relacionadas con el desarrollo empresarial y la generación de empleo.

Dehter (2001) expresa que las universidades se han concentrado en la enseñanza de habilidades, entonces el alumno logra acercarse al conocimiento, pero principalmente en un contexto teórico y generalmente actúa en forma pasiva.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Agrega que el alumno necesita complementar lo que recibe con su intuición o con otras herramientas como para salvar las diferencias entre los conocimientos adquiridos y la realidad. Y este autor concluye que, es necesario incluir en la formación de los profesionales, además de los conocimientos teóricos, aquellos que les permitan tener características emprendedoras, que no hay por qué considerar que ser científico y ser un empresario exitoso es incompatible

Por tanto posiblemente una de las claves está en la revisión del currículo en la universidad, para estimar temáticas desarrolladas de manera más simple, concreta, aterrizadas a la realidad pero sobre todo para resolver las problemáticas a nivel local y nacional, fomentar el espíritu emprendedor y sobre todo formar a los docentes en aras de que el emprendimiento y la innovación se vean como una oportunidad de empleabilidad, de gestionar recursos de manera responsable, organizada y competitiva, buscando igualmente el desarrollo de la comunidad.

Otro experto en el tema como lo es Guridi expone que el concepto emprender evoca tenacidad y compromiso con lo que nos rodea pero que, sobre todo, significa la asunción de un aprendizaje personal constante a lo largo de la vida. En este sentido, todas las personas podemos ser emprendedoras, pero, para ello, debemos desarrollar los valores, las actitudes y las competencias adecuadas. Estos valores pueden y deben contribuir a un mejor desarrollo personal y profesional de las personas, de las organizaciones y de una sociedad más sostenible y cohesionada. Todo ello precisa la necesidad de desarrollar un trabajo que debe hacerse en el ámbito personal, profesional y social, y, en este caso, el ámbito educativo es uno de los agentes esenciales.

La relación entre la educación y la creación de firmas ha sido largamente estudiada por la literatura internacional desde distintas perspectivas y enfoques. Por un lado, aparecen aquellos estudios que, sobre la base de muestras de la población general, encuentran una relación positiva entre el nivel educativo de los individuos y su propensión a emprender (Borjas y Bronars, 1989; Cowling y Taylor, 2001; Delmar y Davidsson, 2000; Gill, 1988; Karcher, 1998; Lafuente y Salas, 1989; Rees y Shah, 1986; Robinson y Sexton, 1994).

En segundo lugar, se puede ubicar a un grupo de trabajos que estudian distintos tipos de emprendedores, tales como los basados en la tecnología, caracterizados por niveles de educación relativamente elevados (Colombo y Delmastro, 2001; Fayolle y Ulijn, 2001; Litvak y Maule, 1976).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Finalmente, se encuentra una serie de investigaciones orientadas a evaluar el impacto de los cursos para emprendedores que se dictan en las universidades y las características de las firmas creadas por sus egresados (Brown y Galloway, 2002; Charney y Libecap, 2000; Clark y otros, 1984; Deschoolmeester y otros, 1997; Kolvereid y Moen, 1997; Levie y otros, 2001; Lüthje y Franke, 2002; Tackey y otros, 1999; Upton y otros, 1995).

Este creciente interés en el estudio de la relación entre el nivel educativo de los emprendedores, las características de sus negocios y sus perspectivas de éxito, evidencia la importancia cada vez mayor que tienen los graduados y estudiantes universitarios como “yacimientos de empresarios”, especialmente si se quiere impulsar el surgimiento de nuevas empresas basadas en el conocimiento y la tecnología (Veciana, 2002).

En América Latina el papel que juegan las universidades ha sido bastante pasivo, sin embargo, en la actualidad es una preocupación latente el formar a los estudiantes en habilidades empresariales tales como el conocimiento técnico, la capacidad para trabajar en equipo, resolver problemas e innovar.

La creación de empresas no es todavía una disciplina o materia que forme parte de los planes de estudio en las facultades de ciencias económicas y empresariales o escuelas técnicas. Cierto es que cada día son más las facultades de Ciencias económicas que ofrecen asignaturas optativas de creación de empresas, pero al ser optativas no tienen el mismo peso que las troncales u obligatorias como son contabilidad, marketing, finanzas, etc. Por tanto, son pocos los estudiantes que reciben una preparación adecuada en este campo.

Por tanto, lógicamente es difícil ejercer una actividad para la cual no se ha recibido una formación adecuada. La creación de empresas no se considera todavía como una profesión que se puede aprender cómo se aprende la de médico, ingeniero o abogado. Ciertamente, los estudios de económicas o de dirección y administración de empresas constituyen una buena base, pero ésta no es suficiente

Diversos autores han destacado el extraordinario aumento en el número e importancia de los programas de entrepreneurship en el mundo en los últimos 25 años, así como la emergencia de centros de investigación en el área, respondiendo tanto a inquietudes propias de las universidades como a una creciente demanda por este tipo de cursos (Fayolle, 1998; Flinke y Deeds, 2001; Kolvereid y Moen, 1997; Lüthje y Franke, 2002; Vesper y Gartner, 1997)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Por otro lado, un reciente estudio realizado sobre el proceso de creación y desarrollo de nuevas empresas en algunos países de América Latina, reveló que el 50% de las más dinámicas son creadas por graduados universitarios y que si se consideran también a aquellos con nivel universitario incompleto, en total suman dos tercios de una muestra total de 690 emprendedores (Kantis y otros, 2002). Asimismo, y tal como sucede en otras partes del mundo, se observa por parte de las universidades latinoamericanas, un compromiso cada vez mayor con el desarrollo de las capacidades emprendedoras entre sus alumnos y graduados (Braidot, 2001; Postigo y Tamborini, 2002; Ussman y Postigo, 2000; Varela, 1997).

Sin embargo, se carece de estudios que focalicen en las características de las empresas y del proceso emprendedor de los graduados, especialmente en el contexto latinoamericano donde la investigación en este campo se encuentra en un estado embrionario, aunque con un creciente interés en los últimos años (de Souza, 2001; Kantis y otros, 2000 y 2002; Rearte y otros, 1999; Rearte y Liseras, 2001; Torres Carbonel y otros, 2000 y 2001; Varela, 1991).

Expertos en iniciativas emprendedoras en contextos universitarios, como Bill Aulet, director del Martin Trust Center para el MIT Entrepreneurship y profesor titular en la escuela de negocios Sloan School of Management del MIT, señala que “tenemos que estimular el espíritu emprendedor y la cultura de la innovación, ofreciendo a nuestros aspirantes a emprendedores la formación rigurosa que precisan para convertirse en empresarios de éxito. La formación siempre ha constituido un factor relevante para el éxito en cualquier ámbito, pero, por desgracia, hasta ahora el emprendimiento no se ha conformado como una disciplina a la que las personas innovadoras pudieran tener acceso”.

El emprendimiento es una disciplina científica relativamente joven que ha experimentado un crecimiento substancial en los últimos años, tanto en EUA como en países europeos. Este aumento de los estudios sobre la actividad emprendedora va asociado a la progresiva relevancia de la contribución de las nuevas empresas en las economías de los territorios. El emprendimiento es, pues, un mecanismo clave para el crecimiento económico y el desarrollo de la innovación de una región.

La fundación de nuevas empresas va asociada a la generación de empleo, la creación de riqueza, el incremento de la competitividad y el desarrollo tecnológico.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

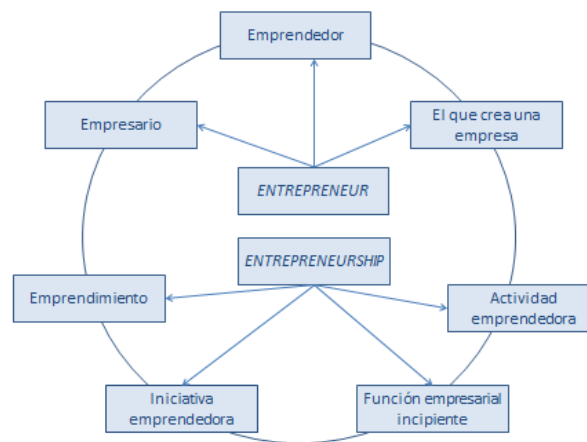
Ciertamente hay un aspecto evidente. Las nuevas empresas suponen la creación de nuevos puestos de trabajo. Como mínimo, la persona que está en el desempleo y decide crear su nueva empresa y su propio empleo, soluciona su problema personal de subsistencia. En este sentido, toda nueva empresa cumple una función social porque contribuye a reducir el desempleo, la principal lacra de la sociedad actual.

La universidad contribuye a la actividad emprendedora mediante la formación de profesionales, aportando conocimiento y valores, mediante el establecimiento de mecanismos de soporte a la creación de nuevas empresas y mediante las actividades de transferencia tecnológica. Evaluar el efecto producido resulta necesario para poder mejorar en el diseño y establecimiento de actuaciones específicas.

Tan importante como el término a utilizar es el significado que se le da al mismo. Según Veciana carece de importancia buscar una traducción literal al español del término “entrepreneurship” debido a que “en el ámbito académico no existe unidad de criterio sobre su función, significado y ámbito”, tal como se detallará más adelante.

Figura 13. Terminología relacioanda con empreneur y entrepreneurship

Veciana (1999)



Para comprender mejor sobre porque es tan importante el generar la innovación y los emprendimientos desde la universidad es que se presenta una cronología sobre lo que es la actividad emprendedora.

Díaz (2002) divide la investigación sobre el emprendimiento en cuatro etapas o períodos históricos, desde sus inicios en el siglo. XVIII hasta el año 2000. Sin embargo, teniendo en cuenta el crecimiento de la literatura científica de la década más reciente, tal como se

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

demostrará más adelante, se propone desplegar una quinta etapa cuyo inicio puede situarse en el cambio de siglo y que sigue actualmente abierta.

¿Por qué el Emprendimiento es una Necesidad sentida dentro de la universidad?

El paso del modelo de producción en serie y masificado llamado fordista taylorista al nuevo modelo de la Desregulación de los mercados, la economía de la información y la tecnoglobalización, fue el inicio de un nuevo modelo de producción llamado posfordista con el cual las empresas modernizaron los procesos productivos.

A partir de esto, el protagonismo y el liderazgo lo tienen las empresas innovadoras que acceden a las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC, se posicionan como líderes al incrementar las economías de escala crecientes, la diferenciación de productos y, por lo tanto, se hacen más competitivas internacionalmente, pudiendo así abarcar cada vez mercados más grandes y de mayor tecnología.

Estas nuevas condiciones del mercado implican para las empresas, la exigencia de “contar con personas que posean un alto grado de flexibilidad para adecuarse a los nuevos procesos laborales y ajustar su desempeño a los requerimientos del cliente” (Pombo, 2006, p.29). Así, en la década de los ochenta se comienza a impulsar el mejoramiento de las condiciones productivas, donde la gran empresa industrial se organiza horizontalmente; desarrolla el liderazgo y la creatividad, nuevas formas de asociatividad y altas capacidades de trabajo de equipo entre los miembros de la organización; los empleados reciben educación continua que les posibilita desarrollar con idoneidad las capacidades que requiere la flexibilidad productiva para poder asumir el cambio y formar nuevas competencias acordes con la demanda de bienes y servicios.

Las condiciones actuales del mundo productivo, exigen un cambio en la escala de valoración que los estudiantes aún poseen.

Deben realizar una revalorización de la inversión inmaterial que es su conocimiento, reconocer sus habilidades y capacidades y de esta manera generar, de acuerdo a las necesidades de la sociedad y a sus propias expectativas y posibilidades, una sinergia productiva y social dentro del entorno donde se desenvuelven con la visión de competir productivamente en los mercados globales.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

En este contexto, es importante que los estudiantes tengan la ocasión institucional de desarrollar la empresarialidad, entendida como la capacidad creativa para percibir e interrelacionarse con su entorno como empresarios innovadores. La nueva escala valorativa de los estudiantes deberá condicionar a la universidad para que ésta asuma la tarea de formar profesionales que puedan dar respuesta a la demanda que la empresarialidad exige en el mundo globalizado.

Según Castells (2006), la productividad de una empresa depende de un entorno económico en el que son imprescindibles infraestructuras de conectividad, sistemas de información avanzados, un sistema educativo de calidad y un sistema universitario y de investigación conectada con las empresas. Así mismo, señala que la fuente de innovación es la cultura del emprendimiento, la que está basada en el desarrollo de un sistema productivo en donde la financiación, mediante el mecanismo de capital riesgo o los microcréditos, deben ser central.

Frente a esta realidad, surge la pregunta: ¿Cómo los estudiantes pueden aprender a promover los cambios requeridos para facilitar y estimular la generación de nuevos empresarios y de nuevas empresas?

Es urgente identificar en la formación de los estudiantes, las áreas del conocimiento que deben ser reforzadas con el fin de habilitarlos como agentes del emprendimiento, convirtiendo a éste en una verdadera «actitud ante la vida».

Un estudio que compara el desempeño de las nuevas empresas en América Latina y en el este de Asia encontró que las firmas asiáticas crecen 2,5 veces más rápido que las latinoamericanas (Kantis, Hugo y otros, 2002). Otro estudio reciente indica que las grandes empresas latinoamericanas, tanto en el sector real como en el financiero no sólo son pequeñas en términos absolutos, sino también en relación con el tamaño de sus economías sede (BID, 2001). Los rankings internacionales también muestran el bajo desempeño empresarial de la región. Sólo tres empresas de la región alcanzan a formar el grupo de las Global 500 de la revista Fortune.

Mientras que USA cuenta con 185 compañías, Europa con 156, Japón y los “Tigres Asiáticos” con más de 130, y China con 12”.

Realidades como las descritas, han llevado a que el desarrollo del emprendimiento esté siendo asumido por las universidades en los últimos años.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

En este aspecto lo importante es la orientación que se está dando para que la producción se dirija hacia los mercados locales, nacionales o internacionales, según las oportunidades de innovación y los recursos de que se disponga.

En este sentido, el desarrollo endógeno considerado como un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural liderado por la comunidad local, resulta un buen aliado de este propósito, haciendo que los actores públicos y privados tomen decisiones de inversión con el fin de aumentar la productividad y la competitividad de las empresas, contribuyendo a resolver los problemas locales y a mejorar el bienestar de la población.

Desde las últimas décadas del siglo XX, las universidades además de las funciones clásicas, relativas a la formación del recurso humano y la difusión del conocimiento, desarrollan funciones de investigación e iniciativas empresariales que le han permitido prestar servicios de información y apoyar la aplicación y la transferencia de tecnologías. (Cenes, 2007)

Es por esto que educar el espíritu emprendedor exige formar a los alumnos en la responsabilidad, el compromiso, el esfuerzo, la dedicación, la perseverancia y el espíritu de trabajo (Freire, 2008). En este sentido, se puede decir que el espíritu emprendedor presenta una doble faceta. Por un lado, supone saber lanzar nuevos proyectos con autonomía, con responsabilidad, con intuición, con proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas. Haciendo especial hincapié en el desarrollo de COEM⁴ tales como la innovación, orientación al crecimiento y manejo de riesgos (Basso & Bouchard, 2009).

Y, por otro lado, conlleva saber llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía. Desde esta perspectiva, las COEM no solo ayudan a los sujetos a desarrollar con éxito una iniciativa empresarial, sino también a cultivar valores y prácticas sociales asentadas en principios democráticos (Galindo, 2006). Esta visión y modelo del emprendimiento se justifica con las investigaciones más recientes que hacen énfasis en el aspecto social del mismo, elaborando una visión más dinámica del emprendimiento como método (Krueger, 2000) (Krueger, 2000; Tece, 2007 Sarasvathy y Venkataraman, 2011; Tocheret al, 2012). Un modelo que movilice la intención emprendedora, que capacite a las personas y las ayude en el inicio de nuevos proyectos. (Profesorado, 2015)

⁴ Competencias de emprendimiento

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Durante muchos años el modelo educativo en las universidades iberoamericanas ha tendido a considerar de manera más o menos explícita que las perspectivas de empleo de los jóvenes egresados tendría lugar preferentemente en empresas privadas o públicas con contratos laborales por cuenta ajena (Vázquez, Naghiu, Gutiérrez, Lanero, & García, 2009), que ha coincidido en gran medida con las propias aspiraciones profesionales de los estudiantes (Fundación Universidad-Empresa 2009; García-Montalvo y Peiró, 2009). Sin embargo, poco a poco se va consolidando la idea de que el emprendimiento es una vía relevante de empleo de los egresados universitarios, además de la importancia de esta actividad para el crecimiento y desarrollo económico. Esto justifica que se ponga interés especial sobre este fenómeno, como un factor importante para el éxito de las economías (Hornaday, 1992), y es una de las mejores vías para combatir el grave desempleo en un país o región.

Sin embargo, por el impacto de la formación en el emprendimiento de alto valor añadido, la Universidad está llamada a jugar un papel fundamental en la creación, o más bien desarrollo, de la actitud emprendedora de sus alumnos. Precisamente esto provoca que actualmente diversas instituciones realicen programas y cursos encaminados a motivar el espíritu emprendedor de las personas hacia la creación de empresas.

En las últimas décadas, las universidades han orientado sus esfuerzos hacia una mayor interacción con la sociedad en general y a fortalecer su posición emprendedora dentro de la misma y han desarrollado toda una gama de acciones y estrategias de apoyo institucional a esta nueva interacción (Palmberg, 2008) Si en el año 2003 había 37 programas de creación de empresas en funcionamiento (Dalmau & Colomer, 2003), esta cifra ha llegado en el año 2012 al 100% de los 79 centros de enseñanza superior homologados según el informe Educación Emprendedora: Servicios y Programas de las Universidades Españolas. Fundación Universidad Empresa de 2012.

El apoyo que se realiza desde la universidad distingue a los alumnos con una formación básica general en emprendimiento de aquellos otros que ya tienen una idea clara para emprender.

En el primer caso se imparten conferencias, cursos y acciones de sensibilización dirigidas al emprendimiento. Para las personas de la universidad que han tomado la decisión de emprender, las acciones de apoyo son mucho más claras y concretas, como las incubadoras de empresas con espacios y medios materiales a precios muy ventajosos, o soporte en conocimientos y asesoramiento especializado en la creación de empresas, entre otras acciones. Sin embargo, el mayor déficit está justo en intentar fomentar el deseo de emprender. (Rodríguez & Pinto, 2010)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Es evidente que para fomentar dicho espíritu emprendedor hay que elaborar programas muy bien estructurados que hagan énfasis en aquellos aspectos que más influyen en la actitud emprendedora de las personas. Hay muchos ejemplos en que la labor de las universidades ha fomentado un espíritu emprendedor en su entorno.

Por ejemplo, el surgimiento y desarrollo de Silicon Valley, en el que la Universidad de Stanford ha tenido un papel relevante (Riviezzo, 2003)

Sin embargo, los ejemplos son escasos. La universidad necesita jugar un papel más importante dentro del conjunto de estructuras que están llamadas a fomentar el crecimiento económico y social en su entorno (Etzkowitz, 2004).

La relación entre la formación superior y el espíritu emprendedor ha sido una fuente de debate en los últimos años, sobre todo en clarificar la función que las universidades deben desempeñar en el desarrollo de la vocación emprendedora de sus alumnos (Holmgren et al., 2005; Collins et al., 2005; Ertuna et al., 2011).

Otra forma de enfocar este dilema se ha basado en la premisa de que la iniciativa emprendedora tiene dos caras: “ciencia” y “arte” (Jack y Anderson, 1998; Rae, 2005). La ciencia aborda las relaciones causa-efecto de carácter estable, es decir, cómo actuar ante determinadas situaciones para controlar los resultados, mientras que el arte consiste en el pensamiento creativo e innovador, en la respuesta única. En el área del conocimiento que nos ocupa, se requiere el dominio de unos conceptos y unas técnicas sólidas, pero también de la capacidad de aplicarlas de manera específica y creativa, lo que hace que la forma de actuar de manera correcta ante cada situación es prácticamente única.

Por ello, que consideran que la responsabilidad en el desarrollo de la motivación emprendedora no debe limitarse únicamente a la inclusión, dentro de los contenidos curriculares, de temas relacionados con el emprendimiento, como iniciar un negocio o hacer planes de negocio. (Liñan, 2007) y (Souitaris, Zerbinati, & Al-Laham, 2007) a raíz de esta propuesta, plantean un modelo formativo que combine la formación reglada con el apoyo institucional de la universidad. Estos autores señalan dos componentes: uno curricular, asociado con las diferentes asignaturas de contenidos y de habilidades que forman parte de los diferentes planes de estudio, y que se centran en el desarrollo de competencias; y en segundo lugar, un componente extracurricular, relacionado con el afianzamiento de las competencias antes mencionadas, pero también la sensibilización de los estudiantes, en este caso con el emprendimiento.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

En cuanto a la eficacia de ambas actividades curriculares y extracurriculares en la intención emprendedora, se debe señalar que esta formación, en el marco de una cultura emprendedora, es muy eficaz para aumentar la motivación emprendedora entre los estudiantes hacia la puesta en marcha de nuevos negocios (Autio, 1997)

Los resultados confirman que la educación universitaria, medida en términos de aprendizaje y apoyo recibido de la universidad, tiene una influencia positiva en la percepción de las habilidades y competencias adquiridas para emprender, y en definitiva crear una empresa. (Liñán & Chen, 2009) señalan que la educación fomenta la actitud emprendedora; por ejemplo, tiene impacto en las características de personalidad, incluyendo la necesidad de realización personal y la tendencia a la asunción de riesgos, ya que estas características pueden ser consideradas factores esenciales que influyen en el desarrollo y la realización del espíritu emprendedor.

(Peterman & Kennedy, 2003) Han encontrado una relación positiva entre el nivel educativo de un individuo y su intención hacia el espíritu emprendedor. Sin embargo, hay argumentos en contra, como se muestra por (Garavan, 1994) que muestran cómo la educación puede influir en la capacidad empresarial de una manera positiva o negativa. (Laukkanen, 2000) afirma que, tradicionalmente, las instituciones educativas de nivel superior hacen que sus alumnos sean más analíticos, tengan mayor capacidad de diagnóstico, y a su vez una mayor aversión al riesgo, a lo confuso y probablemente al deseo de los estudiantes a implicarse en nuevos proyectos empresariales.

(Peterman & Kennedy, 2003) también insisten en que, en general, la educación formal no alienta la iniciativa emprendedora, sino que conduce a la conformidad y disminuye la tolerancia a la ambigüedad, la reducción de la capacidad de los estudiantes para el pensamiento creativo, y por lo general, sólo prepara a los estudiantes para puestos de trabajo como empleados, suprimiendo su creatividad y espíritu emprendedor. (Pérez Rivero, Fernández de Arroyabe, Ubierna Gómez, & Arranza Peña, 2016)

De toda la teoría y la experiencia que se ha presentado anteriormente es que realmente se suscita una inquietud y es relacionada a ¿cuál debe ser el papel que debe jugar la universidad en la generación de procesos de innovación, emprendimiento y generación de empleabilidad? Los estudios abundan sobre este verdadero rol, pero ¿cuál debe ser el motor que impulse a la universidad para cumplir este mandato silencioso por parte de la sociedad? ¿Cómo poder echarlo a andar en universidades públicas? cuando el presupuesto

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

para su funcionamiento está comprometido con rubros previamente establecidos y en concreto en Nicaragua que debe hacer la Universidad Nacional para dar ese salto y que tanto los docentes como los estudiantes incorporen en su práctica educativa el emprendimiento y la innovación como un proceso y modelo de funcionamiento. A partir de estas disyuntivas es que se comparte lo que desde otras experiencias de América Latina y lo que los estudiosos de la materia aportan para que se realice desde la academia un papel beligerante, acertado y oportuno a tono con las necesidades imperantes en el mercado. Para ello se parte de como contribuye la universidad a la actividad emprendedora teniendo en cuenta lo expuesto por (Coduras et al., 2008; Del-Palacio, Solé y Batista-Foguet, 2008) quienes afirman que corresponde y es papel de la universidad:

- La formación y la transmisión de conocimientos y valores
- Los mecanismos de soporte
- La transferencia de tecnología

La actividad emprendedora varía entre entornos geográficos. Las empresas de alta tecnología no se sitúan aleatoriamente sino más bien escogen su localización en base a determinados factores asociados con las características de las regiones como la productividad o la innovación. Si bien los resultados muestran que la competitividad regional y los resultados de la investigación de las universidades son sustitutos recíprocamente en la conformación de la conducta de la empresa, es posible demostrar que la existencia de universidades intensivas en investigación puede tener un impacto más fuerte en el comportamiento de las empresas que en la competitividad regional. A pesar de que podría ser interesante para los investigadores invertir en spin-offs universitarias y crear sus propias empresas, la realidad demuestra que no es lo más habitual. En primer lugar, las firmas emprendedoras pueden competir con su propia línea de investigación. En segundo lugar, la financiación de la investigación por parte de la industria aumenta el nivel de ingresos personales de los profesores. La innovación se crea mediante la aplicación de los recursos humanos sobre los conocimientos existentes. Los resultados se producen cuando se aplican las tecnologías existentes a los factores mencionados anteriormente. El conocimiento económicamente relevante se produce como combinación de la investigación universitaria y la I+D industrial. Cuanto mayor sea la dotación en innovación industrial y en universidades, mayor será la actividad innovadora. Como la innovación es el principal factor de la productividad, la competitividad de un territorio puede ser interpretada como un efecto directo de la producción de conocimiento.

Por estos motivos, en los últimos años, el desarrollo de las habilidades emprendedoras entre los estudiantes se ha convertido en uno de los principales objetivos de muchas universidades. Existen diversas razones para este desarrollo. Por una parte, la creación de

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

spin-offs es uno de los mecanismos más importantes de transferencia tecnológica y comercialización de los resultados de la investigación. Por otra parte, la industria demanda personal amplia y altamente cualificado que les permita competir.

Una de las formas que más comúnmente se puede iniciar los procesos de innovación y emprendimiento y que conllevan a generar empleo son las denominadas incubadoras, las cuales en muchos países latinoamericanos son vistas como una oportunidad para que los egresados o los estudiantes activos en las universidades puedan incursionar en el espacio empresarial a través de una idea innovadora. Es por ello que a continuación se presentan algunos elementos de lo que significa el impulsar este tipo de espacios empresariales.

Modelo de la triple hélice

Para que suceda una correspondencia entre lo que se ha venido abordando a lo largo de este apartado sobre el emprendimiento y el rol o lo que debe hacer la universidad para aportar significativamente a este proceso finalmente se comparte lo que se ha denominado como una corriente en los últimos veinticinco años y es la Universidad emprendedora o el “Modelo de Triple Hélice” propuesto por Henry Etzkowitz y Loet Leydesdorff en 1996, quien postula que las relaciones entre universidad, industria y gobierno son elementos clave en los modelos económicos de una sociedad basada en el conocimiento y especialmente en las estrategias de innovación (Etzkowitz, 2008).

El modelo tiene su origen en EUA donde existe una amplia tradición de colaboración entre los entornos académicos e industriales, entre la universidad y las agencias gubernamentales y entre el gobierno y las industrias. Los autores proponen su modelo para ser utilizado por parte de gobiernos y de organismos de financiación de la investigación, con el objetivo de impulsar la innovación y favorecer el crecimiento económico. La tesis se desarrolla en diez proposiciones que son a su vez propuestas para llevar a cabo acciones destinadas a potenciar la innovación (Etzkowitz, 2003). El modelo se presenta como un esquema facilitador de la planificación pública de actuaciones, de la toma de decisiones y de la evaluación de la acción pública en temas como la industria, la enseñanza superior y universitaria, y la investigación científica y tecnológica. El modelo se centra en el análisis de las relaciones e interacciones mutuas entre las universidades y los entornos científicos como primera pala de la hélice, las empresas e industrias como segunda pala y las administraciones o gobiernos como tercera pala. El modelo asume que la innovación surge de las interacciones y de las comunicaciones mutuas entre los agentes de las tres palas de la hélice.

El núcleo de la tesis de la Triple Hélice es precisamente la expansión del conocimiento en la sociedad y de la universidad en la economía (Etzkowitz, 2002). La sociedad del conocimiento considera la universidad la clave fundamental para el proceso de crecimiento económico y de globalización. Las funciones desempeñadas por la academia

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

tradicional son la formación y la investigación. A esta institución de la sociedad del conocimiento se le exige una tercera función: su contribución al desarrollo económico y social mediante su participación en procesos de innovación, desarrollando así nuevos conocimientos que permitan afrontar los retos de esta nueva sociedad. En este entorno, Etzkowitz y Leydesdorff (2000) anuncian una nueva revolución académica: “la universidad emprendedora”, que impulsa el emprendimiento tecnológico y asume nuevas funciones como la transferencia de tecnología y la incubación de empresas en sus instalaciones. Estas nuevas actividades dan lugar a un nuevo tipo de personal universitario: el científico-empresario. Si la universidad es el principal agente de generación de conocimiento, la industria y el estado son las principales instituciones en la sociedad industrial. La industria es el actor principal de la producción y el estado es el agente que regula las relaciones entre los actores. Estas tres esferas tienden cada vez más a trabajar conjuntamente siguiendo un modelo en espiral, con vinculaciones que emergen a diversos niveles del proceso de innovación. La universidad, la industria y el gobierno toman el papel “del otro” en el modelo de la Triple Hélice. La universidad ejerce el rol de la industria cuanto crea nuevas empresas para capitalizar el conocimiento de sus investigaciones. Las empresas forman a sus empleados y comparten conocimiento mediante la creación de joint ventures. El estado actúa como capitalista público mientras continúa con sus actividades de regulación. La participación del gobierno se lleva a cabo a través de la legislación y del establecimiento de instrumentos e incentivos fiscales fomentan las relaciones entre la universidad y la industria y que además incentivan la creación de empresas en el seno de la universidad.

En este modelo, la empresa es quien muestra su necesidad de afrontar un nuevo reto tecnológico y es quien establece un objetivo investigación. La empresa busca la colaboración de la universidad como suministrador de conocimiento tecnológico, como experto en la realización de actividades de I+D+i y como proveedor de talento investigador. En este caso, la empresa no adquiere un “producto de la universidad” sino “un intangible de la universidad”. Solicita la implicación de un determinado grupo de investigación en su nuevo proyecto. La empresa contrata pues una aportación de conocimiento tecnológico que deberá desarrollarse a lo largo de su proyecto de investigación. El resultado final del proyecto podrá ser un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un descubrimiento, una nueva tecnología. En cualquier caso, no será una patente propiedad de la universidad para la cual habrá que encontrar un “comprador” o una empresa interesada en su desarrollo y comercialización. En este caso, el resultado del proyecto puede ser directamente una innovación para la empresa.

Esta es una oportunidad magnífica para Nicaragua si se estima que la relación entre el gobierno, la empresa privada y la academia es muy buena, si se implementara el modelo de la triple hélice estaríamos en el camino justo de dar ese salto de calidad que se requiere

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

para el desarrollo de actividad de innovación, emprendimiento y generación de empleo sobre todo para los estratos más jóvenes de la población y lo mejor diseñados desde la universidad. (Vicens & Grullon, 2011)

Emprendimiento en Latinoamérica

El aceleramiento del crecimiento económico y la generación de empleo son las dos motivaciones centrales en los proyectos de promoción de la actividad emprendedora

Sin embargo, los mecanismos a través de los cuales la creación y desaparición de empresas impactan sobre el crecimiento y el empleo no siempre son bien conocidos por los responsables de la preparación e implementación de proyectos.

La discusión siguiente hace una revisión rápida de la literatura sobre esta temática y proporciona referencias para quienes quieran profundizar su conocimiento del tema.

El emprendimiento (“entrepreneurship”) es el “proceso llevado a cabo por un individuo para crear algo nuevo que agregue valor, asignando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo los riesgos financieros, sociales y psicológicos asociados, y recibiendo la recompensa resultante en términos monetarios, de satisfacción personal y de independencia” (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2006, pág. 10) Para (Drucker P. , 1985) emprender es un acto que hace uso de los recursos con una capacidad especial para la creación de riqueza, cuya importancia para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible ha sido destacada por numerosos investigadores (Baumol, 2002)

En el Global Entrepreneurship Monitor (Bosma, Jones, Autio, & Levie, 2008), se define al emprendedor como una persona capaz de percibir una oportunidad y asumir los riesgos existentes para crear nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores.

Este estudio internacional adopta una visión amplia del emprendimiento y se enfoca en el papel desempeñado por los individuos en el proceso emprendedor, distinguiendo entre quienes emprenden por oportunidad, es decir, deciden iniciar una actividad empresarial cuando identifican una oportunidad de negocio luego de una búsqueda sistemática, y los que emprenden por necesidad porque no tienen otra alternativa, observándose que en prácticamente todos los países estudiados en el GEM la motivación principal para emprender se da por oportunidad (IESA, 2008)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Una de las áreas que ha generado mayor interés en las investigaciones sobre emprendimiento ha sido la identificación de los atributos personales o características, capacidades, actitudes, habilidades y motivaciones de los emprendedores (Bygrave & Zacharakis, 2004) Sin embargo, el estudio de las características de los modelos de negocio ha recibido mucha menor atención en las investigaciones sobre iniciativa empresarial en general y en particular en los emprendimientos de la BdP. (Cervilla & Puente, 2013)

Es importante continuar el análisis del tema relacionado con investigación en las áreas de innovación y emprendimiento, pero desde la perspectiva académica, es decir, qué estamos haciendo como universidad para apoyar, fomentar e impulsar el desarrollo de la investigación científica sobre estos temas tanto desde el punto de vista de los planes educativos, así como también a través de la creación de espacios como lo son los centros de investigación que incentiven y potencialicen la investigación sobre innovación y emprendimiento (Corona y Paunero 2005).

Para ello, resultan fundamentales los resultados obtenidos del primer encuentro de la Red de Innovación y Emprendimiento, donde se pudo observar que en muchas de las Universidades Latinoamericanas el tema de emprendimiento a nivel académico comienza a jugar un papel medular en la currícula de las carreras enfocadas principalmente en el área de negocios. Si bien no se puede destacar la presencia de centros de investigación relacionados con el tema, si es importante señalar que en la cuestión académica el tema está presente. (Lagunes, Solano, Herrera, San Martín, & González, 2014)

Las instituciones universitarias se han visto en la necesidad de potenciar el emprendimiento de sus alumnos, con el fin de validar la investigación y fomentar las posibilidades de negocios, asociados a estas actividades (Stuart y Ding, 2006). Los emprendimientos universitarios son iniciativas emprendedoras que surgen del ámbito universitario (Ortin, Salas, Trujillo y Vendrell, 2008).

Diversos factores influyen en la generación de un emprendimiento; Rothaermel, Agung y Jiang (2007), por ejemplo, realizan un análisis taxonómico para entender el marco teórico de un emprendimiento universitario, teniendo como punto de partida la universidad y la transferencia tecnológica dentro de la misma, los financiamientos internos que promueve la institución para la ejecución del emprendimiento y su conexión con el entorno a través de la creación de redes de contacto.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

En una descomposición más detallada, los factores asociados a un entorno factible para un emprendimiento exitoso se basan en varios factores: incentivos del sistema o entorno, estatus del emprendimiento, tecnología, roles y actividades a realizar, cultura del emprendimiento, políticas de protección de propiedad intelectual o patentes, políticas gubernamentales, motivación del emprendedor, ubicación, industria, redes de contactos y experiencia (Rothaermel et al., 2007). En un análisis más detallado, Di Gregorio y Shane (2003) examinan el número de licencias asociadas a emprendimientos universitarios, en donde obtienen que los inversionistas están más interesados en seleccionar universidades con un alto nivel de investigación para la creación de emprendimientos, pero estos son más exitosos donde el emprendedor-universitario tiene poca o escasa participación en la gestión del emprendimiento; como resultado de la investigación, los emprendimientos-universitarios más efectivos son aquellos gestionados por personas externas.

Por su parte, Kacperczyk (2013) señala cómo el entorno social fomenta el emprendimiento universitario; no obstante a causa de la poca experiencia de los emprendedores universitarios, el riesgo sigue siendo una variable que limita la inversión (por ejemplo, el 63% de los emprendimientos latinoamericanos es motivado por la oportunidad que ofrece el entorno, que es menor si se compara con países desarrollados, en los que alcanza alrededor de un 80% (Larroulet y Couyoumdjian, 2009).

Según Solesvik, Westhead, Matlay y Parsyak (2013), los estudiantes con mayor entendimiento de riesgo tienen una mayor oportunidad de ser emprendedores y, a la vez, este entendimiento fortalece el desarrollo de emprendimientos universitarios entre los estudiantes.

En general, todos los emprendedores inician sus empresas con la intención de ser exitosos, pero pocos emprendimientos superan los primeros años en el mercado. Esto se debe principalmente al poco conocimiento de métodos que permitan evaluar distintos escenarios, así como al respectivo riesgo asociado a cada una de sus decisiones.

Blenker, Dreisler, Færgemann y Kjeldsen (2013) presentan un número considerable de debilidades para los emprendedores en el sistema de enseñanza universitaria, que requiere de nuevos métodos, así como de modelos pedagógicos y didácticos que sean adecuados para la innovación y el emprendimiento.

Rideout y Gray (2013) realizan un análisis para entender si las universidades son capaces de producir emprendedores, cuyos resultados son parcialmente positivos, advirtiendo, sin

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

embargo, que la etapa educacional del emprendedor universitario aún sigue en un estado inicial de desarrollo.

En efecto, uno de los grandes problemas que deben enfrentar los emprendimientos universitarios está asociado a la limitación de recursos, ya sean financieros, de mano de obra o de redes de contacto, entre otros.

Para afrontar estas limitaciones, usualmente los emprendedores hacen uso de métodos de análisis basados en estrategias de negocios (Blackburn y Ram, 2006).

Con este tipo de análisis, los emprendedores universitarios logran definir sus objetivos y una dirección a seguir, pero la ejecución y realización de estos puede verse afectado en la práctica, por la no anticipación de conflictos o problemas que pueden poner en riesgo el emprendimiento.

Ordenar y analizar los recursos disponibles en un emprendimiento puede fomentar y mejorar la ejecución de una estrategia.

Para ello, existen diversos tipos de métodos y herramientas que permiten estructurar el conocimiento, la información y los recursos para alcanzar los objetivos del emprendimiento. (Torre, y otros, 2015)

Pero la complejidad del proceso de aprendizaje para emprendedores requiere de nuevos métodos capaces de guiar a los emprendedores en la correcta toma de decisiones y que les entregue la oportunidad de aumentar las posibilidades de éxito, así como anticipar y controlar el riesgo en sus actividades planificadas. (Chandia, Gunckel, Fernandois, & Bobadilla, 2015)

El sistema educativo puede contribuir a estimular la creación de la cultura emprendedora, empezando desde la escuela e incluyendo a la comunidad investigadora y al ámbito universitario a través de un marco integrado y coherente (Sobrado Fernández & Fernández Rey, 2010) Se toman como referencia estudios llevados a cabo en países impulsores de la innovación como Singapur, Suecia y Reino Unido en los que se demuestra que los empresarios aprenden mejor con un enfoque de aprendizaje basado en aprender haciendo y desarrollando habilidades y actitudes, que con los tradicionales métodos como las conferencias (Rasmussen & Sorheim, 2005)

Capítulo III. Posicionamiento

¿Qué es el emprendimiento para mí?

Es un proceso, una oportunidad que se logra desarrollar desde la aspiración y la voluntad desarrollada por la persona. Para que el emprendimiento se de una forma generosa debe de existir una actitud emprendedora, que la persona misma tenga la voluntad y pueda estar dispuesta a disponer sus cualidades y habilidades en función de emprender cosas nuevas. Es perder el miedo a lo nuevo, lógicamente el emprendedor debe ser audaz y existen según los estudiosos de este tema muchas cualidades que debe de desarrollar o que tiene que poseer la persona que quiera emprender o que tenga el sueño, el deseo de volverse emprendedor.

Desde la teoría se avizora el hecho de que el emprendedor es la persona que se arriesga y que muchas de las veces no tienen claridad en exactamente en lo que desea hacer, pero siente ese impulso interior por experimentar y crecer aún pese a factores críticos de fracaso.

Ser emprendedor “significa ser capaz de crear algo nuevo o de dar un uso diferente a algo ya existente, y de esa manera generar un impacto en su propia vida y en la de la comunidad en la que habita” (Formichella, 2004, p. 4). Por tanto, aun no está escrita la última palabra sobre el camino que el emprendedor debe de seguir, puesto que esto depende del ambiente en que este se encuentre o bien donde este desee experimentar. Atendiendo a esto es que el emprendedor debe de jugar en contra muchas de las veces con aspectos micro y macro ambientales que están lejos de ser controlados, desde la competencia, las políticas regulatorias de un país, así como el hecho de que se carezca de capital semilla, de conocimiento del mercado, aversión a la asociatividad entre muchos otros elementos que pueden en algún momento determinado limitar el deseo del emprendedor por emprender.

El emprendimiento es visto como una actividad en los estudiantes universitarios lo cual significa ver la perspectiva desde otro ángulo, por un lado los actuales universitarios están expuestos a un mundo más globalizado y a condiciones cambiantes, sin embargo se tiene que estimar que en el mundo actual los jóvenes también están expuestos a crecer encerrados en una visión de burbuja más pequeña, cómodos pensando en graduarse para alcanzar una plaza de trabajo en empresas públicas o privadas, y esto tiene que ver en mucho con la visión que ha desarrollado la universidad dentro de sus aulas de clase, la preparación que sobre el tema del emprender tienen sus docentes, la visión de país y

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

sobre todo los elementos culturales que en mucho abonan o restan al proceso emprendedor de los estudiantes que actualmente pueden estar dentro de las aulas universitarias así como los que egresan envueltos en una visión reduccionista o de bienestar personal y egocéntrica.

Por tanto el emprendedor dentro de las aulas universitarias y fuera de ellas tiene que ser una persona que haya superado en gran medida sus miedos, miedo a fallar, miedo a emprender lo que muchos le afirman es una locura, pero sobre todo miedo a fallar como profesional en una sociedad que aun ve al emprendedor como el que fracasa y no le queda más que salir adelante por cuenta propia y donde el trabajo fijo es sinónimo de éxito y de haber hecho bien las cosas porque antes que nada está la estabilidad laboral, económica y familiar.

En este tipo de espacios y con aspectos culturales como estos es que el emprendedor se debe alzar como una persona valiente y convencida de que puede fracasar pero que también puede salir adelante haciendo una actividad diferente, que puede crecer y auto superarse pero que igualmente aportará a su economía familiar, local y regional partiendo de cero pero que justamente ese aporte simbólico representa la mejora de la calidad de vida de otras personas que no lograron ver la oportunidad donde él o ella la visionó. Es por esto que el emprendedor es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas. Es un individuo que sabe no sólo “mirar” su entorno, sino también “ver” y descubrir las oportunidades que en él están ocultas.

Yo creo que desde las aulas de clase se puede promover el emprendimiento visto más allá de un trabajo extra curricular o el cumplimiento de un trabajo asignatura, el emprendimiento debe de ser parte de la cultura de la clase, crear, innovar nuevas formas de hacer las cosas, de aprovechar las oportunidades generadas de los diferentes espacios y esto se logrará en gran medida si se permea la idea de que los docentes tengan una cultura de emprendimiento, una cultura que más que ser el mejor maestro o el que concursa siempre con las mejores ideas en toda la universidad, sea el maestro que más apoya y construye con los estudiantes las oportunidades de que estos experimenten en tiempo y ambientes reales en correspondencia con lo que acontece en el mercado, no es necesario que sea una invención para salvar al mundo sino más bien algo que desde el espacio local represente satisfacer una necesidad real en el mercado y con ello de experimentar a futuro el auto sostenimiento y la empleabilidad.

Por tanto el emprendimiento para países en crecimiento como Nicaragua es más que una oportunidad una obligación, por tanto cuando se toca el tema del emprendimiento dentro de las universidades se tiene que hacer alusión a la generación de un cambio de

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

mentalidad en cada uno de los miembros de la comunidad educativa, no puede ser asumido como una tendencia de moda, porque si esto llegara a visualizarse de esta manera se estará gastando recursos valiosos para generar lo que en esencia es lo vital y es la cultura de emprender ya sea dentro o fuera de las aulas de clase, pasar a ser una experiencia de vida y no una emoción pasajera que es hermosa pero que no representa un cambio de actitud.

¿Cuál es el modelo de emprendimiento en el contexto de la investigación?

El modelo de emprendimiento que propongo en relación a lo que la teoría y los diferentes estudios han diseñado y se utiliza en la actualidad, es el denominado emprendimiento en red puesto que este modelo propone no solamente la formación de redes para la realización de trabajo articulado sino que además es una oportunidad para el emprendedor conocerse con otros que están en situaciones similares a él, o que ya han recorrido caminos que pueden ser oportunidades para aprendizaje de manera colaborativo.

Igualmente, el emprendimiento en red representa las alianzas estratégicas que los emprendedores pueden realizar no solo entre ellos sino entre cámaras de comercio, asociaciones de emprendedores, universidades, entidades financieras y entidades de gobierno que contribuyen a la apertura de nuevos segmentos de mercado.

La importancia de trabajar articuladamente es y debe ser sujeto de revisión constante puesto que al igual que genera ventajas también puede generar desventajas o inconvenientes que de no ser vistos a tiempo, puede destruir la oportunidad de trabajar en red.

El modelo de emprendimiento en red representa mucha madurez para trabajar con otros, para escuchar a los otros, para asumir retos conjuntos, para comprender que los tiempos de cada uno son diferentes y que las oportunidades se vuelven mayúsculas cuando existe la cohesión del gremio. El emprendedor por su naturaleza como tal está motivado a trabajar solo o a verse solo, sin embargo el asociarse el trabajar en red representa un compromiso con la actividad emprendedora, no solo porque mejora las oportunidades sino porque le hace más competitivo aun cuando para esto tenga que dejar a un lado algunas las aspiraciones personales, sin renunciar a ellas, es más bien convencer al resto que la idea puede ser arriesgada pero que si suman puede traer muchas ventajas para el sector, y sobre todo porque cada vez el mundo es más pequeño, que los procesos de acceso a nuevos mercados ha cambiado y que las alianzas traen consigo bienestar que no

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

tiene precio, no solo para el cumplimiento de las aspiraciones personales sino para el crecimiento del sector.

Igualmente es muy valioso considerar que todo modelo de emprendimiento para que funcione es necesario que se establezcan una serie de condiciones para favorecer su desarrollo, entre algunas de las permisivas que se tienen que tener en cuenta se encuentran las siguientes: Formación del emprendedor, promoción del valor del emprendimiento e innovación y desarrollo de un ecosistema de apoyo. De esta manera el emprender en red proporciona la posibilidad de crecer articuladamente y de abrir nuevos espacios que contribuyen a que el emprendedor acceda a nuevos mercados.

¿Cómo se caracterizaría una cultura de emprendimiento en el contexto de la investigación y cuál sería la estrategia para potenciar la cultura del emprendimiento?

La cultura del emprendimiento y establecerla representaría uno de los retos más grandes que la facultad ha podido establecerse, sobre todo si esto involucra al profesorado ya que representa un cambio de paradigmas y sobre todo asumir el reto de trabajar de manera articulada como claustro de docentes, lo cual no forma parte en la actualidad del modelo de trabajo dentro de la universidad. Por tanto, esta investigación no solamente quiere contar con los elementos necesarios y suficientes para diagnosticar como esta actualmente la cultura organizacional dentro de la facultad, sino que además pretende trazar las pautas de acción para que se enrumben hacia una cultura de emprendimiento. Si nos remontamos a experiencias anteriores desde hace unos diez años a lo interno de la UNAN- Managua se ha venido hablando de emprendimiento no solo como una moda, sino como una oportunidad para cambiar los paradigmas educativos que subyacen dentro de las aulas de clase. Sin embargo y pese a redoblados esfuerzos, no es verdad que se haya logrado frutos cosechables de tan ardua labor y esto en parte se debe posiblemente por la falta de políticas que fomenten o construyan la base de una cultura emprendedora dentro de las aulas de clase.

Para que la cultura de emprendimiento se desarrolle y en el contexto de la investigación es necesario crear una serie de condiciones propias en la facultad. Desde el establecimiento de voluntades por parte de las autoridades para acoger los resultados obtenidos y echar a andar la propuesta que se plantearía como aporte de esta tesis doctoral. Al igual que tener bien claro que para que se establezca la cultura emprendedora se necesita fomentar activamente los valores empresariales y atajar el temor a asumir riesgos del mayor número posible de emprendedoras y emprendedores potenciales. Para alcanzar este objetivo, es necesario rescatar lo que se ha propuesto desde el espacio

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

europeo de educación superior entorno a la educación y la formación dicha propuesta recoge la importancia de incluir dentro del grupo de competencias básicas cinco nuevas habilidades: tecnologías de la información, idiomas extranjeros, cultura tecnológica, espíritu emprendedor y habilidades para la socialización. (Alemany y Álvarez, 2011)

La falta de desarrollo de una cultura emprendedora, puede traer como resultado que los egresados universitarios, traten de ser empleados y por ende una grave consecuencia es la escasez de empleo, y un deterioro en la economía del país, la esperanza de un gobierno es que la sociedad participe abriendo fuentes de empleo a través de nuevas empresas y en esto juega un papel transcendental la universidad.

El desarrollar una cultura emprendedora no es solamente poder ubicarla dentro de los planes de estudios o poder cambiar el modelo educativo que actualmente se tiene como es basado en objetivos para ubicar un nuevo modelo por competencias, si es cierto que esto contribuiría en mucho a que el desarrollo de los contenidos temáticos de las diferentes carreras y asignaturas estarían apuntando hacia el emprendimiento, pero esto no significa que al recibir los estudiantes las asignaturas con alto contenido de emprendimiento van a salir egresados siendo emprendedores, seguramente esta acción si tendría frutos y se podría medir como tal, pero el problema desde mi perspectiva no es que el emprendimiento sea una materia, realmente esto va más allá de las aulas de clase.

Como parte de la propuesta que tengo para desarrollar en esta tesis doctoral esta efectivamente el hecho de que me he planteado el diseño de una propuesta estratégica concreta para crear las condiciones para el establecimiento de una cultura de emprendimiento en el mediano plazo. Claro está esto en parte dependerá del apoyo de las autoridades y de los mecanismos y metodología implementada para que dicha cultura florezca de manera natural sin imposiciones porque de lo contrario estaríamos forzando los procesos y se convertiría en una actividad más que al poco tiempo pasaría de moda y no estaríamos hablando propiamente de una cultura, en el entendido que la cultura es una forma de vida y que aun cuando evoluciona con el tiempo y se dinamiza, también es verdad que en esencia se mantiene y se sustenta en principios maduros y entrelazados con los valores de la institución.

La estrategia gira en torno a componentes sustantivos;

- Autoridades
- Docentes
- Estudiantes

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Empresarios de la localidad

De manera más concreta pretendo emprender las siguientes acciones:

- Diagnóstico de la cultura organizacional existente.
- Medición de la cultura.
- Identificación de los patrones de cultura emprendedora existente.
- Formulación de estrategias para la modificación de cultura organizacional existente.
- Creación y diseño de la cátedra de emprendimiento articulada con la empresa privada.
- Crear las bases de una agencia universitaria para la gestión del emprendimiento.
- Creación de una unidad de gestión y transferencia universitaria.

Cada uno de estos elementos tiene un papel preponderante y se entrelazan en función de que el emprendimiento sea la oportunidad de los estudiantes para emerger a nuevos espacios de participación académica empresarial.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

IV. Hipótesis

La Cultura emprendedora en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí: Un reto para el profesorado

Como hipótesis de este estudio se proponen las siguientes:

El Modelo de cultura existente en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí no favorece el desarrollo de una cultura emprendedora

El Modelo de cultura existente en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí es la base que permite el desarrollo de una cultura emprendedora

El Modelo de cultura existente en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí aporta al establecimiento y desarrollo de una cultura emprendedora

El Modelo de cultura existente en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí facilita la generación de emprendimiento.

El Modelo de cultura existente en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí representa un reto para el profesorado en la instauración de una cultura emprendedora.

Hipótesis seleccionada.

El Modelo de cultura existente en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí aporta al establecimiento y desarrollo de una cultura emprendedora

Tabla 12. Secuenciación de la tesis

Objetivo específico	Aspectos de la fundamentación Teórica con el que se relaciona	Paradigma	Fase	Técnicas / instrumentos	Fecha de aplicación	Muestra	Tratamiento de datos
Identificar los elementos que conforman la cultura en Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí respecto al emprendimiento	Elementos de la cultura organizacional	Socio crítico	I y II Fase Exploratoria Descriptiva	Encuesta	Noviembre 2017- febrero 2018	Docentes Estudiantes	Utilizando SPSS 23
Describir los modelos de cultura presentes en Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí	Modelos de cultura	Socio crítico	II Descriptiva	Entrevista Encuesta	marzo - mayo 2018	Docentes Decanato	Sistema de categorías SPSS 23
Analizar las bases y modelos que generan emprendimiento dentro de la facultad	Modelos de emprendimiento	Socio crítico	II Descriptiva	Entrevista	junio - julio 2018	Decanato Empresarios Egresados	Sistema de categorías SPSS 23
Determinar los principales rasgos que componen el emprendimiento dentro de la facultad	El emprendimiento en la universidad	Socio crítico	II Descriptiva	Entrevista	agosto – septiembre 2018	Decanato Empresarios Egresados	Sistema de categorías SPSS 23
Proponer una estrategia y un modelo de cultura que fomente el emprendimiento en Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí	Modelo de cultura emprendedora		IV Evaluativa y de discusión		Octubre 2018- marzo 2019		Triangulación de la información

Tabla 13. Operativización de variables

Variable	Definición operacional	Tipo de Variables según su relación	Sub variables	Tipo de variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medida
Modelo de cultura	Término que trata de sistematizar la cultura de un determinado sector social, cultural o étnico, cuyo fin último es proporcionar una herramienta con la cual los investigadores del área de la cultura obtengan la información lo más fiable y ordenada posible a la hora de estudiar los diferentes universos culturales	Independiente	Modelo de Shein	Cualitativa	Creaciones	Estructura Procesos organizacionales Conductas	Nominal
					Supuestos	Valores propugnados Filosofías	Nominal
					Valores	Creencias básicas Percepciones Sentimientos	Nominal
					Arquetipos culturales	Cultura de logro Centrada en el estudiante Equipo único Innovación	Nominal
			Modelo de Denison	Cualitativa	Adaptabilidad	Patrones Tendencias	Nominal
					Consistencia	Sistemas Estructuras Procesos	
					Misión	Dirección Propósito	

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

						Plan	
					Participación	Compromiso Responsabilidad	
Cultura emprendedora	La cultura emprendedora consiste en identificar oportunidades y reunir recursos suficientes de naturaleza varia para transformarlos en una empresa. Sin embargo, el que llamamos cultura emprendedora conlleva un aspecto mucho más amplio de actitudes positivas.	Dependiente	Cultura	Cuantitativa	Tipo de cultura	Burocrática Colaborativa Permisiva	Ordinal
					Estilos de cultura	Elemento nuclear Orientación Estilo directivo Toma decisiones Funcionamiento Éxito Control	
		Emprendimiento	Cuantitativa	Individuo	Modelo de cultura actual Necesidad de logro Propensión a toma de riesgo Experiencia Satisfacción del trabajo Padres empresarios Edad Educación	Ordinal	
				Entorno	Capital disponible Recursos financieros Instalaciones Habilidades técnicas Condiciones urbanas de vida		

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

					Proceso	Oportunidades de negocio Construcción de redes	
					Organización	Diferenciación Innovación	

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

4.1. Diseño de la investigación

Una vez terminada la fundamentación teórica en la que se ha descrito diversos aspectos relacionados con la cultura, el emprendimiento y propiamente la cultura emprendedora dentro de las universidades; así como las circunstancias, características y condiciones en las que se produce, y haber desarrollado algunas de las teorías que sustentan la cultura y el emprendimiento, se pasa a desarrollar el estudio empírico o diseño metodológico de la investigación.

En este capítulo se realizará la descripción de las etapas o fases necesarias para cumplir con los objetivos propuestos del trabajo final, a partir de la definición del tipo de estudio que se trata, la caracterización de la población y la muestra, la información que se recolectará, cómo se obtendrá, el instrumento que se utilizará y las características del mismo, cómo se procesará la información la forma de consolidarla y analizarla para llegar al fin último del trabajo que es la propuesta de intervención y mejora de la cultura organizacional.

En estos momentos se presenta hasta el acápite relacionado con la propuesta de instrumentos de recolección de datos.

El problema que se va a estudiar se encuentra en el campo de lo empírico pues se pretende destacar como la cultura emprendedora es la que aporta a que la universidad de respuestas a los nuevos retos que se demandan por la sociedad en general entre los cuales se encuentran, generación de profesionales con mayores competencias, competencias para la vida, para emprender, para auto emplearse, emplear a otros y sobre todo aportar al bien común.

Por tanto, para conocer la existencia y desarrollar una cultura emprendedora en FAREM- Estelí se hace necesario emplear una perspectiva empírico- analítica al considerar que estos datos son susceptibles de medición y análisis estadístico. Además de aportarnos esta perspectiva metodológica los criterios de calidad: Validez, confiabilidad y objetividad.

Así mismo dentro de la diversidad de metodologías en Investigación educativa que caracterizan la perspectiva empírico- analítica se ha optado por la metodología no experimental ex post facto ya que en ningún momento vamos a manipular variables para obtener la información necesaria que nos ayude a encontrar una solución al problema planteado.

Valorar el problema de investigación es un elemento importante a tener en cuenta a la hora de plantear el problema. Básicamente consiste en observar si el problema reúne una

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

serie de condiciones que se estiman necesarios. Por ello el problema debe ser (Arnal, Del rincón, La Torre, 1994, p. 55):

Real: El hecho de identificar la existencia y desarrollar una cultura emprendedora en FAREM -Estelí que aportan a que la comunidad universitaria y en concreto los egresados y los estudiantes de los últimos años realicen actividades de emprendimiento. Esto es gran importancia puesto que la cultura emprendedora y los procesos de empleabilidad son una estrategia novedosa y necesaria para la mejora de la calidad de vida de los jóvenes sobre todo en América Latina (Garmendia, 1988)**Factible:** pues reúne las condiciones para ser estudiado, entre estas se cuenta con el personal docente y estudiantes de las diferentes carreras de la facultad, empresarios de la localidad, egresados ubicados en las diferentes empresas privadas, instituciones y demás entidades económicas que actualmente funcionan en la ciudad.**Relevante:** Esta investigación es de mucha importancia para la universidad como casa de estudios, no solo porque permitiría determinar el tipo de cultura que se tiene dentro de la facultad sino el cómo esta aporta sustantivamente al desarrollo local de la ciudad, además permite conocer el statu quo de los egresados en cuanto a condiciones de emprendimiento, siendo esta una premisa propia del gobierno en el país y una necesidad imperante por desarrollar en la universidad.

Generador de conocimientos: A través de esta investigación se pretende no solo aportar en conocimientos sobre el tema del emprendimiento y el cómo aporta la existencia de una cultura emprendedora al desarrollo local, el cómo la universidad con una cultura emprendedora dinamiza de una u otra forma las acciones y el comportamiento de los docentes y de los estudiantes que la conforman.

Generador de nuevos problemas de investigación: Dentro de la universidad es un tema nuevo que de hecho apunta no solo a una problemática nueva, generadora de oportunidades y que se puede profundizar, puesto que en la actualidad se tiene muy poca información relacionada con la cultura del emprendimiento, si se ha trabajado desde hace unos cinco años el tema pero de manera bastante tímida y en el seno de acciones concretas de docentes y estudiantes en algunas carreras, sin contar con sistematización de experiencias que validen la importancia que ha tenido en su momento las acciones aisladas de emprendimiento, pero no es parte de una cultura propiamente dicha dentro de FAREM-Estelí

En consecuencia, con lo antes expuesto se formula el problema de investigación de la siguiente manera:

¿Qué representa el desarrollo de una cultura emprendedora en FAREM- Estelí como parte de los nuevos retos para el profesorado?

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

La elección de la metodología de la investigación atiende a los objetivos del análisis que aparecen detallados en el planteamiento general de investigación. Para ahondar la metodología de la investigación, se puede señalar tres fases de trabajo.

La primera fase, ha sido una fase exploratoria, donde se ha delimitado la investigación y se ha concretado sus objetivos. Además, desde un enfoque teórico, se realizó la revisión de las fuentes documentales que me ha permitido elaborar la fundamentación teórica de esta investigación y el estudio del estado de la cuestión.

La segunda fase, se le puede denominar, la fase exploratoria y descriptiva. Una vez que se ha tenido claro el objeto de estudio, se procede al diseño de investigación, con el fin de recoger la información necesaria con las herramientas seleccionadas, en el caso de la elaboración de cuestionarios cuantitativos y la realización de entrevistas y grupos focales obteniendo con esto información de carácter cualitativa y que complementa el estudio.

Y por último, una tercer fase evaluativa y de discusión donde se pretende analizar la información recopilada, a valorar los resultados y conforme a ellos formular la propuesta y las conclusiones generadas de dicha investigación.

4.2. La metodología

El debate sobre las metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa ha sido una constante en el mundo de las ciencias sociales y de la educación.

Tal debate tiene sus raíces en las tradiciones científicas, epistemológicas y filosóficas del pensamiento occidental.

Más allá de iniciar un discurso sobre la historia de la ciencia, conviene destacar que este pluralismo metodológico, más que confundir al investigador, debe proporcionarle una diversidad metodológica que le permita ampliar, optimizar y perfeccionar su actividad investigadora. En el campo de la investigación en ciencias sociales y, concretamente, en el ámbito educativo, existe una gran diversidad de tipologías de investigación que responden a criterios muy variados, en ocasiones, arbitrarios. En las siguientes líneas, sin intención de hacer una revisión exhaustiva de todas las clasificaciones o tipologías metodológicas existentes, mostramos aquellas que nos puedan resultar de utilidad en nuestra labor investigadora.

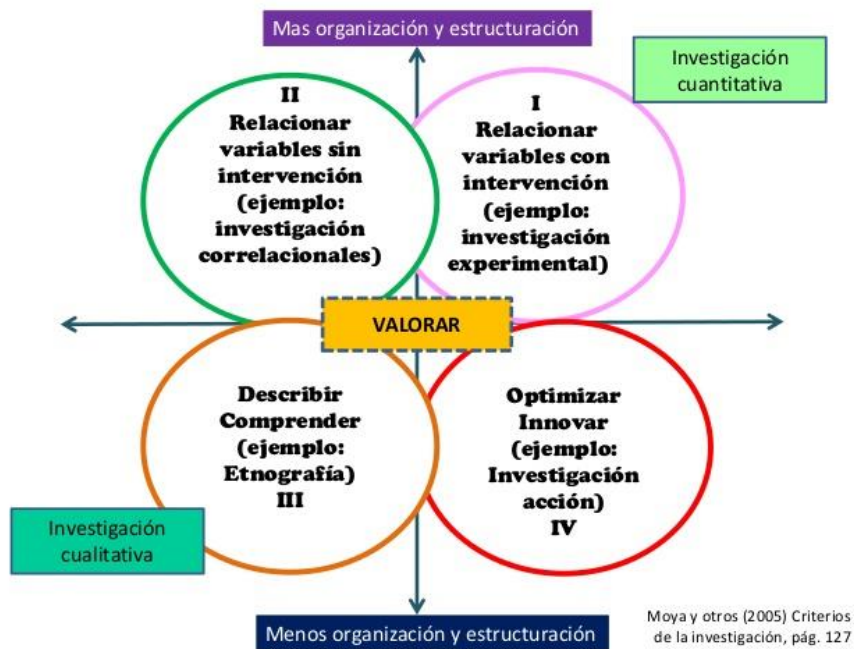
Tal y como nos indican Moya y otros (2005, pág. 126) las principales modalidades de investigación en educación pueden ser descritas y analizadas mediante algunos criterios de clasificación, como son, entre otros, la organización y estructuración de la

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

investigación (mayor conceptualización y operativización de las variables), el grado de intervención o implicación (por parte del investigador) y la naturaleza de los objetivos (contrastar, describir, valorar, mejorar) (véase la siguiente figura).

La ubicación de las diversas modalidades de investigación en alguno de los cuadrantes de la figura que se muestra a continuación no es excluyente, sino que presenta cierta flexibilidad.

Figura 14. Criterios de la investigación



Con el objetivo de orientar al lector en este mar metodológico, a continuación, presento un cuadro resumen en el que distingue algunas de las opciones metodológica

Tabla 14.perspectivas metodológicas y tipos de investigación

(a partir de Bisquerra, 2003; Cohen y Manion, 2002 y Rincón y otros, 1995).

Metodologías	Tipos de investigación
Empírico-analítica (cuantitativa)	Experimental Cuasi-experimental Ex-post-facto
Constructivista (cualitativa)	Fenomenológica Interaccionismo simbólico

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

	<p>Etnografía Teoría fundamentada Etnometodología Fenomenográfica Estudio de caso Biográfico-narrativa Hermenéutica Histórica</p>
Socio crítica (cualitativa)	<p>Investigación-acción Participativa Colaborativa Feminista Evaluativa Investigación basada en diseño</p>

Por su parte, Latorre, Rincón y Arnal (2003) y Sierra (2003) nos muestran un amplio abanico de tipologías de investigación sobre la base de criterios vinculados a aspectos significativos de la investigación: finalidad, alcance temporal, profundidad y objetivo, carácter de la medida, marco en el que se desarrolla, concepción del fenómeno educativo, dimensión temporal, orientación, amplitud y estudios que originan, entre otros.

Tabla 15. Modalidades de investigación educativa (a partir de Latorre, Rincón y Arnal, 2003 y Sierra, 2003).

Criterio	Modalidad
Finalidad	Básica Aplicada
Alcance temporal	Transversal (seccional, sincrónica) Longitudinal (diacrónica)
Profundidad u objetivo	Exploratoria Descriptiva Explicativa Experimental
Carácter	Cuantitativa Cualitativa
Marco donde se desarrolló	Laboratorio Campo
Concepción del fenómeno educativo	Nomotética Ideográfica
Dimensión temporal	Histórica Descriptiva

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

	Experimental
Orientación	Comprobación Descubrimiento Aplicación
Amplitud	Micro sociológica Macro sociológica
Los estudios a que dan lugar	Piloto Evaluativas Informes sociales De un caso Sondeos Encuestas Replicación

La elección del método con que nos acercamos a la "realidad" determina la conceptualización, los interrogantes formulados, los planteamientos teórico-prácticos puestos en marcha y, por ende, las conclusiones alcanzadas en dicha aproximación. La elección del método es, pues, una cuestión fundamental para toda actividad científica, a pesar de que a menudo responde a criterios arbitrarios e ideológicos.

La *metodología cuantitativa* en investigación educativa se ha desarrollado al tratar de imitar el procedimiento de investigación de las ciencias físicas y naturales. Desde esta perspectiva metodológica el investigador se separa de la realidad que configura el objeto de estudio con el fin de *descubrir regularidades y formular generalizaciones probabilísticas* que posibiliten su predicción.

Habitualmente sigue el *modelo hipotético-deductivo* para formular unas hipótesis (relaciones causales entre conceptos) que hay que contrastar y verificar en muestras representativas seleccionadas a través de las técnicas de muestreo; suele utilizar modalidades de investigación que garantizan el necesario *control experimental* (los métodos experimentales y los cuasi experimentales, fundamentalmente) y preferentemente utiliza sofisticadas técnicas para la recogida de datos con instrumentos como los tests, las pruebas objetivas, las escalas, los cuestionarios y la observación sistemática con el propósito básico de definir operativamente los fenómenos en medidas estandarizadas, válidas y fiables que, posteriormente, se analizarán a través de algún programa estadístico.

En su acepción más extendida y aceptada, *la metodología cualitativa* se refiere a aquellos procedimientos de investigación que proporcionan datos descriptivos. La metodología cualitativa describe incidentes clave en términos descriptivos y funcionalmente relevantes, contextualizándolos en el ámbito social donde ocurren naturalmente. Por esta

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

razón, la metodología cualitativa se mueve dentro de los parámetros de una investigación *ideográfica*, cuyo énfasis está en el significado que las personas individualmente atribuyen a su propia realidad para darle sentido, lo cual no permite establecer leyes o generalizaciones probabilísticas, pero proporciona una mayor profundidad y riqueza interpretativa de los fenómenos. A diferencia de la cuantitativa, la metodología cualitativa hace referencia a un tipo de investigación social, pues en ella el investigador es principal instrumento de recogida de datos en interacción constante con la realidad social objeto de estudio (el denominado *escenario*, o contexto en el que nos sumergimos para desarrollar la investigación). Preferentemente utiliza las *estrategias cualitativas* (Del Rincón et al., 1995) para la obtención de la información como la observación participante y la entrevista, pues permiten describir en detalle e interpretar las situaciones observadas.

Investigación cualitativa

La necesidad de distinguir la investigación cualitativa de la investigación cuantitativa conduce a resaltar aquellos atributos que permitan identificar una investigación cualitativa.

En este sentido hay diferentes propuestas, como la de Del Rincón (1997: 9) para quien la investigación cualitativa se caracteriza por: a) cuestionar que el comportamiento de los sujetos sea gobernado por leyes generales y caracterizado por regularidades subyacentes; b) enfatizar la descripción y la comprensión de lo que es único y particular en vez de las cosas generalizables; c) abordar una realidad dinámica, múltiple y holística, a la vez que cuestiona la existencia de una realidad externa; d) proceder a la comprensión y a la interpretación de la realidad educativa desde los significados y las intenciones de las personas implicadas; e) la realidad educativa la analiza el investigador que comparte el mismo marco de referencia que las personas investigadas, en contraposición con el observador externo, objetivo e independiente, propio de la metodología cuantitativa.

En este mismo sentido, Sandín (2003: 125) resume las características de la investigación cualitativa en el siguiente cuadro:

<i>CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</i>		
<i>Taylor y Bogdan</i>	<i>Eisner</i>	<i>Rossmann y Rallis</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Es inductiva. • Perspectiva holística. • Sensibilidad hacia los posibles efectos debido 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un arte. • Todos los estudios cualitativos tienden a estar enfocados 	<ul style="list-style-type: none"> • Es creíble gracias a su coherencia, intuición y utilidad instrumental • Se desarrolla en contextos naturales

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

<p>a la presencia del investigador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compresión de las personas dentro de su propio marco de referencia • Suspensión del propio juicio • Valoración de todas las perspectivas • Métodos humanistas • Énfasis en la validez • Todos los escenarios y las personas son dignos de estudios 	<ul style="list-style-type: none"> • El yo (propio investigador) como instrumento • Carácter interpretativo • Uso del lenguaje expresivo • Atención a lo concreto 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de múltiples estrategias interactivas y humanísticas • Focaliza en contextos de forma humanística • Naturaleza emergente • Fundamentalmente interpretativa
--	---	---

Como puede observarse, los autores enfatizan que la investigación cualitativa entiende la realidad de forma holística. Es decir, observando el contexto en su forma natural y atendiendo sus diferentes ángulos y perspectivas. Esto exige la utilización de diversas técnicas interactivas, flexibles y abiertas, que permitan captar la realidad con todas las dimensiones que la completan.

Asimismo, cabe destacar el papel relevante no sólo de los participantes del estudio, sino también el del propio investigador. En este sentido, Massot (2001) destaca la importancia de considerar a las personas integrantes de la realidad como participantes activas de la investigación. De hecho, una de las finalidades de la investigación cualitativa es sumergirse en el mundo subjetivo de las personas y hacerlo emerger. Sólo convirtiéndolas en actores y actrices de sus propias vidas se podrá comprender y atribuir significado a los acontecimientos y situaciones vividas en el contexto de estudio.

Es igualmente relevante el papel del propio investigador. Quien tiene como función la interpretación, la comprensión o bien la transformación, a partir de las percepciones, creencias y significados proporcionados por los protagonistas. El investigador parte del marco de referencia que manifiestan las personas del escenario e informa de sus descubrimientos utilizando un lenguaje metafórico y conceptual. Ruiz Olabuénaga (1999: 23) manifiesta que "utiliza la descripción y la narración, tiende al lenguaje literario, busca

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

una narrativa que a partir de la escritura se pueda dibujar una realidad y una forma de hacer de sus integrantes".

Estas características convierten a los investigadores en verdaderos artistas recreando el mundo desde su mundo.

Así pues, en el ámbito de la investigación educativa, la utilización de la metodología cualitativa supone la realización de estudios con los siguientes rasgos comunes (Eisner, 1998):

- Son estudios centrados en contextos específicos. Los métodos cualitativos reivindican la vida cotidiana y el *contexto natural* de los acontecimientos como escenario básico para comprenderlos, interfiriendo lo menos posible con ellos: se estudian las situaciones normales del aula de tal escuela, de tal grado, con determinados escolares y maestros, y dentro de un momento y espacio determinados. Se trata de estudios intensivos en pequeña escala, donde el investigador adopta una perspectiva *holística* y abarca los fenómenos en su conjunto, globalmente, ya que la experiencia de los sujetos escolares está atravesada por la situación social y cultural en que se encuentra. En ese sentido son definidos como estudios "naturalistas", a diferencia de los contextos de laboratorio.
- Los investigadores participan de la investigación y son el principal instrumento de medida: filtran la realidad de acuerdo con su propio criterio y le dan sentido, la interpretan.

En muchos estudios cualitativos se intenta un análisis profundo del comportamiento y su significado en la interacción social diaria. Por consiguiente, los resultados pueden ser subjetivos. Para evitar este peligro la mayoría Utilizan la "triangulación" como estrategia fundamental para la recogida y análisis de la información: se obtienen datos sobre la realidad desde distintas perspectivas -la propia (la del "yo" como investigador) y la de los participantes en ella (cada uno de los "yoes" que dan su versión de la situación)- y a través de diferentes fuentes de información: personas, instrumentos, documentos o la combinación de todas ellas.

Los métodos cualitativos utilizan estrategias de obtención de la información como la observación participante intensiva y a largo plazo, las entrevistas en profundidad y el registro cuidadoso de todo lo que acontece, mediante notas de campo y la recogida de evidencia documental.

Estas técnicas pretenden una reconstrucción de la realidad a través de lo que la gente "*dice y hace*", dándoles la voz y el protagonismo en todo el proceso para captar su propia perspectiva de la situación estudiada. La intersubjetividad y el consenso son dos vehículos básicos para acceder al conocimiento válido de la realidad humana.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- La atención a lo concreto: interesa la profundización del objeto de estudio; tomar un caso para su comprensión en profundidad, o un grupo, lo cual determina una selección que obedece a unos criterios propios, intencionales, distintos del muestreo estadístico, para captar justamente la singularidad de los acontecimientos.

Criterios de rigor científico de la investigación cualitativa

El rigor de la investigación consiste en el grado de certeza de sus resultados, es decir, del conocimiento que ha producido. El conocimiento científico resultante de la investigación cualitativa es un conocimiento construido a partir del estudio de un contexto particular (ideográfico), además de integrar descripciones y narraciones realizadas a partir de las percepciones de los protagonistas (práctico y subjetivo). Su propósito es reflejar una forma de hacer y de ser en una realidad determinada. Estos aspectos hacen que, como consecuencia, sea necesario tener en cuenta unos procedimientos que aseguren que la descripción e interpretación sobre la realidad estudiada corresponda realmente a la forma de sentir, de entender y de vivir de las personas que han proporcionado la información y que forman parte de esta.

Una de las mayores reticencias mostradas por parte de la comunidad científica a la hora de considerar la cientificidad de los estudios cualitativos provenía de la evaluación a partir de criterios propios de la investigación cuantitativa. Desde esta orientación, se pone en duda el rigor científico de la investigación cualitativa argumentando, entre otros aspectos, la falta de objetividad, la falta de representatividad de sus resultados, la dificultad de análisis del tipo de información en que se basa la investigación cualitativa, el acercamiento e implicación del investigador en el contexto, ya que puede producir información sesgada.

Guba (1989) postula la necesidad de valorar la investigación cualitativa a partir de unos criterios que partan del marco de referencia propio de este tipo de investigación. Mediante los criterios convencionales de la investigación cuantitativa, (validez interna, validez externa, fiabilidad y objetividad), el autor establece conceptos equivalentes en los siguientes términos: credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad, definiéndolos desde las características propias de la investigación cualitativa.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Tabla 16. Criterios regulativos y metodológicos de investigación (Guba, 1983: 153).

VERACIDAD (validez interna)	Credibilidad
APLICABILIDAD (validez extema)	Transferibilidad
CONSISTENCIA (fiabilidad)	Dependencia
NEUTRALIDAD (objetividad)	Confirmabilidad

Tabla 17. Técnicas para asegurar la científida Bartolomé (1986)

CREDIBILIDAD	TRANSFERIBIIDAD	DEPENDENCIA	CONFIRMABILIDAD
Observación persistente Triangulación Recogida de material referencial Comprobaciones con los participantes	Muestreo teórico Descripción exhaustiva Recogida abundante de datos	Identificación del estatus y rol del investigador Descripciones minuciosas de los informantes Identificación y descripción de las técnicas de análisis y recogida de datos Delimitación del contexto físico, social e interpersonal Replica paso a paso Métodos solapados	Descripciones de baja inferencia Comprobaciones de los participantes Recogida de datos mecánicos Triangulación Explicar posicionamiento del investigador

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

La credibilidad consiste en el valor de verdad de la investigación (que los resultados se ajusten a la realidad). Se asegura a partir de la inmersión persistente y prolongada de la persona que investiga en los contextos naturales y estudiando las situaciones en su globalidad (observación persistente). Además, en la investigación cualitativa la preocupación reside principalmente en poder contrastar la credibilidad de las interpretaciones y creencias de la persona que investiga con la información proporcionada por los participantes, retornando periódicamente la información (comprobaciones con los participantes), recogiendo información mediante técnicas alternativas, desde diferentes ópticas, o efectuando varios registros de observación de la situación contextual estudiada (triangulación). De igual forma las técnicas de recogida de información, escogidas y elaboradas, son cruciales para asegurar la credibilidad, pues aportan evidencias desde diferentes vertientes, e informantes que complementan o refuerzan la descripción e interpretación realizada de la realidad (material referencial).

La transferibilidad hace referencia a la posibilidad de que la información obtenida pueda proporcionar conocimiento previo en otros contextos de características similares, es decir, pueda aplicarse y utilizarse como información referencial en otros contextos.

Recordemos que el objetivo de los estudios cualitativos es la comprensión en profundidad de un contexto determinado o bien su transformación, por lo que no puede entenderse este concepto con los mismos parámetros que en los estudios cuantitativos. Algunas técnicas utilizadas para este fin son el muestreo teórico-intencional basado en la amplitud y rango de la información recogida a fin de iluminar los factores que han de tenerse en cuenta, elemento clave para poder comparar varios contextos y ver su similitud. O mediante la descripción exhaustiva que proveerá, junto con la recogida abundante de datos, de suficiente información para poder reconocer situaciones parecidas de otros contextos.

La dependencia es el nombre acuñado para denominar la consistencia de los datos. Dicho término hace referencia a la fiabilidad de la información, a la permanencia y solidez de la misma en relación con el tiempo. El tipo de datos (significados) en que se basan los estudios cualitativos y la forma de conseguirlos (técnicas interactivas, abiertas y flexibles) hacen de este aspecto uno de los más susceptibles de ser supervisado en la investigación. La información basada en percepciones, creencias y significados es una información frágil en cuanto a la relación que tiene con los cambios que pueden producirse en la realidad. El sentido de consistencia reside en la relación que se establece entre la descripción del contexto y el significado atribuido a un contexto determinado y en un tiempo y lugar determinado. La posible inestabilidad de los datos se intenta subsanar mediante descripciones minuciosas sobre el proceso seguido en el estudio, sobre

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

la actitud del investigador y de su papel en el transcurso de la investigación, así como de las técnicas utilizadas, de la finalidad de las mismas, etc.

Por último, *la confirmabilidad*, hace referencia al intento de proporcionar una información lo más consensuada posible y por lo tanto encaminada hacia la objetividad y neutralidad. Es una cuestión importante en la investigación cualitativa ya que la subjetividad de la información, aunque es un hecho, no por ello deja de reflejar el significado atribuido de los participantes. Se intenta contrarrestar como señala Guba (1989) mediante técnicas que permitan contrastar informaciones, y consensuarlas con los participantes. Especialmente útil es indicar el marco de referencia desde el cual se realiza una afirmación (posicionamiento del investigador), retornar la información y efectuar una validación continua y a veces conjunta (comprobaciones de los participantes), y contrastar la información mediante diversas técnicas e informantes (triangulación).

4.3. Enfoque de investigación

Es cualitativo porque entiende la realidad de forma holística. Es decir, observando el contexto en su forma natural y atendiendo sus diferentes ángulos y perspectivas. Esto exige la utilización de diversas técnicas interactivas, flexibles y abiertas, que permitan captar la realidad con todas las dimensiones que la completan. (Bisquerra Alzina, 2009)

Es igualmente relevante el papel del propio investigador.

Tiene como función la interpretación, la comprensión o bien la transformación, a partir de las percepciones, creencias y significados proporcionados por los protagonistas. El investigador parte del marco de referencia que manifiestan las personas del escenario e informa de sus descubrimientos utilizando un lenguaje metafórico y conceptual. Ruiz Olabuénaga (1999: 23) manifiesta que "utiliza la descripción y la narración, tiende al lenguaje literario, busca una narrativa que a partir de la escritura se pueda dibujar una realidad y una forma de hacer de sus integrantes". Estas características convierten a los investigadores en verdaderos artistas recreando el mundo desde su mundo.

Así pues, en el ámbito de la investigación educativa, la utilización de la metodología cualitativa supone la realización de estudios con los siguientes rasgos comunes (Eisner, 1998):

- Son estudios centrados en contextos específicos. Los métodos cualitativos reivindican la vida cotidiana y el contexto natural de los acontecimientos como escenario básico para comprenderlos, interfiriendo lo menos posible con ellos: se estudian las situaciones

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

normales del aula de tal escuela, de tal grado, con determinados escolares y maestros, y dentro de un momento y espacio determinados. Se trata de estudios intensivos en pequeña escala, donde el investigador adopta una perspectiva holística y abarca los fenómenos en su conjunto, globalmente, ya que la experiencia de los sujetos escolares está atravesada por la situación social y cultural en que se encuentra. En ese sentido son definidos como estudios "naturalistas", a diferencia de los contextos de laboratorio.

- Los investigadores participan de la investigación y son el principal instrumento de medida: filtran la realidad de acuerdo con su propio criterio y le dan sentido, la interpretan. En muchos estudios cualitativos se intenta un análisis profundo del comportamiento y su significado en la interacción social diaria. Por consiguiente, los resultados pueden ser subjetivos. Para evitar este peligro la mayoría para la recogida y análisis de la información: se obtienen datos sobre la realidad desde distintas perspectivas -la propia (la del "yo" como investigador) y la de los participantes en ella (cada uno de los "yoes" que dan su versión de la situación)- y a través de diferentes fuentes de información: personas, instrumentos, documentos o la combinación de todas ellas.

- Tienen una naturaleza interpretativa por un doble motivo:

A) Lo fundamental de estos métodos es atribuir significado a la situación estudiada y descubrir el significado que los acontecimientos tienen para quienes los experimentan.

Algunos lo hacen analizando simplemente lo que los sujetos hacen; otros penetran más directamente en lo que para ellos significan y entienden sobre su hacer. Recuperan la subjetividad como espacio para la construcción de la vida humana.

B) La recogida de información está estrechamente unida al mismo proceso de su análisis, pues el investigador no se limita a describir qué pasa, sino que indaga por qué pasa lo que pasa y analiza críticamente aquello que está captando.

- Es importante el uso del lenguaje. Se incorporan los aspectos expresivos y connotativos al lenguaje proposicional.

Los métodos cualitativos utilizan estrategias de obtención de la información como la observación participante intensiva y a largo plazo, las entrevistas en profundidad y el registro cuidadoso de todo lo que acontece, mediante notas de campo y la recogida de evidencia documental. Estas técnicas pretenden una reconstrucción de la realidad a través de lo que la gente "dice y hace", dándoles la voz y el protagonismo en todo el proceso para captar su propia perspectiva de la situación estudiada. La intersubjetividad y el

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

consenso son dos vehículos básicos para acceder al conocimiento válido de la realidad humana.

- La atención a lo concreto: interesa la profundización del objeto de estudio; tomar un caso para su comprensión en profundidad, o un grupo, lo cual determina una selección que obedece a unos criterios propios, intencionales, distintos del muestreo estadístico, para captar justamente la singularidad de los acontecimientos.

4.4. Paradigma de investigación

La finalidad última de la investigación es contribuir a la transformación social de las prácticas educativas sensibilizando a todos los implicados en las mismas (se requiere que los profesionales se conviertan en investigadores y por esto Stenhouse habla de la figura del profesor como investigador) hacia una visión más amplia de las posibles causas y consecuencias de sus propias acciones, introduciendo la ideología de manera explícita y el análisis crítico de los condicionantes que definen su marco de actuación en el proceso investigador.

El paradigma bajo el cual pretendo realizar la investigación es el interpretativo porque su finalidad es comprender e interpretar la realidad educativa, los significados de las personas, percepciones, intenciones y acciones. El conocimiento que se genera ocurre en un contexto y en un tiempo dado. Y con el mismo se pretende hacer un énfasis en la comprensión e interpretación de la realidad educativa.

Desde este enfoque, el estudio de la realidad educativa parte de su consideración en tanto que una construcción social resultante de las interpretaciones subjetivas y los significados que le otorgan las personas que la protagonizan. Por lo tanto, los hechos no se agotan en las manifestaciones objetivas de los fenómenos ni pueden ser entendidos por referencia a explicaciones causales. Desde este enfoque, el énfasis se pone en la perspectiva de los participantes durante las interacciones educativas con un intento de obtener comprensiones en profiindidad de casos particulares desde una perspectiva cultural e histórica. Por ello recurre al registro de un tipo de información global, contextualizada y de carácter cualitativo (los significados, las percepciones, los intereses de las personas) que requiere un enfoque eminentemente social a lo largo de todo el proceso investigador (se implica a todos los participantes de cada contexto para definir los problemas de investigación, recoger los datos y valorar la calidad de los resultados). (Bisquerra Alzina, 2009)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

4.5. Tipo de estudio

Teniendo en cuenta el alcance y la intencionalidad de los objetivos, así como la conceptualización de cultura y emprendimiento asumidas por el estudio, se optó por un enfoque integrativo (Bericat, 1998) que permite la combinación y uso complementario de las metodologías cuantitativa y cualitativa.

Desde el enfoque cualitativo se pueden plantear estudios con una finalidad explicativa, y además puede darse perfectamente el caso de que una misma investigación incluya elementos de los diferentes tipos de estudios que hemos visto.

Análisis cualitativo transcurre simultáneamente a la obtención de la información y consiste en un procedimiento abierto y flexible para la clasificación de los datos de acuerdo con unidades básicas de significado (que denominaremos categorías) a fin de resumirlos y tabularlos.

El proceso fundamental para efectuar análisis cualitativos varía según los diversos autores que tratan este tema. Con el propósito de sistematizar las tareas analíticas básicas, presentaremos el modelo de Miles y Huberman (1984) que contempla tres momentos clave en el análisis cualitativo:

1. En la primera fase, después de la revisión del material, se impone una primera tarea de reducción de los datos, consistente en simplificar y agrupar los datos brutos del registro (primer nivel de reducción) en unidades de significado o categorías temáticas (categorización o segundo nivel de reducción), a las que daremos un nombre asignándoles un código (codificación), de acuerdo con criterios fijados previamente sobre qué informaciones conviene tener en cuenta y a qué interrogantes hay que responder.
2. En la segunda fase del análisis de datos cualitativos, desarrollamos una serie de actividades orientadas a la comprensión más profunda de los fenómenos y a la generación de hipótesis mediante la representación de los datos. Para ayudarnos a establecer estas hipótesis y las relaciones entre categorías (causales o de conjunto-subconjunto) podemos dibujar gráficas descriptivas (mapas conceptuales, perfiles), gráficas explicativas (diagramas causales) y matrices o cuadros de doble entrada en cuyas celdas se anotan las interacciones y los significados de cada categoría.
3. Finalmente, la etapa final del proceso consiste en interpretar y elaborar las conclusiones del estudio a la luz del marco teórico inicial, para proporcionar un sentido de entendimiento de lo que hemos observado, analizado y evaluado en forma de patrones, tendencias, explicaciones e incluso la construcción de una teoría fundamentada.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

El análisis de datos cualitativo es un proceso arduo y complejo debido a la gran amplitud de información con la que se trabaja, la diversidad de los datos y la inexistencia de guías procedimentales precisas y concretas. La investigación cualitativa refleja, describe e interpreta la realidad educativa con el fin de llegar a la comprensión o a la transformación de dicha realidad, a partir del significado atribuido por las personas que la integran. Esto supone que el investigador debe convivir, aproximarse y relacionarse con estas personas.

La investigación cualitativa, como actividad científica coherente con sus principios, no puede partir de un diseño preestablecido, tal y como sucede con las investigaciones de corte cuantitativo, cuya finalidad es la comprobación de hipótesis." La idiosincrasia de la investigación cualitativa implica que el diseño de investigación se caracterice por ser inductivo, abierto, flexible, cíclico y emergente; es decir, emerge de tal forma que es capaz de adaptarse y evolucionar a medida que se va generando conocimiento sobre la realidad estudiada.

Diseño de investigación cualitativa (Latorre et al, 1996)

1. Fase exploratoria y de reflexión:

- Identificación del problema.
- Cuestiones de investigación.
- Revisión documental.
- Perspectiva teórica.

2. Fase de planificación:

- Selección del escenario de investigación.
- Selección de la estrategia de investigación.
- Redefinir el problema y cuestiones de investigación.

3. Fase de entrada en el escenario:

- Negociación del acceso.
- Selección de los participantes.
- Papeles del investigador.
- Muestreo intencional.

4. Fase de recogida y de análisis de la información:

- Estrategias de recogida de información.
- Técnicas de análisis de la información.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Rigor del análisis.

5. Fase de retirada del escenario:

- Finalización de la recogida de información.
- Negociación de la retirada.
- Análisis intensivo de la información.

6. Fase de elaboración del informe:

- Tipo de informe.
- Elaboración del informe.

4.6. Método

Para la recogida de la información cuantitativa se optó por la utilización de la encuesta, clasificada dentro del método no experimental, el cual está orientado a recoger información de manera rigurosa y sistemática mediante preguntas estructuradas en un Test con el que se mide las variables de investigación. Es un método útil para proporcionar la información o dar respuestas a problemas tanto en términos de descripciones de los fenómenos estudiados como para detectar patrones y relaciones entre las características descritas, así como para establecer relaciones entre eventos o variables específicas (Buendía, Colás y Hernández, 1998)

De acuerdo con Kelinger (1997) la encuesta, como método de investigación es un buen instrumento para estudios exploratorios porque facilita la identificación y medición de variables, la construcción de hipótesis y puede orientar niveles más complejos de investigaciones posteriores; porque además de entenderse como método, la encuesta puede entenderse como técnica de recolección de información fácilmente compatible con otras modalidades de recolección incluidas las de orientación cualitativa.

Rescatando lo que anteriormente se mencionaba en el diseño metodológico se hará uso de diferentes técnicas de recolección de datos son las llamadas estrategias multi métodos. En el contexto de este estudio se estima que es una buena forma de recopilar la información ya que esto sale de la rigidez y se puede recoger datos y muestras que pueden ser perfeccionadas constantemente durante todo el proceso para aumentar la validez de los mismos.

Entre las estrategias multi métodos que se utilizarán en esta investigación se encuentran las siguientes:

- Revisión documental

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Análisis de contenido
- Encuesta
- Entrevistas en profundidad
- Grupos focales

Revisión documental

La revisión bibliográfica y documental constituye uno de los principales pilares en los que se sustenta la investigación educativa. La elaboración del marco teórico a partir de la revisión documental resulta imprescindible, ya que, fundamentalmente, nos permite delimitar con mayor precisión nuestro objeto de estudio y constatar el estado de la cuestión, evitando así volver a descubrir la rueda, es decir, evitar resolver un problema que ya ha sido resuelto con anterioridad por otros investigadores.

Del mismo modo, esta revisión de la literatura permite al investigador establecer la importancia del estudio que pretende desarrollar y, posteriormente, comparar sus resultados con los de otros estudios similares.

Amador (1998) considera que el proceso de revisión documental comprende tres etapas: consulta documental, contraste de la información y análisis histórico del problema.

Latorre, Rincón y Arnal (2003, pág. 58) a partir de Ekman (1989) definen la revisión documental como el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información.

La revisión documental es seguramente, por sus características, la fase del proceso de investigación educativa que antes se ha visto influenciada por el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Así pues, ante la gran cantidad de información disponible actualmente, cualquier investigador que se precie debe conocer las principales fuentes documentales, así como dominar los mecanismos de acceso, búsqueda, recopilación y organización de dicha documentación. Aunque a nivel operativo el proceso de revisión documental se desarrolla de forma independiente al enfoque metodológico utilizado, no ocurre lo mismo con su uso, sentido y presentación.

Desde un enfoque cuantitativo se suele presentar una extensa revisión bibliográfica (al inicio, para presentar el problema y al final, para comparar y discutir resultados) que pretende describir el objeto de estudio y proporcionar un marco a las preguntas de investigación e hipótesis.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

En cambio, desde una vertiente cualitativa, la revisión de la literatura adopta una función más comprensiva y mucho menos prescriptiva. La diversidad de propuestas cualitativas hace que el uso de la revisión bibliográfica también sea variado. En la siguiente tabla hacemos una aproximación a algunas de sus posibilidades.

La revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observación al es; y precisar ámbitos no explorados.

La reseña de escritos constituye la piedra angular de la organización sistemática de una investigación.

En efecto, ningún investigador serio no arriesgaría emprender una investigación sin tener, previamente, verificado el estado de la cuestión al nivel de los escritos sobre el tema investigado. La selección de un problema de investigación exige familiarizarse con los pasos efectuados sobre el tema de investigación. (Oullet, 1982)

Finalmente, la revisión documental permite configurar el estado del arte en la investigación.

Análisis de Contenido: El Análisis de Contenido nos ofrece la posibilidad de investigar sobre la naturaleza del discurso. Es un procedimiento que permite analizar y cuantificar los materiales de la comunicación humana. En general, puede analizarse con detalle y profundidad el contenido de cualquier comunicación: en código lingüístico oral, icónico, gestual, gestual signado, etc. y sea cual fuere el número de personas implicadas en la comunicación (una persona, diálogo, grupo restringido, comunicación de masas...), pudiendo emplear cualquier instrumento de compendio de datos como, por ejemplo, agendas, diarios, cartas, cuestionarios, encuestas, tests proyectivos, libros, anuncios, entrevistas, radio, televisión... (Porta, 2003) El análisis de contenido se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida. En ese sentido es semejante es su problemática y metodología, salvo algunas características específicas, al de cualquier otra técnica de recolección de datos de investigación social, observación, experimento, encuestas, entrevistas, etc. No obstante, lo característico del análisis de contenido y que le distingue

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

de otras técnicas de investigación sociológica, es que se trata de una técnica que combina intrínsecamente, y de ahí su complejidad, la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los datos.

Berelson (1952 p.18) sostiene que el análisis de contenido es “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación”. Según esta definición el análisis de contenido ha de someterse a ciertas reglas. La “objetividad” se refiere al empleo de procedimientos que puedan ser utilizados por otros investigadores de modo que los resultados obtenidos sean susceptibles de verificación. La “sistematización” hace referencia a pautas ordenadas que abarquen el total del contenido observado (J. Andréu 1998). En realidad, estos dos elementos como indica Krippendorff (1990) confluyen en el requisito de “reproductividad” de todo instrumento de investigación científica, es decir, que las reglas que lo gobiernen sean explícitas (objetivas) y aplicables a todas las unidades de análisis (sistemáticas).

Hostil y Stone (1969 p. 5) abogan por una definición que aporta varios aspectos muy importantes respecto a la realizada por Berelson. “El análisis de contenido es una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto”. Desaparecen por tanto los requisitos de que los análisis de contenido sean “cuantitativos” y “manifiestos” admitiéndose de esta manera la posibilidad de que dichos análisis puedan ser “cualitativos” haciendo referencia al contenido “latente” de los textos”. Además, se añade un nuevo elemento muy importante: la inferencia. El propósito fundamental del análisis de contenido es realizar “inferencias”. Inferencias que se refieren fundamentalmente a la comunicación simbólica o mensaje de los datos, que tratan en general, de fenómenos distintos de aquellos que son directamente observables.

En ese último sentido Krippendorff (1990, p 28) define el análisis de contenido como “una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto”. El elemento que añade esta definición es el “contexto” como marco de referencias donde se desarrollan los mensajes y los significados. Con lo cual cualquier análisis de contenido debe realizarse en relación con el contexto de los datos y justificarse en función de éste. Quizás la definición de Laurence Bardin (1996 2ªe p. 32) puede englobar todas las definiciones vistas hasta ahora conceptualizando el término “análisis de contenido” como “el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes”

Por tanto, pertenecen al campo del análisis de contenido todo el conjunto de técnicas tendentes a explicar y sistematizar el contenido de los mensajes comunicativos de textos, sonidos e imágenes y la expresión de ese contenido con ayuda de indicios cuantificables o no. Todo ello con el objetivo de efectuar deducciones lógicas justificadas concernientes a la fuente el emisor y su contexto o eventualmente a sus efectos. Para ello el analista tendrá a su disposición todo un juego de operaciones analíticas, más o menos adaptadas a la naturaleza del material y del problema que tratará de resolver, pudiendo utilizar una o varias que sean complementarias entre sí para enriquecer los resultados o pretender así una interpretación fundamentada científicamente.

La encuesta:

La encuesta sería el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Buendía y otros, 1998, p.120). De este modo, puede ser utilizada para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos.

En relación a su papel como método dentro de una investigación, las encuestas pueden cumplir tres propósitos (Kerlinger, 1997):

1. Servir de instrumento exploratorio para ayudar a identificar variables y relaciones, sugerir hipótesis y dirigir otras fases de la investigación
2. Ser el principal instrumento de la investigación, de modo tal que las preguntas diseñadas para medir las variables de la investigación se incluirán en el programa de entrevistas.
3. Complementar otros métodos, permitiendo el seguimiento de resultados inesperados, validando otros métodos y profundizando en las razones de la respuesta de las personas.

Se puede definir la encuesta, siguiendo a García Ferrando como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características» (García, Ibañez, & Alvira, 1993)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Para Sierra Bravo la observación por encuesta, que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado (Sierra Bravo, 1994)*Tabla 18. Ventajas y desventajas de la encuesta*

Ventajas	Desventajas
Rentabilidad, ya que permite obtener información diversa, de un amplio sector de la población.	Realizar encuestas a poblaciones con dificultad en su comunicación verbal (niños pequeños, etc.).
Fiabilidad, ya que al ser un proceso estructurado permite la replicación por parte de otros investigadores.	La información que se obtiene está condicionada por la formulación de las preguntas y la veracidad de las propias respuestas.
Validez ecológica, ya que los resultados obtenidos son de fácil generalización a otras muestras y contextos (suponiendo siempre un alto grado de representatividad de la muestra encuestada).	La presencia del entrevistador puede provocar problemas de reactividad y/o aquiescencia (los cuales siempre pueden solventarse con un buen cuestionario o una adecuada formación).
Utilidad, ya que los datos obtenidos gracias a este procedimiento permiten un tratamiento riguroso de la información y el cálculo de significación estadística.	La necesidad de un complejo y costoso (temporal, material y económicamente) trabajo de campo.

Entrevista a profundidad: La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”. (Santillana, 1983)

Heinemann propone para complementarla, el uso de otro tipo de estímulos, por ejemplo, visuales, para obtener información útil para resolver la pregunta central de la investigación. (Canales, 2006)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Se argumenta que la entrevista es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles.

La entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos (la entrevista en la investigación cualitativa, independientemente del modelo que se decida emplear, se caracteriza por los siguientes elementos: tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado; se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión; el entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista, en la que la interpretación sea continua con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado). Con frecuencia la entrevista se complementa con otras técnicas de acuerdo a la naturaleza específica de la investigación (Martínez, 1998)

Se caracteriza por una conversación con un objetivo. El investigador puede emplear una guía de entrevista general o un protocolo, pero no un conjunto de preguntas específicas que el mismo ha formulado para cada entrevista. Mejor dicho, hay unas pocas preguntas generales, con una libertad considerable para seguir una gama amplia de temas. El entrevistado puede dar forma al contenido de la entrevista centrándose en temas de importancia o interés. De hecho, el investigador normalmente anima a la persona a hablar con detalle sobre los temas de interés. Una entrevista en profundidad, por lo general, dura como mínimo una hora. El investigador, a menudo, graba las entrevistas y, posteriormente, las transcribe para analizar los temas frecuentes de las descripciones de experiencias. (Mcmillan, J; Shumacher, 2005, pág. 52)

Según Ruiz Olabuenaga (1999)

Los objetivos de la entrevista en profundidad suelen ser:

- Comprender más que explicar, maximizar el significado.
- Formato estímulo/respuesta, busca la respuesta subjetivamente sincera.
- Obtiene respuestas emocionales frente a racionales.

El entrevistador normalmente:

- Preguntas sin esquema fijo para las respuestas
- Controla el ritmo de la entrevista en relación con las respuestas recibidas
- Explica el objetivo del estudio.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Altera el orden y características de las preguntas, e interrumpe cuando es necesario introducir o matizar algo o reconducir el tema.
- Se explica el sentido de la pregunta tanto como sea necesario y permite crear juicios de valor u opiniones.
- Equilibrio entre familiaridad y profesionalidad.

Tabla 19. Ventajas y desventajas de la entrevista

Ventajas	Desventajas
Permite la obtención de información rica y contextualizada, desde la perspectiva de la persona entrevistada.	A diferencia de otras técnicas, la entrevista implica un gran consumo de tiempo, tanto en su desarrollo, como en el tratamiento posterior de los datos.
Su interactividad y flexibilidad permite reajustar y clarificar preguntas y respuestas.	Proporcionan información indirecta, filtrada desde la perspectiva de los entrevistados.
Proporciona, en los momentos iniciales de una investigación, orientaciones que permiten concretar el diseño o preparar otros instrumentos.	Proporcionan información en un lugar designado y no en el contexto natural.
Favorece la transmisión de información no superficial.	La presencia del investigador puede sesgar las respuestas.
Suele ser un complemento/contrapunto eficaz a los datos y las informaciones obtenidas mediante instrumentos cuantitativos.	No todas las personas se expresan del mismo modo y son igual de perceptivas.
	En comparación con los grupos de discusión, la entrevista no produce la información fruto de las sinergias y efecto bola de nieve propio del grupo.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Grupos focales:

Los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador.

Se han dado diferentes definiciones de grupo focal; sin embargo, son muchos los autores que convergen en que éste es un grupo de discusión, guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular (Escobar, Jazmine, & Bonilla-Jiménez, 2004)

La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Kitzinger lo define como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información (Kitzinger, 1995)

Para Martínez-Miguel, el grupo focal “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”. (Martínez, 2012)

La técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera.

El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a 2 comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios.

Según el nivel de asociación de las variables principales:

Descriptiva: Busca describir (frecuencias, porcentajes, medias, etc.), sin relacionarlas inferencialmente, las variables del fenómeno que se estudia.

Asociativa (Correlacional): Busca determinar qué cambios de unas variables están asociados (correlacionados) con cambios en otras variables, normalmente sin establecer relaciones de causalidad, como sí es el caso en los análisis estructurales.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Como parte de las fases de la investigación están las siguientes:

Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
Revisión documental	Elaboración de los instrumentos	Trabajo de campo	Elaboración de la propuesta y validación por expertos	Presentación de la tesis
Análisis de contenido, (Fundamentación teórica)	Diseño metodológico	Aplicación de los instrumentos		
	Elaboración de instrumentos de recolección de información	Procesamiento y Análisis de la información		
	Validación de los instrumentos			

A continuación, se presenta una tabla que recoge la temporalidad del trabajo de campo

Fase	Temporalización del estudio							
	IV Trimestre 2016	I Trimestre 2017	II Trimestre 2017	III Trimestre 2017	IV Trimestre 2017	I Trimestre 2018	II-III Trimestre 2018	I Trimestre 2019
1	X	X	X					
2				X	X	X		
3					X	X	X	
4						X	X	
5								X

4.7. Participantes:

Población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (Fracica 1988, p. 36 citado por Bernal, 2010)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Al realizar la aplicación de la Fórmula para determinación de muestra de estudiantes el resultado es de 232 estudiantes activos, según datos proporcionados por secretaría académica.



Los participantes

- 232 estudiantes de los IV y V años de las carreras de la facultad.
- 12 empresarios, con los cuales se trabajó en grupo focal.
- 25 egresados.
- 110 docentes de FAREM- Estelí.
- Equipo del decanato.
- 30 estudiantes activos de IV y V año de las carreras de la facultad (Entrevista).
- 30 docentes de la facultad (Entrevista).

Para tales fines se utilizó un muestro no probabilístico por conveniencia en el que los participantes se han seleccionado de acuerdo a los criterios establecidos para esta investigación.

Detalle de la composición de la muestra de estudio 1171 (estudiantes de IV y V año)

No	Carreras	Población	%	Muestra	19.81%
1	Administración de empresas	414	18.84	78	15
2	Banca y Finanzas	199	30.15	60	12
3	Contaduría Pública y Finanzas	494	39.06	193	38
4	Mercadotecnia	225	36.44	82	16
5	Economía	147	29.99	44	9
6	Físico Matemática	208	35.57	74	15
7	Ciencias Sociales	210	35.23	74	15
8	Trabajo Social	171	45.61	78	15
9	Psicología	162	33.95	55	11
10	Ingeniería Industrial	230	37.82	87	17
11	Ingeniería en Energías Renovables	127	34.64	44	9
12	Lengua y Literatura	162	16.04	26	5
13	Ciencias Naturales	125	56.00	70	14
14	Pedagogía con mención Educación Infantil	220	36.36	80	16
15	Turismo Sostenible	79	58.22	46	9
16	Inglés	353	22.62	80	16
	Total	3526		1171	232

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Distribución de muestra de empresarios

No	Empresarios	Sector
1	Servicios de reproducción y copiado	Servicios
2	INNOVA	Construcción
3	Casa Pellas	Automotriz
4	Químicos el Diamante	Higiene del hogar
5	Salón de Belleza GLORIA	Belleza
6	Boutique de productos orgánicos	Belleza
7	Materia prima para secado de tabaco	Industrial
8	Fábrica de empaques y etiquetas de cigarrillos	Industrial
9	Agua TISEY	Alimentos y bebidas
10	Inmuebles FREEMAN	Bienes y raíces
11	Lotificación Rivera	Bienes y raíces
12	Calzado SAM LOP	Cuero - calzado

Distribución de docentes

Departamento o área	Cantidad	
	Planta	Horarios
Ciencias de la educación y Humanidades	18	20
Ciencias Económicas y Administrativas	16	25
Ciencias Tecnología y Salud	16	15
Total	50	60

Fuente propia a partir de datos de secretaría académica

Distribución de egresados

No	Carrera	Cantidad
1	Administración de empresas	3
2	Banca y Finanzas	2
3	Contaduría Pública y Finanzas	3
4	Mercadotecnia	2
5	Economía	2
6	Trabajo Social	1
7	Psicología	1
8	Ingeniería en energías renovables	1
9	Pedagogía con mención educación infantil	1
10	Turismo Sostenible	1

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Total	17
-------	----

Distribución de docentes y estudiantes para grupo focal

No	Departamento académico	Docentes con más experiencia	Experiencia intermedia	Poca experiencia
1	Ciencias de la Educación y Humanidades	Juanita Benavidez Carmen Treminio Israel Zelaya Gregoría Casco	Damaris Rodríguez Aura Hilda Rayo Ana Maria Sevilla	Tamara Baquedano Karen Vanegas Juana Ivonne Téllez Wilmer Peralta Ramírez
2	Ciencias Económicas y Administrativas	Fabio Gaitán Xiomara Pérez Orlando Zeledón Alberto Sevilla	Samaria Alonso Orbelina Rodríguez Juan Carlos Benavidez Flor Idalia Lanuza	Lesther Rivera Luís Herrera Arlen Picado Sandy Ramírez
3	Ciencias tecnología y salud	Alejandrina Herrera Julia Granera	Wilfredo Van de velde Luis Lorenzo Fuentes Rubén Dormuz	José Antonio Castillo Walter Espinoza
	Total	10	10	10

Distribución de estudiantes de IV y V año activos

No	Carrera	Estudiantes con excelencia	Estudiantes con resultados medios	Estudiantes con resultados bajos
1	Contaduría Pública y Finanzas	2	2	2
2	Inglés	2	2	2
3	Educación Infantil	1	1	1
4.	Energías Renovables	1	1	1
5	Mercadotecnia	2	2	2
6.	Ingeniería Agro industrial	2	2	2
	TOTAL	10	10	10

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

4.8. Procedimiento de recogida de datos

El estudio empírico está basado en una metodología tanto cuantitativa como cualitativa. El planteamiento general de la investigación, así como el contenido que se desea investigar, la cultura de la organización y propiamente las condiciones que pueden fomentar la cultura emprendedora dentro de FAREM- Estelí tal y como es percibida por sus miembros, necesita un planteamiento metodológico que combine técnicas cualitativas y cuantitativas.

Dos son las aportaciones que se esperan conseguir a través de la formación y utilización de grupos focales por una parte y en un primer momento, la existencia de una cultura emprendedora dentro de FAREM- Estelí y que ha sido percibida por parte de los empresarios locales, así como contar con la opinión proveniente de los egresados de la facultad sobre este tema, cuáles eran sus principales impresiones, valoraciones y como ellos desde el mercado laboral donde están insertos pueden visionar la formación y desarrollo de una cultura emprendedora dentro de esta casa de estudios. Y, en segundo lugar, realizar una ponderación de estas dos perspectivas sobre dicho tema y como se cruzan y aportan al camino a seguir para que la facultad logre desarrollar una cultura emprendedora. Como se ha señalado anteriormente la encuesta ha sido considerada el método fundamental, sin mermar la importancia de la metodología cualitativa expuesta hasta el momento, al entender que de esa manera se responde mejor a los objetivos marcados para el trabajo.

Procedimiento de validación del instrumento de medida y análisis preliminares

Una vez diseñado los diferentes instrumentos de recolección de información se pretende contar con la validación de los mismos por parte de al menos tres expertos en el tema.

Procedimiento de aplicación de los instrumentos En líneas generales se puede señalar que el proceso de aplicación de la encuesta se pretende realizar mediante los pasos siguientes:

1. En el caso de los estudiantes activos es decir los que se encuentran en IV y V año de las carreras se ha planificado visitar las aulas de clase y hacer una solicitud de apoyo a la investigación y crear un espacio propio para la aplicación del mismo con condiciones agradables para que estos puedan brindar la misma sin prisas y de forma anónima.
2. Una vez elaborado el instrumento definitivo, se presenta el mismo al decanato y al claustro de profesores. En reuniones realizadas por departamento se expondrá el contenido del mismo, se explica la forma de contestación y se solicita la colaboración de

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

todos, insistiendo en la importancia que tiene para la investigación que el instrumento sea contestado por todos los miembros del claustro, así como que se contesten todos los Items. Se insistirá sobre el anonimato y se explica para ello el sistema a seguir.

3.. Al final de la reunión con el claustro de profesores y después de haber explicado los objetivos y características del instrumento se entrega un ejemplar del instrumento a cada miembro del claustro, estableciendo una fecha para su contestación y la persona que estaría apoyando la recepción de los mismos una vez que dichos instrumentos estuvieran contestados.

4. Para la aplicación de las entrevistas a autoridades del decanato se pretende hacer una cita previa y poder obtener sus impresiones utilizando la grabación para obtener de forma fiel la mayor cantidad de información a ser procesada posteriormente. Este mismo procedimiento se pretende realizar cuando se desarrollen los grupos focales con los empresarios y los egresados de las carreras.

Para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se ha realizado una búsqueda de estudios donde se hayan validado instrumentos para esta finalidad como es la medición de la cultura organizacional en centros educativos, universidades y empresas.

De esta búsqueda es que se ha propuesto los tres primeros instrumentos de recolección de datos, adaptados a las necesidades propias de esta investigación.

Se ha decidido dar inicio utilizando uno de los instrumentos que han sido validados en otros espacios y que según los análisis respectivos se ajustan a las necesidades de la investigación, en este caso se dará inicio con un instrumento denominado inventario de la cultura emprendedora dirigido a los estudiantes de los IV y V año de cada una de las carreras que oferta la Facultad en este año lectivo 2018. En este caso dicho instrumento esta formulado bajo la filosofía de la encuesta y presenta una forma sencilla y objetiva de auto aplicarse, de esta manera los encuestados tienen la oportunidad de marcar o seleccionar la opción de su preferencia sin inferencia del investigador.

De manera paralela se pretende hacer el llenado de los instrumentos dirigidos hacia los docentes de planta y horarios. Y por último se ha planificado el desarrollo de las entrevistas a los empresarios, los egresados y autoridades. Así mismo se finaliza con un grupo focal donde participarán los egresados y empresarios que mayores aportes o mejor integración haya tenido durante el proceso de la entrevista. Dado que de estos últimos y con estos actores se pretende hacer posteriormente una validación de las conclusiones de esta tesis doctoral

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Entre los estudios que se han retomado son los siguientes:

- Test sobre cultura emprendedora diseñado por docentes de la Universidad de Colima
- Test del inventario de cultura organizacional de (OECI)
- Test de Denison

A continuación, se detalla la población a quien se aplicarán los instrumentos de recolección de datos

Instrumento	Población Objetivo	Cantidad
Intención y cultura emprendedora	Estudiantes activos de IV y V año	232
Inventario de cultura organizacional educativa	Docentes	115
Test del modelo de Denison	Docentes	115
Entrevista a autoridades de la Facultad	Miembros del decanato y directores de departamento	5
Entrevista a empresarios locales	Empresarios que conocen la labor de la facultad	12
Entrevista a egresados de la facultad	Estudiantes que egresaron en el último quinquenio	17
Grupo focal	Estudiantes activos de IV y V año de las carreras	30
Grupo focal	Docentes de planta y horarios	30

Medición de la cultura organizacional.

El análisis de la cultura organizacional requiere de instrumentos y estrategias variadas que permitan el acercamiento al objeto de estudio (Scott, Mannion, Davies y Marshal, 2003) generando importancia y un gran interés por parte de algunos académicos y agentes políticos en realizar una medición cuantitativa de la cultura organizativa (Scott, 2003).

Scott et al (2003) efectúan una completa revisión de los diferentes instrumentos de medición existentes en la literatura y que han mostrado buenos resultados en la medición de la cultura organizacional.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

A partir de estos estudios es que se ha determinado que los que pueden ser de utilidad la investigación son:

Intención y cultura emprendedora:

El instrumento que se utilizará para la obtención de información de los estudiantes se hará uso de una escala elaborada por docentes de la Universidad de Colima: Roberto Espíritu Olmos, Renato Francisco González Sánchez y Esteban Alcaraz Vera quienes realizaron un estudio sobre el desarrollo de competencias emprendedoras.

El emprendimiento es uno de los temas que merece una atención puntual dentro de las universidades públicas y en general en todos los niveles educativos del país. Cabellos (2006) menciona que es un tema que se apodera de las labores de personas involucradas en el entorno universitario y que éste, al igual que la creación de fuentes de empleo, se han vuelto en temas de mucho interés debido a la actual crisis laboral que se vive y que perjudica a varios países producto de los cambios y transformaciones políticas y tecnológicas, así como las crisis financieras que han forzado bancarrotas a nivel personal, empresarial y gubernamental, trayendo como secuela graves problemas en el campo de trabajo.

Y debido a ello, menciona que es necesario que surjan opciones innovadoras entre las cuales se encuentra el emprendimiento y como su actor principal, el emprendedor apto para producir nuevas fuentes de empleo. Toca (2010) lo define como aquel que “asume riesgos, persigue algún beneficio; innova, identifica y crea oportunidades; establece y coordina nuevas combinaciones de recursos; y concibe nuevas formas de hacer las cosas”. Tomando en cuenta lo antes mencionado, el impulso económico de un país depende de personas emprendedoras con la capacidad para idear soluciones competitivas e innovadoras, que impulsen el desarrollo de nuevas formas de progreso e impacten en el desempeño económico local, regional y nacional

Este instrumento fue aplicado a estudiantes matriculados desde el primero hasta el último curso de las áreas Contable y de Administración de Empresas. Para una población muestral total de 773 estudiantes se empleó el esquema de muestreo aleatorio simple de proporciones, con error del 3%, arrojando un total de 315 encuestas que se aplicaron de manera proporcional a hombres y mujeres de los matriculados en ambas carreras.

Se consideraron aspectos sociales asociadas al género (masculino y femenino), la edad, el programa de estudios (Contador o Licenciado en Administración) y año que cursa el estudiante. Para el resto de las preguntas que comprenden las variables dependiente e independiente fueron de tipo Likert, donde 1 significa estoy completamente en

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

desacuerdo, hasta 5 = estoy completamente de acuerdo, habiéndose estructurado el cuestionario.

Inventario de cultura organizacional educativa (ICOE): elaborado por Rodolfo Marcón Trigo y Francisco Martín del Buey* Universidad de Playa Ancha y * Universidad de Oviedo

El objetivo general que se pretende alcanzar con la construcción del Inventario de Cultura Organizacional Educativa (ICOE) es proporcionar un instrumento válido y fiable que permita, a través de la percepción colectiva de los docentes, la descripción de las variables relevantes de la cultura organizacional educativa consideradas en el instrumento. Con carácter más específico se pretende: identificar, según la percepción de los docentes, las características predominantes de la Cultura Organizacional de las escuelas donde ellos trabajan; ofrecer una perspectiva para el análisis de la organización y búsqueda de posibles alternativas de acción que oriente los esfuerzos de docentes y directivos hacia una gestión eficaz; proporcionar antecedentes que faciliten la planificación del cambio organizacional, considerando las percepciones compartidas de la cultura, en aquellas áreas específicas de desarrollo institucional que el instrumento considera. Este instrumento se ha diseñado en función de un análisis realizado sobre estudios referidos a cultura organizacional y emprendimiento.

Dicho instrumento se trabajó con una muestra conformada por 436 profesores pertenecientes a 20 escuelas de educación básica de la región de Valparaíso, Chile. El instrumento, conformado por 62 ítems, mostró un índice de fiabilidad de 0.9613 y una estructura factorial de catorce factores de primer orden que explican 63,081% de la varianza total. El análisis factorial de segundo orden permitió obtener cuatro factores que explican el 46.06% de la varianza (dimensiones de la cultura organizacional educativa).

Este instrumento pretende establecer cuan difundidos se encuentran ciertos componentes culturales en las escuelas de educación básica en torno a las dimensiones Reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito, Credibilidad de los directivos y relaciones humanas, Liderazgo en la gestión directiva, comunicación y equidad organizacional.

El instrumento que se genera como fruto de una investigación y que para objeto de aplicación de este estudio tiene como base trabajos anteriores sobre los cuales se ha realizado aproximaciones conceptuales (Martín del Buey, 1993a; 1995; Marcón Trigo, 1998), propuesta de modelos de análisis (Martín del Bue y, 1992, 1997; Marcón Trigo, 1997) y conexiones con otros campos afines (Martín de l Buey, 1993b, 1998). Estos y otros estudios precedentes nos llevan a definir en este trabajo la cultura como «un sistema de creencias y valores esenciales, que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

colectivos, creando las condiciones necesarias para la emergencia del compromiso grupal en pos de objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose, a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización escuela» (Marcone 2001, p. 73). Un instrumento que la diagnostique o mida debe considerar, por una parte, las variables más significativas que caracterizan las organizaciones exitosas en sus procesos de gestión, y por otra, aquellos componentes de la cultura que, siendo susceptibles de ser percibidos por los integrantes de las organizaciones educativas, posibiliten reconocerlos, valorarlos y asumirlos (creencias, valores, lenguajes propios, rituales e historias)

El análisis de antecedentes existentes sobre el tema revela la existencia de diversos instrumentos utilizados para la medición de la cultura organizacional. Entre estos instrumentos se pueden mencionar los siguientes: Scaq School Culture Assessment Questionnaire (Sashkin y Sashkin, 1990); Inventario de Cultura Organizacional Innovadora (Reyes y Zambrano, 1991); Diagnóstico de la Cultura Organizacional (Harrison y Stokes, 1992); Cuestionario de Cultura Organizacional (García, 1994); Organizational Culture Survey (Denison, 1999).

FORMA DE CÁLCULO DE ESTE INSTRUMENTO

Identificación de aseveraciones con componentes culturales: creencias, valores, lenguajes, rituales e historias

COMPONENTES DE LAS CREENCIAS	ASEVERACIONES
Concepción positiva del ser humano	27 – 37
El consenso como forma de resolución de problemas	23
La escuela: un ambiente estimulante	01 – 41
La participación base para el éxito	54 – 59
Las metas: una orientación necesaria	47
Aceptación del error	14
Aceptación del cambio	11 – 19
La comunicación: base para el éxito	06 – 31
TOTAL	13
PORCENTAJE	21%
COMPONENTES DE LOS VALORES	ASEVERACIONES
Compromiso	10 – 18 – 30
Consideración y respeto	05 – 13 – 36
Honestidad	58
Equidad	40 – 57 – 55
Aceptación y valoración de las ideas	22 – 26
Credibilidad de los directivos.	35
TOTAL	13

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

PORCENTAJE	21%
COMPONENTES DE LOS LENGUAJES	ASEVERACIONES
El comportamiento público como elemento simbólico	38
Claras orientaciones verbales para los integrantes	07 – 32 – 44 – 60
Comunicación sin tapujo entre los integrantes	24
Situación de alerta frente a señales y mensajes en la interacción pedagógica	02
Comunicación verbal alentadora	15 – 48 – 42
Comunicación amplia y total	28 – 51
Presencia de rumores	33
TOTAL	13
PORCENTAJE	21%
COMPONENTES DE LOS RITUALES	ASEVERACIONES
De iniciación al trabajo	49
Trabajo	08 – 45 – 52 – 61
De refuerzo de los logros	03 – 43
Reconocimiento de los esfuerzos	16 – 20 – 34 – 56
TOTAL	11
PORCENTAJE	17.7%
COMPONENTES DE LAS HISTORIAS	ASEVERACIONES
De los actos pasados que fortalecen el presente y el futuro	04 – 17 – 25
De los esfuerzos conjuntos	09 – 12 – 21
De los elementos visibles de la vida institucional	46 – 53 – 62- 29 – 39 – 50
TOTAL	12
PORCENTAJE	19,3%

Test del modelo de Denison

El modelo cultural de Denison (1996) profundiza en el análisis de los valores organizacionales agrupándolos en cuatro rasgos culturales que poseen una fuerte influencia sobre la efectividad de las empresas: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión; cada dimensión está integrada por sus correspondiente sub escalas que recopilan información de valor que describe la personalidad de la organización.

En el modelo de Denison (1996) la implicación plantea que las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, la consistencia refiere que el comportamiento del personal se defina por un conjunto de valores, la adaptabilidad representa la capacidad para cambiar y adaptarse a nuevos entornos, mientras que la misión considera las metas organizacionales y objetivos estratégicos.

Este autor hace una propuesta interesante para ser aplicada a los docentes de planta y horarios y determinar algunas variables que se ajustan a la necesidad del estudio.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

De entre todos los instrumentos en habla inglesa dedicados al estudio de la cultura organizacional, hemos optado por adaptar el cuestionario propuesto por Denison y colaboradores, denominado Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale, 1994, 2000). El cuestionario (a partir de ahora DOCS) es una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa. Es un instrumento autoadministrado de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión. Consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison.

Este modelo agrupa las 12 subescalas en 4 dimensiones o rasgos culturales (lo que hace un total de 15 ítems y 3 subescalas por dimensión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo). La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias

(Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006). El instrumento plantea, además, una representación gráfica de los resultados que hacen muy atractiva su interpretación. Otra ventaja indiscutible de esta encuesta es que la comunidad científica dispone de la versión completa de la misma, que puede ser utilizada sin fines comerciales con permiso del autor, no estando sujeto su uso a rígidas limitaciones como ocurre con otros cuestionarios sobre cultura.

Este instrumento y su modelo teórico de base han sido aplicados a una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas (más de 700 según sus autores) de diferentes países. Son muy abundantes las publicaciones sobre el mismo, tanto teóricas como aplicadas. Incluyendo a modo de muestra, solamente aquéllas en las que aparece el autor principal, podemos encontrar las siguientes:

Denison (1990, 1996, 2001), Denison y Mishra (1995), Denison y Neale (1994), Denison y Spreitzer (1991), Denison, Haaland y Goeltzer (2003), Denison, Hart y Kahn (1996), Denison, Lief y Ward (2004), Fey y Denison (2003) y, Smerek y Denison (2007).

El instrumento fue construido tras una revisión profusa de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1990, 2001). Esta fiabilidad explícita que determina claramente su objetivo lo diferencia de la mayoría de los demás cuestionarios sobre cultura organizativa, lo que supone otro importante valor añadido. Profundiza en el análisis a nivel de los valores organizativos atendiendo a la clásica distinción de Schein (1985). Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión (como veremos más adelante).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Es posible encontrar en la literatura científica otros instrumentos para evaluar la cultura organizacional, la mayoría provenientes del mundo anglosajón. Para una revisión de estos instrumentos pueden consultarse, entre otros: Price y Mueller (1986) que revisan cerca de 300 medidas de diferentes constructos organizacionales incluida la cultura; Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000) que hallan 18 escalas publicadas sólo en el periodo que oscila entre 1975 y 1992; la revisión realizada por Scott, Mannion, Davies y Marshall (2003) sobre herramientas para la evaluación de la cultura organizativa y el clima, en especial referidas a los hospitales y ambientes médicos; o la realizada por Kimberly y Cook (2008) también sobre diferentes constructos organizacionales e instrumentos de medición.

Para la versión castellana del DOCS se siguieron los estándares metodológicos internacionales recomendados por la International Test Comision (ITC) para una adaptación correcta de un instrumento de un contexto idiomático a otro (Hambleton, 1994; Hamble ton, 1996; Muñiz y Hambleton, 2000). En concreto, se siguieron los pasos que se resumen a continuación:

- 1) El primero consistió en asegurarse de la existencia en el contexto e idioma español de los diferentes constructos utilizados en el cuestionario original. Aunque con algunas salvedades, se reconoció en líneas generales esta realidad. Además, dado el interés existente en el ámbito científico de realizar estudios transculturales, se consideró que emplear una adaptación de dicho cuestionario podía ser más interesante que crear uno nuevo.
- 2) Tras ponerse en contacto con Daniel Denison, quien mostró una buena disposición a participar en dicha investigación, retroalimentó su versión en castellano del cuestionario original. Hubo que revisarla a fondo ya que necesitaba diferentes retoques idiomáticos y contextuales: en el caso de algunos ítems, se hizo necesario también adaptarlos al ámbito concreto de la investigación científica (lo que debería tenerse en cuenta de cara a la posterior utilización de la versión que ahora se publica).

El proceso que se siguió en esta fase fue el siguiente. Cada miembro del equipo de investigación realizó una traducción de los ítems al castellano. Dichas traducciones fueron debatidas en diversas sesiones de trabajo hasta que finalmente se llegó a un consenso, teniendo en cuenta también para ello la versión proporcionada por Denison. Aunque todos los miembros del equipo son de nacionalidad española, un par de ellos residieron una parte considerable de su vida en EEUU. Asimismo, uno de los investigadores que participó en este proceso cuenta con una reconocida experiencia en traducción de inglés al castellano y viceversa.3) Una vez se dispuso de una versión española del cuestionario adaptada al ámbito de la investigación científica, se realizó una traducción del castellano al inglés por un profesional cualificado y con experiencia al que se instruyó en algunos de los conceptos

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

básicos que se utilizaban en el citado cuestionario. Seguidamente se procedió a revisar la versión original y la retrotraducida y se realizaron las correcciones necesarias en la versión española.

4) Posteriormente, se llevó a cabo un estudio piloto con el instrumento adaptado aplicándolo presencialmente a una muestra compuesta por 22 personas de 2 grupos de investigación pertenecientes al Instituto de la Gestión de la Innovación y del Conocimiento (INGENIO).

Una vez se hubo cumplimentado, se les entrevistó para conocer su opinión sobre el cuestionario, la comprensión de las instrucciones, la redacción de los ítems, etc., así como las posibles sugerencias o cambios a considerar. Como consecuencia de ello, se introdujeron algunas modificaciones en la versión castellana del instrumento.

5) Finalmente, se procedió a la aplicación empírica de esta última versión a una muestra de 488 personas, entre investigadores, becarios y personal técnico. Tras el análisis de los resultados psicométricos de los que se informan en este trabajo, se llegó a la versión final del instrumento que ahora se presenta.

Por tanto y tal como se ha descrito anteriormente los tres instrumentos que serán utilizados en esta investigación denominada la Cultura emprendedora en FAREM- Estelí: un reto para el profesorado son instrumentos que internacionalmente y en contextos educativos universitarios han sido aplicados, por tanto, se estima que los mismos pueden dar aportes valiosos al análisis de la realidad dentro de esta Facultad de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Sin embargo, es válido mencionar que se han realizado algunas adecuaciones propias para su aplicación, adaptando al contexto de Nicaragua, sobre todo el instrumento que se trabajará con los estudiantes para medir la cultura emprendedora en los estudiantes universitarios. Al igual que la modificación en la escala de valuación donde de las cinco categorías que originalmente trabajan los instrumentos Test de Denison y El inventario de cultura se ha dispuesto dejar solamente cuatro categorías para descartar la tendencia central de los resultados.

V. Análisis realizados según los ejes analíticos

5.1. Primer eje analítico: Elementos que conforman la cultura

En este primer eje analítico se revisa, en función de los datos obtenidos sobre el tipo de cultura de la facultad, que la caracteriza, las creencias, mitos y costumbres presentes, lo que actualmente están haciendo los docentes para fomentar la creatividad, el desarrollo de proyectos emprendedores, la promoción del espíritu empresarial en los estudiantes, así como

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

el estilo de cultura que se desarrolla dentro de la Facultad y sobre todo el papel que juegan las autoridades para que se desarrolle un buen clima en la comunidad universitaria.

Para ello se expondrán en primer lugar, en su momento, los resultados obtenidos en las entrevistas, se irán comparando las respuestas dadas en los diferentes sub-ejes con los datos logrados con los otros instrumentos empleados tales como las encuestas dirigidas a los estudiantes activos y los docentes en este caso dos tipos de encuesta una denominada Inventario de cultura y la otra el cuestionario de Denison que trabaja el tema de la cultura, pero con un enfoque un poco más integral.

Además, tanto en la entrevista como en las encuestas se desglosan las respuestas dadas por los diferentes grupos participantes.

Igualmente, las preguntas abiertas de la entrevista nos aportarán nuevos datos, matices o nos permitirán tener información precisa de cuáles son los principales elementos que componen la cultura desde sus diferentes sub ejes.

La Tabla del eje No. 1, permite mostrar los sub-ejes y dimensiones identificadas en este eje e indicar el cómo se procederá a realizar la triangulación de esos datos según las diferentes fuentes, lo que nos dará una visión holística del eje analítico y una mayor comprensión de la realidad y proyección del mismo. Además, al triangular los datos cuantitativos con los cualitativos de las distintas fuentes, ahondará en ello y dará más validez y fiabilidad a la investigación

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Eje analítico No. 1 elementos que conforma la cultura

Sub Eje analítico	Entrevistas					Encuestas			Ítems
	A autoridades	Empresarios	Docentes	Egresados	Estudiantes	Docentes Inventario	Docentes Denison	Estudiantes	
1.1. Percepciones	Tipo de cultura								p.2
			Tipo de cultura						P. 2
				Permanencia					p.3
								Fomento de la creatividad	p.20
								Promoción de proyectos emprendedores	P.25
								Perspectiva a largo plazo de líderes	p.32
1.2. Orientación de la cultura (Creencias)	Creencias, mitos y costumbres que caracterizan								p.5
	Caracteriza la cultura								p.3
				Caracteriza a la Facultad					p.9
			Caracteriza a la Facultad						p.3

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

		Caracteriza a la Facultad						p.2
						Logros alcanzados		p.8
							Se fomenta el trabajo en equipo	p.22
							Promoción del espíritu empresarial	p.24
1.3. Supuestos y valores			Valores que sostienen la cultura					p.4
						Capacidad de respuesta los cambios del entorno		p.2
						Cooperación para generación de cambios		p.5
						Conjunto de valores claro y consistente		p.23
1.4. Arque tipos culturales						Misión clara		p.28
						Proyectos y visión a largo plazo		P.26
						Estrategia de cara al futuro		p.29
						Visión compartida		p.31

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

5.2. Segundo eje analítico: Modelos de cultura

En este segundo eje se analizarán los resultados de un nuevo grupo de cuestiones que nos permiten precisar sobre todo lo relacionado con funcionamiento de la cultura, estilos y tipos de cultura, tendencias culturales y los modelos de cultura que se encuentran presentes en la Facultad.

Luego se revisará si la universidad tiene presente todos estos elementos descritos anteriormente tal y como lo expone la teoría, así como idealmente se tendrían que contemplar los mismos y los beneficios que el desarrollo de los mismos.

Podremos analizar hacia dónde tiende, en el tema de los modelos de cultura presentes en la Facultad si se puede afrontar su futuro más o menos inmediato de manera emprendedora o será necesario trabajar en función de la misma por mucho más tiempo así como la necesidad de que la Facultad se abra a la colaboración y al trabajo de manera coordinada, trabajando en equipo, de forma conjunta, compartiendo valores, cultura, etc., o afronta su futuro de manera fragmentada, yendo cada departamento, área, equipo de investigación o cada persona por un lado, de manera individual, independiente y autosuficiente, o si apuesta por la mejora continua, por buscar la excelencia y servir mejor.

Se describirá, además, en qué medida el modelo de cultura que se desarrolla actualmente ha contribuido a los aciertos en el tema del emprendimiento o si es necesario ajustes, modificaciones o incluso el retomar algún modelo que teóricamente reúna los requisitos que puedan ser ajustados a la realidad de la Facultad. Igualmente se verá cómo la universidad capacita a sus miembros, formándoles, ya sea en docencia, investigación, gestión o en lo propio de su área, si la universidad impulsa el trabajo en equipo, la colaboración hacia dentro y hacia fuera de la misma, si se intenta impulsar en todos sus miembros un espíritu emprendedor, si cultiva la dimensión social, si está o no comprometida con su entorno, si impulsa en sus miembros el compromiso, la implicación en el desarrollo local o más bien, si la universidad se encierra sobre sí misma.

Se procederá a analizar los datos obtenidos en cada una de las fuentes, organizándolos y estructurándolos con vistas a hacerlos más comprensibles (Tabla del eje analítico No. 2) Para ello, se indica además en los datos cualitativos las respuestas aportadas por los participantes en la investigación de manera sencilla, tendente a no perder toda la información y matices que nos aportan; igualmente, se procede a realizar una figura o gráfico que permita visualizar y comprender mejor el impacto, el alcance y la significatividad de los datos cualitativos. Por su parte, los datos cuantitativos aparecen representados en sus respectivas gráficas y tablas que los muestran. Además, en las entrevistas y encuestas se ha realizado un desglose atendiendo al perfil o de los individuos que se han entrevistado y encuestado. Esto nos permite conocer con detalle lo que los distintos grupos perciben en torno al tema de la cultura emprendedora en la Facultad, como un reto para el profesorado. Se podrá analizar así en qué coinciden y en qué se separan.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Eje Analítico No. 2. Modelos de cultura

Sub Eje analítico	Entrevistas					Encuestas			Ítems	
	A autoridades	Empresarios	Docentes	Egresados	Estudiantes	Docentes Inventario	Docentes Denison	Estudiantes		
2.1. Funcionamiento de la cultura						Preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal.			p.1	
						Estimular los logros de nuestros estudiantes			p.6	
						Comunicación que facilite la integración y cohesión del personal			p.13	
						Evidencias de las diversas etapas de desarrollo			p.16	
						Las reuniones de departamento y colectivos pedagógicos constituyen instancias de estudio de profunda reflexión y búsqueda de una adecuada coordinación.			p.44	
							Comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno			p.9
							Decisiones nunca ignoran los intereses de los estudiantes y demás miembros de			p.10

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

							la comunidad universitaria		
2.2. Estilos de cultura	Estilos de cultura								p.9
						Fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto.			p.2
						Política de puertas abiertas			p.19
						Ambiente que estimula a estudiantes y a la comunidad universitaria en general a dar lo mejor de sí.			p.28
						El esfuerzo constante de directivos y profesores han posibilitado visualizar un futuro promisorio			p.45
							El fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar		p.11
							Estilo de dirección con prácticas únicas		p.22
2.3. Tipos de culturas	Cultura que se fomenta desde el decanato								p.13
						Los cambios experimentados demuestran			p.30

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

						una vida creativa e innovadora.			
						Se reconoce los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa			p.31
						Historia reconstruida a partir de documentos existentes			p.33
						Proyectos irrealizables, gracias al esfuerzos colectivos			p.35
						Las metas que se persiguen alcanzar responden a las demandas y expectativas de la comunidad universitaria			p.36
						Esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo docente			p.38
						Revisión de metas periódicamente			p.39
						Los directivos respaldan a los profesores en sus iniciativas de trabajo.			p.57
2.4. Tendencias culturales	Prioridades de las autoridades para fomento de la cultura emprendedora								p.12
		Trayectoria de trabajo de los últimos 5 años							p.3
						La innovación pedagógicas, constante y			p.58

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

						públicamente, apoyada por los directivos.			
2.5. Modelos de cultura	Diferencias entre la facultad de las otras facultades de la UNAN-Managua								p.11
	valores o características son propias de la cultura de la Facultad								p.14
							La forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar		p.1
							Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas		p.3
							Se escucha las opiniones de los estudiantes e introducen cambios		p.6
							Se fomenta el contacto directo con la		p.7

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

							comunidad universitaria		
							Decisiones atendiendo las demandas de los sectores de la comunidad universitaria		p.10
							El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano		p.14
							Comprometidos con el trabajo		p.16
							Planificación es continua e implica a todos en la facultad		p.17
							Existe un código ético que guía el comportamiento		p.25

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

5.3. Tercer eje analítico: Bases y modelos que generan emprendimiento

En este tercer eje analítico se estudiará cómo perciben y se relaciona los aspectos de las bases y modelos que generan emprendimiento en la facultad

Se expondrán los resultados obtenidos tanto en las entrevistas, como en el cuestionario y las encuestas a través de sus preguntas cerradas y abiertas

Se analizarán los resultados obtenidos de sus valoraciones respecto a variables personales, variables del entorno social y familiar que fomentan el emprendimiento.

A continuación, se estudiará de manera más concreta lo relacionado con las características que debe tener el emprendedor, los efectos que tiene la motivación para emprender dentro de las aulas de clase, la importancia que tiene la innovación y el emprendimiento visto desde el ángulo de los empresarios y las cualidades que los estudiantes estiman tienen o poseen como seres humanos y que contribuyen al desarrollo del emprendimiento.

Un aspecto importante es analizar el entorno familiar y lo que piensa la sociedad sobre el emprendimiento por esta razón es que se presentará información relacionada con el desarrollo de una cultura emprendedora desde la Facultad, la importancia de que los grupos que forman parte de la comunidad universitaria estén anuentes al cambio sobre todo el personal docente, y el cómo la misión y la visión de la universidad es necesaria que este enrumada hacia el tema del emprendimiento.

Para todo ello se revisarán los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos empleados en la presente investigación, según los sub-ejes expuestos en la tabla del eje analítico No. 3

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Eje Analítico No. 3. Bases y modelos que generan emprendimiento

Sub Eje analítico	Entrevistas					Encuestas			Ítems
	A autoridades	Empresarios	Docentes	Egresados	Estudiantes	Docentes Inventario	Docentes Denison	Estudiantes	
3.1. Variables personales que fomentan el emprendimiento		Características que debe tener un emprendedor en la actualidad							p.9
				Requerimientos para ser emprendedor actualmente					p.5
				Características que debe tener un emprendedor					p.7
					Concepto de emprendimiento para mí				p.1
					Características que debe tener un emprendedor en la actualidad				p.2
					Procedencia de la motivación para emprender				P.4

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

					participación en procesos de emprendimiento en la facultad				p.6
								Confianza personal	p.9
								Tomar la iniciativa y se responsabiliza del éxito o fracaso	p.12
								Creativo e innovador	p.13
								Triunfar por mis propios méritos	p.17
3.2. Entorno Social y familiar		Necesidad de los procesos de innovación y emprendimiento en la actualidad							p.6
		Papel de la universidad pública en el desarrollo de una cultura emprendedora							p.7

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

		Cómo potenciar el espíritu emprendedor en los jóvenes							p.8
				Necesidad del desarrollo de una cultura emprendedora					p.6
					Los de la facultad docentes son innovadores				p.8
					Emprendimientos personales				p.3
					Requerimientos para realizar procesos de emprendimiento				p.5

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

5.4. Cuarto eje analítico: Los rasgos del emprendimiento

En este cuarto eje se analiza en qué medida están presentes o ausentes los rasgos del emprendimiento en la facultad, lo referido a procesos organizativos para el desarrollo del emprendimiento, la construcción de redes, políticas relacionadas al fomento del emprendimiento dentro de la Facultad y la presencia de procesos de innovación y cultura emprendedora.

En este eje se analizarán los resultados obtenidos mediante las entrevistas, el cuestionario y las encuestas de forma cuantitativa y cualitativa y con mayor detalle se pretende visualizar información relacionada con experiencias de los docentes en procesos de emprendimiento, el cómo se realiza el proceso de motivación dentro de las aulas de clase de la facultad, la existencia de experiencias por parte de los egresados durante su estancia en la facultad relacionadas con el desarrollo de proyectos emprendedores, así como que piensan los empresarios que se sea necesario para que la facultad logre desarrollar una cultura de emprendimiento y la importancia que esta tiene en la actualidad, entre otros aspectos.

Posteriormente se procederá a la triangulación de los distintos datos obtenidos según sus respectivas fuentes, así como la triangulación de las respuestas cuantitativas y las cualitativas, tal y como se ha procedido en los apartados anteriores.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Eje Analítico No. 4. Los rasgos del emprendimiento en la facultad

Sub Eje analítico	Entrevistas					Encuestas			Ítems
	A autoridades	Empresarios	Docentes	Egresados	Estudiantes	Docentes Inventario	Docentes Denison	Estudiantes	
4.1. Procesos organizativos para el desarrollo del emprendimiento	Cómo desarrollar una cultura emprendedora								p.8
		Existencia de modelo que genere o ponga en marcha el emprendimiento							p.10
			Participación en procesos de emprendimiento						p.5
			Fomento de la cultura del emprendimiento dentro de la facultad, concretamente como se hace						p.6
			Trabaja el emprendimiento dentro de las aulas de clase						p.7

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

				Su permanencia en la facultad le motivaron a emprender					p.4
				Se potencian las cualidades para realizar procesos de emprendimiento					p.8
					Los docentes en las aulas de clase motivan a realizar actividades emprendedoras				p.7
					La facultad facilita la oportunidad de emprender y desarrollar el emprendimiento				p.9
								fomenta la creación de empresas	p.7
								Los docentes experimenta como	p.27

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

								empreded ora	
								Programas de empredim iento en la facultad	p.28
								Difusión continua de los programas de empredim iento	p.29
4.2. Construcción de redes	Trabajo en alianzas o redes sobre el tema del empredimien to								p.15
		Necesidad de articulación de redes y alianzas sobre empredimie nto							p.11
				Importancia de las redes y alianzas sobre					p.11

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

				empresarial					
			Trabajo en redes y alianzas el tema del emprendimiento						p.11
					Se trabaja en redes y alianzas para desarrollo del emprendimiento				p.12
4.3. Políticas relacionadas al fomento del emprendimiento dentro de la Facultad	Innovación y emprendimiento como ejes transversales								p.7
				Presencia de la cultura del emprendimiento dentro de las aulas de clase					p.10
4.4. Presencia de procesos de innovación y cultura emprendedora	Metodología a seguir para desarrollo de cultura del emprendimiento								p.10
			Percepción de la cultura emprendedora						p.9

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

			fomento de una cultura de emprendimiento dentro de las aulas de clase						p.10
			Pasos para desarrollar una cultura emprendedora						p.11
					La cultura emprendedora se logra desarrollar en las aulas de clase				p.10
					Requerimientos para para desarrollar una cultura emprendedora				p.11
					Necesidad de una cultura emprendedora				p.13
					pasos a seguir para desarrollar la cultura emprendedora				p.14

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

VI. Resultados obtenidos

En este capítulo se expondrán los resultados obtenidos en las entrevistas y aplicación de cuestionarios a diferentes actores participantes en esta investigación.

En el caso de las entrevistas estas fueron diseñadas en formato de preguntas abiertas y dirigidas a:

- Autoridades de la facultad
- Empresarios
- Egresados de las diferentes carreras en el último quinquenio
- Docentes de las diferentes carreras
- Estudiantes activos de IV y V año de las diferentes carreras

Un cuestionario y dos encuestas los cuales estaban formulados en función de una sencilla redacción listos para ser respondidos a través de un chequeo de respuestas se dirigió a:

- Estudiantes activos de los IV y V años de las carreras
- Docentes de planta y horarios

En el caso de los docentes estos participaron con el llenado de dos instrumentos un cuestionario y una encuesta. Uno referido al tema de la cultura de la facultad y el otro relacionado con la cultura del emprendimiento en la misma facultad.

Como una clave de comprensión de los resultados se denominarán las siguientes siglas:

- EA entrevistas con las autoridades.
- ENTEMPRE entrevista de empresarios
- ENTEGRE entrevista a egresados
- ENTD entrevistas con los docentes
- ESTE entrevistas de los estudiantes
- ENIC para las respuestas emanadas de la encuesta número 1 sobre el tema de cultura
- ENCD para las respuestas emanadas de la encuesta 2 sobre cultura emprendedora

Para facilitar la exposición, la comprensión y el análisis de los datos obtenidos a través de las distintas fuentes, se agruparán en función de los ejes analíticos y que se recuerdan a continuación:

- **Eje analítico No. 1: Elementos que conforman la cultura:** La cultura está compuesta por una serie de elementos importantes por tanto es necesario recordar sobre los mismos que la cultura se aprende, es compartida, es dinámica, busca la

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

adaptabilidad, presenta un código simbólico común, la cultura es un sistema arbitral y es todo un sistema integrado.

- **Eje analítico No. 2: Modelos de cultura presentes:** Cuando se habla de modelos de cultura es necesario tomar en cuenta que la importancia de la cultura organizacional como médula espinal de la empresa u organización, y como elemento diferenciador que las distingue unas de otras.
- **Eje analítico No. 3: Bases y modelos que generan emprendimiento:** La conformación de las bases del emprendimiento son más que necesarias para que dentro de la facultad se logre la instauración de una cultura que apunte al desarrollo de capacidades y competencias en los estudiantes de la Facultad, contando con el compromiso y la colaboración de los docentes.
- **Eje analítico No. 4: Los rasgos del emprendimiento:** Esto se encuentra referido al hecho de que la facultad como tal tiene y ha desarrollado una cultura propia que ha contribuido a la generación de una imagen ante la comunidad universitaria y la sociedad en general. Por tal razón es indispensable que se evidencie como se ha trabajado y que hace falta para que precisamente se pueda afirmar en unos años que esta Facultad tiene incorporado en su quehacer una cultura que fortalece el cumplimiento de la misión la cual mandata la formación de profesionales integrales, ya que con el emprendimiento se estará contribuyendo a que la misma se dimensione más ampliamente y de respuestas a la actuales necesidades económicas y sociales en el país.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

6.1. Eje analítico No. 1: Elementos que conforman la cultura

El orden que se seguirá en la presentación de los resultados es:

- Entrevistas
- Encuesta

Sub eje 1.1. Percepciones

Al entrevistar a las autoridades de la facultad es interesante tomar en cuenta que estas están claras de que la universidad ha crecido, ha cambiado y va evolucionando de manera rápida y en correspondencia con las necesidades y exigencias de la sociedad, de la empresa y de los estudiantes mismos.

De esta se generan aspectos relacionados como el hecho de que la cultura de la facultad se caracteriza por:

EAP.2. ¿Qué tipo de cultura se desarrolla en la facultad?

- Una cultura de trabajo y de planificación
- Cultura de respeto
- El compromiso de sus trabajadores, docentes y administrativos.
- El amor a la docencia
- El compromiso de los docentes a trabajar con pocos recursos

Sin embargo, también se menciona el hecho de que existe una minoría que no tiene identificación institucional

Al consultar a los docentes en entrevista grupal realizada sobre cuál es la percepción que se tiene sobre la cultura dentro de la Facultad las respuestas son las siguientes:

ENTD.2. ¿Qué tipo de cultura tenemos en la facultad?

- Existen varias sub culturas.
- Muchas culturas dependiendo del área de la que se hable.
- Hay mucha diversidad de culturas.
- Existen diferentes tipos de cultura.
- Existe diversificación de culturas tanto en los docentes como en los estudiantes.
- Tenemos una gama de culturas.
- Cada carrera desarrolla una cultura particular.
- Es una cultura de trabajo.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado



Imagen 1. Tipo de cultura presente en la facultad

En la entrevista realizada a los egresados de la Facultad, se han logrado algunas de sus impresiones como las que a continuación se describen

ENTEGREP.3. ¿Qué recuerda de su estancia en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?

Son realmente muchas experiencias interesantes, hermosas y a veces llenas de tensión las que se recuerdan de la estancia en la facultad. En algunos de los casos aun no era facultad, sino que se conocía como **CURN** (Centro Universitario Regional del Norte) y entre esas muchas experiencias se recuerda:

- La buena relación con los profesores.
- El sentirse como en familia, porque los profesores sentían preocupación por nosotros como estudiantes, más que por aprobar o llegar a dar clases, era una preocupación bonita, sana porque los estudiantes llegáramos a aprender y ser alguien en la vida, se vivía en las aulas de clase un ambiente de respeto.
- Hay un sentimiento de gratitud hacia los profesores.
- Se me abrieron los ojos hacia nuevas oportunidades.
- La participación en la Jornada científica.
- La educación de Calidad.
- Las becas fueron siempre una oportunidad para muchos de los compañeros, sobre todo lo que no eran de la ciudad y que viajaban los fines de semana.
- Un sentimiento de orgullo que crecía con el tiempo de estar en las aulas de la universidad, porque no es cualquier universidad era y es la mejor de la región, creo que eso marca a los estudiantes que van a la facultad, porque la competencia para

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ingresar no es sencilla, se tiene que concursar, es una oportunidad única que sabiéndola aprovechar se aprende y se egresa con un sentido de respeto, compromiso y deseo de crecer profesionalmente.

Sub eje 1.2. Orientación de la cultura (Creencias) Para las autoridades sobre el tema de las creencias que susciten actualmente en la Facultad han expresado.

EAP. 5. ¿Cuáles son las creencias, mitos y costumbres que caracterizan a la Facultad?

Como parte de estas creencias, mitos y costumbres se encuentran algunas que hacen que la Facultad sea única:

- Festejo de efemérides.
- La importancia de sostener el reconocimiento a los fundadores.
- La calidad debe ser la principal premisa que guía el funcionamiento de cada uno de los miembros de la Facultad.
- Las actividades de acogida a los estudiantes de nuevo ingreso.
- Los procesos de planificación y organización de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la Facultad.

EAP. 3. ¿Qué caracteriza al personal docente?

- El compromiso con la institución.
- La identidad institucional.
- El deseo de auto superarse académicamente.
- Alto sentido de identidad institucional.
- La formación constante.
- El interés por la formación de los estudiantes.

Por su parte los egresados de la Facultad expresan el cómo recuerdan a la Facultad, que elementos caracterizan esta casa de estudios.

EEGREP. 9. ¿Qué caracteriza a la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?

- La calidad de los profesores.
- El sentido de familia y de confianza que se garantiza dentro de las aulas de clase.
- Los valores que te inculcan los profesores.
- El interés y la preocupación de parte de los docentes.
- La mejora continua.
- La formación de los profesores.
- La experiencia.
- El compromiso con la sociedad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Las alianzas con la empresa privada.
- Crea profesionales fuertes y competentes.
- Es una universidad comunicativa.
- Nos enseña el auto cuidado y es importante porque como profesionales debemos darnos el valor que tenemos.

En la entrevista grupal donde se contó con docentes de planta y horarios al hacerles la reflexión sobre:

EDP.3. ¿Qué caracteriza la cultura de la facultad?

Algunas de las afirmaciones han sido estas:

- El empoderamiento de los trabajadores.
- La identidad institucional.
- La disciplina.
- La preocupación por la mejora continua.
- Disposición.
- Formación profesional.
- Calidad científica.
- Cumplimiento de normas y políticas.
- Los estudiantes que recibimos son de toda la región norte del país.
- La relación de la universidad con la empresa.
- El profesionalismo.
- El trabajo en equipo.
- El respeto por los demás.

Y al desarrollarse la entrevista con empresarios de la localidad y se les pregunta sobre que caracteriza a la Facultad sus respuestas son las que a continuación se describen

EEMPREP. 2. ¿Qué aspectos la caracterizan o la hacen única?

- Exigencia.
- Prestigio.
- Historia.
- Aprendizaje.
- Líder en educación superior.
- Egresados capaces.
- Formación integral.
- Comprometida con la sociedad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Apunta a la realidad del país.
- Su calidad educativa.



Imagen 2. Características de la facultad

Sub eje 1.3. Supuestos y valores

En la entrevista grupal realizada a docentes de planta y horarios de las diferentes disciplinas y que colaboran en los tres departamentos académicos al tocar el tema relacionado con los valores que sustentan el quehacer de esta casa de estudios. **ENTDP.4. ¿Cuáles son los principales valores que sostienen la cultura de la facultad?** Estos han expresado algunas de sus opiniones quedando las de mayor puntuación las que a continuación se exponen.

- El trabajo cooperativo.
- El respeto por el trabajo del otro.
- Liderazgo.
- Formación de profesionales con calidad profesional y humana.
- Honestidad.
- Compañerismo.
- Compromiso.
- Respeto.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- La responsabilidad.
- El respeto entre compañeros entre estudiantes y docentes.
- La solidaridad



Imagen 3. Valores presentes en la facultad

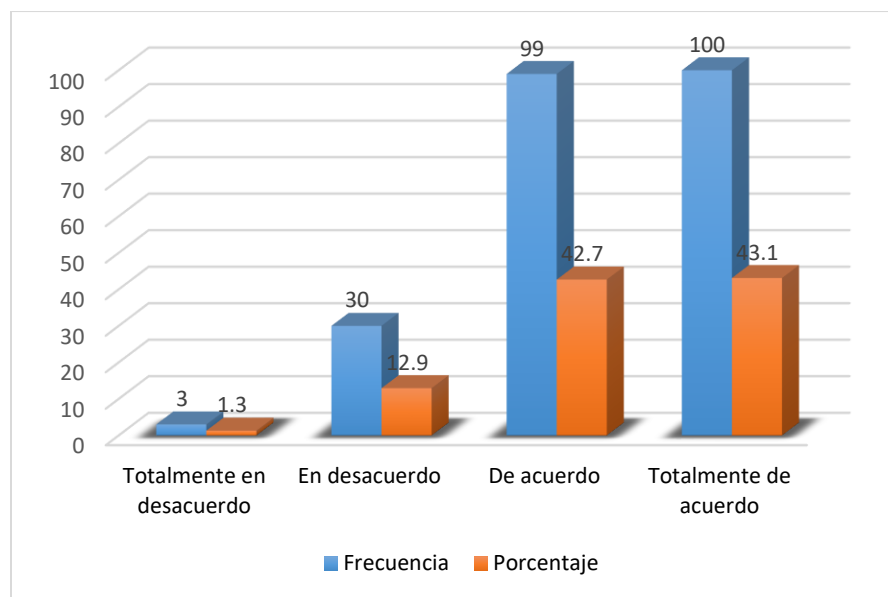
La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Resultados de las encuestas de los sub ejes

1.1. Funcionamiento de la cultura

Y al encuestar a los estudiantes activos de los IV y V años de la Facultad se han encontrado los resultados acerca de la percepción que estos tienen sobre la cultura que se desarrolla dentro de las aulas de clase

ENCEP.20. Gráfico 1. Los docentes utilizan estrategias educativas que fomentan la creatividad

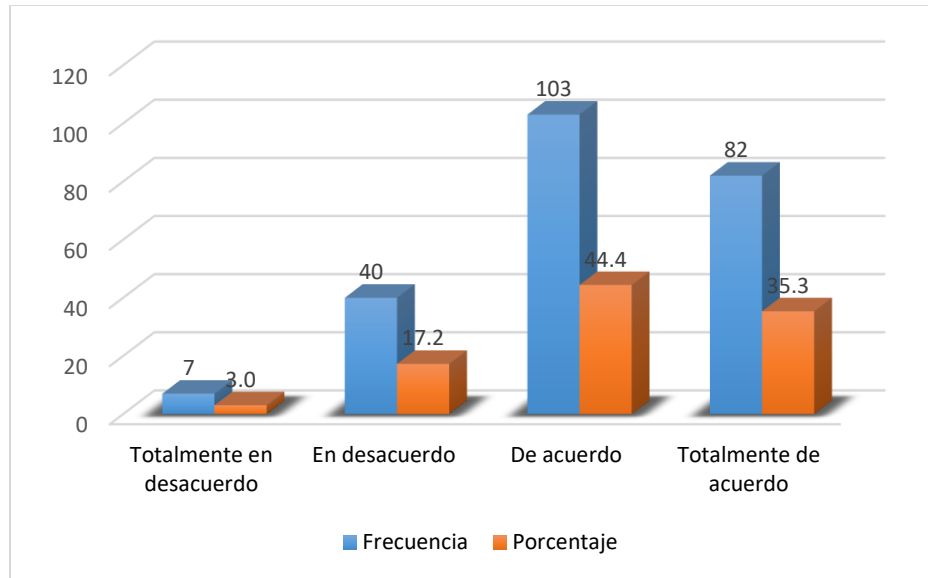


Fuente elaboración propia

De los 232 estudiantes encuestados un 85.8 % expresan que los docentes utilizan estrategias educativas que fomentan la creatividad. Esto deja entrever que existe un compromiso de los docentes por aplicar el modelo educativo basado en el fortalecimiento de la educación dentro de las aulas de clase con creatividad e ingenio y que de hecho esto de una u otra forma contribuye a que los estudiantes se motiven dentro de las aulas de clase a aprovechar los conocimientos facilitados y su respectiva aplicación en la práctica

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCEP.25. Gráfico 2. Los docentes promueven el desarrollo de los proyectos emprendedores



Fuente elaboración propia

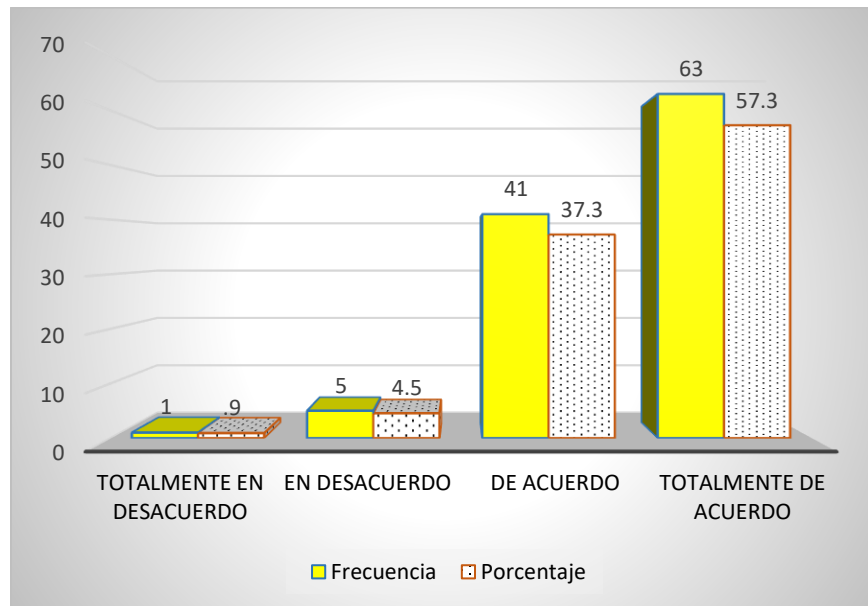
Al consultarles sobre si los docentes que facilitan las asignaturas promueven el desarrollo de proyectos emprendedores un 79.7 % expresan que efectivamente esto ocurre en algunas de las materias, sobre todo las relacionadas con las de trabajo de curso y las que tienen un requisito vinculante para la graduación.

Sin embargo un 20.2 % afirman que esto no pasa, por tanto sería necesario determinar porque esta última opinión no ve el trabajo de la promoción de proyectos innovadores dentro de las aulas de clase, si es dado que no ven la necesidad de los mismos, a causa de que no existe una conexión entre asignaturas o simplemente ya que el tema del emprendimiento no es abordado de manera explícita o no se le ve el sentido o carece de seguimiento, una de las razones de mayor peso para que efectivamente se considere una base para el desarrollo de una cultura emprendedora.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Por otro lado, los docentes que laboran en la facultad expresan que:

ENCDP.32. Gráfico 3. Los Líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo



Fuente elaboración propia

Uno de los instrumentos de recolección de información está asociado al cuestionario de Denison, el cual es un instrumento que ha sido validado internacionalmente en muchas universidades de América Latina y Norteamérica y el cual para el fin de esta investigación se estima aporta a la consecución de información puente.

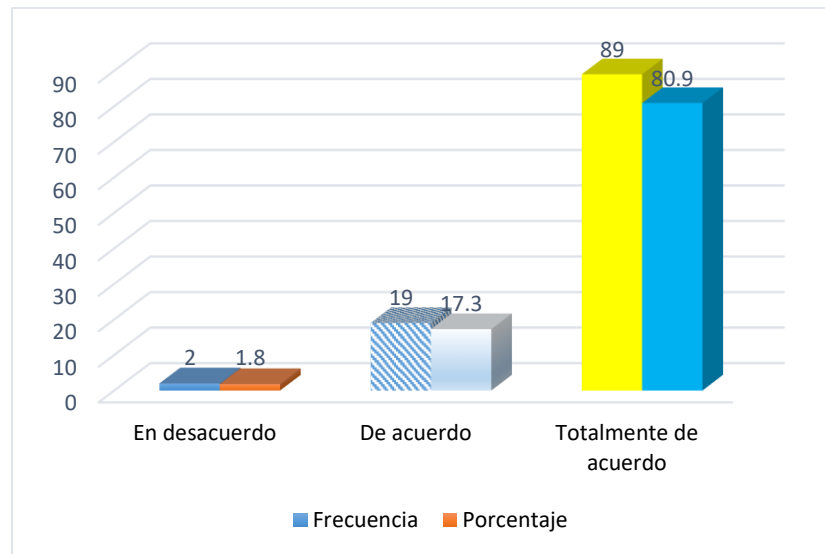
Una de los ítems sobre los cuales se les ha consultado a los docentes es lo relacionado con si ellos ven que sus líderes (autoridades) y directores de departamento tienen una perspectiva a largo plazo. Esta pregunta es importante porque en la medida que en la Facultad se tenga clara no solo la misión, sino la visión de la universidad es que se podrá hacer una planificación y ajuste de metas en correspondencia con las necesidades de la sociedad, del contexto local, nacional y latinoamericano. Por tanto, al realizar dicha consulta los docentes en un 94.6% afirman que tanto las autoridades y directores de departamento tienen esa visión, lo cual debe ser considerado como una oportunidad de crecer, enlazar las metas nacionales de nación con la misión, visión de la universidad, pero sobre todo con las necesidades imperantes expuestas en la agenda 2030 que es un documento a tomar en cuenta en la universidad pública en este caso la UNAN- Managua

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

1.2.Orientación de la cultura

Siempre como parte de conocer los aspectos relacionados con la orientación de la cultura dentro de la Facultad se comparten algunos resultados de las encuestas realizadas tanto a los docentes y estudiantes activos

ENICP.8. Gráfico 4. Los hechos pasados demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos

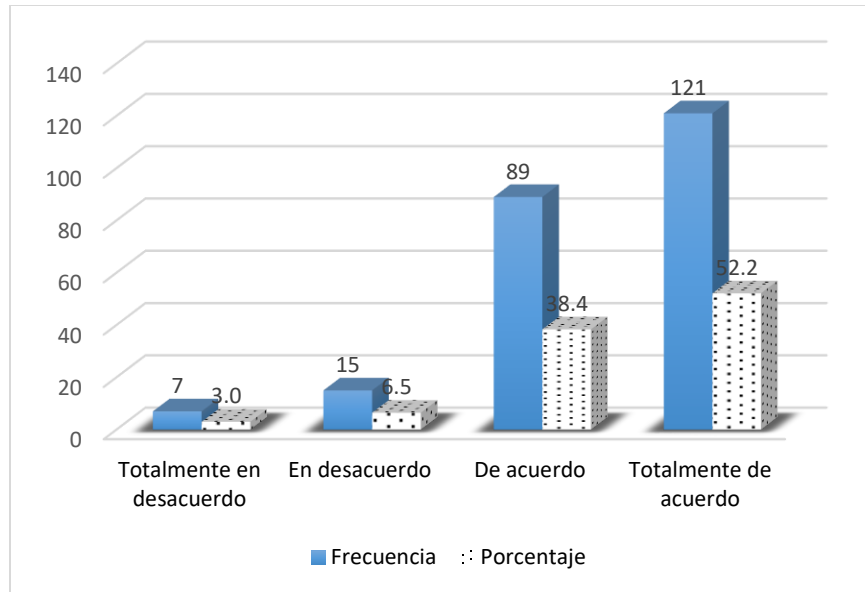


Fuente elaboración propia

Atendiendo a esto es que se les ha consultado a los docentes sobre si al realizar una mirada retrospectiva es evidente que los logros de la Facultad se han vuelto una realidad por el esfuerzo del colectivo docente. Los resultados a esta pregunta han sido que el 98.3 % afirma que es así, que gracias a la disposición, voluntad de trabajo, compromiso institucional y sobre todo la valentía de las primeras generaciones de docentes es que la Facultad hoy goza del prestigio que tiene en la actualidad, y que por tal razón es necesario que se mantenga trabajando de manera armónica y visionando no solo el crecimiento poblacional de la universidad, sino su posicionamiento en la región norte egresando profesionales capacitados con alta calidad y con un sentido de justicia social y comprometidos con el desarrollo de la región.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

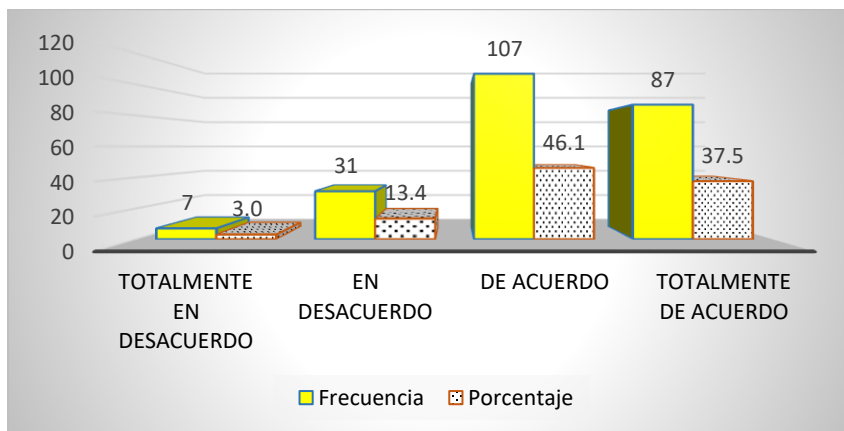
ENCEP. 22. Gráfico 5. Los docentes utilizan estrategias educativas que fomentan el trabajo en equipo



Fuente elaboración propia

Esta es una de las fuertes razones por las cuales en las aulas de clase de la Facultad se debe de fomentar el trabajo en equipo, y esto ha sido comprobado por la respuesta generada por el 90.6% de los estudiantes encuestados, pero aún se tiene que trabajar con un 9.4 % que estima que los docentes no promueven este tipo de estrategia educativa.

ENCEP. 24. Gráfico 6. Los docentes promueven el espíritu empresarial



Fuente elaboración propia

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

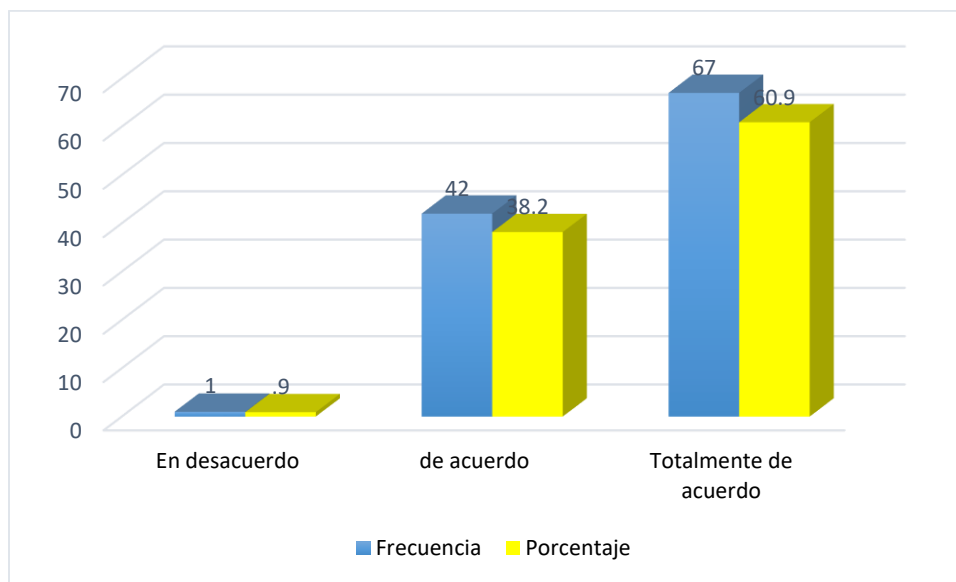
Para el desarrollo del emprendimiento y generar una cultura emprendedora se hace necesario el espíritu empresarial.

Al consultarle a los estudiantes activos de IV y V año de las diferentes carreras de la Facultad se han obtenido los siguientes resultados: El 83.6 % afirman que los docentes durante el desarrollo de las materias efectivamente promueven el desarrollo del espíritu empresarial el cual se oferta como la oportunidad de crecer profesionalmente, de generar empleo, de incursionar en nuevos mercados y de contribuir al desarrollo económico local. Sin embargo, un 16.4 % dicen que esto no suele pasar en las aulas de clase.

1.3.Supuestos y valores

Los docentes cuando participaron en el llenado de un cuestionario relacionado con el tema de la cultura, algunos de los ítems abordados expresan la siguiente información:

ENCDP. 2. Gráfico 7. En este departamento respondemos bien a los cambios del entorno



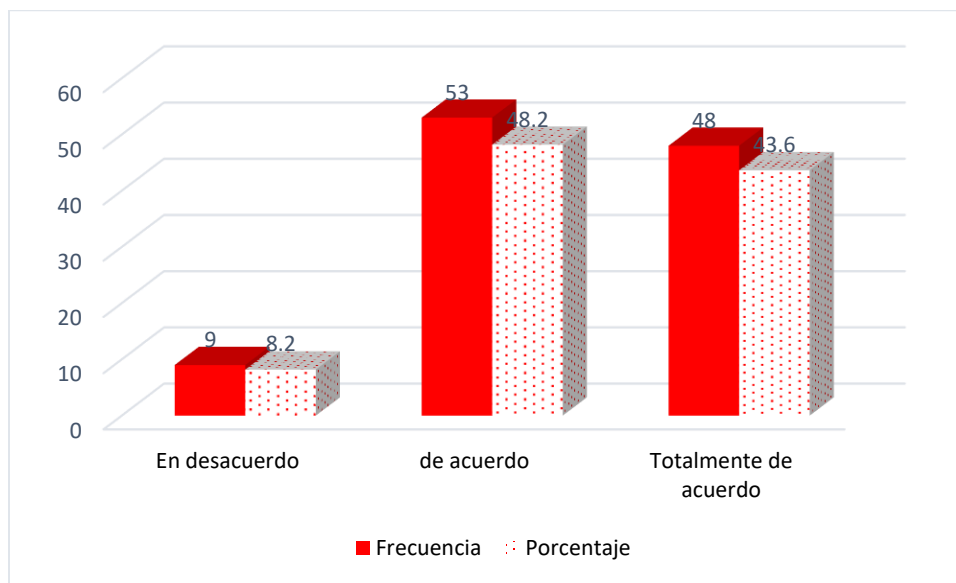
Fuente elaboración propia

Como parte de los elementos que se deben desarrollar en la cultura de toda entidad se asocia el cómo sus participantes responden a los cambios que se generan en el entorno, por tal razón, para conocer las opiniones de los docentes de planta y horarios que laboran en esta facultad de un total de 110 docentes el 99.10 % afirman que en el departamento académico en el que trabajan si se trabaja en función de responder a los cambios que acontecen en el entorno.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Esto es un dato significativo puesto que se puede ver desde diferentes ángulos. Por un lado el deseo de los docentes de colaborar y adaptarse a las necesidades que la universidad les solicite, el estar a tono con las necesidades del ambiente cambiante y el transmitir esa necesidad a los estudiantes, el hecho de que no se tiene temor a adaptarse a los cambios, y esto de hecho genera una oportunidad a que la cultura se mejore, se oxigene y que la Facultad de respuestas pertinentes a las necesidades sociales que se le demanden académicamente

ENCDP. 5. Gráfico 8. Los diferentes grupos que se forman en la facultad cooperan para introducir cambios.

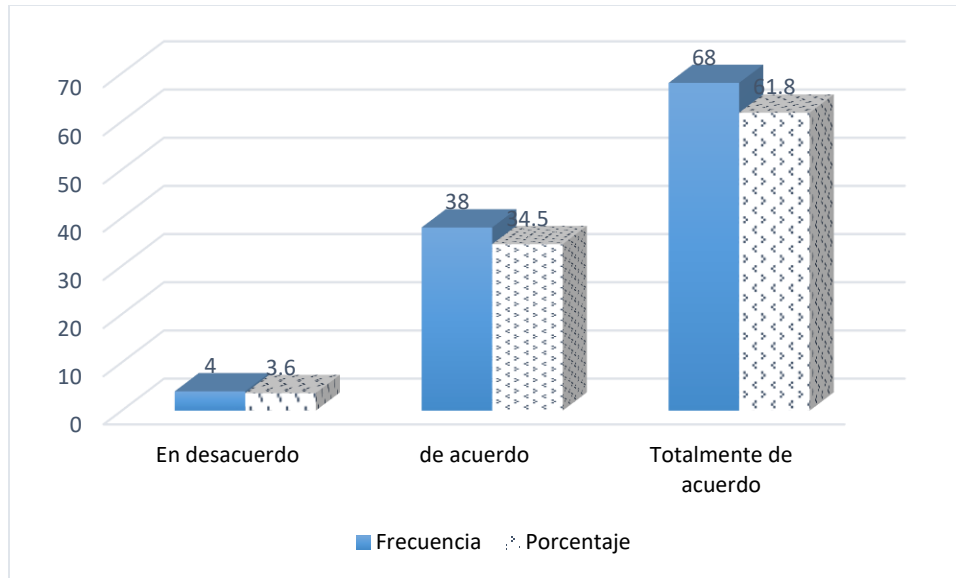


Fuente elaboración propia

Cuando se les ha consultados los docentes aplicando el cuestionario de Denison sobre si los grupos existentes en esta casa de estudio cooperan para la introducción de cambios los resultados a dicho ítems fueron de 91.8 % de los docentes afirman que efectivamente existe esa cooperación.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCDP. 23. Gráfico 9. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse



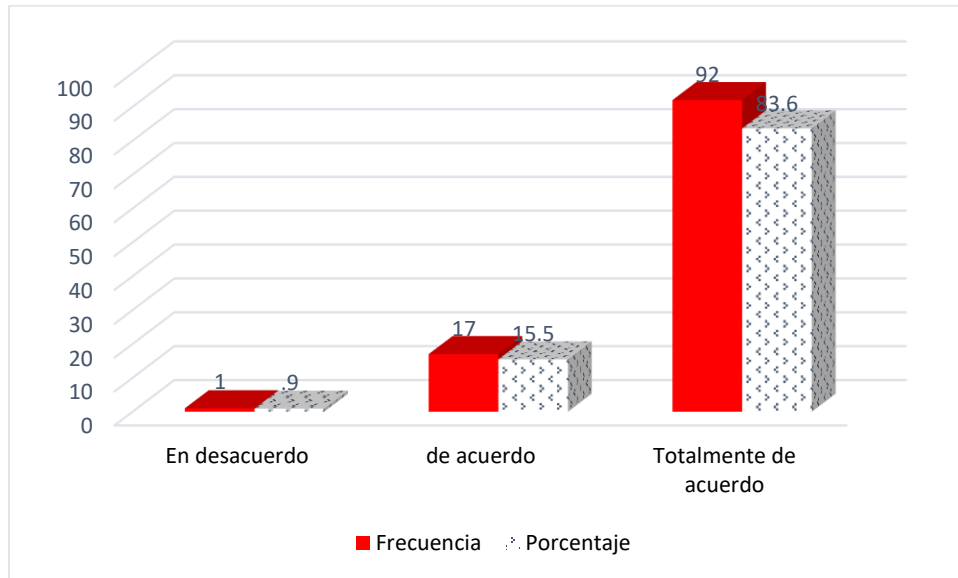
Fuente elaboración propia

Siempre trabajando con las opiniones de los docentes y en el cuestionario de Denison al consultarles sobre los valores que rigen en esta casa de estudios, estos expresan en un 96.6% que estos son claros y consistentes y que contribuyen a la forma de conducirse dentro de la Facultad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Sub eje 1.4. Arquetipos culturales

ENCDP. 28. Gráfico 10. La facultad tiene una misión clara que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo

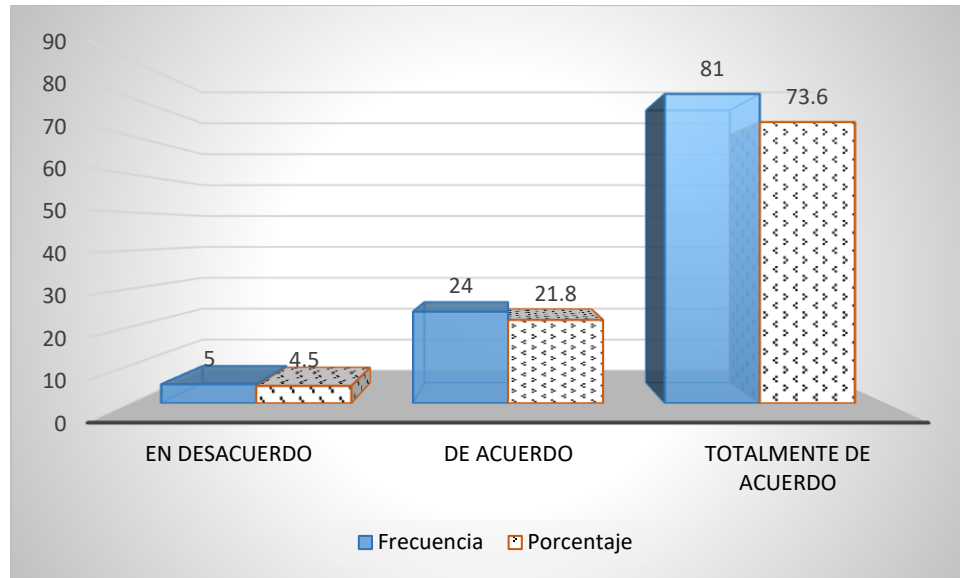


Fuente elaboración propia

Cuando se habla del tema de emprendimiento es necesario hacerse una serie de preguntas entre las que pueden estar el tema de cómo se ha concebido el emprendimiento dentro de la Facultad, si es visto como una oportunidad, o es solo un tema de moda que se ha retomado porque otras universidades en América Latina tienen esa experiencia. De esta parte se genera el hecho de que los docentes es en quienes recae esa responsabilidad y por tal razón se les consultó a los 110 docentes si esta casa de estudios tiene una misión clara y si la misma le otorga sentido a su trabajo, a lo cual los resultados fueron que un 99.1% afirman que es así.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

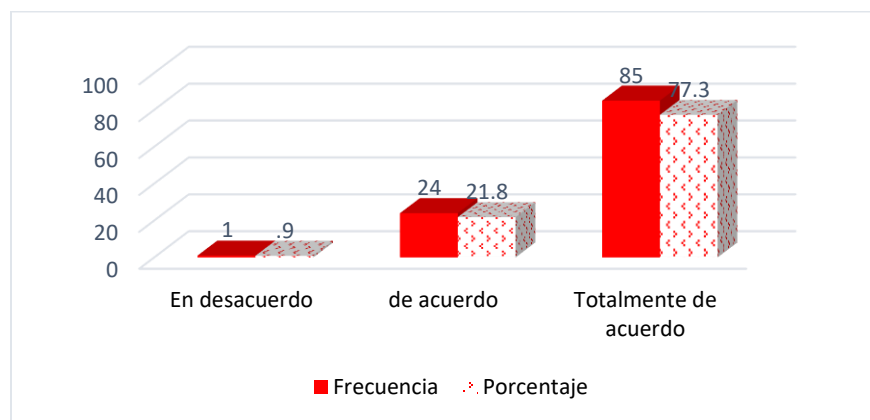
ENCDP. 26. Gráfico 11. La facultad tiene un proyecto y una orientación a largo plazo



Fuente elaboración propia

Al consultar a los docentes sobre que pensaban ellos en relación al hecho de que la Facultad tiene un proyecto y una orientación a largo plazo, los resultados fueron: Por un lado, un 95.4% afirma que ellos como profesores piensan que sí, que se cuenta con ese plan y que se visiona la Facultad por parte de las autoridades y de ellos esa mirada a largo plazo. Sin embargo, aún se tiene a un modesto 4.5 % que piensan que eso no ocurre en la Facultad.

ENCDP.29. Gráfico 12. La Facultad tiene una clara estrategia de cara al futuro.

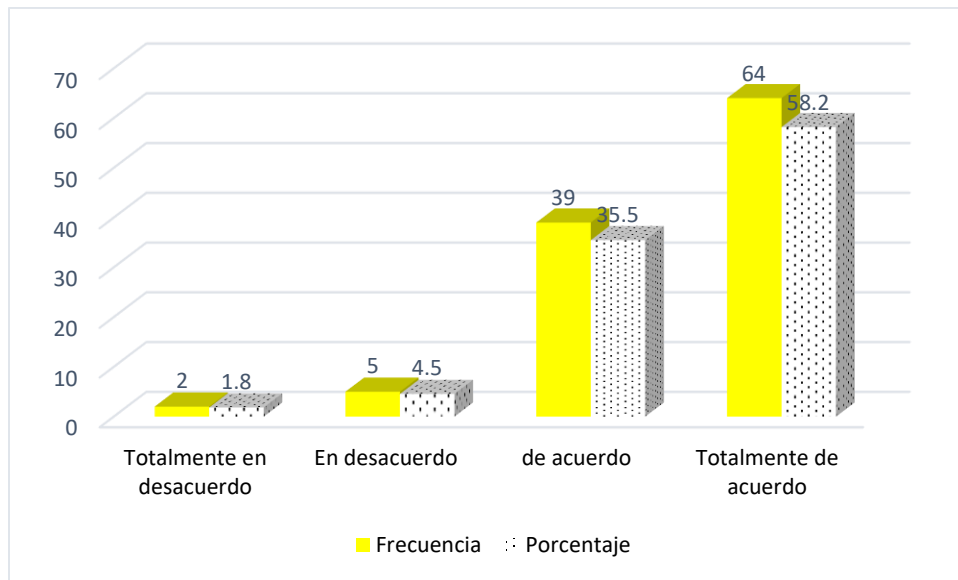


Fuente elaboración propia

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Al consultarle a los docentes sobre este tema es que nos encontramos con que el 99% de los docentes consideran que la Facultad cuenta con estrategias que le permiten funcionar en el medio y largo plazo, lo cual le da la oportunidad de trabajar de cara al futuro.

ENCDP. 31. Gráfico 13. Se tiene una visión compartida de como será la facultad en el futuro



Fuente elaboración propia

Por tanto, cuantos más docentes tengan una visión compartida, existe el supuesto de que mayor cantidad de docentes podrán asumir el reto de la instauración de una cultura emprendedora dentro de la facultad. Para tener el dato concreto de este reconocimiento de los docentes con la visión, se les pidió en el cuestionario Denison que ubicaran su posición respecto a este tema y los resultados han sido que un 93.7 % afirman que se tiene una visión compartida de cómo será la facultad en el futuro, por tal razón desde las autoridades de la Facultad se puede aprovechar esta cantidad de docentes que se siente identificado con el futuro. De hecho, es una oportunidad que se logre introducir el tema de la cultura del emprendimiento para que estos docentes puedan poco a poco participar en estos procesos los cuales abonan al futuro de la universidad con el cual ellos han expuesto sentirse identificados.

6.2. Eje analítico No. 2 modelos de cultura

Estos expresan de una manera u otra la forma en como la facultad ha venido trabajando pese a que inició hace ya 40 años en una zona semiurbana y que actualmente es una de las ciudades

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

con mayor desarrollo económico de la región norte de Nicaragua, expresado esto por los datos expuestos en las estadísticas del Banco Central de Nicaragua durante el II semestre del año 2017.

Por tal razón y en función de cuál es el modelo de cultura presente en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí es que se ha decidido sub dividir en los sub ejes que a continuación se describen:

Resultados de las entrevistas

Sub eje No. 2.2. Estilos de cultura

Sobre lo que es un estilo de cultura, las autoridades afirman que cada uno de los directores y decanos han impreso su propio sello de cultura para con los trabajadores administrativos y docentes, aun cuando dentro de la UNAN- Managua se cuente con manuales que precisen aspectos administrativos y de dirección de personal. El estilo de cultura que se ha desarrollado está orientado en parte en hacer crecer la imagen de la Facultad, mayor apertura de oportunidades para los jóvenes de la región norte del país y sobre todo para mantener el compromiso de formar profesionales de alta calidad y con sentido social.

Como resultado de las entrevistas se encuentra la siguiente información obtenida con la colaboración de las autoridades.

EAP. 9 ¿Cuáles son los actores claves para desarrollar?

Para poder desarrollar este mandato se hace necesario contar con un estilo de cultura democrático, abierto y sobre todo progresista, lo cual se evidencia en aspectos como:

- El desarrollo de la infraestructura.
- La formación de los docentes.
- Ingresar en procesos de virtualidad.
- La construcción y mejora de laboratorios.
- El fortalecimiento de las alianzas con entidades de gobierno y la empresa privada.
- El intercambio nacional e internacional entre docentes y estudiantes.

Esto conlleva a que independientemente del cambio de autoridades en los últimos 12 años en la Facultad se ha apuntado al crecimiento y posicionamiento de la imagen de la universidad en la región norte de Nicaragua.

Sub eje No. 2.3. Tipos de culturas

Concretamente las autoridades han expresado al abordarlos sobre la siguiente interrogante:

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

EAP. 13. ¿Qué tipo de cultura es la que se ha fomentado desde el decanato hacia la comunidad universitaria?

Se ha tratado durante estos últimos cinco años el trabajar en función del fortalecimiento de las relaciones tanto dentro como fuera de la Facultad.

Específicamente la cultura que se ha fomentado dentro de la Facultad se ha hecho en función de:

- Cada uno de sus miembros juega un papel importante en el fortalecimiento de la imagen de la Facultad para la sociedad civil.
- Se trabaja en función de un mayor acercamiento hacia los estudiantes, se persigue que los docentes y estudiantes se relacionen de una manera tanto vertical como horizontal dentro de las aulas de clase, en el marco del respeto. Igualmente se trabaja en conjunto con los coordinadores de carrera y los tutores para dar seguimiento a las problemáticas de los estudiantes en aras de que estos maximicen la oportunidad de estudiar en una universidad pública.
- Se ha iniciado desde unos años atrás la motivación para desarrollo de procesos de emprendimiento en el marco de algunas asignaturas en diferentes carreras.
- Una de las ideas que más fuertemente se ha trabajado con los docentes y estudiantes es que ellos forman parte de una gran familia y que por tanto la calidad y la imagen de la Facultad debe ser construida con el esfuerzo y la colaboración de todos sus miembros.
- La importancia de la comunicación como uno de los ejes que ha permitido y puede ser permitiendo el florecimiento de las diferentes acciones que han contribuido a que la Facultad tenga una buena imagen a lo interno y externo. En función del tema de la comunicación, existen muchos retos que aún se tienen que mejorar, dado que toda entidad donde se trabaja con personas, siempre ocurre baches en la comunicación.
- Una cultura de trabajo y de planificación de cada uno de los procesos.
- Construcción de procesos y sistematización de cada una de las acciones.
- Una cultura de la comunicación asertiva.
- Respuesta pronta a los problemas de los estudiantes.
- La generación de ideas innovadoras y la promoción de proyectos que puedan ser aplicados en la práctica por parte de los estudiantes como una posible fuente de empleo.
- Retroalimentación de las acciones emprendidas.
- Investigación sobre todo con los estudiantes de los últimos años de las carreras.
- Participación más abierta de los estudiantes en procesos de investigación, innovación y emprendimiento a nivel nacional e internacional.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado



Imagen 4. Tipo de cultura que se fomentan en la comunidad universitaria

Sub eje No. 2.4. Tendencias culturales

Las Autoridades han expresado sobre el tema de las tendencias culturales de la Facultad lo siguiente

EAP. 12. ¿Qué aspectos son los que desde del decanato se tiene que dar prioridad para que se cree una cultura emprendedora en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?

Como en toda casa de estudios, los decanatos van madurando su actuación a lo largo de los años y atendiendo la planificación que se realiza cada año, tal y como es el caso de la UNAN-Managua y concretamente en la Facultad, donde cada una de las acciones emprendidas en función de la mejora continua y bienestar de los miembros de la comunidad universitaria están reflejadas en el Plan Operativo anual, en el cual se visualizan las metas a corto y mediano plazo a alcanzar con apoyo de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Algunas de estos aspectos son los que a continuación se exponen:

- Seguimiento a cada uno de los proyectos formulados y desarrollados tanto a nivel de facultad como los que se tienen en alianza con otras universidades.
- La formación de los docentes y personal de apoyo para el fortalecimiento de los procesos de innovación y emprendimiento.
- Promover la publicación científica y los procesos de investigación, para lo cual es necesario la asignación de tiempo a los docentes como dedicación a esta función tan importante como es la Investigación.
- Promover en el personal una actitud más crítica y de deseo a seguir mejorando en su formación profesional.

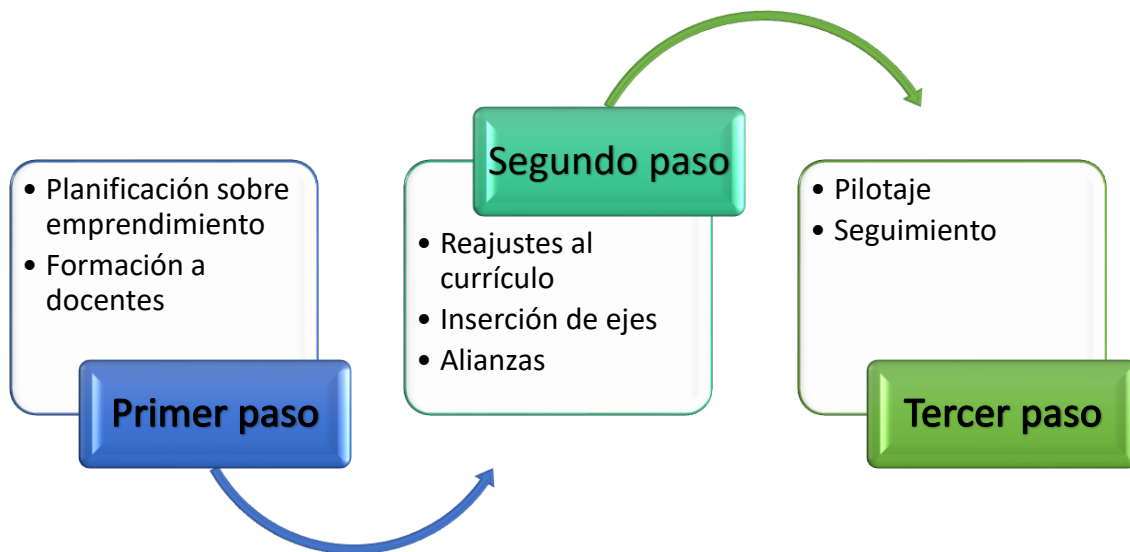


Imagen 5. Prioridades para establecer la cultura emprendedora en la facultad

Por su parte los empresarios cuando han participado en la entrevista grupal han aportado sobre tema lo siguiente.

ENTEMPP. 3. ¿Cómo valora el trabajo que ha realizado durante los últimos 5 años la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?

Es evidente que la facultad ha crecido en los últimos años y esto se debe en parte de la oportuna conducción y liderazgo de sus autoridades, al esfuerzo conjunto del personal docente y la búsqueda constante del cumplimiento de la misión que tienen como universidad.

Muy concretamente se estima que el trabajo ha sido titánico pero acertado y esto se evidencia en:

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Docentes en constante formación.
- Mejoramiento continuo de la infraestructura
- Nuevas metodologías de enseñanza.
- Se ha ampliado la oferta educativa.
- Se ha crecido en cuanto a la infraestructura puesto que actualmente cuentan con otros edificios donde se atienden otras nuevas carreras.

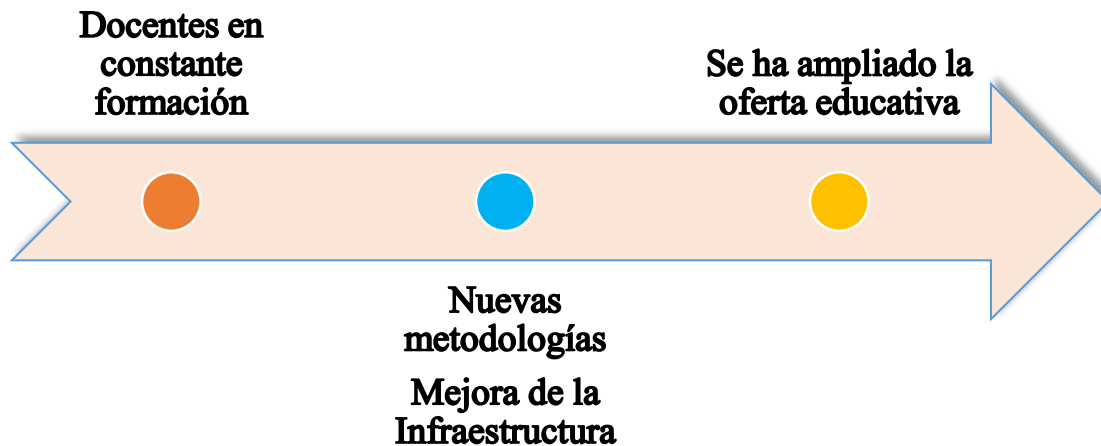


Imagen 6. Trabajo realizado por la facultad en los últimos cinco años

Sub eje No. 2.5. Modelos de cultura

Al contar con el apoyo de las autoridades para participar en entrevista y consultarles sobre el tema de la cultura emprendedora ellos han comentado

EAP. 11. ¿Qué hace diferente a la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí de las otras facultades de la UNAN- Managua? La Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí es una de las nueve facultades de la UNAN- Managua y fue de hecho en 1979 el primer centro regional, donde a partir de esta experiencia la UNAN- Managua estaba desconcentrando la oferta educativa hacia las regiones, concretamente a la región norte de Nicaragua, resto ha conllevado que esta casa de estudios como tal se destaque y que en muchos momentos de su historia haya recibido la atención y el reconocimiento no solo de las autoridades a nivel central, sino además de otras universidad públicas y privadas del país. Se considera única por:

- La calidad del personal docente que labora en ella

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- El compromiso de este personal docente y la identificación con la misión de la Universidad
- La experiencia docente le ha permitido tener un rol protagónico en la mejora del currículo y la creación de nuevas carreras que responden a las necesidades nacionales de formación profesional.
- Se cuenta con experiencia en procesos de sistematización de proyectos y procesos de formación tanto dirigidos a docentes como a estudiantes.
- Se tiene muy clara la visión de la facultad y hasta donde se quiere llegar.



Imagen 7. ¿Qué hace única a la facultad?

EAP. 14. ¿Qué valores o características son propias de la cultura de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?

El trabajar con valores dentro de la universidad es una de las acciones más sencillas y complejas a la vez, puesto que el trabajar con recursos humanos, representa la oportunidad de aprender cada día, pero también de ceder espacios de pensamiento.

El cultivo de los valores es una misión del día a día que se orienta desde los departamentos académicos y se operativizan en las aulas de clase con cada docente. La Facultad comparte valores con el resto de facultades sin embargo en meritorio señalar que tiene su propia cultura, valores entre los que destacan:

- Somos una universidad pública.
- Transparencia en cada uno de sus procesos.
- Responsabilidad.
- Calidad Humana.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Compromiso con la sociedad.
- Respeto del personal docente hacia sus autoridades.
- Reconocimiento del esfuerzo conjunto de parte de las autoridades.
- La calidad de atención a los estudiantes.
- Resolución de las problemáticas sin burocracia.
- Dinámica propia de trabajo.
- Puntualidad y respeto por lo mandatado por las autoridades.

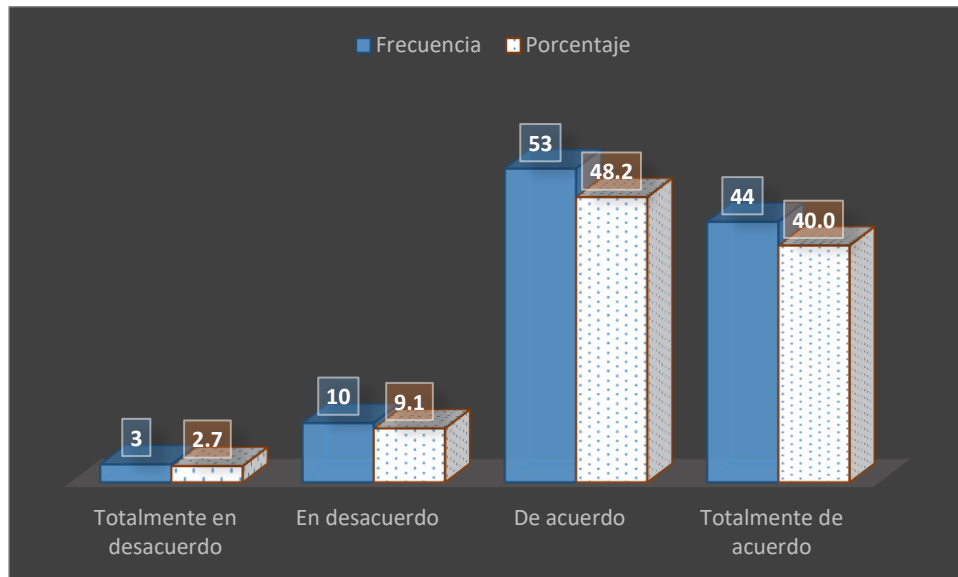
La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Resultados de las encuestas por sub ejes

2.1. Funcionamiento de la cultura

Los docentes expresan a través del llenado de un cuestionario relacionado con el inventario de cultura que se tiene actualmente en la facultad lo siguiente

ENICP. 1. Gráfico 14. Existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal



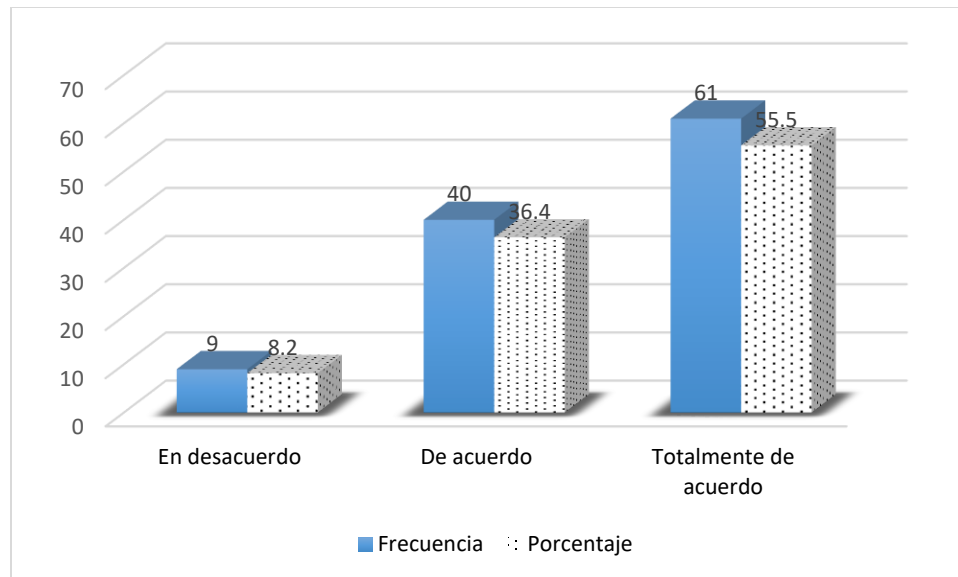
Fuente elaboración propia

Para que en toda entidad el personal se sienta identificado con lo que hace, que desarrolle sentido de pertenencia, tiene que sentirse a gusto con quienes trabaja, sentir gusto y pasión por lo que hace por esta razón al aplicar el cuestionario de inventario de cultura a los docentes.

Se les ha consultado sobre si ellos sienten que las autoridades se preocupan por las condiciones de trabajo del personal que labora en la facultad, y los resultados han sido estos, un 88.2% afirma que siente efectivamente que existe esa preocupación. Por tanto, las autoridades en lo general gozan de la simpatía del personal, sin embargo la opinión de un 11.8% que equivale a 13 docentes, piensan que no es cierto esto y que las condiciones de trabajo no son del todo del interés de las autoridades, aun cuando de los 110 docentes participantes este porcentaje es pequeño, es necesario conocer un poco más a fondo por qué se piensa de esa manera puesto que estos docentes, de acuerdo a la posición jerárquica que se encuentren dentro de la Facultad, pueden tener un mayor peso en dicha opinión o de hecho esta misma percepción ser transmitida a otros colegas o miembros de la comunidad universitaria, lo cual debilitaría en alguna medida el sentimiento de los demás colegas.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 6. Gráfico 15. Se acostumbra estimular los logros de nuestros estudiantes, por muy pequeños que sean



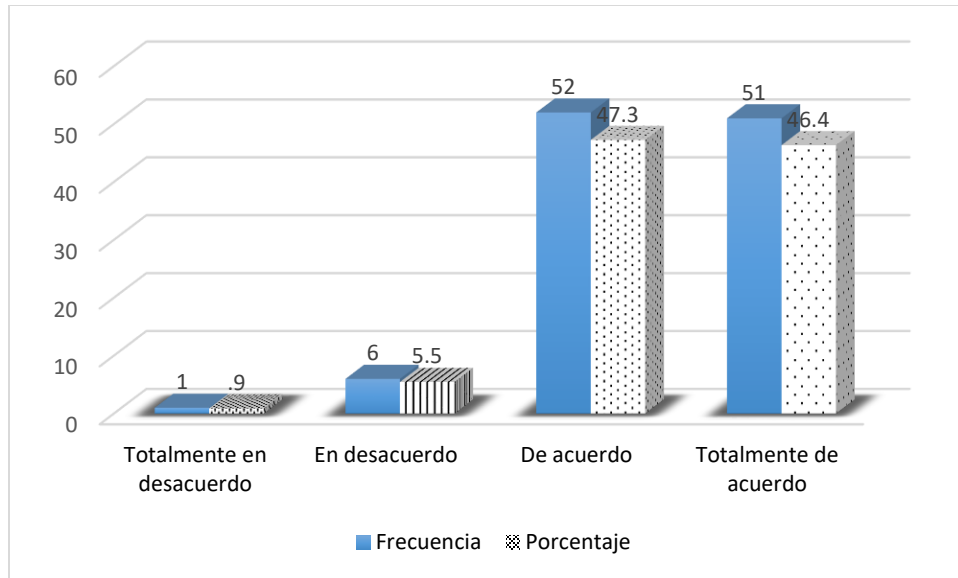
Fuente elaboración propia

Al trabajar con grupos numerosos igualmente se tiene la posibilidad de compartir con estudiantes que provienen de ciudades y localidades distintas, desde las zonas rurales y urbanas más alejadas, hasta estudiantes provenientes de países vecinos como El Salvador y Honduras.

Por tanto, el ser docente dentro de las aulas es cada vez un reto más dinámico y al consultarles sobre si ellos realizan reconocimiento de los logros de los estudiantes dentro de las aulas de clase, por pequeños que estos sean, han respondido de la siguiente manera, de los 110 docentes participantes 91.8% de estos afirman que si se estimula el logro de los estudiantes, lo cual es bastante bueno pero además interesante porque de ser una buena práctica la valoración de los logros de los estudiantes, se puede perfectamente hacer una motivación constante y reconocimiento de los procesos de emprendimiento, los cuales se hacen cada vez más necesarios como una experiencia que genera valor agregado a los estudiantes al momento de egresar.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 13. Gráfico 16. Se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.

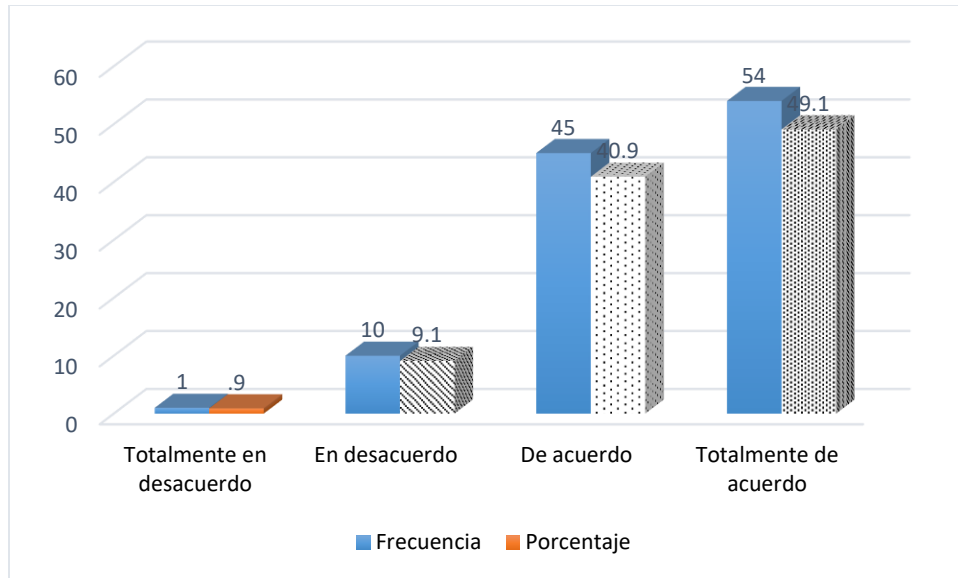


Fuente elaboración propia

Los resultados fueron que un 93.7% de los docentes participantes afirman que si se trabaja en función de esto y solamente un 6.3 % dice que no, como anteriormente se mencionaba los niveles de comprensión y asimilación de conceptos son distintos, pero de hecho si se fomenta una comunicación empática, asertiva seguramente en cada una de las unidades académicas se gesta un ambiente de tranquilidad y las orientaciones, lineamientos y formas de desarrollar las estrategias expuestas en el plan operativo de la facultad, funcionan sin mayores dificultades.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 16. Gráfico 17. Tenemos fotografías que nos recuerdan las etapas de desarrollo que hemos atravesado

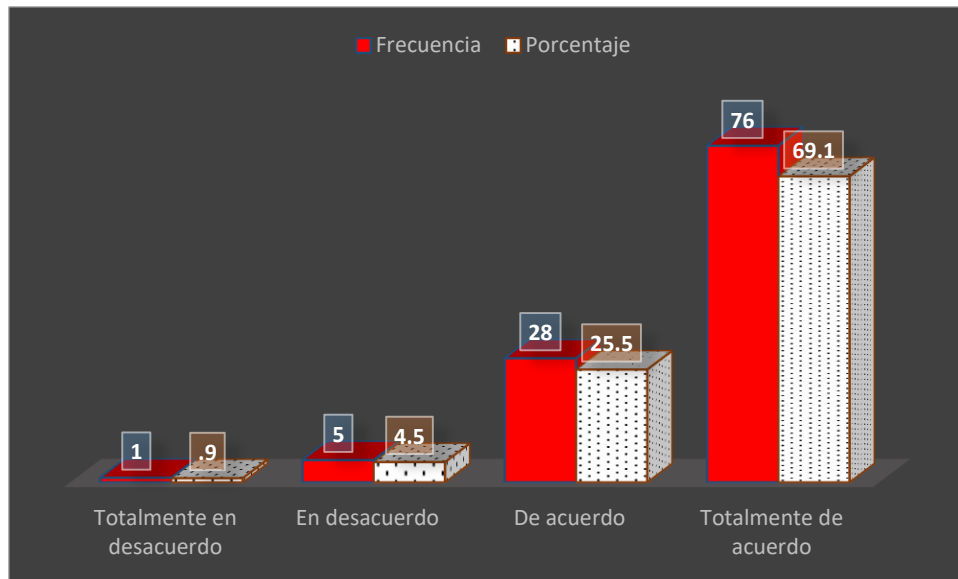


Fuente elaboración propia

Para no olvidar la historia de la facultad se les consultó a los docentes si existen evidencias que les recuerden las etapas que como Facultad han pasado y los datos confirman en un 89.10 % de los docentes afirman que es así, eso es interesante porque la media de edad de los docentes actuales de la facultad está por 38 años, es decir es una población docente bastante joven, en este grupo de docentes se encuentran algunos que están en el grupo de los fundadores y que relativamente son muy pocos, hasta las nuevas generaciones que tienen a lo mínimo cuatro semestres de colaborar como docentes en la facultad. Este nuevo grupo de docentes son el 10.9 % que no consideran que se tengan este tipo de evidencias o no están seguros de ello.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 44. Gráfico 18. Las reuniones de departamento y colectivo pedagógicos constituyen instancias de reflexión y adecuada coordinación.



Fuente elaboración propia

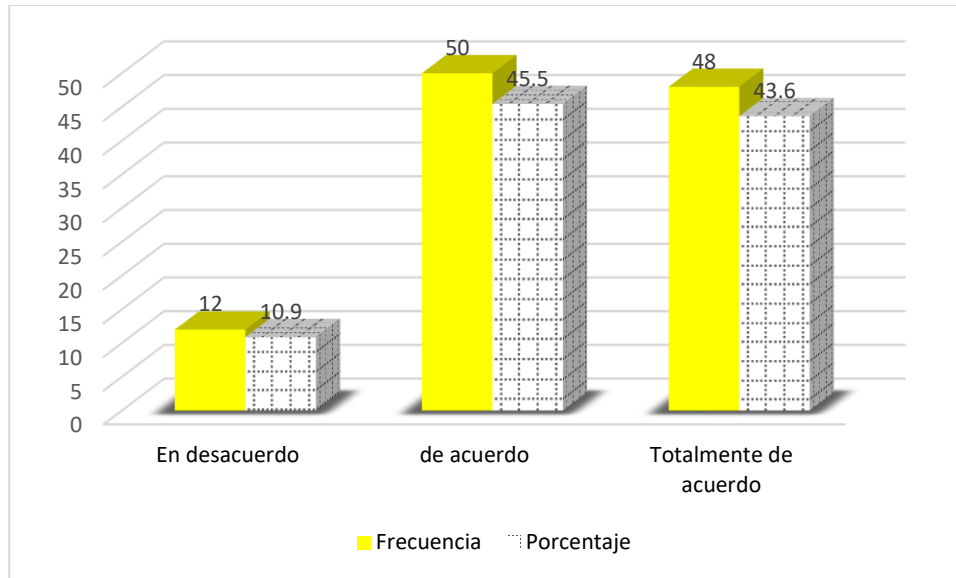
Al preguntarles a los 110 docentes participantes en esta investigación sobre el tema de los colectivos pedagógicos y si ellos estiman que estos son espacios de reflexión y de coordinación los resultados nos dieron los siguientes datos un 94.60% de los docentes afirman que efectivamente para eso son los colectivos pedagógicos y que su funcionamiento tiene esa misión, sin embargo, un 5.4% afirma que no es así.

Este dato aun cuando es pequeño, determina que aún algunos docentes no ven la importancia de este espacio y por tanto es necesario trabajar con ellos para que desde su práctica docente compartan y se cohesionen al resto de docentes puesto que este espacio de trabajo esta validado por su funcionamiento y no solo porque funciona para la consecución de información sino porque en la práctica la implementación de estrategias articuladas desde este espacio han evidenciado resultados certeros en los grupos, por tanto desde los colectivos pedagógicos, se ve la oportunidad de que se instaure el tema de la cultura emprendedora.

En el cuestionario de Denison que igualmente los docentes participaron en su llenado algunas de las preguntas asociadas con este sub eje son las que continuación se exponen.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCDP. 9. Gráfico 19. Tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno



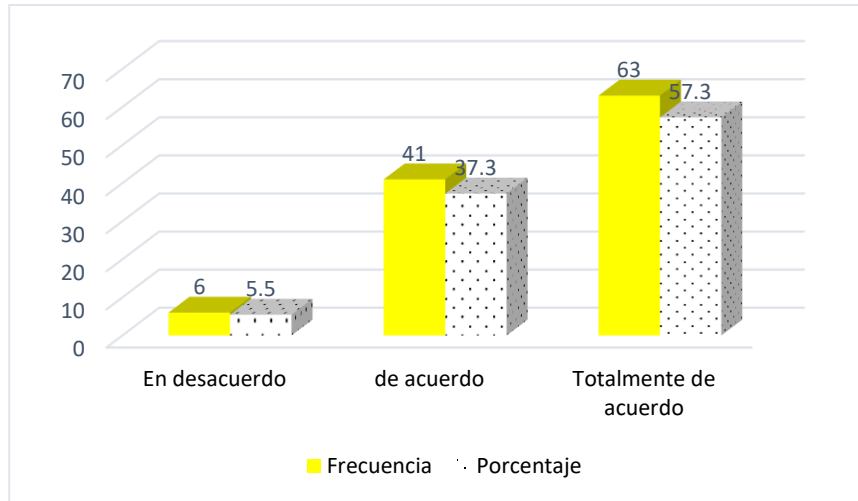
Fuente elaboración propia

De hecho, los docentes universitarios no pueden estar al margen de las necesidades que tiene la empresa y lo que en la práctica se hace necesario para que los estudiantes puedan incorporarse al mundo laboral empresarial ya sea como empleados o por cuenta propia a través del desarrollo de emprendimientos. Por esta razón se les pregunta sobre si es importante que como docentes tengan una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno y los datos referidos son que un 89.40% dice que sí, que efectivamente como docentes universitarios es su deber y por tanto al hacerlo este les permitirá llevar a las aulas de clase un conocimiento más ajustado a la realidad, además que anima y motiva a los estudiantes a visualizar el mundo y el mercado de oportunidades como está en la actualidad, mucho más competitivo que hace unos años atrás.

Por otro lado tenemos a un 10.9 % de los docentes que afirma que no hace este tipo de lecturas del ambiente, que no realiza estos análisis, y esto de una u otra forma para los estudiantes es una oportunidad negada, puesto que si el docente está dentro de un marco teórico, el egresado no tendrá desarrollada esa capacidad de visión real y de hacer análisis más críticos, por tanto es urgente que estos docentes cambien su forma de visionar el ambiente, puesto que esta actitud que se irradia al estudiantado no trae buenas energías y de opaca el trabajo que otros docentes seguramente hacen desde sus cátedras.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCDP. 10. Gráfico 20. Nuestras decisiones nunca ignoran los intereses de los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria



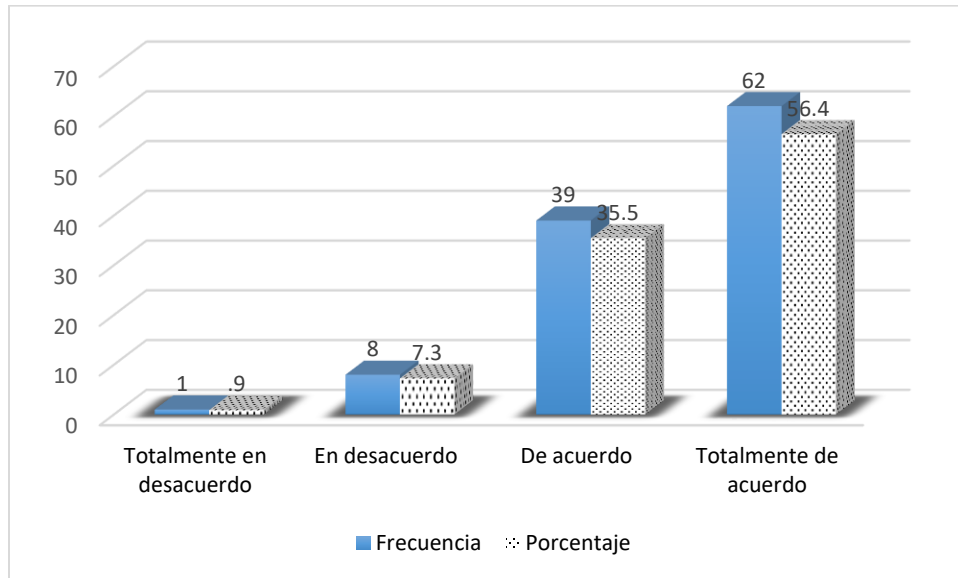
Fuente elaboración propia

Al consultarles a los 110 docentes sobre si indudablemente las decisiones que se toman dentro de la Facultad están en función de los intereses de los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria, los resultados apunta a que 94.6% dice que así es, por tanto se cumple lo mandatado en el modelo educativo de tener un modelo de aprendizaje centrado en el estudiante, pero además el hecho de que cada decisión que se tome dentro de la facultad está siendo en función de la mejora continua, de la calidad de la educación, del bien común de la universidad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

2.2. Estilos de cultura

ENICP. 2. Gráfico 21. Ambiente de trabajo fomenta la autonomía y autenticidad

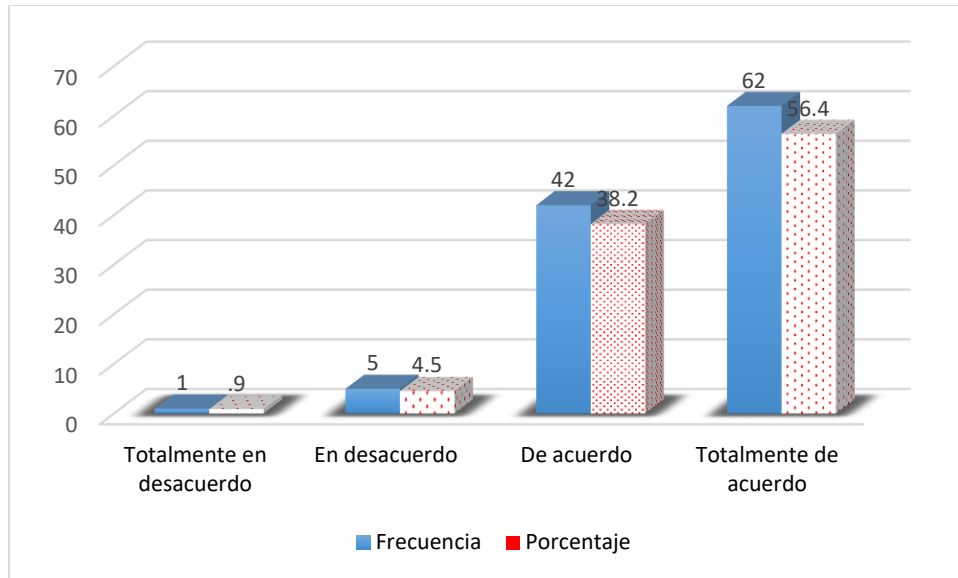


Fuente elaboración propia

Por tal razón se le ha preguntado a los docentes y los resultados afirman en un 91.9% ese es el tipo de ambiente en el que trabajan dentro de la facultad, este dato es interesante puesto que en la medida que los docentes se sientan bien laborando en este tipo de condiciones, esto es lo que trasladan indirectamente hacia los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria, es decir si los docentes sienten que el espacio donde laboran reúne esas condiciones, les brinda la seguridad de dar un mayor esfuerzo no solo por sostener este tipo de elementos que abonan a una cultura de trabajo armónico, sino además a dar el seguimiento paso que es la instauración de una cultura donde se pueda compartir el emprender con los estudiantes.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 19. Gráfico 22. Política de puertas abiertas permite participar por igual en la vida de la Facultad

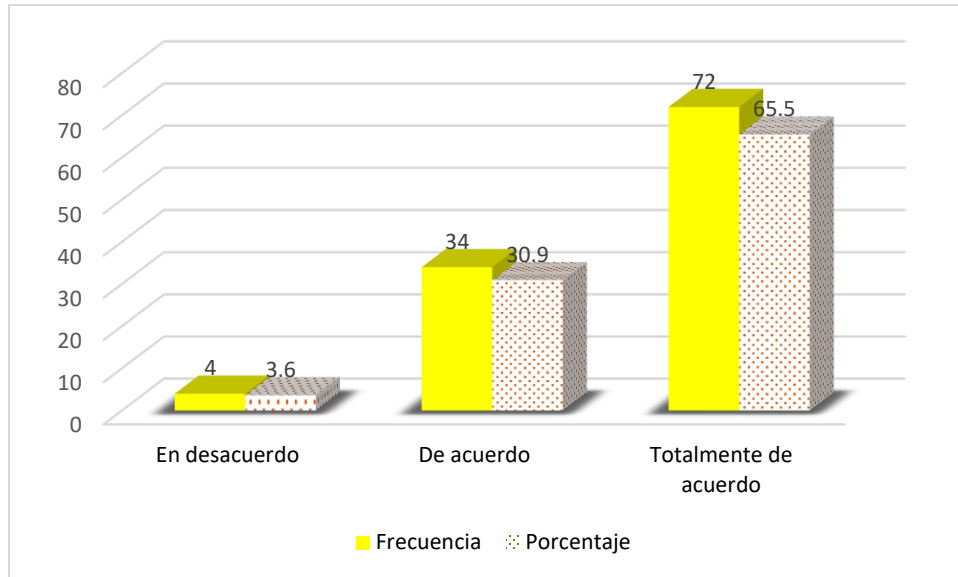


Fuente elaboración propia

En el caso de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí no es la excepción, por tanto al consultarles sobre este tema a los docentes sus aportes han sido en un 94.6% afirman que precisamente el tener esa política de puertas abiertas, le permite a cualquier miembro del país en primer lugar ingresar a la universidad pública por las vías que esta tiene establecidas, el hecho de que los docentes y estudiantes tienen la oportunidad de participar, concursar en espacios donde la convocatoria es abierta y siempre y cuando se cumplan con los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 28. Gráfico 23. Creemos que la facultad ofrece un ambiente que estimula a los estudiantes y a la comunidad



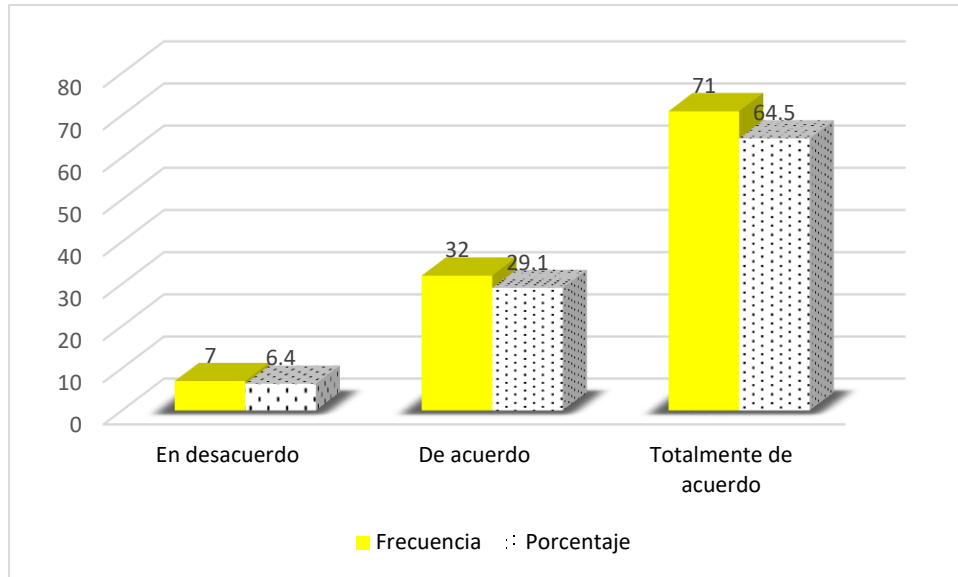
Fuente elaboración propia

Ellos han afirmado en un 96.4% que sin dudar la facultad realiza grandes esfuerzos y logra crear un ambiente donde los estudiantes se sienten cómodos e identificados con su quehacer.

Por otro lado, existe un 3.6% que afirma que no están de acuerdo con esta aseveración, sería interesante estudiar un poco más a fondo por qué estos docentes estiman que aún no se ha logrado la creación de este ambiente, si está asociado a mejores condiciones de infraestructura o son situaciones de funcionamiento administrativo o de calidad del personal.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 45. Gráfico 24. El esfuerzo constante de directivos y profesores han posibilitado visualizar un futuro promisorio.



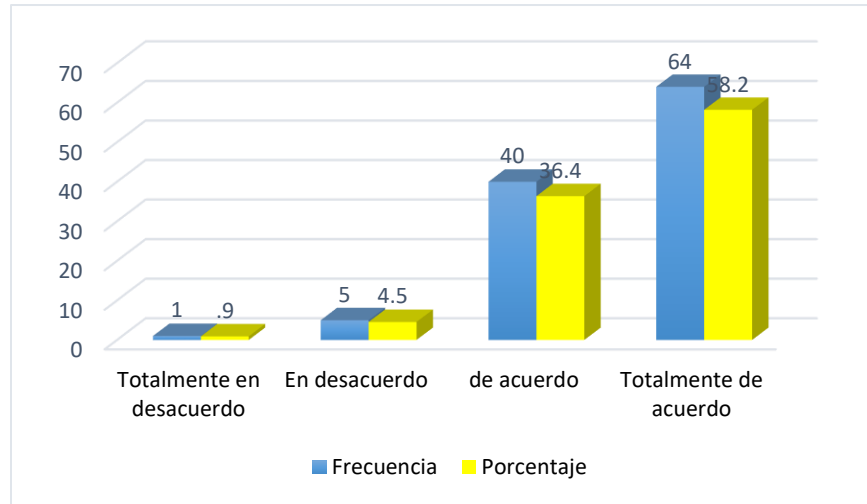
Fuente elaboración propia

Por tanto, al preguntarles a docentes de planta y horarios sobre que opinaban respecto al hecho de que el esfuerzo constante de las autoridades y el profesorado en su conjunto haya posibilitado el que la Facultad tenga un futuro promisorio, los resultados fueron los siguientes en un 93.6% están de acuerdo con esta aseveración y solamente un 6.4% afirma que no está del todo de acuerdo con esto.

Siempre contando con las opiniones de los docentes se presentan los siguientes resultados:

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCDP. 11. Gráfico 25. Consideramos el fracaso como una oportunidad de aprender y mejorar

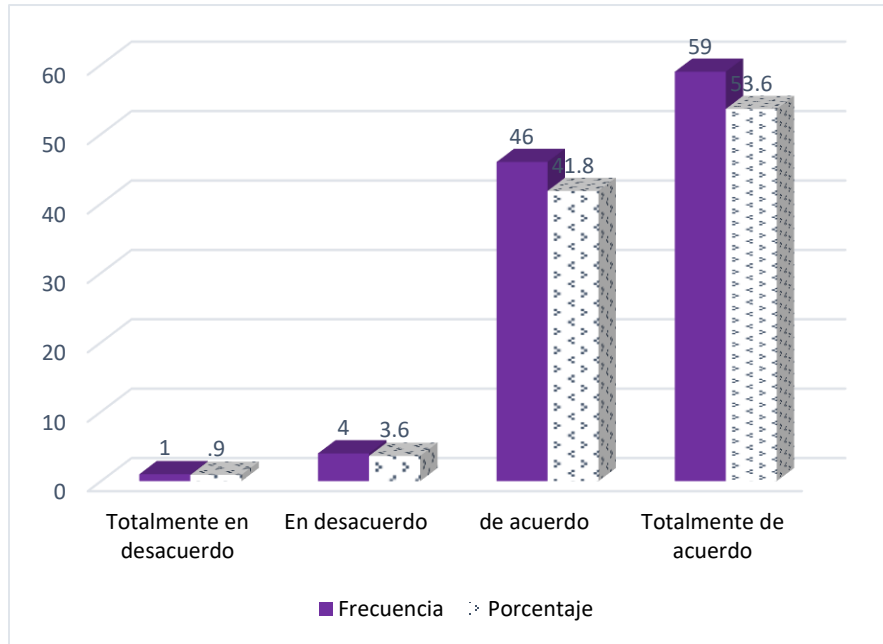


Fuente elaboración propia

Por tal razón se les ha preguntado a los docentes participantes en esta investigación sobre si ellos creen que el fracaso es una oportunidad para aprender y mejorar. Ellos han expresado en un 94.6 % cuando esto pasa de hecho es una oportunidad, por tanto, el docente tiene la responsabilidad de compartir con el estudiantado a su cargo que los errores nos enseñan y en muchos de los casos son aprendizajes con dolor pero que de estas situaciones también se puede aprender y sopesar lo que se tiene como habilidades profesionales, personales y sociales para enfrentar los obstáculos que se nos interpongan en el camino.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCDP. 22. Gráfico 26. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintas



Fuente elaboración propia

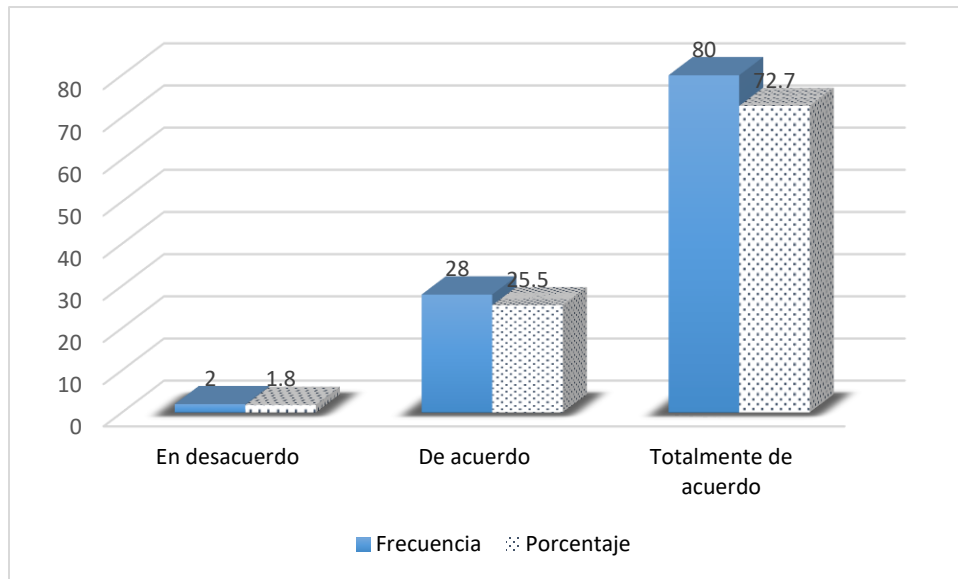
Cuando a los docentes se le ha preguntado si ellos creen que existe un estilo de dirección característico en la Facultad y que está compuesto por un conjunto de prácticas en particular, las respuestas han sido en un 95.45 % de los docentes participantes los que han dicho que es así y que por tanto este conjunto de prácticas son las que permitido el crecimiento de la Facultad, el reconocimiento en los últimos años y el compromiso asumido de parte de sus docentes.

2.3. Tipos de cultura

Los docentes al participar en el llenado del instrumento sobre cultura organizacional expresan en relación al sub eje tipo de cultura lo siguiente:

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENIC. 30. Gráfico 27. Los cambios experimentados por la facultad desde su creación nos demuestran una vida creativa e innovadora



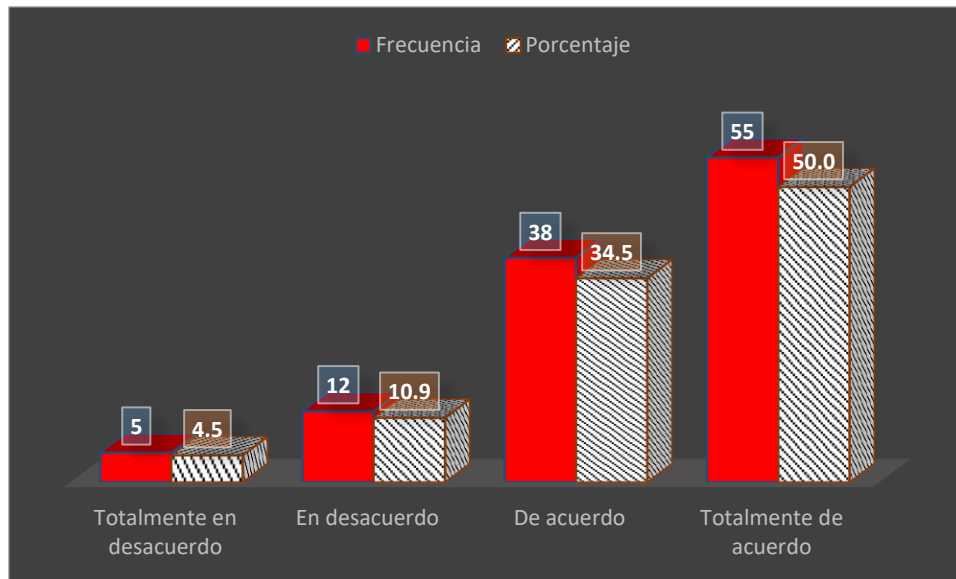
Fuente elaboración propia

Para confirmar la aseveración de que si los cambios experimentados por la facultad, desde su creación, nos demuestran una vida creativa e innovadora, los docentes han respondido lo siguiente:

En un 98.20% afirman que indudablemente los cambios positivos que ha experimentado la Facultad son el producto de muchos años de ardua labor, la cooperación de todos los trabajadores, la motivación de los estudiantes, el apoyo de la sociedad en general y que la generación de nuevas ideas, ideas creativas e innovadoras dan la pauta para que esto haya pasado y no por casualidad sino por causalidad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 31. Gráfico 28. Se acostumbra a reconocer los esfuerzos de los docentes en la tarea educativa



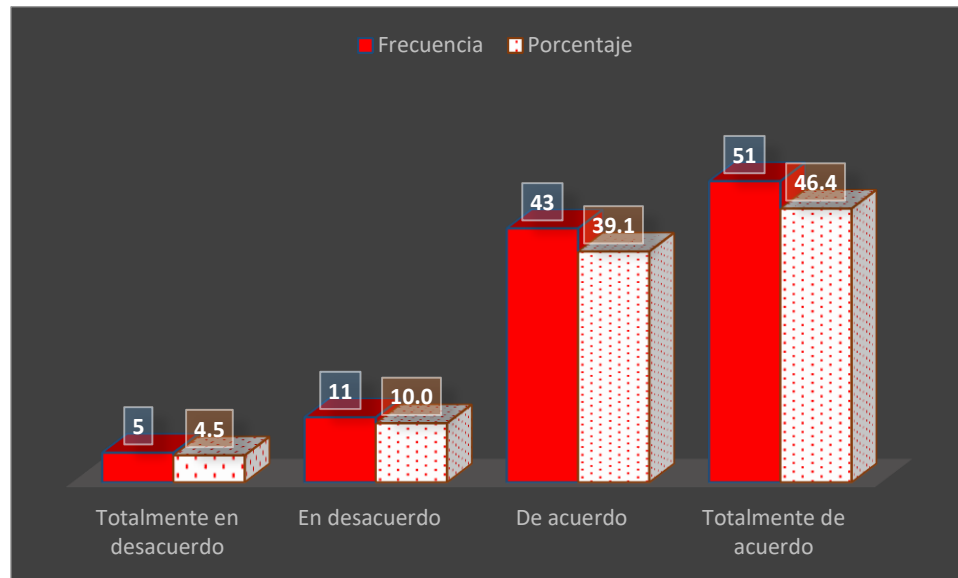
Fuente elaboración propia

Por esta causa, la necesidad del reconocimiento de la labor docente es que se les ha preguntado a los docentes participantes si ellos creen que dentro de la Facultad reciben ese reconocimiento de la tarea educativa que realizan día a día y los resultados fueron por un lado un 84.5% afirma que, si existe ese reconocimiento de la labor que se hace y que dicho reconocimiento se hace público, mientras que otro 15.5% expresa que no existe dicho reconocimiento.

Estos datos son interesantes puesto que aquellos docentes que aún sienten que no se les reconoce su labor docente como tal, por tanto, las autoridades y directores de departamento tienen en este elemento una oportunidad y hacer énfasis en este tipo de acciones.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 33. Gráfico 29. Reconstruir la facultad estudiando su historia

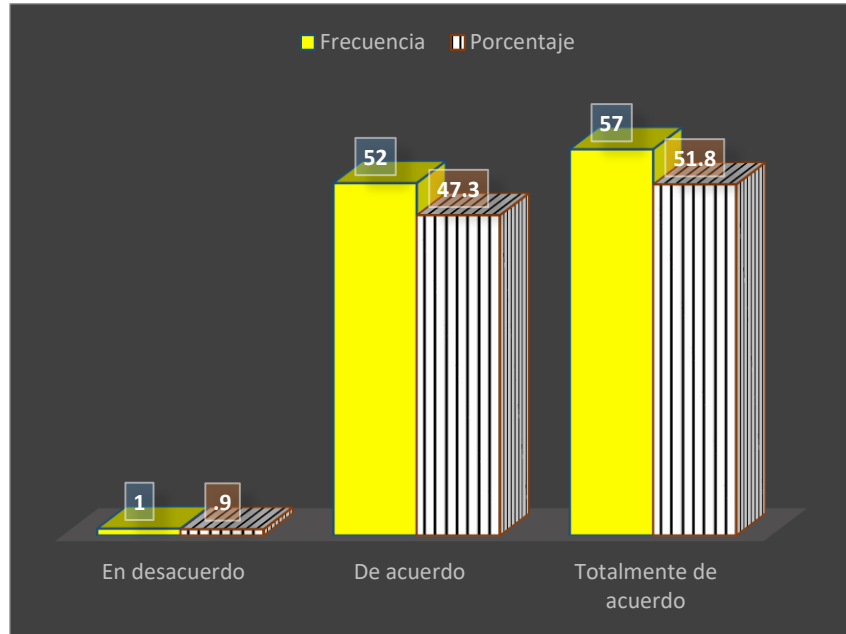


Fuente elaboración propia

Para tales fines se les ha preguntado a los docentes si ellos creen que, si podemos reconstruir, con facilidad; la historia al estudiar los documentos existentes y tomando en cuenta que más del 90% de los docentes encuestados no participaron en los inicios de la universidad. Los resultados son interesantes donde un 85.5% de los encuestados afirma que, sí se puede lograr con las evidencias y memorias históricas que se tienen, por otro lado, se cuenta con 14.5% que dice que no es válido este argumento porque estiman que no es suficiente y que para comprender realmente la realidad lo vivido el estudio de documentos no es requiere de otros elementos.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 35. Gráfico 30. Proyectos irrealizables gracias al esfuerzo de todos

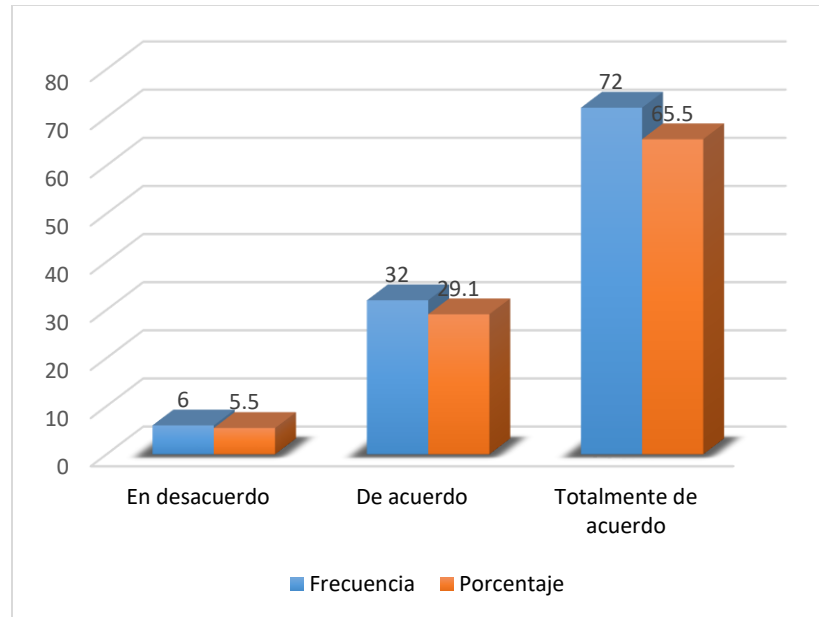


Fuente elaboración propia

Todos los logros alcanzados no han surgido de la nada por eso al preguntarle a los docentes sobre si ellos creen que muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a los esfuerzos de las autoridades, personal docente y administrativo se han logrado desarrollar, ellos han afirmado en un 99.1% es por la colaboración de todos por ver a la universidad como una gran familia, de hecho dejando más del tiempo de la jornada laboral, haciendo investigación, dando cátedra de calidad, realizando labores de extensión, generando oportunidades de alianzas con empresas privada e instituciones del estado así como con otras entidades que tienen incidencia en el norte de Nicaragua.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 36. Gráfico 31. Las metas responden a las demandas de la comunidad universitaria



Fuente elaboración propia

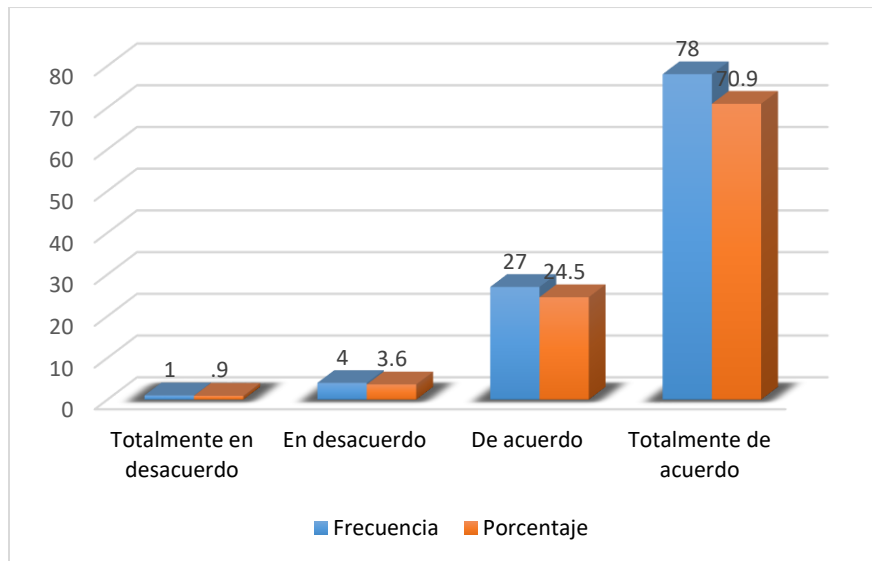
Por tal razón se puede decir que cuando las metas están estructuradas de esta manera, es una realidad que respondan a la mejoría de las condiciones de la comunidad universitaria, y al ser consultados los docentes sobre este tema, las respuestas han sido las siguientes:

Un 94.6 % de los participantes en la investigación afirman que es un hecho que las metas que se persiguen en la facultad responden a las demandas y expectativas de la comunidad universitaria.

Solamente un 5.4% afirma que no ocurre de esta manera. Es importante que se trabaje en función no solo de mantener armonía en relación a que todas las metas que se proponga desarrollar la Facultad sean enfocadas en el bienestar de la comunidad universitaria, sino que las mismas sean conocidas por sus miembros, de esta manera se desarrollará un sentido de pertenencia y se logrará obtener mayor apoyo al cumplimiento de las mismas.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 38. Gráfico 32. El esfuerzo continuo es la clave para el éxito en el trabajo docente

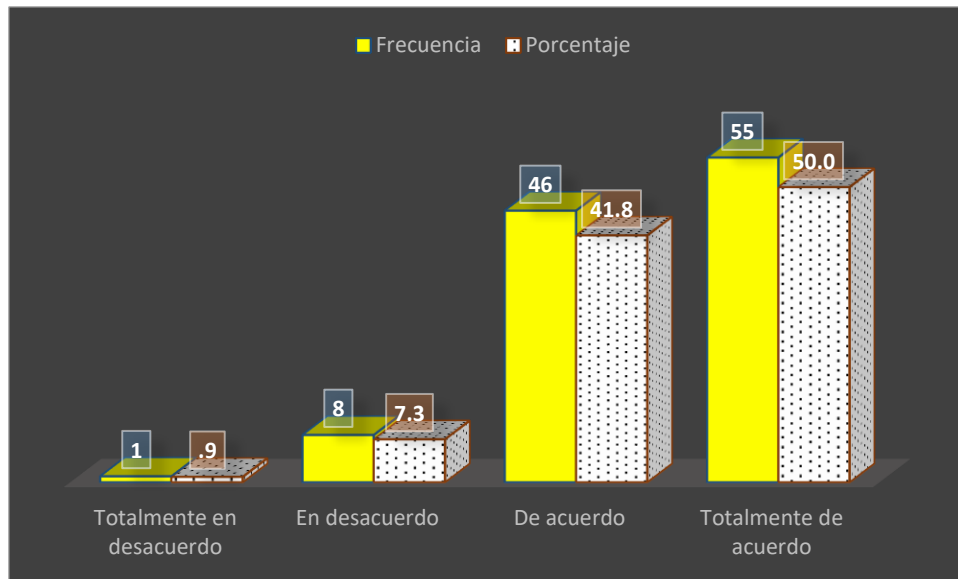


Fuente elaboración propia

Al consultar a los docentes sobre este tema las respuestas a la misma han sido las siguientes en un 95.4% afirman que el esfuerzo constante es exactamente una de las claves para que ha permitido alcanzar el éxito en la Facultad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 39. Gráfico 33. Nos reunimos para revisar las metas y lo que nos hace falta por alcanzar.



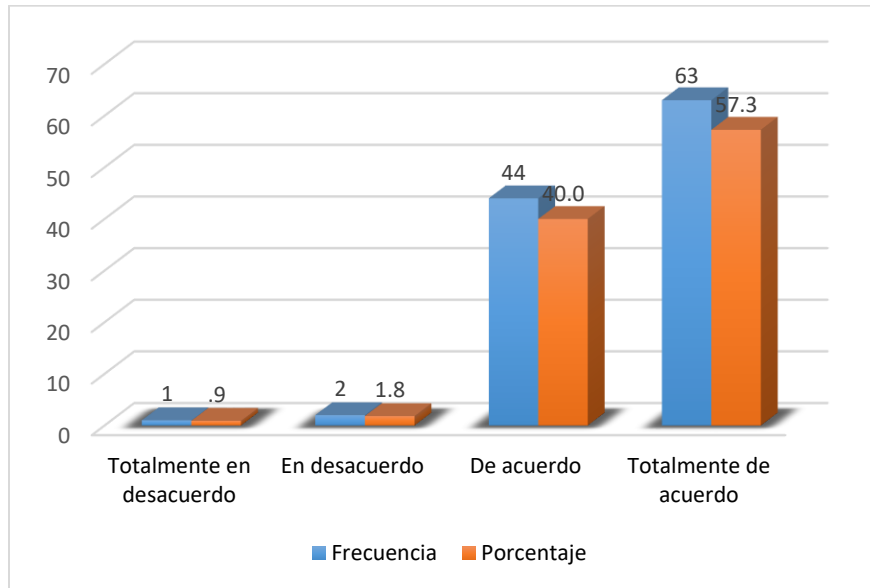
Fuente elaboración propia

Al consultar a los docentes sobre si realmente estos procesos de revisión y auto ajuste se llevan a cabo dentro de la universidad, los resultados han sido los que a continuación se exponen.

El 91.8 % afirma que existen reuniones periódicas para revisar si las metas establecidas se han cumplido, por qué se ha logrado o cuáles son los factores obstaculizadores que no han permitido el que se haya logrado dicha planificación. Igualmente se realiza un balance de las áreas que son significativas, así como las que se consideran problemáticas o complejas para ser cumplidas.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENICP. 57. Gráfico 34. Los directivos respaldan a los profesores en sus iniciativas de trabajo



Fuente elaboración propia

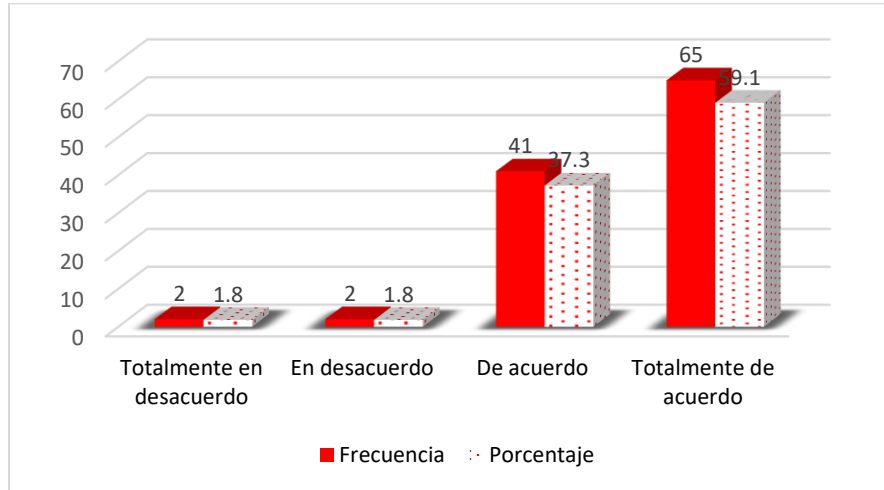
Al preguntar sobre este tema a los docentes un 97.3% han opinado que de hecho el apoyo de las autoridades en la realización de las actividades es fundamental, y en el caso de los docentes el apoyo de parte de sus jefes inmediatos es muy importante puesto que de esto depende no solo la autorización para la realización de acciones, sino además se fomenta la creatividad y los procesos de innovación educativa.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

2.4. Tendencias Culturales

Alrededor del sub eje tendencias culturales los docentes expresan que:

ENICP. 58. Gráfico 35. La innovación pedagógica es constante y públicamente apoyada por los directivos



Fuente elaboración propia

Cuando se les pregunta a los docentes sobre el tema de la Innovación educativa, concretamente si esta públicamente apoyada y divulgada por las autoridades las respuestas han sido que:

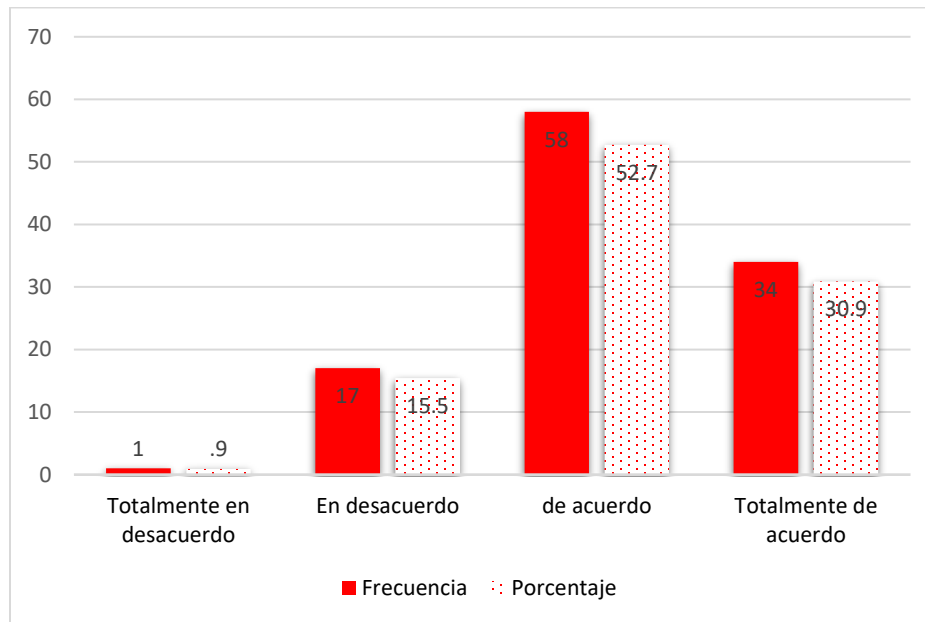
En un 96.3% afirman que es así, y esto les ha llenado de entusiasmo, aun cuando desde la carrera en la que trabajan algunos de los participantes en esta investigación, afirman no desarrollar de manera específica, si dicen que conocen la experiencia de otros docentes y como dichas experiencias además de ser desarrolladas dentro del aula de clase, y aceptadas por los estudiantes, han sido divulgadas y hasta compartidas en congresos nacionales e internacionales de Educación

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

2.5. Modelos de cultura

Los docentes expresan según las respuestas generadas través de la encuesta de Denison lo siguiente:

ENCDP. 1. Gráfico 36. La forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar



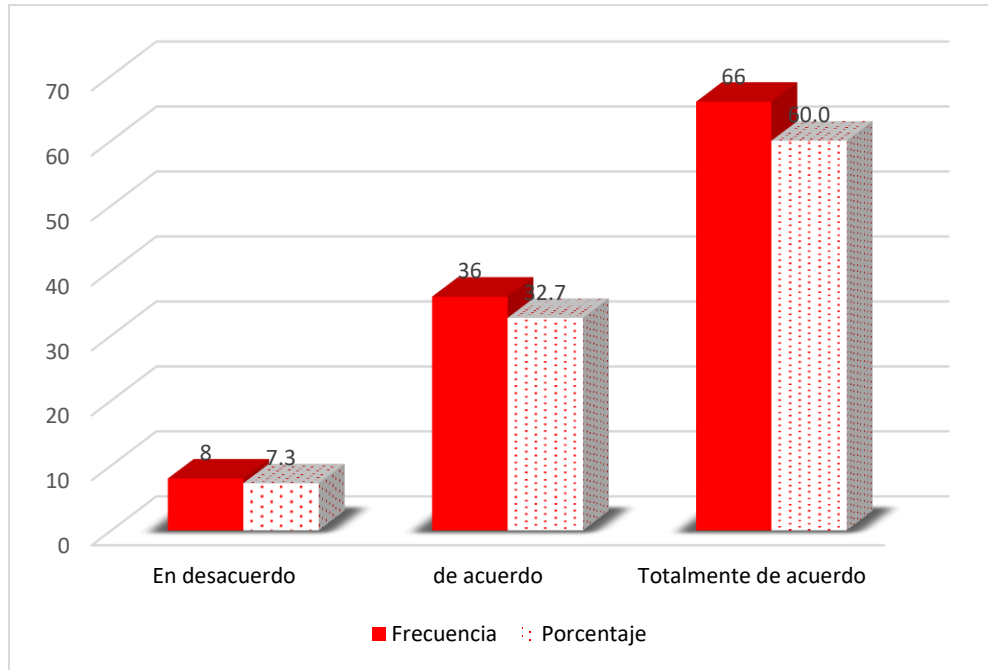
Fuente elaboración propia

Los docentes sobre este tema opinan que en la Facultad la forma de hacer las cosas flexibles y cambiantes es de un 83.6%. Un 16.4% piensa lo contrario que la flexibilidad la forma de hacer las cosas dentro de la Facultad no es cambiante.

Sería necesario indagar un poco más sobre ese grupo de docentes que consideran que la tanto la flexibilidad como los cambios no son tan posibles o reales e identificar y perteneces a un paraa concreta de trabajo o como se podría mejorar esta parte, cuáles han sido sus experiencias al respecto.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCDP. 3. Gráfico 37. Adoptamos de continuo nuevas y mejoras formas de hacer los aspectos académico, organizativos, de extensión e investigación

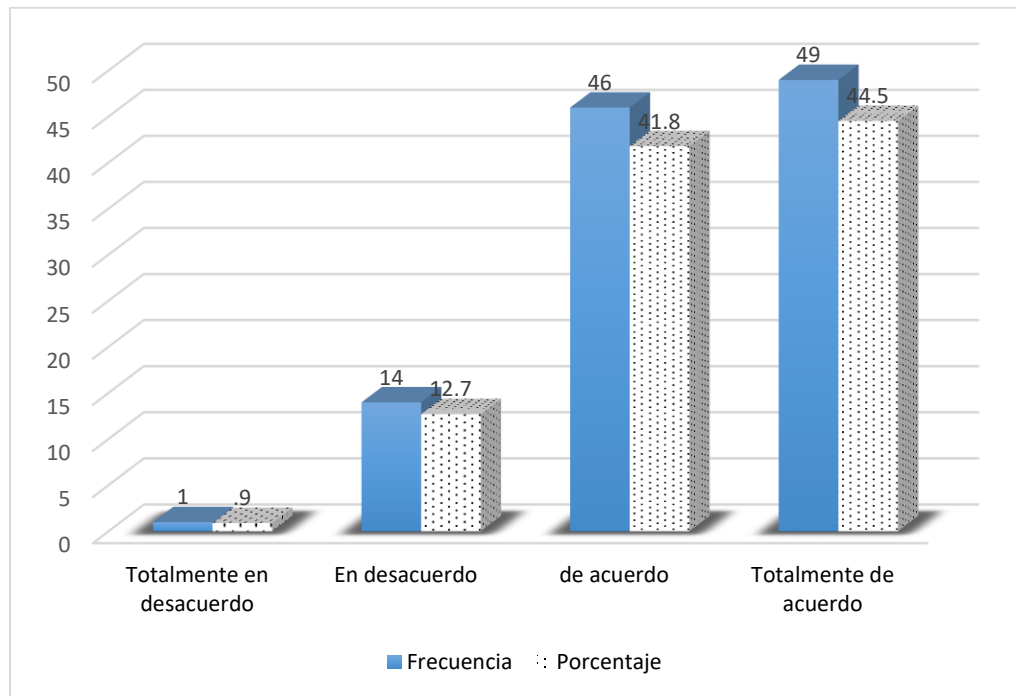


Fuente elaboración propia

Por esta razón, le hemos consultado a los docentes sobre qué opinan ellos sobre el hecho de que la Facultad, este constantemente adoptando nuevas formas de hacer las cosas en los ejes de docencia, investigación y extensión y los resultados son con un 90% de los docentes participantes afirman que si se realiza tales adopciones y solo un 10 % expresa que no.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCDP. 6. Gráfico 38. Los comentarios y recomendaciones de los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria introducen cambios



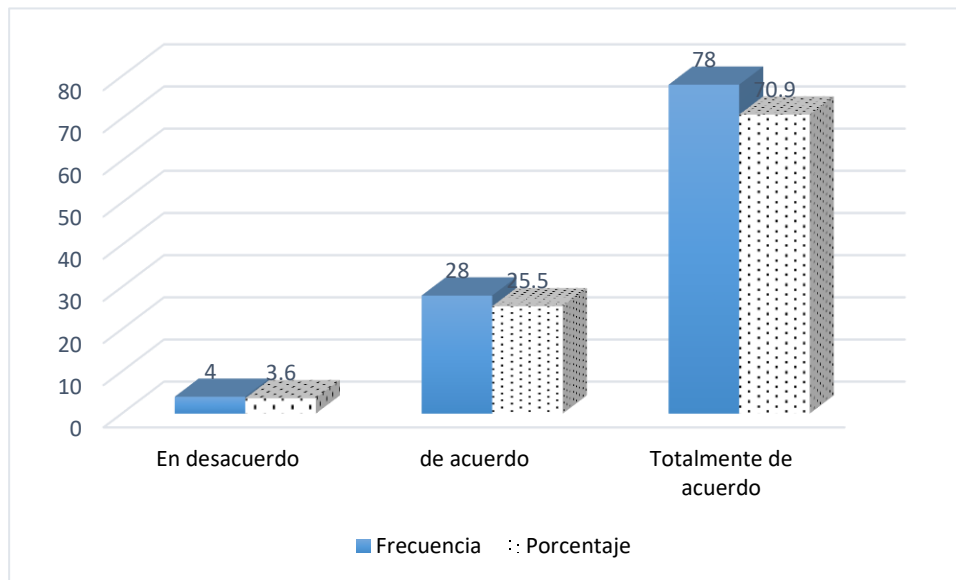
Fuente elaboración propia

Desde este mismo órgano es donde se presentan las iniciativas para la generación de cambios, y donde los miembros de la comunidad universitaria se ven representados.

Al ser consultados los docentes sobre el tema de que si las opiniones de los estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad universitaria, son gestores de cambio, los resultados han sido en un 86.3% afirman que es así. Sin embargo, existe un 13.6 % que dice que eso no es de esta manera.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCDP. 7. Gráfico 39. Fomentamos el contacto directo con estudiantes y miembros de la comunidad universitaria



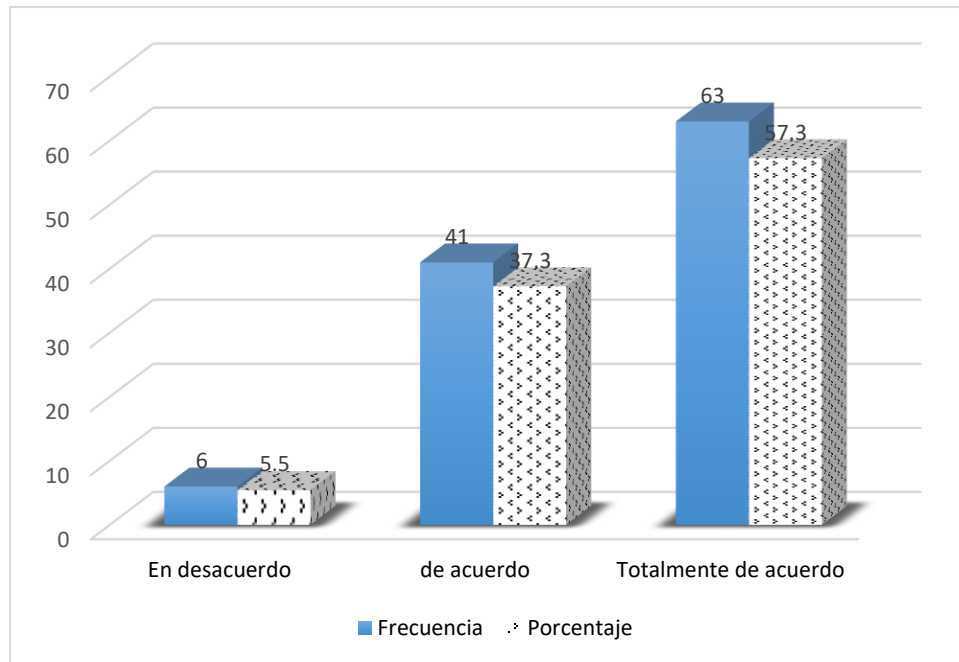
Fuente elaboración propia

Al preguntarles a los docentes sobre lo que piensan al respecto los resultados expuestos han sido que:

Un 96.3% afirma que eso es lo que ocurre en la Facultad y por tal razón se logra resolver los problemas de forma más rápida y con esto los estudiantes logran un nivel de identificación mayor con esta casa de estudios, ocurre un proceso de empoderamiento, de identificación.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCDP. 10. Gráfico 40. Nuestras decisiones nunca ignoran los intereses de los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria



Fuente elaboración propia

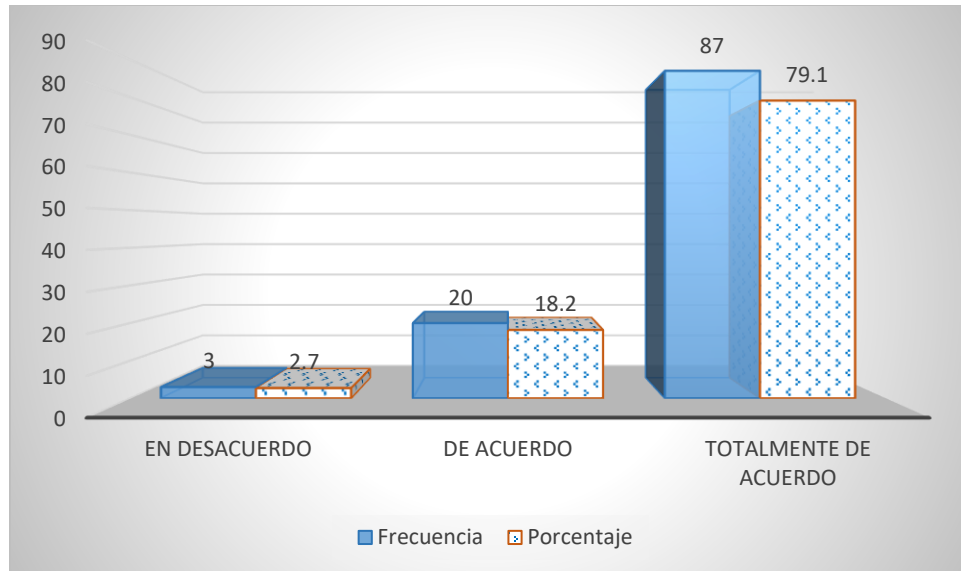
Cuando a los docentes se les preguntó su opinión sobre este aspecto los resultados fueron: En un 94.5% afirma que efectivamente las decisiones que se toman siempre están en función de mejorar las condiciones de los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria en la medida de lo posible.

Pero, por otro lado, existe un 5.5 % de docentes que expresa que las decisiones que se toman en la facultad no corresponden a los intereses y la mejora de las condiciones de los miembros de la comunidad universitaria. Por tanto, aun cuando es un porcentaje pequeño sería interesante el poder comprender porque estos docentes no consideran que las decisiones no están beneficiando a los miembros de la comunidad universitaria como tal.

Es importante conocer las apreciaciones y percepciones puesto que esto de una u otra manera oxigena la cultura y puede en el futuro a mediano plazo contribuir al cambio de estas percepciones y que estos docentes que no están del todo se podría decir conformes con la forma en cómo se toman las decisiones, no vayan a transmitir este sentimiento a los estudiantes, porque no abonaría en nada al fortalecimiento de la cultura como tal en la Facultad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENC DP. 14. Gráfico 41. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo continuo



Fuente elaboración propia

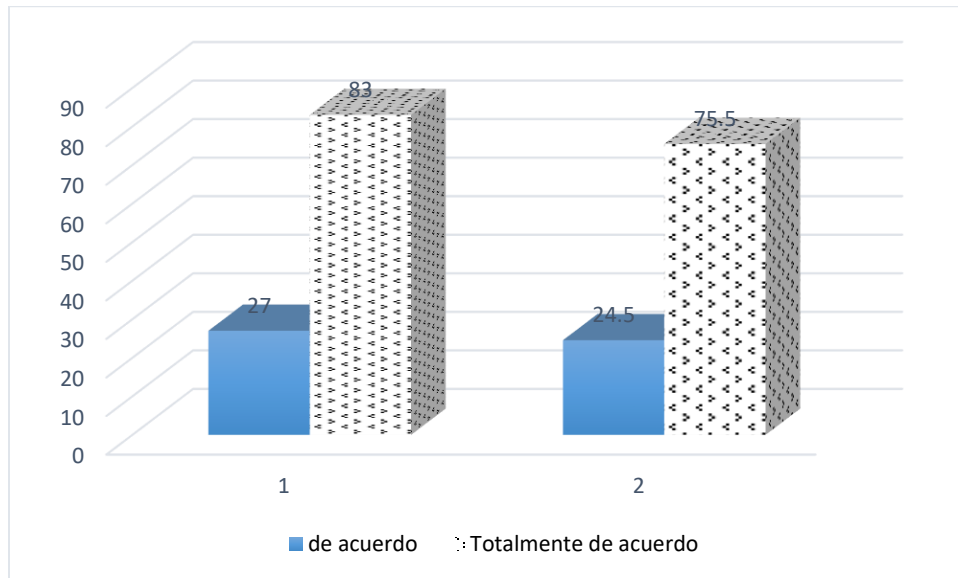
Cuando se les ha preguntado a los 110 docentes participantes en esta investigación ellos han expresado:

En un 97.10 % que sin dudar lo el aprendizaje es un objetivo que alimenta su labor como docentes, pero que es un deseo permanente aprender cosas nuevas para incorporarlas en su práctica docente dentro de las aulas de clase.

Solamente un pequeño 2.7% afirma que el aprendizaje no es el objetivo más importante es la labor docente.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCDP. 16. Gráfico 42. Miembros muy comprometidos con su trabajo

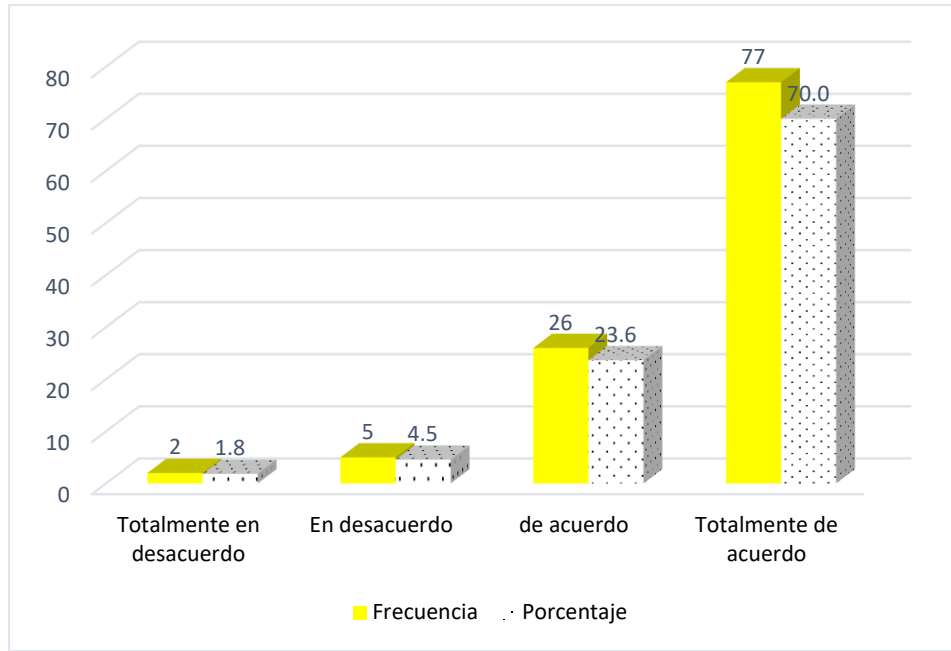


Fuente elaboración propia

Los docentes al preguntarles si ellos estimaban que el compromiso es un elemento necesario para colaborar en la Facultad sujeta de estudio y más aún cuando se les ha enfatizado en el hecho de que si ellos se sienten comprometidos con esta casa de estudios, los resultados han sido en un 100% afirman que es así. Por tal razón esto se puede aprovechar para el desarrollo de nuevos retos, una de los cuales puede ser el pilotaje el desarrollo de procesos de emprendimiento dentro del aula de clase con su respectivo seguimiento.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCD. 17. Gráfico 43. La planificación del trabajo es continua e implica a todo el mundo

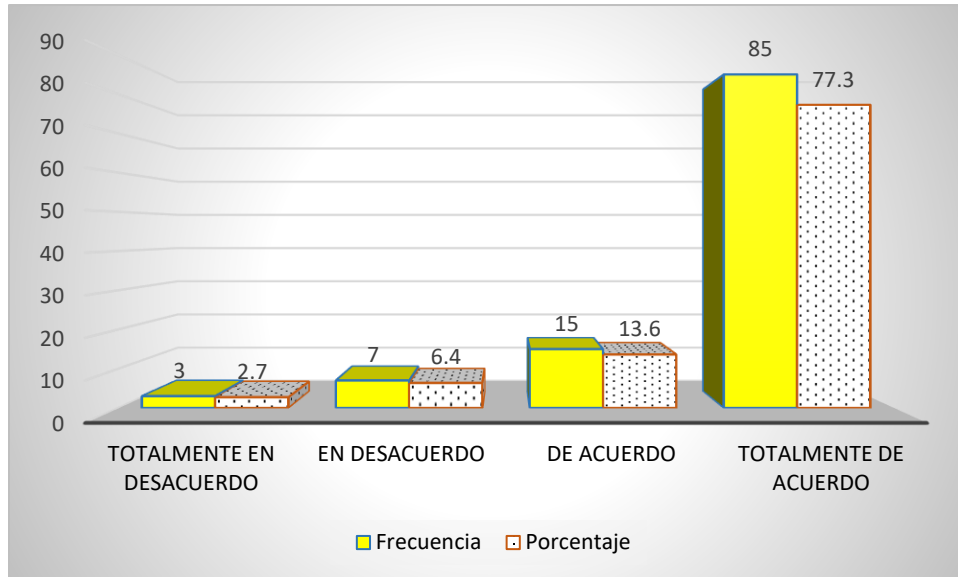


Fuente elaboración propia

Al ser abordados los docentes sobre este tema nos encontramos con diferentes respuestas entre las que se pueden compartir las siguientes por un lado un 93.6% afirma que de hecho la Planificación como actividad tienen mucho que ver con el éxito del proceso docente dentro del aula de clase, le da validez a lo que se realiza, pero además permite retomar los errores, y dar seguimiento a los procesos desarrollados con los estudiantes.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCDP. 25. Gráfico 44. Existe un código ético que guía el comportamiento para distinguir lo correcto



Fuente elaboración propia

Al preguntarles a los docentes que opinan sobre el hecho de que se cuente con un código de ética que guíe el comportamiento de la comunidad universitaria los resultados son interesantes ya que un 90.9 % expresa estar de acuerdo o muy de acuerdo con el hecho de tener dicho código de ética, dado que es un compromiso el ponerlo en práctica y al contar con esta guía muchas de las acciones que se tenían como bien vistas el desarrollarlas dentro de la práctica docentes, se han dado cuenta que no es así y se puede rectificar, porque esto abona a una cultura de sobriedad y transparencia frente a los estudiantes y miembros de la sociedad en general.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

6.3. Eje analítico No. 3: Bases y modelos que generan emprendimiento en la facultad

En el trabajo de investigación de Lee, Chag y Lim (2005) determinan que los estudiantes de universidades americanas tienen significativas diferencias en la intención de desarrollar nuevas empresas en otros países, entre los que han tomado cursos de emprendimiento y los que no los han tomado.

Es así como Azanza (2011) de la Universidad de Deusto, en su trabajo de investigación sobre la intención emprendedora de estudiantes universitarios, habiendo probado su hipótesis de que hay una relación significativa entre la participación en programas de apoyo al emprendimiento y la intención emprendedora, propone la necesidad de analizar la intención emprendedora de los estudiantes antes y después de participar en dichos programas para estudiar la dirección de dicha relación.

Morales Parragué (2011) determinó que el clima de emprendimiento es clave en la intención emprendedora y afecta indirectamente a través de las variables explicativas, induciendo la idea de un factor moderador. Además, sostiene que las universidades deben realizar un esfuerzo en mejorar ese clima para mejorar la intención de emprender.

Falloye (2006) realizó un experimento bajo el modelo de comportamiento planificado (TPB), para diferentes cohortes de estudiantes universitarios mediante un estudio longitudinal, con la finalidad de proponer un marco típico para el diseño de los programas de emprendimiento.

“Que las universidades, revisen y adecuen el proceso de enseñanza y aprendizaje, para entregar a la sociedad, profesionales que tengan una elevada intención emprendedora y con esto contribuir a un mayor desarrollo de nuevas empresas por oportunidad, que generen empleo y crecimiento de la economía y la sociedad”

Los emprendedores se pueden categorizar por sus diferentes estados cognitivos y si entendemos adecuadamente esas diferencias, podríamos mejorar el pensum para la formación de los estudiantes universitarios. (Palish L y Bagby D; 1999).

Y es así como los estudios de rasgos se han esforzado en identificar las diferencias entre las cualidades de los emprendedores. La educación en espíritu empresarial puede ser mejor entendida, si se conoce el fenómeno empresarial desde lo cognitivo (Palish L y Bagby D; 1999).

Y dada estas situaciones es que se hace necesario el poder comprender las variables personales, sociales y familiares que inciden en el emprendimiento.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Resultados de las entrevistas en los sub ejes

Sub eje No. 3.1. Variables personales que fomentan el emprendimiento

Los empresarios siempre están en búsqueda de algunas cualidades al momento de buscar un candidato para que trabaje con ellos, por esto al tener la participación de empresarios jóvenes representantes de diferentes sectores económicos de la localidad y consultarles sobre el tema del emprendimiento y que estiman ellos que cualidades o características debe de tener un joven emprendedor sus aportes son los que a continuación se reflejan.

ENTEMPRP.9. ¿Cuáles son las características que debe tener un emprendedor en la actualidad?

- Debe ser osado dejar la timidez.
- Alguien que conozca muy bien sus fortalezas y debilidades pero que esté dispuesto a arriesgarse y aprender.
- Tener cultura general y estar dispuesto a salir de su zona de confort.
- Debe ser una persona centrada, elocuente y dinámica.
- Estar dispuesto a competir de manera leal, pero siendo eficiente.
- Propositivo y comprometido con sus sueños, tener una visión de futuro.
- Una persona que tenga hambre de conocimiento y que tenga al cliente en el centro de su actividad.
- Valiente y organizado.

Al invitar a los egresados del último quinquenio de la Facultad a participar en un grupo focal una de las preguntas está relacionada precisamente con el tema del emprendimiento y cómo se puede desde la Facultad realizar el emprendimiento, a lo cual algunas de las aportaciones son las que a continuación se comparten.

ENETGRE.5. ¿Qué se necesita para ser emprendedor actualmente?

Por su parte los egresados expresan que para realmente ser un emprendedor se hace necesario contar con una serie de cualidades entre las que se encuentran: Que sea una persona dinámica, tenaz y sobre todo con mucha disciplina, tiene que planificar y organizar muy bien los recursos con los que cuenta, tratar en la medida de tener ideas frescas siempre, estar en constante proceso de innovación y no tener temor a emprender cosas nuevas y retos.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

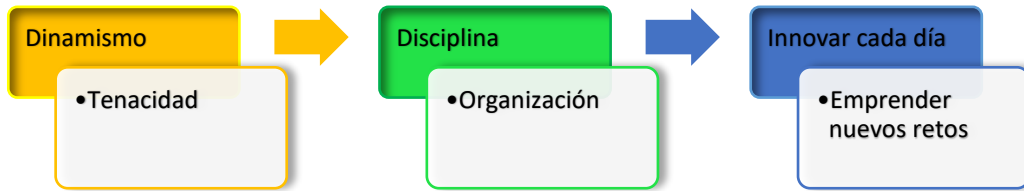


Imagen 8. Qué se necesita para ser emprendedor en la actualidad

A esto se suma el hecho de que un emprendedor debe ser según las opiniones de los egresados:

ENTEGREP.7. ¿Cuáles son las características que debe tener un emprendedor?

- Honesto
- Puntual
- Responsable
- Eficiente
- Creativo
- Positivo
- Motivación y con deseos de aprender
- Que tenga metas
- Que sea líder



Imagen 9. Características que debe poseer un emprendedor en la actualidad

En la entrevista realizada a los estudiantes activos de IV y V año de la Facultad sobre el tema de la cultura emprendedora, ellos han expresado

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENTEP.1 ¿Qué es el emprendimiento para mí?

Al realizar el proceso de entrevista a los estudiantes de diferentes carreras se han obtenido diferentes aseveraciones de los que es para ellos el emprendimiento entre las que más frecuentes son las que a continuación se comparten:

- Capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta
- Es hacer un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y dedicación
- Negocio que llevó a cabo y gestiona un individuo por sus propios medios y esfuerzos

Estas apreciaciones de los estudiantes le dan a la facultad la misión de hecho de potenciar dentro de las aulas de clase la motivación como una herramienta para que se emprenda. Lo cual de una u otra forma contribuiría a la cultura del emprendimiento.

ENTEP. 2. ¿Cuáles son las características que debe tener un emprendedor en la actualidad?

Los estudiantes expresan que ser emprendedor no es fácil, de hecho, las opiniones están un poco encontradas por un lado los que piensan que emprender no es sencillo y que representa un gran riesgo, razón por la cual estiman que desarrollar emprendimiento representa tener una serie de cualidades o características personales entre las que se destacan:

- Responsable
- Creativo
- Innovador
- Sin temor a los riesgos
- Dinámico

Siendo la responsabilidad, la innovación y el no tener temor al riesgo las más valiosas o las que ellos consideran más importantes. Igualmente han mencionado que un emprendedor debe ser planificador, carismático y tener un alto sentido de compromiso con sus ideas. Tenerse fe a si mismo e irradiar ese sentimiento para contagiar a otros sobre sus ideas y que estos en algún momento no solo alimenten y contribuyan a sus ideas, sino que además puedan ser sus socios o aliados si así se diera la oportunidad o el emprendedor lo busque.

ENTE.4. ¿De dónde me proviene la motivación para emprender?

Por tanto al hablar ampliamente de la importancia de aspectos como la motivación, la percepción, ese sentido de agudeza para hacer emprendimiento y olfatear las oportunidades es que surge el si ellos y ellas han detectado si ese deseo de emprender efectivamente

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

proviene de alguien en especial o se ha despertado atendiendo a un contexto concreto a lo cual los estudiantes de IV y V año participantes comentan que de ellos al momento de emprender si han sentido que tienen influencia de algunas personas o grupos cercanos emocionalmente, pero sobre todo que lo que les motiva es el deseo de ser su jefe y tener su propio negocio.

El deseo de saber no solo que pueden contribuir a la economía local, sino que pueden poner en práctica lo aprendido en la universidad y además que tienen en sus manos la oportunidad de emprender sobre algo que han soñado, y no simplemente adaptarse a las condiciones de un empleo, que bien es cierto lea da seguridad, en muchos de los casos piensan que no llena las expectativas que ellos aun siendo estudiantes tienen, sus sueños y deseos de salir adelante por cuenta propia.

Sin embargo, están claros que esta idea de ser dueños de su propio negocio puede verse con un tono un poco romántico, y por ello no pierden de vista que es necesario contar con redes de apoyo.

Atendiendo a esto último se ha reconocido entonces que otras fuentes de motivación para emprender son:

- Mi familia
- Mis amistades
- Mis profesores
- Las políticas de la universidad
- Las oportunidades que surgen en la ciudad y en el país
- Personas que conozco y que admiro

Es decir, existe una interesante combinación de dichos elementos que ya conjugados se convierten en el motor para realizar emprendimientos pequeños a nivel local, lo cual una vez terminando la universidad y contando con un poco más de tiempo sienten pueden hacer crecer, esto expresado por más de un 80% de los estudiantes participantes

ENTEP. 6. ¿Ha participado alguna vez en emprendimientos?

De los 30 estudiantes participantes al realizarse esta pregunta, 13 afirman que si ha tenido esta oportunidad y solo uno de ellos menciona que no ha tenido dicha oportunidad. Sin embargo 12 comentan que aun cuando de manera personal si han realizado procesos de emprendimiento, la facultad no ha sido el lugar donde dicha oportunidad se ha generado.

En este sentido lamentan que no haya pasado así no solo porque podría haber sido un espacio más rico para ellos, sino para ellos el tema del emprendimiento no es atendido dentro de la facultad como una prioridad o como otros temas tales como la educación ambiental, la

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

creación de prototipos en las ingenierías y la creación de metodologías en ciencias de la educación.

La percepción que tienen es que no se tiene claro dentro de la facultad que es emprendimiento puesto que incluso entre los docentes existe formas diferentes de concebir el mismo, algunos han expresado que al momento de buscar asesoría en los docentes, unos contradicen a otros, para algunos el emprender es simplemente iniciar con una idea que genera bienestar a la población, o hacer incluso labores sociales y para otros no es emprendimiento sino se genera recursos o no se puede materializar la idea generando ganancias.

Por tanto, la participación como tal en el tema de emprendimientos dentro de la facultad lo ven como un tema lejano que se tiene que consolidar a nivel de la parte de los docentes para unificar criterios y de esta manera se abran las oportunidades a los estudiantes sobre este tema.

Por otro lado, los estudiantes activos de IV y V año de las diferentes carreras expresan como respuesta a la encuesta que se les dirigió algunos elementos que son variables personales que tienen incidencia sobre la actividad emprendedora algunas son las que a continuación se describen

Sub eje No. 3.2. Entorno social y familiar

Esto es lo que de una u otra manera hace valer el interés por conocer si existen algunas variables sociales y familiares que fomenten el emprendimiento y que estén presentes en los estudiantes, razón por la cual utilizando la entrevista se ha obtenido información que a continuación se comparte de parte de los empresarios.

ENTEMPP. 6. ¿Porque dentro del mundo empresarial es indispensable los procesos de innovación y emprendimiento en la actualidad, ¿cómo valora usted la necesidad de que la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí entre en este proceso?

- Porque el mundo está globalizado.
- Por el uso de la tecnología.
- Por la competencia.
- Por las exigencias del mercado.
- Por el tipo de clientes.
- Para dar un valor agregado al producto o servicio que se ofrece en el mercado.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado



Imagen 10. Importancia de la Inovación y el emprendimiento en el mundo empresarial

ENTEMPP. 7. ¿Por qué es necesario que la universidad pública desarrolle una cultura emprendedora?

- Porque los jóvenes cambian su visión de ser asalariados.
- Porque se podría generar más empleo.
- Porque el mundo está cambiando aceleradamente.
- Para que tenga egresados competitivos y comprometidos con su entorno.
- Porque los jóvenes lo pueden ver como una oportunidad de crecer profesionalmente y generar empleos para otros.

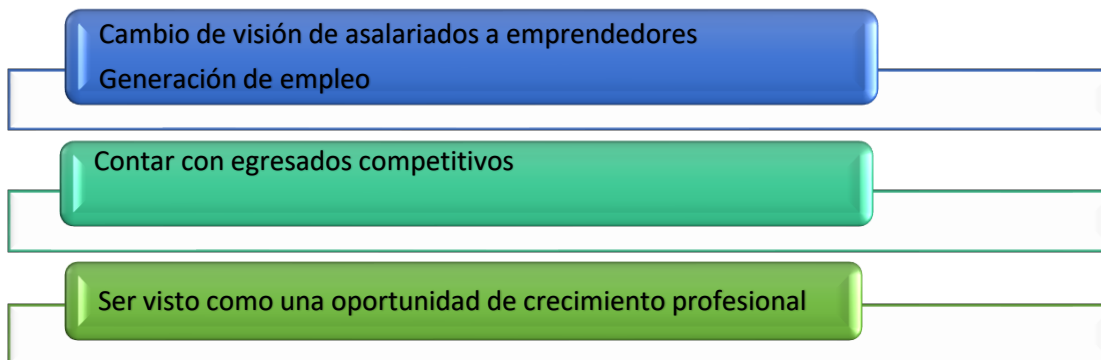


Imagen 11. Por que la universidad pública debe de desarrollar una cultura emprendedora

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENTEMPP. 8. ¿Cómo se logra potenciar el espíritu emprendedor en los jóvenes?

Los empresarios afirman que algunas de las variables sociales que la facultad debe de potenciar en los estudiantes desde los primeros años y que de hecho pueden contribuir al desarrollo del emprendimiento son:

- La personalidad misma del joven.
- Enseñar sobre el éxito y el fracaso.
- Motivación para emprender.
- Cambiar y mejorar la metodología con las que actualmente está trabajando.
- Cambio de la Imagen del docente.
- Creación de proyectos que generen emprendimiento dentro y fuera de las aulas de clase.
- Que la universidad busque el apoyo de especialistas en la creación de negocios.
- Trabajar el tema de la educación financiera desde los primeros años en cada una de las diferentes carreras.
- Cultivar los procesos de creatividad en todos los años. Para que de esta forma se puedan motivar los estudiantes desde los primeros años.

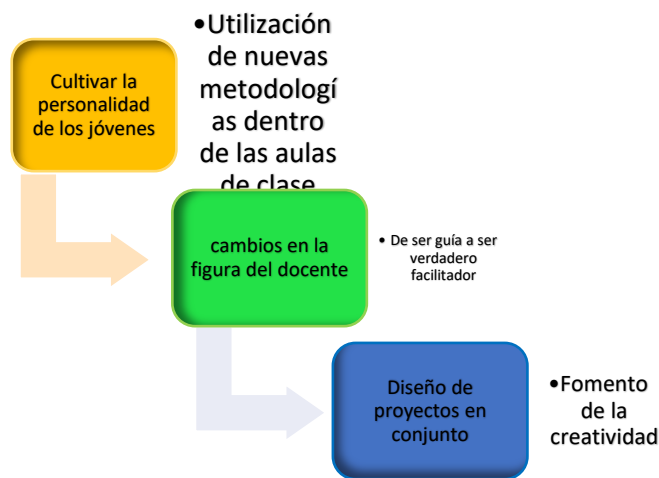


Imagen 12. Variables sociales a potenciarse dentro de la facultad

Al invitar a los egresados para conocer sus aportes alrededor del tema de investigación y consultar sobre si o no necesario el que se desarrolle una cultura de emprendimiento dentro de la Facultad, sus aportes han girado en torno a:

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENTEGREP.6 ¿Por qué es necesario el desarrollo de una cultura emprendedora?

- Si es más que una necesidad puesto que la ciudad de Estelí se encuentra ubicada en una región que está en crecimiento.
- El emprendimiento y una cultura de emprendimiento de hecho apoya la formación de los estudiantes y les brinda a que estos reconozcan y desarrollen ideas y tengan nuevas oportunidades.
- Cuando se está dentro de las aula de la facultad la visión que se tiene del mundo es muy diferente a la que realmente es y cuando se habla de emprendimiento y aún más de una cultura de emprendimiento, estarían dándole a los estudiantes una perspectiva del mundo que seguramente muchos no conocen, esto sería capitalizar todos los conocimientos teóricos y prácticos que se puedan desarrollar dentro del aula de clases, si la facultad apunta al desarrollo de una cultura emprendedora donde el tema del emprendimiento sea algo que articule su quehacer de hecho les daría un plus a las carreras.
- Si realmente se contara con la oportunidad de ir creando en conjunto estudiantes y docentes una cultura emprendedora, seguramente cambiaría la visión de los estudiantes, porque los estudiantes no verían los proyectos como una calificación y nada más, sino como la posibilidad de crear su propio sustento y sobre todo de aplicar y conocer otros espacios que muchos de ellos no han imaginado por no tener incrustado el tema del emprendimiento en su quehacer como estudiantes de una facultad tan dinámica y con reconocimiento por la población.

Atendiendo a este aspecto es que se la ha preguntado a los estudiantes activos de los años terminales de las diferentes carreras y han expresado que efectivamente si sienten y creen que tienen docentes innovadores y la base de esta aseveración para ellos está asociada a:

ENTEP.8. ¿Usted cree que tiene docentes innovadores, por qué?

Los procesos de emprendimientos de una u otra forma están relacionados con el accionar de los docentes dentro de las aulas de clase, la percepción que tienen los estudiantes y la conducción de los recursos que puedan hacer las autoridades hacia este tema con el fin de obtener resultados.

- Utilizan nuevas metodologías.
- Proporcionan recursos propios y novedosos relacionando la teoría con la práctica.
- Utiliza nuevas formas de evaluar.

ENTEP.3. ¿Ha realizado emprendimientos alguna vez de manera personal?

Al consultar a los estudiantes de los 30 entrevistados, 23 de estos expresan que efectivamente si han realizado emprendimientos de manera personal e incluso de estos 23 que afirman que

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

lo han hecho, 13 exponen que lo han hecho más de una vez, que en algunas ocasiones ha salido exitoso, pero en otras oportunidades no ha sido así, sin embargo, no se han asustado y han intentado una y otra vez hasta dar con la idea que ha pegado en el mercado o que les ha hecho sentir más satisfacción.

El haber realizado procesos de emprendimiento de manera personal o en sociedad con amigos, familiares o incluso compañeros de clase en algún momento les ha dejado a algunas buenas experiencias y a otros sin sabores. Sin embargo, esto no significa que no intenten nuevamente a desarrollar un emprendimiento, de hecho, algunos estudiantes a partir de esta experiencia de emprendimiento apoyados por familiares, desarrollan paralelamente a sus estudios universitarios el desarrollo de ese emprendimiento que en dos de los casos ha crecido y representa un aporte a la economía del hogar. Y solo siete personas de las 30 entrevistadas exponen que no han participado en procesos de emprendimiento, pero no de manera personal, sino que lo han hecho en sociedad, que de manera individual ellos no han querido correr ese riesgo y que el tema del emprendimiento no es algo que les apasione como tal. Estiman que tienen algunas cualidades, pero definitivamente el emprender es un tema que dejan pasar de lado.

ENTEP.5. ¿Qué necesito para realizar procesos de emprendimiento? El realizar un emprendimiento requiere de una serie de elementos básicos no solamente asociados a la probabilidad de éxito del mismo, sino aquellos que de una u otra forma determinen el desarrollo del emprendimiento pese a las circunstancias del entorno, al ser consultados los estudiantes activos ellos exponen una serie de elementos que creen son necesarios para poder emprender.

- Conocimientos teóricos y prácticos.
- Apoyo de mis familiares.
- Apoyo de los docentes de la facultad.
- Conocimientos frescos de parte de los empresarios.
- La oportunidad de hacer pasantías relacionadas con temas de negocios.
- Oportunidad de acceder a capital semilla.
- Asistencia técnica especializada en tema del emprendimiento.
- Oportunidad de concursar.
- Que la facultad trabaje en redes con otras organizaciones especializadas en el tema de emprendimiento.

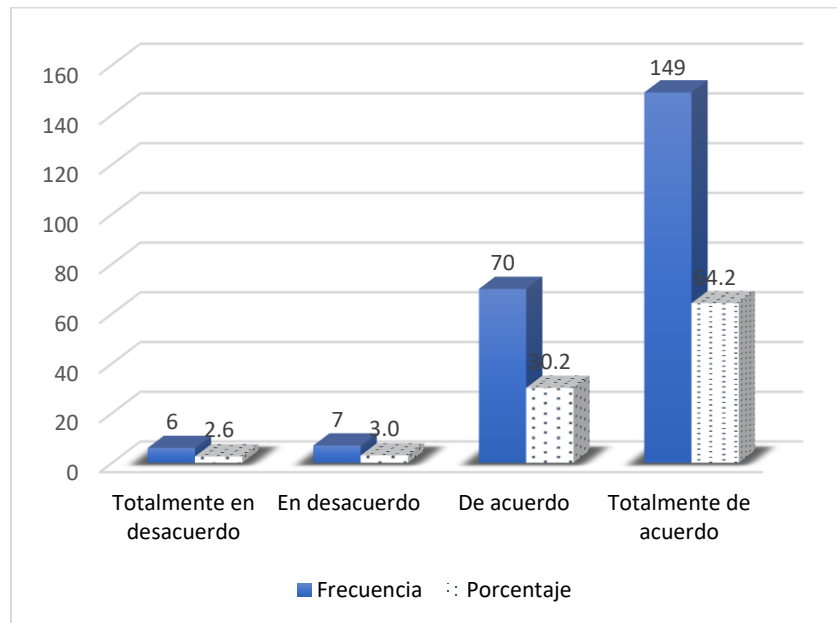
Siendo los más importantes para ellos los relacionados con el apoyo de sus familiares, contar con asistencia técnica especializada, seguida por el hecho de que realmente sería una verdadera oportunidad el que la facultad contara con redes y trabajara el tema del emprendimiento con otras organizaciones, empresas privadas, y universidades tanto a nivel local, nacional e internacional.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Resultados de las encuestas en el sub eje

3.1. Variables personales que fomentan el emprendimiento

ENCEP. 9. Gráfico 45. Tengo confianza en mi mismo

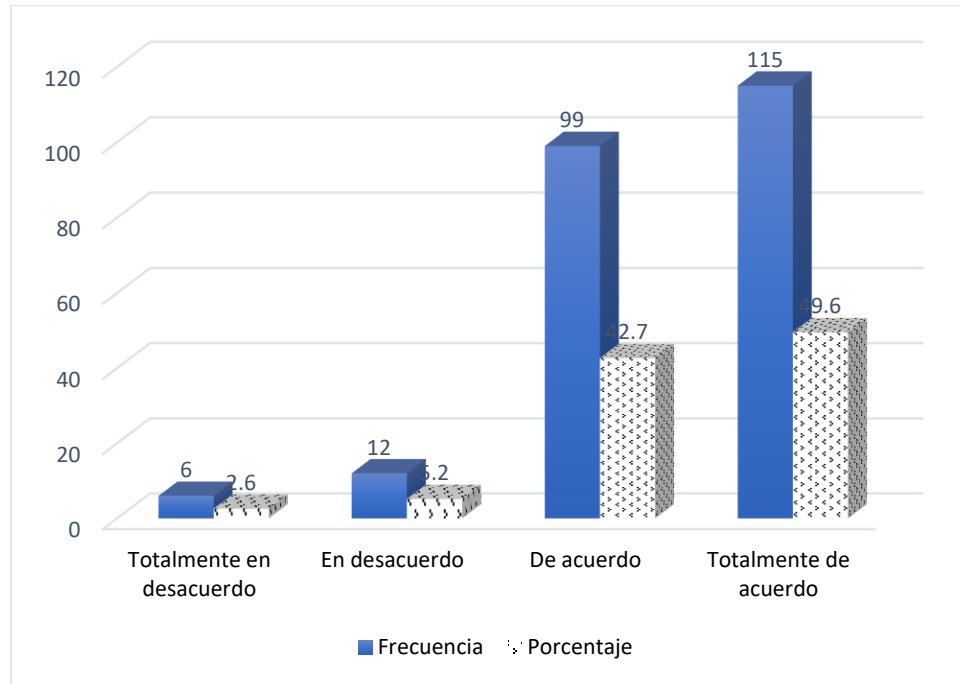


Fuente elaboración propia

Para ahondar sobre esta cualidad es que dentro de una encuesta en la que han participado estudiantes activos de IV y V año de las diferentes carreras de la Facultad, al preguntarles sobre el tema de la confianza en sí mismo dentro del marco del tema del emprendimiento y lo que se requiere se necesita para ser emprendedores han expresado que una de las cualidades es la confianza que se tenga en sí mismos como personas. Por ello, los resultados de la encuesta nos dicen que un 94.4 % de los estudiantes activos se consideran seguros de sí mismos, y por tanto si desearan iniciar un proceso de emprendimiento, podrían cumplir con esta cualidad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCEP. 12. Gráfico 46. Me gusta tomar la iniciativa y me hago responsable del éxito y fracaso

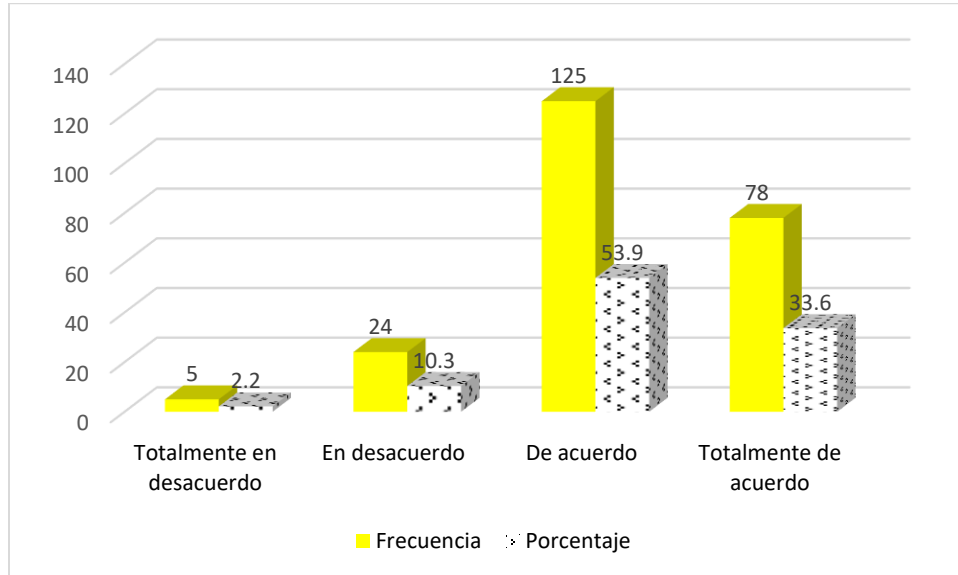


Fuente elaboración propia

Sobre este ítem los participantes de la investigación han expresado en un 92.24% que ellos consideran jóvenes que les gusta tomar la iniciativa y que al mismo tiempo se hacen responsables de sus éxitos o fracasos, esto es un resultado alentador, puesto que genera la oportunidad de que si los estudiantes consecuentemente sienten que tienen esta cualidad, esto les da la posibilidad de llegar a emprender y de asumir los retos a los que se tengan que enfrentar, aun cuando no siempre terminen siendo emprendimientos de éxito.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCEP. 13. Gráfico 47. Soy creativo e innovador

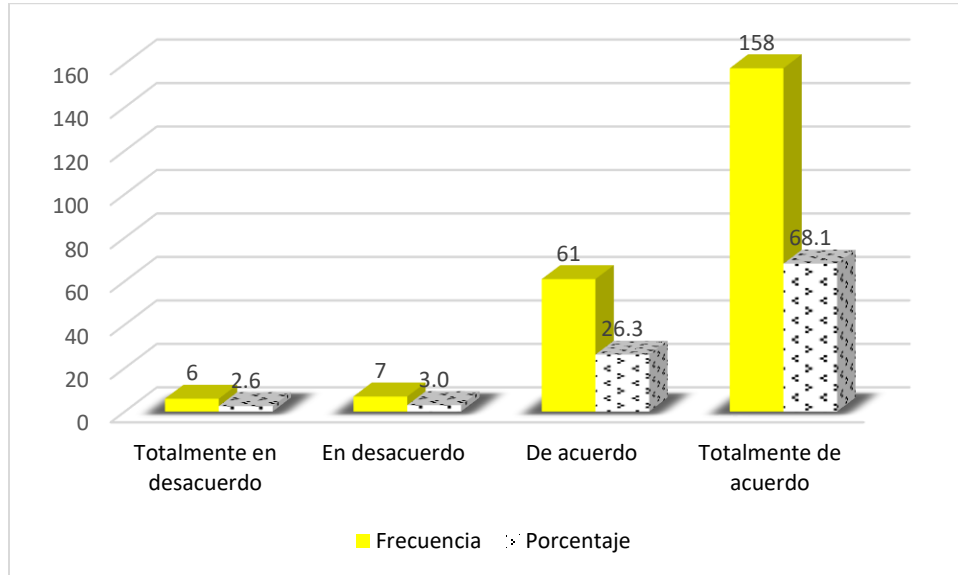


Fuente elaboración propia

Al preguntarles a los estudiantes activos de los IV y V años de las diferentes carreras en la Facultad sobre estos elementos las respuestas de ellos han sido en un 87.5% afirman que son creativos e innovadores, esto es un dato interesante si se toma en cuenta que no todos se visualizan de esta manera ya que un 12.5% afirma que no se ven como personas que posean estas cualidades.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCEP. 17. Gráfico 48. Me gusta triunfar por mis propios mèritos



Fuente elaboración propia

Al querer saber la opinión de los estudiantes que aún están dentro de las aulas de clase de la Facultad y que pertenecen a los IV y V años de diferentes carreras y consultarles sobre este tema los resultados son interesantes puesto que un 94.39% afirma que le gusta triunfar en diferentes ámbitos, pero sobre todo que este triunfo sea por sus propios mèritos, lo cual da la puerta a que la Facultad motive dentro de sus aulas de clase el deseo de emprender y visionar que cuando se tiene un éxito por pequeño que este sea llena de satisfacción porque se ha conseguido con el esfuerzo propio o colectivo pero dentro del marco de lo legal y que por tanto sirve como escalón para seguir esforzándose, emprendiendo y creciendo.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

6.4. Eje analítico No. 4: Los rasgos del emprendimiento en la facultad

El deseo de crear un nuevo negocio, esto va a depender de la cultura, la subcultura, la familia, la educación y el círculo social de la persona (Moreno & Espíritu, 2012)

Por esta razón se presentan los resultados de la investigación sobre los rasgos del emprendimiento en sus diferentes sub ejes.

Resultados de las entrevistas

Sub eje No. 4.1. Procesos organizativos para el desarrollo del emprendimiento

Las autoridades han externado al ser abordados sobre este aspecto de la investigación, lo siguiente

EAP. 8. ¿Qué se necesita para desarrollar una cultura emprendedora?

Al ser abordadas las autoridades de la Facultad sobre el cómo realmente se puede desarrollar una cultura emprendedora sus impresiones giraron en torno a:

- El emprendimiento se tiene que planificar, ya que aun cuando se tiene experiencia en el tema sobre todo con un grupo de docentes, no se tiene algo concreto.
- Se cuenta en los planes organizadas capacitaciones, pero encaminadas a la parte de la innovación.
- Tendrá que ser considerado como un proyecto macro que se desarrolle en un período de dos o más años puesto que para que se evidencie el emprendimiento es necesario primeramente planificar y organizar dichos procesos, pero además trabajar en función de una metodología que permita la instalación del emprendimiento desde las aulas de clase.
- Se requiere formación para el personal docente y tener claridad de hasta dónde podemos llegar como universidad.
- Igualmente se requiere de personal que le guste el emprendimiento, que tenga esa actitud propositiva porque de lo contrario aun cuando se invierta en formación no se llegará a rendir frutos.
- Trabajar con los docentes sobre la importancia que tiene el emprendimiento, y sobre todo ventilar la necesidad de un cambio de actitud, porque de lo contrario no se llegará a desarrollar la cultura del emprendimiento en la Facultad, la cual es una necesidad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

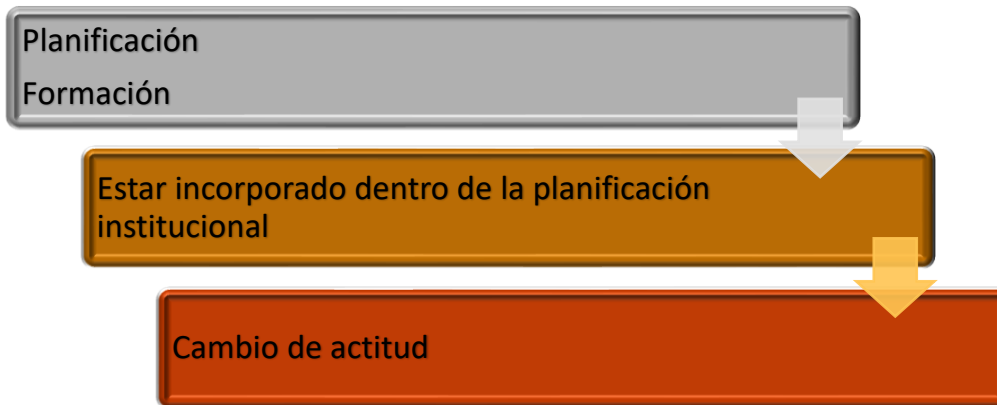


Imagen 13. Qué se necesita para desarrollar una cultura emprendedora

Por su parte los empresarios aportan sobre esta temática

ENTEMPP. 10. Usted cree que existe algún modelo que genere o ponga en marcha el emprendimiento dentro de la universidad? ¿Cuál podría ser este modelo?

Efectivamente lo que se estima es necesario que haga la Facultad es:

- Realizar un ajuste y actualización de los currículos para que los estudiantes adquieran conocimientos cada vez más en correspondencia con las necesidades reales de las empresas.
- Trabajar de la mano de los empresarios, ya que el tejido empresarial local tiene muchas buenas experiencias que pueden ser transmitidas a los estudiantes y esto puede servir de motivación para que se animen a emprender nuevas experiencias.
- La Facultad nunca puede dejar de lado el trabajar en función de la calidad y la exigencia dentro de sus aulas de clase, porque esto es lo que le ha permitido ganarse un lugar y un prestigio académico que se evidencia cuando los estudiantes realizan sus prácticas, hacen pasantías o incluso llegan a llenar una vacante a cualquiera de las empresas locales u nacionales.
- Fomentar el auto estudio y la disciplina laboral que es tan necesario cuando se incorpora o se forma parte de una empresa, pero que también es una cualidad que como futuro emprendedor debe desarrollar.
- Impulsar la cultura del ahorro porque de esta manera los sueños y proyectos que los estudiantes puedan construir dentro de las aulas de clase, pueden dejar de ser papel y concretarse, ya que la parte económica es uno de los obstáculos más comunes con los que se encuentran los emprendedores.
- Compartir la planificación y mostrarla como una cultura, porque cuando no se tiene esa cultura es difícil que las personas tengan éxitos en cualquier meta que se

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

propongan, el éxito no viene por casualidad, viene por perseverancia, planificación, y actitud persona.



Imagen 14. Modelo que genere o ponga en marcha el emprendimiento dentro de la universidad

Cuando se realiza la entrevista grupal entre los docentes de planta y horarios, se conversa abiertamente sobre los procesos organizativos de emprendimiento dentro de la Facultad, concretamente:

ENTDP.5. ¿Usted alguna vez ha participado o ha desarrollado procesos de emprendimiento?

A lo cual se exponen diferentes puntos de vistas, algunas más abiertos que otros, pero en lo general las opiniones de estos se centran en:

- Si, desde algunas de las asignaturas, pero no en todos los casos de manera directa.
- Si hemos participado desde algunas de las asignaturas que tenemos asignadas.

Siempre para dar secuencia a esta temática del desarrollo de los procesos organizativos del emprendimiento en la Facultad se aborda;

ENTDP. 6. ¿Cómo se fomenta la cultura del emprendimiento dentro de la facultad, concretamente como se hace?

- Se hace de las aulas de clase, motivando a los estudiantes no solo con la generación. de ideas, sino con el deseo de echar a andar estas ideas.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Con los trabajos de curso.
- Trabajando con metodologías innovadoras que sirvan de motivación a los estudiantes.
- Se hace vía motivación con el desarrollo de los trabajos de curso.
- Logrando que los estudiantes puedan incursionar con ideas nuevas en proyectos
- Haciendo ferias de acuerdo a lo que el programa de asignatura solicite o se pueda adaptar.
- Motivando a los estudiantes a abrirse paso en el campo laboral.
- Articulando la importancia de las diferentes materias que reciben a lo largo de su profesión.

Para ahondar un poco más se les consulta

ENTDP. 7. ¿Trabaja el emprendimiento dentro de las aulas de clase?

- Sí, trato de hacerlo tomando unos minutos de la clase, aun cuando no es suficiente, pero realmente no es un tema en el que tenga mucha experiencia y que pueda vincular tan abiertamente con los contenidos de las materias que imparto.
- Sí, se trabaja.
- Se trata de articular los conocimientos que los estudiantes adquieren en las diferentes asignaturas para que se vea como algo integral y no solo de una clase.
- He logrado insertar el eje de emprendimiento en algunas clases.
- Sí, lo trabajo de manera motivacional porque en educación es más complejo el emprendimiento ya que se sería solo de corte social, lo que se trabaja más son los procesos de innovación educativa.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado



Imagen 15. Cómo se fomenta la cultura del emprendimiento dentro de la facultad

Para seguir con el proceso de identificación de los rasgos del emprendimiento dentro de la Facultad ahora tendremos la opinión de los egresados, los cuales al ser consultados sobre lo que recuerdan de acontecimientos de emprendimiento durante su estadía en la Facultad se comparten algunas impresiones sobre el cómo se había abordado el tema del emprendimiento en las aulas de clase y los efectos generados en ellos cuando uno o más de un docente tocaba el tema del emprendimiento.

Al respecto algunas de las apreciaciones son las siguientes:

ENTEGRP.4. Las experiencias académicas desarrolladas durante su transitar en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí le inspiraron a desarrollar una cultura emprendedora

- Sí, porque mi deseo de emprender surgió en la universidad.
- Creo que no porque la motivación no siempre viene de parte de los profesores, al menos en mi carrera.
- Un 30% de los docentes si apuntaron a motivar el emprendimiento.
- Yo creo que no porque cuando estudié la cultura era de buscar un trabajo en la mejor empresa de la ciudad no tanto de emprender.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENTEGRP.8. ¿Cree que en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí se potencian las cualidades para realizar procesos de emprendimiento?

- Yo creo que sí, pero depende en parte de la motivación que te hagan los profesores.
- Creo que depende de la carrera en algunas se da más que en otras.
- Si, pero al mismo tiempo en algunas carreras nos potencian para trabajar en empresas y no para tener nuestra propia empresa.

Al realizar la entrevista grupal a los estudiantes activos de los IV y V años de la Facultad los resultados sobre este aspecto se comparten a continuación

ENTEPE.7. ¿Los docentes en las aulas de clase motivan a realizar actividades emprendedoras?

Efectivamente les hablan de lo que es el emprendimiento, sin embargo, dos de las personas entrevistadas afirman que en sus clases ese tema nunca se ha tocado y que los docentes están mucho más preocupados por cumplir con el programa de asignatura.

Se reconoce la importancia del papel del docente en el aula puesto que desde una sencilla conversación, el estudiante puede gestar una idea que en el futuro se puede convertir en emprendimiento, sin embargo si los docentes no tienen nociones o interés para llevar a cabo la motivación, es muy seguro que las buenas ideas por innovadoras que sean se quedarán en el plano de las ideas, al menos que algún estudiante tenga otros motivadores y se decida a realizar un emprendimiento.

Los estudiantes de carreras como Ingeniería y ciencias económicas son quienes han expresado que el tema del emprendimiento aun cuando no es algo formal, si se ve en algunas asignaturas, y se ve el cómo los docentes les motivan a que desde ya puedan iniciar un proceso de emprendimiento por pequeño que este sea, asociándolo con el contenido de las asignaturas, así mismo que este proceso puede no necesariamente hacerse en solitario, pueden crear sus redes a lo interno y hacer sociedad para iniciar.

Sin embargo en las carreras más asociadas a educación y humanidades, los estudiantes expresan que ellos no tienen esa motivación, excepto algunos en Educación Infantil el resto de carreras están más abocadas a la formación profesional para servir posteriormente como empleados públicos o en centros privados pero nunca o casi nunca se dimensiona el tema del

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

emprendimiento, si han participado en procesos de generación de ideas innovadoras, incluso se han ganado premios a nivel internacional con dichas ideas, al final no se concretan los proyectos, y ellos ni siquiera se dan cuenta en que ha quedado su trabajo, ni siquiera si la universidad lo ha promovido o mucho menos si el docente que los ha acompañado en este proceso lo cita de ejemplo con otros estudiantes en otras materias de la misma carrera.

ENTEP. 9. ¿La facultad me ha facilitado la oportunidad de emprender y desarrollarme como emprendedor?

Ante esta situación los estudiantes afirman una variedad de respuestas entre las que se encuentran las siguientes:

- Sí, de hecho, he recibido capacitación sobre el tema del emprendimiento.
- Sí, me ha dado la oportunidad a través de la participación en concursos tales como formar parte de los equipos multidisciplinarios en el RALLY latinoamericano, donde se comparte con estudiantes de diferentes carreras y docentes con el objeto de diseñar ideas innovadoras.
- Me ha motivado a través de algunas asignaturas, de hecho, esta motivación se encuentra mucho más destacada en áreas como ciencias económicas y las ingenierías, sin embargo, los estudiantes de otras carreras sienten que aun cuando ellos poseen cualidades para emprender, y de hecho alguno lo ha intentado, la motivación y dinámica de como emprender no procede directamente de los docentes de la facultad y del contenido de las asignaturas.
- Otros estudiantes afirman que sí, se les ha dado esa oportunidad con el seguimiento que se da a los proyectos que han realizado dentro de algunas asignaturas, en el recuento de dichos proyectos hacen la mención de que al menos han trabajado como en tres ocasiones en este tipo asignaturas, donde tanto el docente como el estudiante se involucra y construyen juntos.
- Si, han escuchado efectivamente que se desarrollan oportunidades para formarse en el tema del emprendimiento, pero a algunos no les ha llegado la oportunidad por el tipo de carrera en la que estudian.

Igualmente, y en menor proporción los estudiantes mencionan que de parte de sus docentes algunos han recibido apoyo personal para echar andar emprendimientos, pero los docentes lo hacen porque también son emprendedores y no porque la facultad tenga alguna normativa para trabajar este tema con los estudiantes en las diferentes carreras.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Sub eje No. 4.2. Construcción de redes

La opinión de las autoridades tiene una vital importancia puesto que el tema del emprendimiento es reconocido por dichas autoridades como un tema fundamental en el desarrollo de la Facultad, se ha venido reconociendo a lo largo de su participación en la investigación, realmente como está la Facultad y que elementos realmente son los que hace faltan desarrollar, por tal razón se comparte sobre el tema de las redes y alianzas sus impresiones

EA. P.15 Se trabaja con alianzas o redes que contribuyan a la instauración del emprendimiento dentro de la Facultad.

- La facultad tiene mucha experiencia en el trabajo con redes de colaboración, desde hace más de 15 años se ha visto involucrada en la articulación de trabajo entre redes sobre todo las relacionadas con temas de medio ambiente y temas conexos
- Las redes de trabajo que se tienen en la actualidad son redes a nivel local, nacional e internacional, concretamente las referidas a temas de agroecología, tecnología, bosques, medición de procesos climáticos entre otros.
- En el tema de innovación se ha trabajado desde ya hace 12 años con la universidad de Gran Valley en Michigan, y este tema ha venido creciendo sin embargo por la ausencia de algunas condiciones a lo interno de la UNAN- Managua y de la facultad misma no se ha logrado que los procesos de innovación lleguen a convertirse en emprendimientos propiamente.
- En relación al tema del emprendimiento la experiencia que se ha desarrollado hasta el momento es la inserción de la UNAN-Managua y de la facultad misma en eventos donde los estudiantes presentan sus proyectos de investigación en el tema de la innovación y que posteriormente aplican para ser desarrollados como emprendimientos.

Dichos eventos se trabajan dos veces al año una con el CONICYT entidad del gobierno y la otra a través de la organización RALLY Internacional la cual desarrolla este tipo de eventos a nivel latinoamericano, igualmente se tiene la experiencia de trabajo en concursos que promueve la universidad española Carlos III de Madrid donde dicha experiencia gira en torno a energías renovables , pero se siente que aún se tiene que trabajar mucho más para consolidar el tema del emprendimiento de manera articulado en las redes que existen a nivel nacional e internacional donde de hecho la facultad no tiene presencia.

Y sobre el tema de las redes y alianzas los empresarios por su parte tienen una forma bastante interesante de percibir que representa trabajar de esta forma y el cómo la cultura empresarial local tiene su apreciación de este tema, lo cual nos comparten a continuación.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

1. ENTEMP. P. 11. ¿Será necesario que la facultad logre articularse en redes de emprendimiento porque es importante, existen a nivel local?

En la actualidad los empresarios nos hemos dado cuenta que la posibilidad de trabajar articulados nos da mayores oportunidades de presencia en el mercado y de negociar con nuestros proveedores. Por tal razón para la facultad el trabajar en redes de hecho podría traer consigo la posibilidad de tener más sólidos conocimientos relacionados con el emprendimiento y que estos puedan ser puestos en marcha en las aulas de clase. Una de las redes que se pueden desarrollar es la alianza con la cámara de comercio y otras cámaras de empresarios que actualmente están funcionando en Estelí y que pueden ser el motor vía testimonios de los empresarios hacia los estudiantes como una herramienta motivacional, pero igual articular esfuerzos ya no solo para la realización de las prácticas de los estudiantes de los últimos años en las carreras, sino para que los jóvenes despierten en ellos el espíritu empresarial y vean que realmente emprender no es una cuestión de solo gente de dinero, sino que lo más importante es la actitud y tener claro que se puede emprender no solo por necesidad sino por oportunidad.

Por su parte los egresados ven el tema de las redes y alianzas de esta forma.

2. ENTEGRE. P.11 ¿Es necesario o importante que al realizar emprendimiento se cuente con espacios, redes para potenciar dichos emprendimientos, en la facultad existían estos espacios, podían ustedes participar de ellos?

Hasta donde conocimos durante fuimos estudiantes si trabaja en redes y alianzas, pero la mayoría de ellas están en el tema del medio ambiente, la ingeniería en algunos casos, la educación infantil y procesos de educación.

Las buenas relaciones que siempre ha desarrollado la universidad con las empresas e instituciones del estado ha sido en función de la realización de las prácticas profesionales de los estudiantes de los últimos años de las carreras, y no relacionadas precisamente con el emprendimiento, es muy posible que esto en parte se deba a que el tema del emprendimiento en la facultad tiene poco tiempo de sonar, y hasta donde se sabe los estudiantes si realizan proyectos y desarrollan buenas ideas de negocio, de hecho cuando éramos estudiantes participamos en algunos de estos eventos pero prácticamente con la finalidad de cumplir con el requisito de la clase, la motivación mayor era aprobar y no tanto echar a andar las ideas que surgían aun cuando estas eran muy bien calificadas, en ese momento la visión era otra. En realidad, no participamos de las redes existentes porque su espacio de participación de hecho era muy reducido, básicamente para estudiantes que tenían temas de investigación afines a dichas redes, no se aprovechó la existencia de las mismas y de hecho el tema del emprendimiento no tenía redes o alianzas para ser trabajado como tal.

Y los docentes el tema de las de las redes y alianzas es visto de esta forma

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

3. ENTED. P.11 ¿Se trabaja en redes dentro de la facultad de forma tal que esto contribuye al emprendimiento?

Desde hace más de diez años ha venido participando activamente en el trabajo con redes en diferentes temas, tales como el medio ambiente, tecnología, educación preescolar, fortalecimiento de las capacidades de los docentes de primaria y secundaria, la atención psicológica en los preescolares, formación en educación infantil a nivel de toda la región norte entre muchas otros espacios y alianzas.

Sin embargo el tema del emprendimiento es visto como una prioridad para las áreas de ciencias económicas y las ingenierías, en este sentido se aprovechan eventos que surgen promovidos ya sea por organizaciones privadas, estatales a nivel nacional y por universidades a nivel internacional que invitan a la facultad a presentar proyectos innovadores con miras al desarrollo del emprendimiento, nos hemos quedado de hecho en esta fase, tratar de crear proyectos que son innovadores, ganar premios a nivel nacional e internacional pero nunca se han desarrollado en la fase del emprendimiento, por diferentes razones, una de ellas es que la verdad no tenemos los docentes de esta facultad la experticia del trabajo en emprendimiento, más que experiencias personales de algunos docentes que se han formado como emprendedores en la marcha con fracasos y errores y que utilizan estas experiencias para motivar en las aulas de clase a que se desarrolle el emprendimiento a nivel local.

Otra de las situaciones es que no se cuenta con una directriz o política que determine el papel de los docentes en el tema del emprendimiento y por tanto este tema queda mucho a la voluntad del docente y a poner en práctica su concepción de forma muy empírica.

Y por otro lado es interesante conocer las opiniones de los estudiantes activos sobre dicho tema, sus impresiones fueron estas

4. ENTE P. 12. ¿Ustedes conocen si se hace trabajo en redes dentro de la facultad para establecer o fortalecer el emprendimiento?

La opinión realmente está un poco dividida puesto que algunos afirman que si existe y otros dicen desconocer esto se encuentra condicionado en parte por algunas variables como: la carrera en la que se encuentran los estudiantes y la información que los docentes les proporcionan en las aulas, igualmente el proceso de divulgación que se hace a nivel macro en la universidad.

Están conscientes de que existe divulgación de los programas que promueven las nuevas ideas y el tema de la innovación, pero no así si a partir de estos procesos de innovación si

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

estos terminan en emprendimiento y mucho menos si esto se logra porque la universidad este inserta en alianza o trabajo en red con otras entidades ya sean estas universidades locales, nacionales o internacionales o llámese empresa privada o instituciones públicas.

Sin embargo por la experiencia que tienen dentro de sus carreras expresan que es de vital importancia para alcanzar las metas en la actualidad el trabajar de manera articulada independientemente de la disciplina sea esta ingeniería, educación o económica, porque actualmente los procesos de globalización que se desarrollan a nivel mundial la presencia de las universidades en redes y el establecimiento de alianzas, le genera oportunidad a toda la comunidad universitaria de aprender, estar actualizados y sobre todo en el caso del emprendimiento a formarse en el tema y buscar ayuda financiera para que los estudiantes se puedan animar a desarrollar las buenas ideas que se hacen desde algunos trabajos de curso.

De hecho, de los 30 participantes en la entrevista 13 afirman que desconocen si se trabaja en redes dentro de la facultad, otros 13 expresan que si han escuchado del trabajo que la facultad realiza en redes y alianzas y por otro lado 3 mencionan que si ellos conocen que se trabaja en redes pero dentro de la carrera que ellos actualmente estudian, nunca han tenido la oportunidad de conocer más al respecto, que dichas redes están más enfocadas en otras carreras relacionadas con el medio ambiente.

Sub eje No. 4.3. Políticas relacionadas al fomento del emprendimiento dentro de la Facultad

Las autoridades han externado que para que la Facultad crezca y mejore cada día es necesario contar con políticas que permitan organizar procesos donde el emprendimiento sea la base, se ha reflexionado desde la UNAN- Managua y se han dado ya los primeros pasos para concretar esta necesidad, sin embargo, desde la Facultad las experiencias puntúan que aun estos esfuerzos han sido insuficientes.

EAP. 7. ¿Por qué actualmente se tiene la innovación y el emprendimiento como parte de sus ejes transversales desarrollados en actividades de docencia y extra curriculares?

Algunas de sus opiniones apuntan hacia

- La experiencia de la Facultad en el tema de innovación es de 12 años, sin embargo, aún no se ha concretado los procesos de emprendimientos, nos hemos quedado a nivel de prototipos.
- Se cuenta con una metodología que ha permitido insertar el eje de innovación dentro de algunas asignaturas, sin embargo, nos ha hecho falta el seguimiento, iniciamos con fuerza hace como tres años, pero después se discontinuó.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Para que la innovación se vea como un eje aislado y se una con el de emprendimiento será necesario que ambos se incorporen en el currículo de las diferentes carreras.
- Es una oportunidad para la UNAN- Managua y la facultad misma los procesos de internacionalización que se están realizando actualmente, dado que de esta forma los estudiantes y docentes salen a compartir con otras universidades donde los procesos de emprendimiento están desarrollados y esto ayuda a que se cambie de actitud y se vea en algún momento como se ha visto que el tema de la innovación es solo para los ingenieros y el de emprendimiento para los de ciencias económicas. Esto en cierto sentido ha sido una limitante porque los docentes no lo ven como una necesidad o una oportunidad sino como unas exigencias de las autoridades que incluso no está expuesta dentro de los programas de asignaturas ni perfiles de carrera.

A los egresados se les ha consultado a través de una entrevista realizada con la técnica de grupo focal sobre sus apreciaciones relacionadas con el fomento del emprendimiento que se realiza dentro de la Facultad, a lo cual se han expresado así.

ENTEGRP.10 ¿Usted cree que la cultura del emprendimiento se desarrolla dentro de las aulas de clase de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?

- Sí, pero debería de existir una clase que enfoque más directamente el tema del emprendimiento.
- Es importante el seguimiento a los proyectos de investigación y de creación de empresas que se hacen.
- La especialización de parte de los docentes en el tema de emprendimiento.
- Trabajar con los estudiantes desde los primeros años.
- Hace falta la parte vivencial.
- Más práctico y menos teorías.
- Mas contacto con la realidad.
- Actitud de profesor más proactiva hacia el emprendimiento.
- Enseñar sobre el emprendimiento, pero desde la práctica.
- Dar seguimiento a las buenas ideas que surgen desde los primeros años para que sean los proyectos del futuro.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

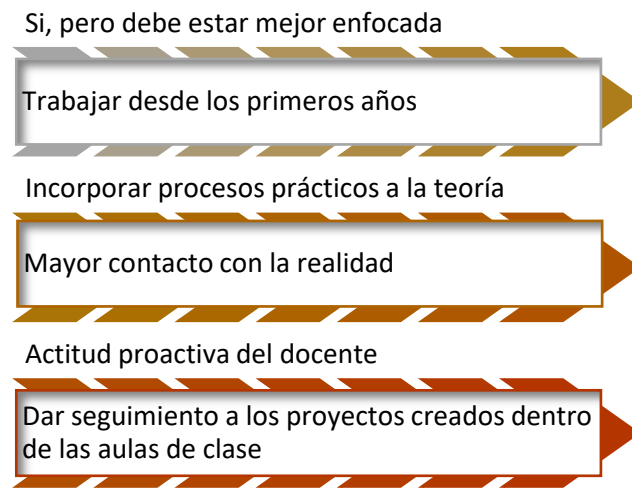


Imagen 16. La cultura del emprendimiento se desarrolla dentro de las aulas de clase de la facultad regional multidisciplinaria de Estelí

Sub eje No. 4.4. Presencia de procesos de innovación y cultura emprendedora

Al preguntarles sobre el tema de la presencia de la innovación y la cultura emprendedora en la facultad estas son sus impresiones.

EAP. 10. ¿Qué pasos se tienen que seguir para que esta cultura se instaure dentro de Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?

Las autoridades sobre este aspecto al ser nos han compartido que se requiere una serie de pasos, pero que sobre todo se necesita:

- Una revisión de las políticas de la Universidad, de manera tal que se permita mejorar, actualizar el currículo y que el tema del emprendimiento pase a ser una prioridad.
- La formación a los docentes sobre el tema del emprendimiento.
- Buscar el apoyo de expertos en el tema del emprendimiento que permita no solo la formación del personal sino la contextualización de los procesos para la realidad del país, ya que mucho de lo que se conoce y se ha hecho de manera empírica es basado en experiencias de otros países.
- Conformación de un equipo que esté dispuesto a trabajar en la planificación, organización y puesta en marcha de los procesos de emprendimiento en esta facultad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- La asignación de tiempo para que este equipo tenga frutos al mediano plazo, dado que el seguimiento a los docentes ya los proyectos de los estudiantes son vitales para que se logre la instauración de una cultura de emprendimiento.

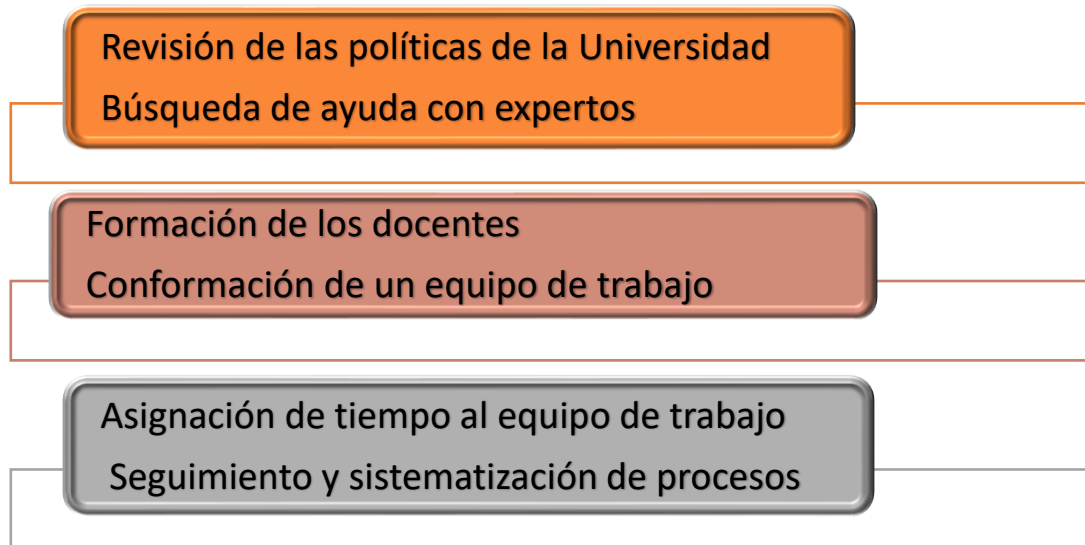


Imagen 17. Pasos se tienen que seguir para que esta cultura se instaure dentro de la facultad regional multidisciplinaria de Estelí

En entrevista grupal realizada a docentes de la Facultad se ha tratado de consultarles sobre los temas de innovación y la cultura emprendedora, a los cual y en correspondencia con el tema de estudio se les pregunta

ENTD.9. ¿Existe la cultura emprendedora dentro de la facultad, cómo la percibo?

- Existe el deseo de emprender aun cuando no se tiene la formación para motivar efectivamente a los estudiantes.
- El percibo incipiente, hemos tenido experiencias de trabajo conjuntos para participación de concursos, pero nada más.
- Existe, pero de manera empírica.
- Estamos iniciando.
- Hace falta mucho para que se estructure como una cultura, sobre todo articulando la multidisciplinariedad.
- Es incipiente está iniciando a pesar de que se tiene una experiencia de casi 12 años de hablar del tema del emprendimiento en la facultad, aun no se tienen éxitos.
- Lo que se ha hecho es participar en concursos y ganar algunos premios, pero eso no significa que tenemos una cultura de emprendimiento.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

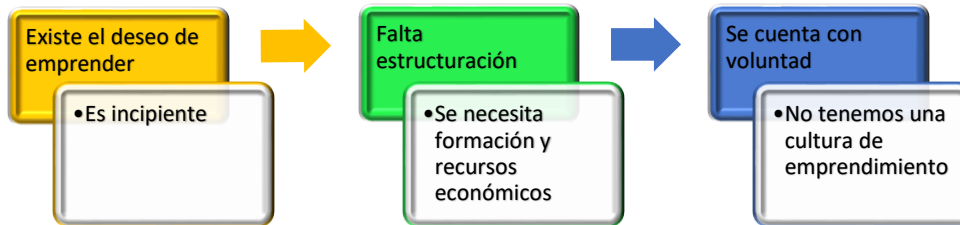


Imagen 18. Cómo percibo como docente la cultura del emprendimiento en la facultad

ENTDP. 10. ¿Qué acciones realiza para el fomento de una cultura de emprendimiento dentro de las aulas de clase?

- Lo que se hace básicamente es trabajar con la motivación, los testimonios de estudiantes que han egresado y han logrado éxito como emprendedores.
- Tratar de que los estudiantes vean la parte práctica de las clases y como estas pueden llevar al emprendimiento.
- Lo hago solamente motivando.
- Articulación de los conocimientos entre asignaturas.
- Motivar a los estudiantes.

ENTDP. 11. ¿Qué se podría hacer para desarrollar una cultura emprendedora en la facultad?

- Capacitarnos.
- Formar equipos multidisciplinarios.
- Buscar alianzas para el capital semilla y que los emprendimientos no se queden solo en planes.
- Es necesario que se planifique y organice el proceso.
- Contar con una metodología que nos diga los pasos a seguir.
- Se debe de transversalizar como un eje en las diferentes asignaturas.
- Sistematizar la experiencia de los docentes que más tiempo tienen de trabajar el tema del emprendimiento y que tengan resultados.
- Hace falta unificar conceptos.
- Capacitar a la persona.
- Crear un equipo que dirija el proceso y no que sea una sola persona.
- Hacer un diagnóstico para saber exactamente como estamos con evidencias claras

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Dar seguimiento a los procesos de capacitación y de emprendimiento que se logran dentro de las aulas de clase.
- Crear lineamientos y políticas que dirijan este proceso a nivel de la facultad
- Es necesario articular las unidades de la facultad para que el proceso apunte a una cultura que no nos veamos por separado.
- Promover una forma de graduación con esta dinámica que sería los proyectos de emprendimientos ya validados.
- Crear equipos multidisciplinarios que dirijan este proceso.
- Diseñar una metodología que apunte al desarrollo de esta cultura para que todos los docentes hablemos en el mismo idioma.
- Estar abiertos al cambio.
- Aprovechar la experiencia que traen los estudiantes desde la secundaria porque en educación media básica se está promoviendo el emprendimiento.
- Analizar el currículo para ver la posibilidad de que se pueda incorporar el tema del emprendimiento de manera más concreta dentro de los planes de estudio.

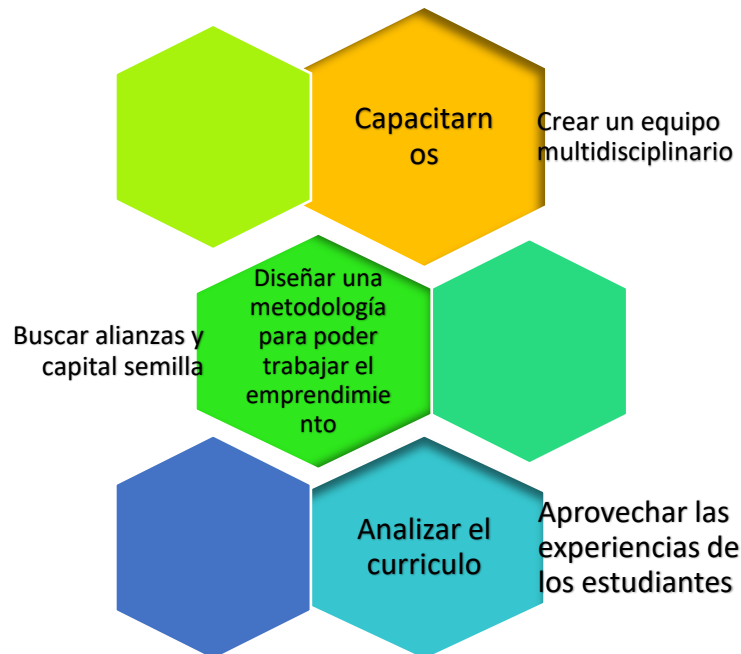


Imagen 19. Qué se podría hacer para desarrollar una cultura emprendedora en la facultad

Cuando los estudiantes que están actualmente activos en los grupos de IV y V años de las diferentes carreras de la Facultad y ser consultados sobre el tema estos afirman en la entrevista realizada lo siguiente:

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENTEP. 10. La cultura emprendedora se logra desarrollar en las aulas de clase de la facultad

Los estudiantes afirman que dentro de las aulas de clase pasan muchas cosas, desde desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje de manera armónica, apegadas a procesos prácticos y enriquecedores, hasta asignaturas donde se aprende lo necesario pero que cuya aplicabilidad con la realidad es muy poca o casi nula.

Están de acuerdo que los docentes tienen la oportunidad de convencer, enamorar a los estudiantes alrededor del tema del emprendimiento y por ello las opiniones más sentidas de los participantes gira en torno al hecho de que los docentes les impulsan a emprender. De hecho, expresan que se les motiva a generar su propio empleo esta es la opinión de al menos 25 de los participantes, lo cual es realmente alentador. Sin embargo, dos externan que en su carrera nunca se ha hablado del tema del emprendimiento y que el desarrollo de las clases está apegadas a procesos meramente teóricos. Aun cuando esto último no es positivo en caso de que se decida desarrollar una cultura de emprendimiento dentro de la Facultad, al menos no se desconoce el tema por los estudiantes, de hecho, ellos mencionan que independientemente de la carrera que están cursando actualmente poseen cualidades para poder emprender en caso de necesidad sin embargo lo que se detecta es carencia de motivación en algunas carreras, pero en las que no ocurre dicho proceso, tampoco se trabaja en contra del mismo.

ENTEP. 11. ¿Qué se necesita para desarrollar una cultura emprendedora en la facultad? local de la ciudad el poder realizar emprendimientos es una forma de ganarse el sustento por parte de muchas familias, de hecho, algunas de sus familias son emprendedoras por naturaleza.

Sin embargo por esas experiencias vividas en el seno familiar, o por las experiencias de otras personas conocidas ellos mismos se han dado cuenta que para emprender no solamente se debe tener las ganas de hacerlo o la voluntad y motivación, de hecho si es un elemento importante pero para sobrevivir en el mercado se requieren de otros elementos, por tal razón la pregunta puntea sobre qué aspectos estiman ellos se necesitan y entre las respuestas se encuentran lo relacionado con: Capacitación, de hecho el emprendedor que quiere tener un pie adelante frente a la competencia necesita estar capacitado, formarse, e incluso informarse día a día de cómo va el mercado porque de lo contrario se estanca y muy posiblemente se quedará rezagado.

El contar con recursos financieros es otro de los elementos para que el emprendimiento se lleve a cabo, porque no es solo con la idea que vas a echarlo a andar. Ellos expresan que incluso si las ideas son buenas y se decide iniciar de manera individual, se tiene que tener un

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

mayor respaldo de recursos porque siempre cuando surge un negocio nuevo en la ciudad, la gente suele aceptarlo muy bien y si no se cuenta con estos recursos para hacer frente a la demanda seguramente se va a fracasar. Por otro lado, si la idea es muy buena, pero se decide hacerlo en sociedad se tienen que tener igual los planes de delimitación de las responsabilidades financieras para que el emprendimiento pueda marchar, porque muchas de las buenas ideas y negocios prósperos en la ciudad de Estelí se diluyen por problemas de comunicación entre sus socios y de liquidez.

Al momento de desarrollar un emprendimiento o al menos decidir que se va por esa ruta otro elemento vital es contar con una red de apoyo que casi siempre es la familia, ya sea que esta provea los recursos financieros en una parte o porque te da su respaldo en caso de que necesites precisamente nuevas ideas para que se desarrolle. De hecho, la economía local en la ciudad tiene una base fuerte en el tema de las empresas familiares.

Otros dos componentes que los estudiantes visualizan y que son muy valiosos para que se desarrollen los emprendimientos, gira en torno al papel de la Facultad. Por un lado, la posibilidad de que esta desarrolle cursos de formación en el tema a cargo de personal experto, que le de luces de como efectivamente se logra desde la concepción de la idea hasta poner en marcha el emprendimiento, porque de nada sirve solo hacer proyectos y luego no son funcionales. Ahí de hecho viene la desmotivación de los estudiantes.

Y otro elemento catalizador es la motivación y el rol que los docentes pueden desarrollar dentro de las aulas de clase, porque muchas veces las ideas que se tienen se ven como absurdas entre los mismos estudiantes y se sataniza la idea, se piensa que se está loco y que eso posiblemente no tenga buen fin, sin embargo con la opinión, el consejo y el apoyo moral de parte de los docentes esta idea que parece en algún momento no tener ni pie ni cabeza puede encontrar su nicho de mercado y ese estudiante ve su posible aplicación práctica de la carrera en este emprendimiento.

Los estudiantes valoran que si estos dos elementos mencionados anteriormente, acompañados tanto de la capacitación, del apoyo de la familia y la existencia de recursos financieros, serían la base para que muchos estudiantes no estén pensando solamente en que van a hacer cuando egresen, con qué amigos o vecinos tienen que hablar para conseguir un empleo, sino más bien antes de salir de la universidad tener ya un proyecto de vida como emprendedor independiente que además de poder aportar a la economía local y darle posiblemente empleo a otros, le va a dar mayor seguridad como persona, mayor realización personal y profesional.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENTEP.13. ¿Será necesario el establecimiento de una cultura del emprendimiento dentro de la Facultad?

Durante la entrevista los estudiantes se mantuvieron interesados en la temática y aun cuando existen diferentes puntos de vista sobre el tema de como el emprendimiento se está desarrollando en sus carreras al hacerles la consulta sobre que en la Facultad se desarrolle una cultura del emprendimiento las respuestas y participaciones de los mismos se volcaron concretamente sobre:

Que, si es necesario, no solo que el emprendimiento sea un tema que esta como de moda, sino porque de hecho se está viendo en la actualidad que el mercado laboral no puede absorber a todos los que egresan independiente de la carrera que estudien, esto por múltiples factores, entonces, una de las posibles respuestas para estar empleado y crecer profesionalmente es el emprendimiento.

Es cierto que algunos provienen de familias o tienen amigos con experiencias de emprendimiento, también es cierto que una buena parte han participado como protagonistas en procesos de emprendimiento que han tenido diferentes experiencias, desde el fracaso, hasta el éxito a pequeña escala y el solo hecho de continuar con dichos proyectos después de uno o dos años, ya es una experiencia en el tema del emprendimiento.

Pero se tiene bastante claro que el papel de la facultad debe de cambiar, aun cuando se cuente con carreras donde haya un perfil que al menos menciona este tema, igualmente si hay mayor oportunidades de formación, de participación para estas carreras, o si simplemente se cuenta con docentes que tienen esa experiencia de ser emprendedores y eso lo contagian a los estudiantes, tiene que verse más que eso, porque si se ve eso como que estamos bien en la Facultad, entonces será siempre lo mismo, y no se podrá decir que se está contribuyendo en un cien por ciento a la formación de profesionales de carácter integral como reza la misión, porque la integralidad está más dada en la formación de un todo y el emprendimiento de hecho forma parte de ese todo.

Por eso se cree firmemente que es el momento de que la Facultad apunte al emprendimiento y lo haga con paso firme y no solo con aproximaciones de concurso porque esto sería más de lo mismo que se ya se hace y que aún no está validado por nadie.

ENTEP.14 ¿Que se tiene que hacer para que esto ocurra esta cultura de emprendimiento?

Ahora se está claro que no es sencillo decir vamos a tener una cultura de emprendimiento a partir de este nuevo semestre, porque entonces se estaría siendo ilusos, sabemos que la Facultad forma parte de la universidad pública más grande de Nicaragua y por tal razón los

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

cambios no serán de un día para otro porque involucra una serie de actores, pero si no se toma la decisión, nunca se hará. Por esto como estudiantes lo que creemos se puede hacer es: Modernizar los contenidos de los programas de las asignaturas, porque muchas de las clases que actualmente se desarrollan aun cuando se han cambiado algunas cosas, se siente que aún no se está al ritmo de otras universidades en Nicaragua ni en América Latina, y una chispa de esto es que no se cuenta con el tema del emprendimiento dentro de las carreras. Aun muchas de las clases que se desarrollan dentro de la facultad, tienen la visión de que cuando egresemos seremos empleados y se corta la visión del emprendimiento. Se marca de manera sutil el que vayamos por lo seguro, muchos docentes no lo dicen ni hacen énfasis en ello, pero la esencia de la asignatura lo dice por si sola. Se debe de diseñar un programa de emprendimiento, porque si no se tiene algo concreto, entonces los docentes pueden dar sus propias formas de concepción del emprendimiento pero no se vería como algo articulado, en cambio si se tiene un programa ya diseñado, se puede incluir dentro de algunas de las asignaturas de cada una de las carreras independientemente si estas son de educación, ingeniería o ciencias económicas y se les daría la posibilidad a que los estudiantes conozcan de manera formal algo más del emprendimiento y posteriormente si se contara con este tipo de programas de formación, entonces los estudiantes cuya motivación, deseo o curiosidad se despierten dentro de las aulas de clase por el trabajo que realizan los docentes, podría de manera particular ingresar a este tipo de programas donde seguramente serian atendidos por docentes o personal especializado en el tema de emprendimiento y garantizar que se convierta en una cultura. De hecho hasta podría ser una forma de egresar, es decir se sabe que existe una modalidad de graduación que se llama proyecto de graduación, entonces si existiera este programa de formación en emprendimiento, los estudiantes que lo integren podrían tener la posibilidad de demostrar cómo son como emprendedores y que esto sea su forma de graduación, sería una forma nueva, interesante y sobre todo muy gratificante tanto para estudiantes como para docentes y las autoridades de la facultad, porque es ahí donde se pondría en práctica lo que nos enseñan en las aulas de clase y sobre todo ajustado a la realidad que vivimos.

Otro elemento que se piensa sería muy interesante es que la Facultad trabaje en redes y alianza con otras universidades tanto a nivel local, nacional e internacional para precisamente formar a los emprendedores, darles seguimiento, que tengan la oportunidad de concursar por capital semilla. Porque realmente el tema de las redes dentro de la facultad no es visto como una fortaleza por los estudiantes.

Igualmente, todos los estudiantes desde segundo año de las carreras sobre todo en ciencia económicas y en las ingenierías están desarrollando constantemente proyectos como trabajos finales de curso, pero estos proyectos se quedan solamente en papel y en la calificación de la asignatura y de hecho esto tiene que cambiar si se desea instaurar la cultura emprendedora

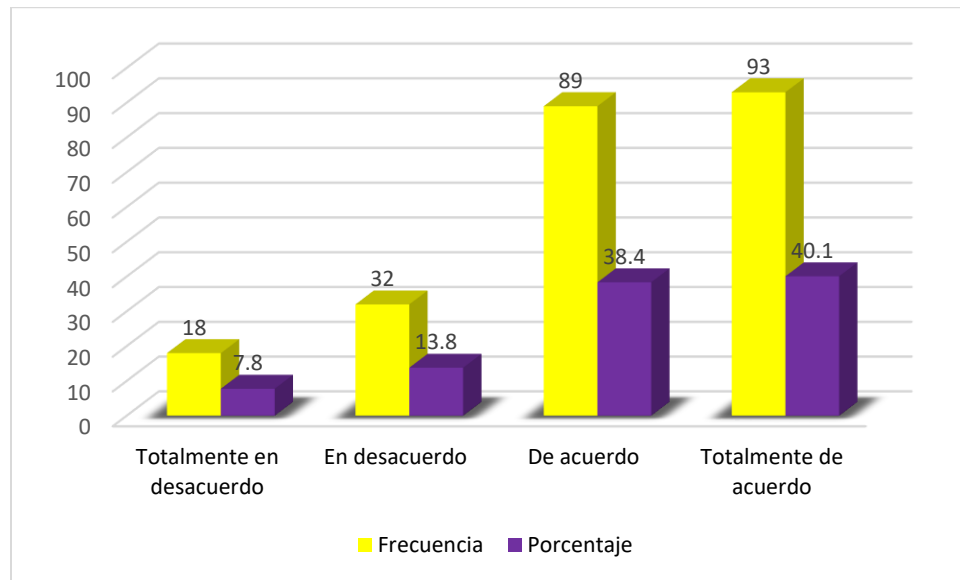
La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Resultados de las encuestas en el sub eje

Procesos organizativos para el desarrollo del emprendimiento

Los estudiantes expresan a través de los resultados de la encuesta sobre la presencia de arquetipos culturales en la Facultad y relacionados con las siguientes temáticas su opinión:

ENCEP. 7. Gráfico 49. En mi carrera se fomenta la creación de empresas



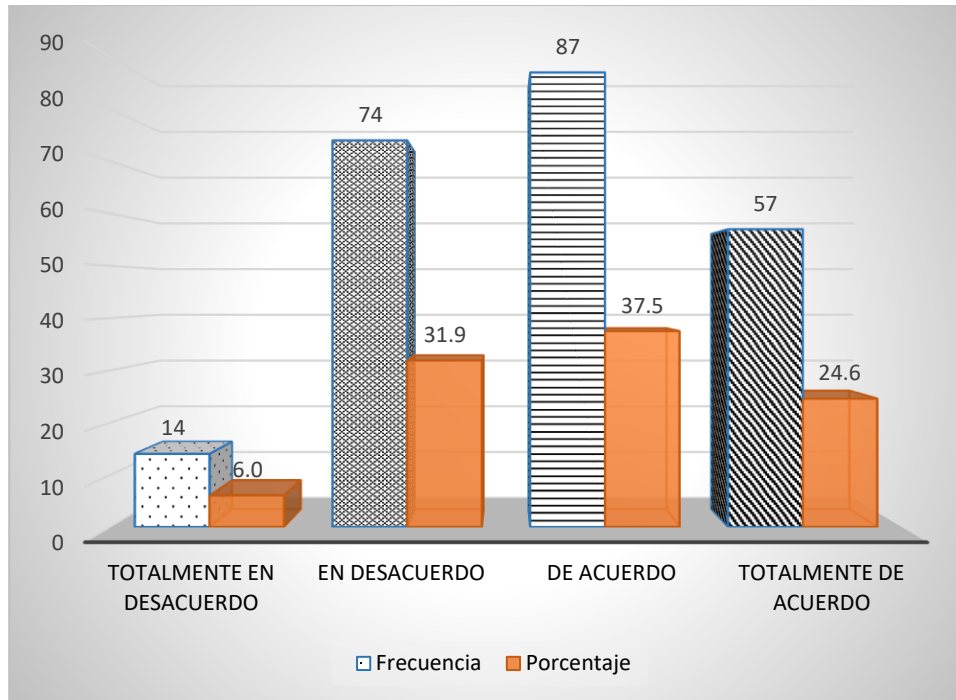
Fuente elaboración propia

Pero esto es solamente una gota de agua en el proceso del desarrollo del emprendimiento dentro de las aulas de clase, sin embargo, aún con poca formación y contando solo con la motivación y algunos manuales utilizados por otras universidades es que docentes de la facultad tratan de promocionar la oportunidad de que los estudiantes creen sus propias empresas y al egresar sean generadores de oportunidades de empleo, esto es apoyado por un 78.5 % de los estudiantes de IV y V años activos.

Pero también es meritorio observar que de esos 232 estudiantes participantes 21.6% afirma que la creación de empresas, no es un tema que sea abordado por sus docentes dentro de las aulas de clase.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCEP. 27. Gráfico 50. La mayoría de los docentes tienen experiencia como dueños o socios de una empresa



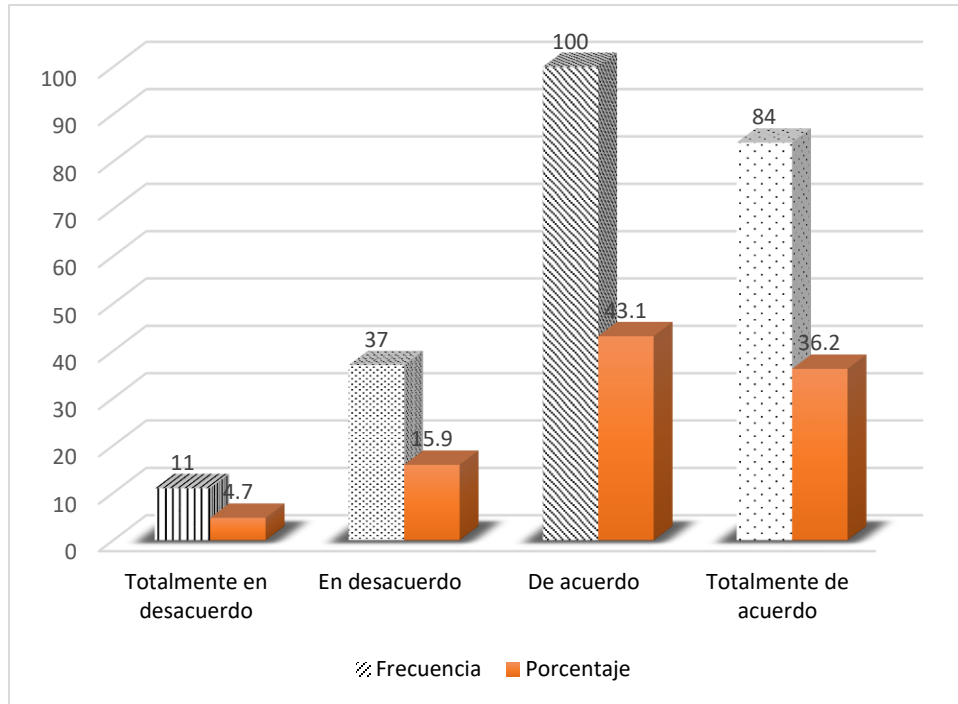
Fuente elaboración propia

Sí, los docentes de una u otra manera son los que tienen el contacto más cercano con los estudiantes y se ha pretendido que se instale una cultura de innovación para pasar posteriormente a una de emprendimiento, por qué no preguntarse si los docentes pueden o no llevar a cabo esta encomienda, si realmente bastará la participación en procesos de formación y capacitación o si se requieren otros elementos como el hecho de que el docente esté apasionado por el emprendimiento, que haya participado de manera personal y familiar en dichos procesos, si los ha vivido, si ha experimentado el riesgo.

Por tal razón, les preguntamos a los estudiantes sobre si ellos creían o sabían si sus los docentes, quienes les facilitan las clases han tenido la experiencia de ser emprendedores y ser dueños de empresas, los resultados a dicha pregunta fueron que solamente un 62.10% de los participantes en la encuesta afirman que los docentes de la Facultad tienen la experiencia de ser dueños o socios de una empresa en la vida real, y por otro lado un 37.9% afirma que los docentes no tienen esa experiencia, de hecho tanto el dato más alto como el más bajo tienen una significación interesante.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCEP. 28. Gráfico 51. Existen programas orientados a fomentar el emprendimiento dentro de la facultad



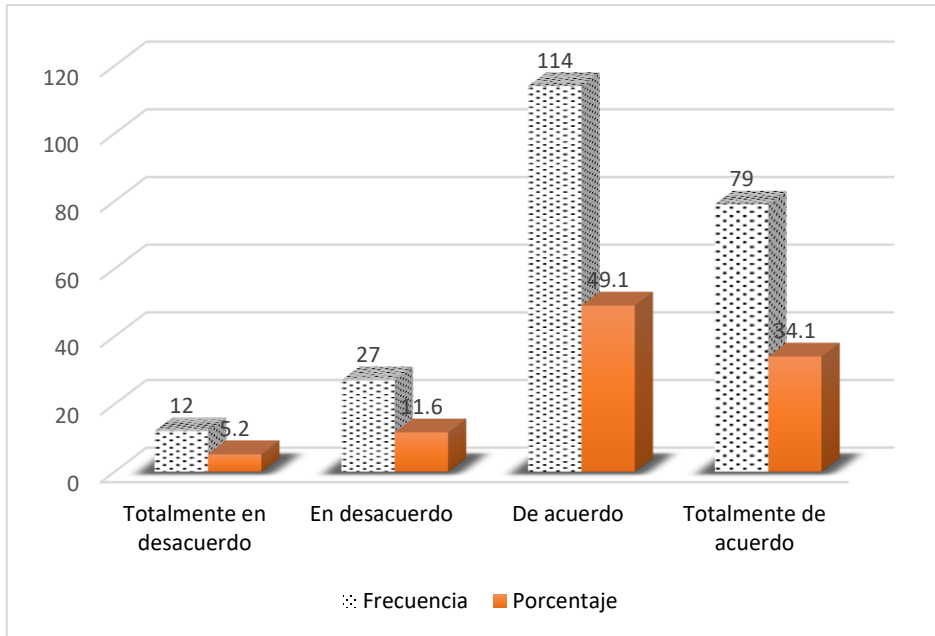
Fuente elaboración propia

Cuando se ha hablado del tema algunos docentes a cargo de esta unidad afirman que sí se está haciendo mucho por este tema, pero ellos de una u otra forma representan la parte institucional. Por esta razón, se les consultó a los estudiantes sobre si realmente ellos creen que desde la Facultad existe la oportunidad de participar en este tipo de procesos y los resultados a dicha preguntan fueron estos:

Un 79.3% afirman que sí existen y que conocen de ellos y por otro lado 20.6 % de los estudiantes participantes afirman que no conocen de la existencia de este tipo de programas.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ENCEP. 29. Gráfico 52. Existen en la facultad de la difusión continua de los programas de apoyo o iniciativas orientadas a promover el emprendimiento



Fuente elaboración propia

Siempre en la línea de la difusión de los programas de apoyo al emprendimiento, se les ha consultado siempre a estudiantes activos de los últimos años de las carreras sobre este tema y los resultados reflejados son interesantes puesto que de 232 estudiantes que han participado 83.7% afirma que si existe divulgación de estos programas que promueven el emprendimiento y por otro lado un 16.3% afirma que no es así.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

VII. DEDUCCIONES

7.1. Primer eje analítico: Elementos que conforman la cultura

Sub eje 1.1. Funcionamiento de la cultura

De hecho, desde el año 2011 la UNAN- Managua ha trabajado en función de una mejor articulación del proceso de facilitación dentro de las aulas de clase tomando como referencia que muchos de los docentes que se encuentran facilitando procesos no tienen una formación pedagógica sino más bien una formación científico técnica y de la especialidad. Dado este fenómeno es que se ha trabajado en función de brindar asesoría técnico metodológica a los docentes que carecen de dicha formación y esto de una u otra manera esto tiene sus frutos en la parte de la planificación docente en la cual los docentes incorporan estrategias que motivan y contribuyen al desarrollo de la creatividad, lo cual es reconocido por los estudiantes.

Sub eje 1.2. Orientación de la cultura (Creencias)

Los estudiantes expresan que como parte de la cultura de la Facultad dentro de las aulas de clase existen algunas experiencias desarrolladas por los docentes de las diferentes especialidades. Entre algunas de estas experiencias se encuentran las relacionadas con el hecho de que se motiva y va creando poco a poco una cultura de emprendimiento, lo cual se puede evidenciar cuando se les consultó sobre algunos temas y las respuestas se exponen a continuación. Cuando se decide iniciar un proceso de emprendimiento es de vital importancia, detectar cuáles son las fortalezas y cuáles las debilidades que se tienen como emprendedor y precisamente de qué tipo de personas se tiene que rodear o quienes pueden ser en el futuro las alianzas a desarrollar para que el emprendimiento desarrolle un ciclo de vida sano y genere utilidades. Esto se ve reflejado precisamente en algunas de las especialidades relacionadas directamente con Ciencias de la Educación, donde el desarrollo del espíritu empresarial no está dentro de las prioridades profesionales, lo cual es completamente diferente tanto en las carreras de ciencias económicas y en las de ingeniería.

En estas últimas por los cambios sustantivos que se han venido generando en el mercado laboral y donde la pasividad es una de las armas más letales, es que los docentes han fomentado poco a poco el desarrollo del espíritu empresarial, al menos como motivación o desarrollo de algunos proyectos emprendedores, esto en correspondencia con lo orientado en los programas de asignatura y el perfil de la carrera.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Sub eje 1.3. Supuestos y valores

En el caso de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí existen una gran variedad de grupos, desde lo que formalmente se encuentran constituidos por regla de contratación y que conforman su propia representatividad como lo son los sindicatos, o los departamentos académicos docentes, hasta los que se agrupan por especialidad o por intereses personales o muy particulares como el ser miembros del equipo de fútbol de la facultad.

Este es un punto que las autoridades de la universidad tienen a favor y pueden aprovechar en el futuro no solo porque representa el deseo de trabajar, colaborar juntos por mejoras la posición de la facultad como una universidad reconocida en la región norte del país, sino que además significa que existe un deseo y el valor del compromiso para saber que juntos los cambios pueden ocurrir de manera positiva y que por tanto posiblemente los riesgos, los retos y desafíos futuros pueden igualmente ser asumidos con responsabilidad y compromiso, generando un sentido de pertenencia, pero también el sentido de una familia.

Los docentes reconocen la existencia de valores propios de la universidad, y de su aplicación en el quehacer de la Facultad, sino que al ser los docentes quienes hacen este reconocimiento, seguramente hacen un trabajo de implementación desde su práctica docente para ser transmitidos vía el ejemplo al resto de la comunidad universitaria. Si a esto le agregamos el reto de que la universidad tenga una cultura emprendedora, se ventila la oportunidad de que sea a través de los docentes que la misma pueda contagiarse, irradiarse, implantarse, por eso es que el reto está de manera explícita para el profesorado de la Facultad.

Sub eje 1.4. Arquetipos culturales

Si la misión es la que mandata nuestro quehacer y los docentes se sienten fuertemente identificada con la misma, entonces cabe la posibilidad de que los procesos de emprendimiento puedan ser concretamente bien recibidos, asumidos y desarrollados por los docentes independientemente de su especialidad, apropiándose de nuevos retos como sería el contribuir desde de la cátedra en cada aula de clase a la cultura del emprendimiento.

En la medida que los docentes sientan y tengan la certeza de que la Facultad tiene un plan, y que cada una de las acciones que se desarrollan no son capricho de las autoridades, sino que tienen una razón de ser, una lógica de crecimiento y respondan a una necesidad en esa misma medida, sentirán la necesidad de aportar y contribuir a esas metas.

De hecho la universidad en el año 2017 tenía como lema que la UNAN- Managua era la Universidad emprendedora, sin embargo el lema no caló tan efectivamente como se pensaba puesto que el emprendimiento no es solamente una cuestión de discurso o de buenas intenciones, se requiere la generación de políticas, generar procesos de formación en los docentes, pero sobre todo generar la responsabilidad compartida desde cada una de las

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

facultades donde los emprendimientos puedan contribuir consecuentemente con el crecimiento local y el posicionamiento de la Facultad desde su localidad.

En el caso de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, se han realizado varios intentos por echar a andar los procesos de emprendimiento, pero se tiene claro que dichos procesos para convertirse y abonar a la instauración de una cultura emprendedora necesitan de un giro administrativo desde su concepción.

Actualmente se tiene un plan estratégico institucional que es válido por cinco años, del cual cada una de las Facultad ha desprendido un plan operativo que se trabaja por año, en dicho plan se exponen las metas y líneas de trabajo que se tienen o se pretenden desarrollar en un plazo determinado y se visiona hasta donde se puede crecer y como puede disponerse los recursos para que estas metas se vuelvan una realidad.

Por tanto en la medida que los docentes comprendan que el emprendimiento puede y debe ser una de las estrategias que contribuyen al futuro de la Facultad, se tendrá a mayor cantidad de docentes interesados en el tema, con la voluntad de aprender, de compartir, de motivar y sobre todo de generar oportunidades y dar seguimiento para que estos procesos no sean solamente un trabajo de curso dentro de una materia, o un proyecto que representa el aprobado y que luego se tornó olvidado tanto por él o ella como por los estudiantes, es decir que para que el emprendimiento se convierta en una estrategia es necesario que el docente asuma el reto y trabaje en función de que dentro de su aula de clase este tema sea el imán que vincule los conocimientos con oportunidades fuera de la Facultad.

7.2. Eje analítico No. 2 modelos de cultura

Sub eje No. 2.1. Funcionamiento de la cultura

En la Facultad se ha crecido mucho en los tres últimos decanatos, esto representa un reto para el personal docente puesto que, al crecer en cuanto a la oferta educativa, crece la cantidad de oferta de cupos para estudiantes y hemos pasado desde 1979 cuando se inicia con 229 estudiantes en la actualidad con 4500 estudiantes en 23 carreras.

Dicho crecimiento representa un reto porque los grupos en su mayoría son numerosos y al trabajar un modelo educativo centrado en el estudiante se tiene que tener en cuenta las necesidades de cada uno de los grupos y carreras para que se cumpla este mandato institucional.

Como toda organización, la Facultad tiene diferentes grupos, los cuales se forman atendiendo a un sin número de características tales como: La especialidad, la amistad, la vecindad, la religión, el deporte entre otros. Cada grupo establece sus propios mecanismos de afiliación y de cohesión, dichos procesos no son comprendidos por igual y está en dependencia de los

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

intereses de cada grupo y el nivel de asimilación de cada una de las personas que lo conforman. De esto se deriva el hecho de cómo ven, sienten o perciben los docentes el hecho de que se trabaja por mantener una comunicación que contribuya a la integración y cohesión del personal en la Facultad,

Por tanto, para que la cultura marche por buen camino se hace necesario sostener la difícil línea de la comunicación sin tapujos, sin miedos y sobre todo apuntando al cumplimiento de las metas comunes, más allá de los intereses personales, puesto que de no ser así será bastante complejo el crecer y abrir la posibilidad de la instauración de una cultura hacia el emprendimiento.

Cada año para la facultad representa la oportunidad de auto superarse, siendo una universidad pública con escasos recursos propios y demandas de la sociedad local, es importante contar con un alto compromiso de su personal, ya que la calidad docente es la que le da realce y contribuye al mantenimiento del buen nombre de la Facultad.

El hacer revisiones de como se ha crecido y los retos que se han tenido que vencer en el camino representa un acto de formación para las nuevas generaciones de docentes, puesto que las condiciones de planta física, salariales y de un mundo más cerrado con las que se inició en 1979 han cambiado sustantivamente. Por esto es necesario que desde cada unidad académica se tenga en cuenta como se ha crecido y se perfile hacia donde se quiere llegar optimizando los recursos. Desde cada departamento académico se han trazado una serie de mecanismos para trabajar de manera articulada con los docentes con el interés mayúsculo de mejorar la calidad de los aprendizajes y fortalecer los vínculos entre los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en general. Por tanto, desde cada departamento se ha trabajado desde hace ya más de 15 años los colectivos pedagógicos con la misión de colaborar, inter capacitar y conocer las necesidades de manera colegiada de los grupos de estudiantes con el fin de mejorar los indicadores de retención estudiantil, aprobación entre otros.

A través de los colectivos pedagógicos, los docentes de mayor trayectoria comparten sus experiencias, con los más jóvenes, los tutores de grupo aprovechan para ventilar las particularidades de aprendizaje de los grupos o estudiantes cuando es necesario, y sobre todo se crea una estrategia de atención en dependencia de la especialidad, con el fin de mantener la calidad y el prestigio de la Facultad.

De hecho, es parte de la cultura académica de los docentes el participar en dichos espacios, porque no solo contribuye al conocimiento de los grupos, sino que además se aprende de otros colegas.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Para los docentes uno de sus roles en la educación superior está dada por realizar lecturas del entorno, las cuales tiene la obligación y la responsabilidad de informar, analizar y debatir sobre los aspectos macro ambientales que tienen incidencia en el desarrollo de la vida académica. Esto es de mucha importancia dado que de esto depende que los estudiantes desarrollen un sentido abierto, crítico y responsable ante las situaciones sociales, económicas y políticas que acontecen a su alrededor.

El laborar como docente universitario no solo implica una responsabilidad académica, social y humana, además de esto representa el que como ser humano y como profesional se tiene que tener el compromiso de actualizarse en su especialidad, pero también estar atento a las lecturas de este mundo cada vez más globalizado, por tanto ya sea dentro del aula de clase como fuera de ella, en otros espacios de la Facultad cada una de las decisiones que se tomen siempre deberán tener como centro la calidad de la educación porque esto conlleva trabajar con, por y para los estudiantes.

En este sentido, el emprendimiento juega un papel importante porque al hacer y reconocer estos deseos y necesidades del entorno el docente capitaliza y dirige a los estudiantes elementos que seguramente les dará las pistas para comprender que se requiere de ellos a jóvenes más osados, creativos, con ánimos de arriesgarse, pero también de crear nuevas ideas y de salir de su zona de comodidad para encontrar nuevas facetas profesionales.

Sub eje No. 2.2. Estilos de cultura

Para que exista, y se desarrolle una cultura emprendedora dentro de la facultad se hace necesario el poder crear una serie de condiciones básicas, una de las tantas están referidas a que el espacio donde se labore sea cómodo, que el personal que labora dentro de la Facultad, se sienta a gusto, que asuma el compromiso no solo con la calidad del trabajo o porque lo exprese públicamente sino porque además contribuye y contagia a que otros den el plus necesario para lograr la misión y visión de la Universidad.

La UNAN- Managua ha tenido como una de sus políticas el tener puertas abiertas para que el cada miembro de la comunidad universitaria se sienta con igualdad de condiciones, de participar en los diferentes procesos que se llevan dentro de cada una de sus nueve facultades.

Uno de los retos a los cuales se enfrenta la Facultad particularmente cada nuevo año lectivo está asociado no solo a dar acogida a más de 1000 nuevos estudiantes, como tampoco es el hecho de mantener los niveles de retención de los que ya forman parte la masa crítica de estudiantes activos, sino que el reto está en transmitir a los nuevos y a los ya activos estudiantes cual es el verdadero sentido y la vida académica que se vive dentro de las aulas de clase de la Facultad. En el entendido que cada carrera tiene elementos propios, como una micro cultura dada no solo por las características propias de los estudiantes que la conforman y de

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

los docentes que la atienden, sino porque dicha carrera responde a una necesidad particular e imperante en el país.

Como es evidente la buena marcha de las cosas y la formación de una cultura fuerte y comprometida, no depende solamente de la calidad y la experiencia de un líder o de una autoridad, depende de la unión de cada uno de los elementos y que por tanto cada uno realice su trabajo en función de sostener la calidad y la buena imagen que hasta el momento se ha construido.

Como parte de la educación que se le debe dar a los estudiantes en educación superior es importante y valioso el que se tenga claro que la formación dentro de las aulas de clase aporta en un determinado porcentaje a que cuando egresen puedan desarrollarse profesionalmente en diferentes ámbitos laborales, ya sean estos como empleados dentro de una empresa o bien por cuenta propia auto empleándose y generando oportunidades para otros, es por esto que se requiere necesario que aun en momentos de adversidad y de situaciones donde aparentemente se alejan del éxito los estudiantes aprendan el valor que se genera de los errores,

Si los docentes están conscientes de esta situación seguramente podrán motivar de manera más clara a los estudiantes la importancia que tiene el error al momento de emprender, puesto que el emprendimiento como tal es un camino lleno de muchos riesgos y sin sabores, pero que por supuesto tiene otras facetas de éxito como es la independencia laboral y la generación de oportunidades para otros, así como el aporte que se hace a la economía local, con nuevas ideas.

Por tanto, el contar con esta visión permite abonar al establecimiento de una cultura inclusiva, donde se pueda dar aportes y lo que conlleva a un manejo cada vez más complejo de la comunidad universitaria, puesto que esto conlleva a multiplicidad de opiniones que tienen que ser respetadas, analizadas para luego ser materializadas en función de mantener la calidad de la educación. Pero al mismo tiempo genera oportunidad de que la sociedad conozca, colabore y valore el trabajo realizado por la facultad.

Sub eje No. 2.3. Tipos de culturas

En los 38 años de existencia de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí se reflejan el esfuerzo de los docentes, las autoridades, y el deseo de los estudiantes por construir la imagen de la Facultad, a esto se aúna el reconocimiento que hace actualmente la sociedad en general.

Si se hiciera una construcción de lo vivido a lo largo de estos 38 años de vida académica en el norte de Nicaragua, seguramente serían muchos los aciertos y desaciertos que han

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

contribuido a que hoy sea la tercera facultad de la UNAN- Managua con mayor cantidad de estudiantes en todo el país.

Por tanto, el que la facultad se plantee como una de sus metas más ambiciosas el desarrollar una cultura de emprendimiento dentro de sus aulas de clase, será una de las ideas más innovadoras y prometedoras que se haya planteado puesto que para ello requerirá del esfuerzo, compromiso y trabajo arduo de todos los docentes, pero también será necesaria la visión y el apoyo de las autoridades.

Los seres humanos como tales necesitamos de alimentación y estímulos morales y profesionales, el reconocimiento de la labor que se realiza dentro y fuera de las aulas de clase, es la gota de agua que riega de poco a poco la auto estima que como personas necesitamos.

Sabemos que ser docentes es una de las labores más loables a nivel profesional, sin embargo, también se sabe que representa un compromiso incansable por la búsqueda de la calidad en la educación y del compromiso que se asume de hecho de formar profesionales con alto perfil y que sean útiles a la sociedad, cuando esta encomienda se cumple el sentido de la docencia se siente reconocida.

Cuando se afirma que se ha avanzado, que se ha mejorado que se ha crecido como Facultad, es hermoso escuchar las historias de los docentes que fueron de los primeros que se aventuraron en la creación de lo que fue el primer centro regional de educación superior en el norte de Nicaragua hace ya 38 años atrás. Sin embargo, para quienes no han tenido la oportunidad de vivir esos duros inicios, les he difícil comparar lo que se tiene en la actualidad, sopesar las mejoras de las condiciones laborales, de infraestructura entre otras.

Por tanto, en función de que siempre se recuerde de donde se viene y hasta donde se ha avanzado, pero sin perder la perspectiva del futuro y las exigencias actuales es que se hace necesario contar con una memoria histórica.

La facultad debe hacer una ardua tarea con el tema de la memoria histórica porque esta es la que cimienta el tipo de cultura que se ha generado dentro de la organización, teniendo claro que la cultura evoluciona, no es conveniente olvidar como, cuando y donde se inició y sobre todo el sentido y objetivo del porque se creó este centro regional de educación superior en 1979.

Las nuevas generaciones tienen la misión de seguir la línea de la fundación, trabajar en función de la mejora continua, de la calidad de la educación y del fortalecimiento de la imagen institucional.

La historia nos confirma que el trabajo sostenido a lo largo del tiempo y el contar con metas claras y un personal comprometido es la llave para lograr el éxito, el cual no está a la vuelta

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

de la esquina pero que si se construye y se mantiene en el tiempo da la sensación de reconocimiento de la sociedad y se torna un sentimiento de cariño y de pertenencia. Esto es lo que realmente ha experimentado la Facultad en la ciudad de Estelí y en el norte de Nicaragua, cuando se escucha hablar de la Facultad, solo con mencionar su nombre salen las anécdotas, los esfuerzos, lo que representa para sus egresados, para las empresas e instituciones que tienen un vínculo con esta casa de estudios.

Cuando una organización se propone alcanzar metas, es necesario que las mismas se fijen en función de un bien común, por tal razón uno de los indicadores de que efectivamente las metas responden a los objetivos de la gran mayoría está el que estas metas sean extraídas bien de la consulta popular, o como es el caso de la UNAN- Managua, cuyas metas están alineadas con la planificación estratégica institucional, dicho plan a su vez está en correspondencia con la Agenda 2030, en la cual se establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados Miembros que la suscribieron y será la guía de referencia para el trabajo de la institución en pos de esta visión durante los próximos 15 años.

Por ende, el trabajo individual pero igualmente articulado es una de las claves para el desarrollo de la institución, la realización de esfuerzos constantes, sistemáticos y en correspondencia con los objetivos de la Institución, son evidentemente los que abonan al éxito.

En la Facultad el éxito que se ha alcanzado hasta el momento, la imagen y el reconocimiento a nivel de la sociedad del norte del país no es algo que vino gratis, es verdad que el ser una de las Facultades de la UNAN- Managua, ya le da un empuje al éxito pero ha sido el trabajo constante y sostenido de la planta docente y sus autoridades, la que ha contribuido a que el buen nombre de la Facultad se destaque a nivel local, nacional e internacional.

Esto es uno de los principios básicos que se necesita que los docentes refuercen dentro de las aulas clase, puesto que para realizar actividades emprendedoras, el esfuerzo, la constancia son cualidades que tienen que ir de la mano, de lo contrario, la instauración de una cultura de emprendimiento y el desarrollo de la cultura emprendedora como tal dentro de la Facultad no se lograría. La Universidad como toda institución comprometida con la sociedad, tiene cada una de sus acciones planificadas y estructuradas en función de alcanzar metas que le permitan crecer, ser cada vez mejores. Dichas acciones, metas y objetivos se encuentran contenidos en el Plan estratégico institucional y por ende de este se derivan los planes operativos de la facultad y del mismo los planes de cada una de las unidades, por tal razón, para llevar un orden y control de dichas acciones es que se tienen programados los cortes evaluativos cada trimestre.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Como en toda organización, en la facultad existe un orden jerárquico que atiende las diferentes situaciones que se presentan en el día a día de la actividad tanto académica como administrativa. Por tanto, las personas delegadas o electas para desempeñar un cargo, requieren del apoyo de las autoridades superiores no solo para echar a andar el engranaje de la Facultad, sino para dar seguimiento que la misma funcione bajo los principios y normas establecidos en la UNAN- Managua.

Sin el apoyo de las autoridades a nivel central, sería bastante complejo el desarrollo de muchas de las acciones que se realizan dentro de la Facultad.

De hecho, una de las acciones que en los últimos años se ha venido apoyando es la generación de ferias de emprendimiento a través de trabajos propios en asignaturas de algunas carreras, donde los estudiantes diseñan, modifican y transforman una idea a nivel de proyecto en un nuevo producto, es decir en un emprendimiento. Este tipo de acciones ha tenido mucha aceptación entre la comunidad universitaria, sin embargo, ahora hace falta dar un paso más que es salir del proyecto en papel y de feria para lograr la inserción de ese producto o proyecto al mercado para que se vea como un verdadero proceso de emprendimiento, de ser así, la facultad estará trazando nuevos caminos en aras de instaurar una cultura emprendedora.

La facultad ha experimentado todo un ciclo de vida, desde su fundación cuando se servía a la población ciencias de le educación y humanidades, y luego en 1990 cuando se amplía la oferta a Ciencias económicas y administrativas, luego en 1993 a Ciencias de la computación y posteriormente se amplió la oferta académica con nuevas carreras que responden a las necesidades propias de la región norte del país, lo que para muchos se veía lejano, e incluso para quienes no daban muchos años de vida académica a este pequeño centro regional en aquel entonces, seguramente hoy en día han cambiado de opinión porque los logros que ha alcanzado esta facultad han dejado sin palabras a muchos que pensaron de esa forma años atrás.

Dentro de los departamentos académicos, se hacen revisiones trimestrales donde los docentes participan en los procesos de evaluación y de afinación de aquellos procesos que aún no se han logrado articular, cumplir o desarrollar según lo planificado inicialmente.

Sub eje No. 2.4. Tendencias culturales

Como se ha descrito anteriormente la UNAN- Managua, tiene ya un poco más de doce años de participar en procesos de innovación. Sin embargo, estos procesos inicialmente se enfocaban solamente en la parte de innovación de productos, la elaboración de prototipos, hoy por hoy la misma universidad se ha dado cuenta que los procesos de innovación tienen una serie de aristas, y de este análisis ha surgido la oportunidad de realizar procesos de innovación educativa, sobre todo en carreras relacionadas con educación y humanidades.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

De esta situación se ha aprovechado en la Facultad la capacitación generada a nivel nacional por la sede central de la UNAN- Managua y se crearon colectivos de docentes encargados de trabajar el tema de la innovación pedagógica en carreras como Físico- matemática, Educación infantil, entre otras.

Esto ha conllevado a que este colectivo de docentes, trabajen de manera articulada y en alianza con el Ministerio de Educación de Nicaragua, lo cual ha sido fuertemente apoyado y divulgado por las autoridades de la Facultad.

Sub eje No. 2.5. Modelos de cultura

En el caso de la Facultad aun cuando tiene su propia cultura, acotada por sus propios valores, la misma está llamada a evolucionar en el tiempo y algunos de los factores que pueden incidir en dichos cambios, son las demandas de la sociedad, el mercado laboral, las políticas propias del país y el contexto internacional. Por tal razón se puede decir que dentro de la Facultad la flexibilidad y la posibilidad de estar abiertos al cambio deben ser condiciones indispensables para que esta marche al ritmo del mundo y se ajuste a las necesidades cada vez más versátiles y pujantes en cuanto a la Educación superior. Realizar las adopciones de nuevas experiencias en estos ejes, representa para la Facultad una serie de compromisos relacionados con: la calidad de lo que se adopta, la asignación de esta responsabilidad, en algunos casos los costos económicos que representan dichas adopciones y la medición del impacto que tendrán las mismas en el ámbito académico.

Por tanto sería interesante trabajar esta situación con dichos docentes, puesto que en la medida que los docentes se sientan con mayores deseos de innovar, de aprender y de auto superar su propia práctica es que se estará contribuyendo de manera directa a la calidad de la educación dentro de la Facultad, de hecho esto da una oportunidad precisamente al hecho de que se pueda iniciar con el desarrollo de una cultura de emprendimiento hasta que la misma quede instaurada como un práctica de aprendizaje y se torne una necesidad que debe ser desarrollada y puesta en marcha por los estudiantes conducidos y apoyados por los docentes. La universidad en la actualidad tiene el gran reto de trabajar en función de la articulación de elementos del macro y micro ambiente, por ello se hace necesario que este siempre en continua revisión de los procesos que se realizan tanto en el área pedagógica, didáctica y metodológica.

Tratando de hacer que los ajustes, las innovaciones y las experiencias que se puedan adoptar procedentes de otras universidades ya sean públicas o privadas, nacionales o extranjeras, no representen una violación a los principios de la universidad.

En este sentido la UNAN- Managua ha tenido siempre la responsabilidad de estudiar con cuidado cuando se pretende la adopción de buenas prácticas desarrolladas en otros contextos,

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

dado que las condiciones propias de la Universidad en Nicaragua son muy diferentes. Como universidad pública se tiene claro los ejes de trabajo macro: Gestión, docencia, extensión, investigación e internacionalización. Se cuenta con un plan de trabajo en cada uno de estos ejes y se da seguimiento al cumplimiento de lo propuesto en ellos tanto a nivel nacional como desde cada Facultad.

Por otro lado, la adopción de lo que se estima moderno o novedoso trae consigo nuevos retos, por tanto, si el hecho de querer desarrollar una cultura de emprendimiento basados en las experiencias de otras universidades o entidades académicas, desde ya sería un inicio, pero representaría un seguimiento sistemático y responsable.

Dentro de la universidad se realiza un proceso de gobernanza enfocado en la participación de todos los actores involucrados y presentados en el consejo universitario, en el caso de la Facultad a través del consejo de facultad. Ante este órgano rector se presentan, debate y aprueban las iniciativas y cada de las actividades macro que se desarrollan dentro de la facultad.

Realmente la facultad tiene mecanismos para poner en marcha las acciones que más convienen al desarrollo de la esta facultad, a la luz de las autoridades y los gremios, sin embargo, es posible que no todos los docentes visualicen este proceso de esta manera y que estimen que deben ser otros los mecanismos para que las ideas que se generan a través de ellos, sean tomadas en cuenta y beneficien a la comunidad universitaria.

Como anteriormente se mencionaba dentro de la Facultad existe un órgano rector donde las decisiones se toman de manera colegiada, por tal razón los intereses de los estudiantes siempre están en primer orden para las autoridades y desde cada una de las unidades académicas, el centro de su accionar son los estudiantes.

Los docentes de la Facultad que han participado en esta investigación como fuentes de información, pertenecen a diferentes estratos en cuanto a la cantidad de semestres que tienen de permanecer en la Facultad como docentes, por lo cual la mayoría tiene ya más de cuatro semestres de colaborar con la facilitación de procesos en esta casa de estudios. De hecho, las evaluaciones que se realizan desde los departamentos académicos reflejan el hecho de que los docentes de planta puedan pasar a otra categoría o que los docentes horarios se les brinde la oportunidad de continuar como docentes una vez pasado el proceso de evaluación por parte del coordinador de la carrera y los estudiantes. Una de las razones por las cuales las autoridades y desde los departamentos académicos se les brinda la oportunidad de que los docentes faciliten clases en la Facultad es al valorarles la disponibilidad a la colaboración en actividades extracurriculares, la calidad de cátedra que se facilita, la pertinencia de la

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

especialidad y la experticia que el docente desarrolla en el aula de clase, pero también a esto se suma el compromiso.

Para el desarrollo de la labor docente es necesario que esta se realice de una manera planificada y que se haga de forma continua para que se visualice no solo el cumplimiento de lo que se orienta en el programa, sino que además se logre evidenciar los avances alcanzados por los estudiantes.

En la actualidad la UNAN- Managua cuenta con un código de ética que regular las acciones de parte de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, dentro de las instalaciones de cada una de las facultades.

Este código de ética ya se ha dado a conocer a los docentes tanto horarios como de planta, razón por la cual estos deben de estimarlo al momento de su quehacer docente, igualmente compartirlo con los estudiantes.

Dentro de toda cultura se hace necesario el tener conocimiento de las reglas de funcionamiento de toda organización por lo cual en el caso de la facultad el tener un código de ética es una oportunidad para que se preserve los elementos de la cultura que hacen de la UNAN- Managua una entidad única, y muy claramente que la Facultad funcione dentro de dichos lineamientos.

Pero igualmente es una oportunidad porque al pertenecer a los colectivos de asignatura la planificación es una oportunidad de compartir nuevas metodologías, de validar procesos, y de innovar, por tanto al existir un proceso de planificación se abre la oportunidad de que la cultura de emprendimiento dentro de la Facultad pueda y deba ser parte de la planificación de los docentes en las aulas de clase, pero también propuesta por las autoridades en los planes operativos para que la misma tenga mayor validez y se vea como una directriz en toda la Facultad.

7.3. Eje analítico No. 3: Bases y modelos que generan emprendimiento **Sub eje No. 3.1. Variables personales que fomentan el emprendimiento**

El hacer emprendimientos es vista como esa capacidad que la persona desarrolla ya sea por necesidad o por oportunidad, sobre todo en el caso de los estudiantes actuales estos consideran que el emprendimiento se debe hacer por oportunidad puesto que en esa manera se estará aprovechando los recursos disponibles, pero también la idea es subsanar una carencia del entorno. Cuando el emprendimiento lo ven por necesidad lleva un componente de obligación, es decir lo hago porque no encontré empleo o porque me frustré con mi carrera, o simplemente porque necesito subsanar mis gastos y tengo responsabilidades con mi familia, o porque si no hago una labora de este tipo no voy poder terminar con mi carrera.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Para emprender está claro que además de que se tiene que tener una serie de cualidades personales, también se hace necesario tener algunas condiciones para que las ideas no queden solamente en ese plano y se logren concretar.

Esto de una u otra forma representa un reto, una comodidad por parte del profesorado, la carencia de conocimientos sobre el tema, la falta de experiencia en el tema sobre todo si a esto asociamos que por ser docentes no se sienten identificados con el emprendimiento, y a esto se le suma el hecho de que estos estudiantes pertenecen a carreras del área de Educación y Humanidades donde el emprendimiento no aparece como un tema que los docentes se sientan en la obligación de conversar, contagiar o de animar para que sus egresados puedan incursionar en ese campo. Los datos obtenidos en esta investigación son interesantes porque aun cuando reconocen que la facultad da a conocer a través de diferentes medios sobre los programas de emprendimiento esto no significa que se tenga la oportunidad de participar, o que se sienta el deseo de participar, el simple conocimiento de parte de los estudiantes, lo que ratifica es el hecho de que se está divulgando la agenda que la Facultad realiza en cuanto a temas de emprendimiento, pero se queda a nivel de divulgación y no se ve como un agente que pueda experimentar esa oportunidad.

Sub eje No. 3.2. Entorno social y familiar

El que los estudiantes consideren que tienen docentes innovadores de una u otra forma contribuye a que dentro de las aulas de clase se sientan motivados a generar ideas nuevas, frescas y posteriormente a emprender. Sin embargo los mismos estudiantes plantean que el problema que ellos han detectado en la facultad es que aun cuando se trabaja de manera interesante el tema de la innovación en las aulas, la generación de ideas y planteamientos de proyectos se quedan a nivel de una calificación, de un documento de consulta en la biblioteca y no se ha logrado llevar a la fase de que esta idea genial, que incluso obtuvo la mejor calificación del curso o ha participado a nivel de la localidad y que gana premios, llegue a la etapa del emprendimiento, entonces esas buenas ideas se quedan en el plano de las ideas y eso al final no motiva a que los estudiantes quieran emprender. Por tanto se hace necesario que se construyan en conjunto con los estudiantes los saberes independientemente de la asignatura y que el docente en algunos de los casos cambie el rol de que imparte la clase y que después de eso él es el especialista a quien pueden consultar y nada más, a esto se suma la importancia que los estudiantes estiman la necesidad de que promuevan proyectos de emprendimiento, porque si se sigue haciendo de la misma forma en como se ha hecho en los últimos cinco años, la facultad no va a poder decir que ha contribuido al emprendimiento de manera sólida ni mucho menos que tienen elementos que aportan a la cultura del emprendimiento, que es realmente de mucha importancia por los contextos actuales, donde de hecho el obtener un empleo es más difícil y competitivo.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Siempre dentro del plan del emprendimiento, cuando una persona decide por una o varias causas iniciar un proceso de emprendimiento ya sea de manera individual o en sociedad es necesario recordar que la iniciativa, la creatividad, innovación entre otras son variables que deben estar presentes en los protagonistas de dicho proceso, por tal razón, en esta oportunidad cuando a los estudiantes se les ha preguntado sobre el tema de que si ellos como estudiantes universitarios activos en diferentes carreras de la facultad sienten el deseo de tomar la iniciativa y que si esto conlleva a la responsabilidad del éxito o del fracaso, como se sienten ante esta situación.

Este es uno de los temas más sensibles cuando se trabaja el tema del emprendimiento, puesto que por naturaleza el joven es más arriesgado y tiene una visión del mundo menos real de lo que empresarialmente es, por esta razón que al momento de realizar un emprendimiento no se sopesen muchas las dificultades con las que se pueden enfrentar en el corto y mediano plazo, lo que en parte limita su éxito y agiganta sus probabilidades de fracaso.

Para desarrollar dentro de la facultad la cultura del emprendimiento será necesario entonces realizar todo un proceso de fortalecimiento de las capacidades, habilidades y destrezas, la generación de competencias, pero igualmente la sensibilización y fortalecimiento de los procesos emocionales de los estudiantes, de forma tal que colaboremos con ellos en su transcurso de su crecimiento como futuro emprendedor en el mundo real, más allá de las aulas de clase y los ambientes simulados.

Si a la presencia de dichas cualidades personales por parte de los estudiantes, se aúna el deseo de que estos puedan llegar a auto emplearse o incursionar en nuevas esferas laborales, se suma el deseo, la voluntad y el apoyo de los docentes dentro de las aulas de clase, estaremos entonces hablando de una fuerte posibilidad de la instauración de la cultura emprendedora en la Facultad.

Para la Facultad el intentar la instauración de procesos de emprendimiento y desarrollar una cultura emprendedora representaría dar un salto de calidad y aprovechar las cualidades personales y sociales que tienen sus estudiantes y articularlas con las experiencias y compromiso de los empresarios locales, pero sobre todo con el seguimiento oportuno de los docentes.

7.4. Eje analítico No. 4: Los rasgos del emprendimiento

Sub eje No. 4.1. Procesos organizativos para el desarrollo del emprendimiento

Realmente la facultad ha avanzado mucho sobre el tema del crecimiento y en la oferta de nuevas carreras que van atendiendo las necesidades que los empresarios se va teniendo en la marcha, pero también es cierto que no todos los egresados salen a llenar una vacante, por tanto es necesario que este egresado tenga conocimientos y experiencias de cómo emprender,

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

no solo para solventar una necesidad económica, sino porque muy posiblemente en su idea está las nuevas oportunidades de negocio que requiere la sociedad.

Es interesante apreciar que este concepto fue abordado, analizado y transferido en dependencia de la carrera que se estudió dentro de la Facultad. Por ejemplo en egresados de Ingeniería y ciencias económicas y administrativas, era más que notorio el conocimiento del término, sus implicaciones, así como una incipiente experiencia en cuanto al echar a andar en clase por medio de trabajos de cursos procesos de emprendimiento, no así en las carreras de ciencias de la educación y humanidades, donde desde la concepción del emprendimiento y su aplicación dista mucho de la posibilidad de que sus egresados tengan claro lo que representa una oportunidad para emprender algo por cuenta propia o mucho menos en sociedad o alianza con otras personas.

Para que se puedan realizar procesos de emprendimiento o se hable del emprendimiento dentro de las aulas de clase, la labor del docente es realmente necesaria, por tal razón cuando los docentes, no conocen del tema, no lo ven necesario o simplemente no han experimentado el deseo de emprender, no podrán motivar a los estudiantes dentro de las aulas de clase, y los estudiantes activos expresan que sus docentes efectivamente si realizan labores de motivación alrededor del emprendimiento

Por un lado, los estudiantes que ven a sus docentes como personas que además de ser académicos, cuando los estudiantes hablan del tema de emprendimiento lo hacen con la propiedad necesaria puesto que en la vida real, estos si han experimentado el éxito o el fracaso de ser emprendedores, pero por el otro lado los estudiantes que afirman que sus docentes no tienen esa experiencia, ven la posibilidad de que el emprendimiento realmente al final no es tan interesante porque de serlo seguramente sus docentes ya lo habrían realizado, igual existe el peligro de que los estudiantes no se sientan motivado con el hecho de emprender puesto que la motivación les viene de personas que no tienen todo el sentido de propiedad para hacerlo, es decir lo ven solo como una posibilidad remota apoyada en procesos teóricos.

De toda esta amalgama de opiniones las que más eco tienen son las que asocian el hecho de que la facultad les haya brindado la oportunidad de participar en procesos de emprendimiento, concretamente que facilitado la oportunidad de emprender y desarrollarme como emprendedor, a través de la capacitación, la motivación que se realiza en algunas de las asignaturas que han cursado a los largo de estos siete o nueve semestres y algunos compartieron que de hecho han participado en concursos donde la innovación y las ideas de emprendimiento se formulan en proyectos, sin embargo por otro lado algunos estudiantes que participaron en la entrevista afirman que para ellos nunca se ha generado esa oportunidad, y que son de exclusividad para algunas carreras.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Sub eje No. 4.2. Construcción de redes

De hecho, el trabajo en redes en el tema del emprendimiento es una tarea pendiente aún en esta facultad, la cual en realidad debería plantearse desde dentro como una de las prioridades si queremos a futuro poder instaurar y hacer un pilotaje de los ejes de emprendimiento dentro de los programas de clase.

Sub eje No. 4.3. Políticas relacionadas al fomento del emprendimiento dentro de la Facultad

Los egresados estiman que aun cuando esta casa de estudios ha realizado y realiza en la actualidad algunos esfuerzos por incorporar en la vida académica los procesos de emprendimiento. Realmente debe de tener una mejor organización para que dichos procesos como tal sean aprovechados al máximo por los estudiantes, pero que además el seguimiento que se hace tan necesario no falle para que aun cuando se egrese de la Facultad, el deseo de emprender venza el temor de enfrentar el fracaso y se logre desarrollar dichos procesos sin temor al fracaso.

Sub eje No. 4.4. Presencia de procesos de innovación y cultura emprendedor

La opinión de las autoridades es de vital importancia en este tema puesto en el transcurso de la investigación ellos se han visto interesados en conocer exactamente como está el statu quo de la facultad sobre este tema, dado que, reconocen la importancia que tiene el tema del emprendimiento y las metas que como casa de estudios tienen que desarrollar al futuro no están del todo alejadas del dicho tema, sobre todo si se desea que el emprendimiento se convierta en una cultura como tal, misión compleja pero factible con la colaboración de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Para que se mejoren las condiciones socioeconómicas a nivel local, nacional y regional , las universidades públicas de Nicaragua han realizado un convenio de colaboración con el gobierno, dentro de estos se encuentra el fomento del emprendimiento a través del programa Aprender, emprender y prosperar que es un programa nacional encaminado al fortalecimiento de las capacidades emprendedoras en docenas de primaria y secundaria, a nivel de la universidad lo que se ha venido trabajando es lo relacionado con la creación de cursos sobre emprendimiento que se han expuesto de manera gratuita en la plataforma de la Universidad abierta en línea de Nicaragua mejor conocida por sus siglas (UALN)

La UNAN- Managua tiene el mandato de participar activamente en este proceso, y ha participado activamente a través de numerosas oportunidades al concursar en proyectos de fondos concursables y los promocionados por el CONICYT.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Concretamente desde hace 12 años se ha iniciado con el proceso de participación y formación en temas de innovación y emprendimiento, sin embargo, no se siente que esto haya contribuido sustanciosamente a la generación de una cultura de innovación y de emprendimiento, hay aún muchas preguntas alrededor del tema y de hecho mucho camino por recorrer.

De hecho, que el dato compromete la situación del emprendimiento dentro de la Facultad de una manera muy interesante porque se abre la posibilidad de contagiar a mayor cantidad de docentes a que emprendan y prediquen con el ejemplo el desarrollo de una cultura emprendedora, así como el hecho de que muy posiblemente aquellos docentes que nunca hayan emprendido son porque carecen de habilidades personales o sus metas no están por la vía del emprendimiento y eso al final se tendrá que respetar.

Dentro de la Facultad desde la unidad de extensión e investigación se ha promovido una serie de procesos relacionados con el emprendimiento esto a nivel de la UNAN- Managua como sede central.

Los emprendimientos se han visto como la posibilidad de que los estudiantes efectivamente descubran la oportunidad de nuevas formas de autoempleo y de incursionar en el mercado laboral de una manera diferente a la de ser empleados o buscar un empleo en muchos de los casos, por tal razón se ha creado la unidad de Innovación y emprendimiento que tiene cuatro años de funcionar y que desde la sede central se vincula al resto de facultades de la UNAN-Managua. Las convocatorias en cuanto a formación del profesorado, participación en eventos académicos relacionados con procesos de innovación, concursos a nivel nacional y latinoamericano, lo cual es una oportunidad para la articulación de los procesos de innovación y emprendimiento a nivel de la Facultad pero que aún son chispas que luego se apagan y no marcan el paso en el tema de la instauración de una cultura emprendedora en la Facultad, mucho menos en la UNAN- Managua. De hecho ocurren muchas situaciones alrededor del tema de la participación de los estudiantes en los procesos de emprendimiento dentro de la Facultad, por un lado al carecer de una metodología y procesos de emprendimiento debidamente establecidos, lo que ocurre es que se seleccionan estudiantes por carreras para que formen parte de equipos multidisciplinarios que junto a docentes asumen la responsabilidad de innovar procesos y con ello representar a la facultad en eventos cuyas convocatorias ya se conocen y cuya finalidad es tener un reconocimiento como Facultad, participar, aprender y ganar un escaño.

Esto genera la sensación de reconocimiento sobre todo para los estudiantes y docentes participantes aun cuando no se obtengan reconocimientos propiamente, y cuando los estudiantes escuchan y comprenden lo que representan estos concursos, al final no es cierto que todos tengan la oportunidad de participar, de hecho, la selección se realiza a criterio de

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

los docentes y no de una convocatoria abierta, porque aún no se ve como un proceso. De acá que los procesos de innovación que la Facultad ha venido realizando en los últimos años, se quedan solamente en procesos de concurso y de documento, pero no se materializa la innovación a convertirse en un emprendimiento, porque no existe esa vinculación, no se tiene una política clara de cómo capitalizar las ideas innovadoras y el cómo los estudiantes puedan visualizar en ellas los emprendimientos fuera de la Facultad que es donde efectivamente se tiene que hacer.

Por otro lado, sería muy valioso el que la Facultad pueda medir la efectividad de los procesos de divulgación de los programas de emprendimiento si es que los tiene concebidos de esta manera, y los niveles de aceptación que tienen dentro de la comunidad universitaria, como los valoran realmente los estudiantes y docentes y los efectos que estos han tenido a lo largo de los últimos años en las diferentes carreras.

Pero no se puede olvidar que otro elemento valioso en esta posibilidad de que la Facultad lograra tener una cultura de emprendimiento es el hecho de que los docentes juegan un papel fundamental por esto sería muy importante que se les capacite a todos por igual sobre el tema del emprendimiento, la motivación en las aulas de clase y el seguimiento a las ideas nuevas y procesos que los estudiantes puedan desarrollar en el camino, para que no quede a la voluntad o disposición de los docentes sino que ellos al estar formados puedan dar asesoramiento a los estudiantes de manera más precisa y no solo de forma empírica.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

VIII. Análisis y discusión

A la luz de los resultados obtenidos mediante los diferentes instrumentos y a través de la triangulación de dichas fuentes, así como de la triangulación de los datos cualitativos y cuantitativos generados tanto en la entrevista, las encuestas, las entrevistas grupales, se procederá en este apartado a analizar dichos resultados, a discutirlos y contrastarlos igualmente con la fundamentación teórica y las tendencias relacionadas con la instauración y desarrollo de una cultura emprendedora dentro de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, y planteada como un reto para el profesorado. Recordando que la cultura según Ortega y Gasset es un "movimiento natatorio", un bracear del hombre en el mar sin fondo de su existencia con el fin de no hundirse; una tabla de salvación por la cual la inseguridad radical y constitutiva de la existencia puede convertirse provisionalmente en firmeza y seguridad.

Según el objeto de la presente investigación, nos centraremos en los procesos que pueden conllevar a futuro en la instauración y desarrollo de una cultura emprendedora y para ello será necesario realización de análisis de la actual cultura de la facultad, así como la identificación de los elementos que conforman la cultura, la descripción de los modelos de cultura presentes en Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, el análisis de las bases y modelos que generan emprendimiento dentro de esta casa de estudios. Lograr el establecimiento de los principales rasgos que componen el emprendimiento dentro de la facultad y por supuesto la creación de una estrategia y un modelo de cultura que fomente el emprendimiento en Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí.

El análisis y discusión de los resultados aportados por las cinco fuentes de información empleadas en la investigación se realizará agrupando los mismos en función de los cuatro ejes analíticos que se identificaron y en torno a los cuales se construyó el procedimiento de análisis.

Recuérdese que en cada uno de ellos se establecieron diferentes sub-ejes que facilitan el estudio y la discusión.

8.1. Eje analítico No. 1: Elementos que conforman la cultura

Los elementos de la cultura serán analizados a la luz de los que aportan los teóricos clásicos y lo que en los últimos años han expresado alrededor del tema de la cultura organizacional y particularmente la cultura dentro de las instituciones educativas, como es el caso de la universidad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Es de vital importancia la definición de la cultura para una mejor comprensión de los elementos que la componen. Partiendo de ello, se recuerda los aportes realizados por (Lunenberg & Orstein, 1996) quienes expresaban que uno de los elementos determinantes de la cultura es el clima organizacional. Los elementos de la cultura y su estudio son de vital importancia en esta tesis puesto que de la identificación precisa de los mismos es sobre la que se teje una malla en función no solo de dicha identificación sino de cómo estos elementos contribuyen a que la cultura presente en la Facultad sea distinta o se asemeje a lo que se expresa dentro de las teorías. Para que el análisis realmente sea interesante, es necesario que se recuerden que el estudio de la cultura en sí representa recuperar los estudios estructurales de dicho concepto y como los mismos han trazado el camino de desarrollo cultural en las organizaciones educativas. De aquí la importancia que se haga memoria de lo expresado por Kluckhoh y Kelly (1945, p. 98) quienes enuncian que "una cultura es un sistema históricamente derivado de modelos de vivir explícitos e implícitos, que tiende a ser compartido por todos o algunos miembros especiales de un grupo".

Otro de los teóricos que aportan significativamente al tema de los elementos que componen la cultura es (Abravanel et al, 1992, p.15), quien externa que La cultura organizacional se constituye con "percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser esta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente"

Y no se puede perder de vista lo expuesto por Gairín (2000) quien menciona que el interés por conocer y describir los componentes culturales tiene una doble finalidad. Por una parte, comprender las variables que inciden en el funcionamiento de las organizaciones; por otra, posibilita procesos de intervención que faciliten el desarrollo de las organizaciones.

"la cultura es un sistema de significados, conocimientos, símbolos y experiencias que se comparten y se expresan en los comportamientos y prácticas de los miembros de un grupo y les aportan una definición social y un sentido de asociación. Se expresa a través de rituales, ceremonias y símbolos, que pueden servir todos ellos para reforzarse y mantenerse recíprocamente" (Armengol, 2001, p. 18)

Por tal razón al abordar cada sub eje de este primer eje analítico se detallan precisamente lo que se ha encontrado y lo que presenta para esta investigación los elementos teóricos asociados con la práctica

Sub eje 1.1. Percepciones

Estas vistas desde el cómo se ve la Facultad, por parte tanto de las autoridades, los estudiantes, los docentes, los egresados y los empresarios, los primeros tres miembros de la comunidad universitaria.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Thevenet (1992, p. 27) afirma que "la cultura comprende una serie de valores, conocimientos y percepciones comunes, por tal razón se evidencia:

La cultura de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí es una cultura donde predomina la cultura del trabajo, la responsabilidad, el compromiso, identidad institucional, y sobre todo donde cada carrera tiene y desarrolla su propia cultura.

Existen varias sub culturas las cuales han ido evolucionando de acuerdo al quehacer de las áreas que forman parte de la facultad, es decir, se ha crecido y se ha ampliado el trabajo de acuerdo a las especialidades, lo cual lleva consigo la generación de una cultura propia que a su vez alimenta a la cultura general de la facultad.

Los egresados recuerdan y tienen la percepción de la calidad humana y profesional de los docentes de la Facultad, de la preocupación por crecer como entidad educativa.

Los docentes sienten que las personas que están a cargo de esta casa de estudios, tanto en el decanato como en las direcciones de departamento son personas que tienen una visión de futuro y que aportan al crecimiento de la institución.

Un 85.8 % de los estudiantes activos expresan que los docentes utilizan estrategias educativas que fomentan la creatividad y solo un 79.7 % que los docentes que facilitan las asignaturas promueven el desarrollo de proyectos emprendedores. Esto es un dato interesante puesto que el desarrollar una cultura de emprendimiento requiere la instauración de algunas condiciones necesarias para que esto ocurra. Esto igualmente se puede ver influido por la visión que tengan las autoridades de la Universidad y de la facultad concretamente y al ser consultados los docentes estos externan en un 94.6% que tanto las autoridades y directores de departamento tienen esa visión, lo cual debe ser considerado como una oportunidad de crecer, enlazar las metas nacionales de nación con la misión y visión de la universidad.

Sub eje 1.2. Orientación de la cultura (Creencias)

Para (Anzizu, 1985) los elementos que conforman una cultura organizativa son los principios y creencias básicas, que se manifiestan en la manera de comportarse de las personas (cómo visten, qué relación se establece entre jefes y subordinados), los ritos y signos externos (cómo están dispuestos los lugares de trabajo, etc.).

Para comprobar las creencias presentes en la Facultad se comparte lo expresado por diferentes actores participantes en esta investigación.

Según las autoridades la calidad debe ser la premisa principal bajo la cual se sustenta el trabajo del día a día, la búsqueda y mantenimiento de esa calidad en cada una de las acciones que se desarrollan en cada área y por cada persona que forma parte de la comunidad educativa, porque de esta manera se aporta al sostenimiento de la Imagen institucional.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Los docentes por su parte exponen que somos una gran familia y como tal se tratan las dificultades, que se tienen sin sabores en ocasiones pero que se aprende de los mismos y que es de vital importancia el acercamiento a los estudiantes, aprender de ellos, colaborarles y motivarlos sobre todo a que se profesionalicen dentro de los valores que tiene la universidad.

Los egresados igualmente comparten que, al escuchar hablar de la universidad, para ello es símbolo de prestigio, calidad en la formación, apoyo, formalidad, compromiso de los docentes, oportunidad de formación, experiencia del personal que labora en ella y sobre todo la formación basada en valores y el sentido de familia que se hace sentir dentro de las aulas de clase, de hecho, es uno de los aspectos que algunos echan de menos al egresar.

Los empresarios quienes son otro grupo importante en esta investigación expresan que para ellos la imagen que tienen de la Facultad es que esta es de mucho prestigio, calidad, preocupación por la formación de sus estudiantes, respeto y profesionalismo. Es una universidad comprometida con el desarrollo local, que se ha ganado un lugar especial en la región norte del país no solo por la calidad de sus egresados, sino por la disposición y deseos de colaboración, con ellos como empresarios y la generación de oportunidades que se derivan de esto como es la colaboración en la formación de empleados de las empresas locales como parte de la labor de extensión que realiza la Facultad.

Por otro lado los estudiantes activos externan que para ellos el estudiar en la Facultad representa una serie de oportunidades ya que en un 78.5 % de los estudiantes afirman que durante el desarrollo de su carrera recién formación para la creación de empresas y un 83.6 % afirman que los docentes durante el desarrollo de las materias efectivamente promueven el desarrollo del espíritu empresarial el cual se oferta como la oportunidad de crecer profesionalmente, de generar empleo, de incursionar en nuevos mercados y de contribuir al desarrollo económico local.

Estos datos nos generan algunas pistas de cuáles son las creencias de los actores de la investigación sobre la Facultad, lo cual es de hecho motivador y sirve de base para que se diseñen mecanismos que contribuyan a no solo mantener estas creencias positivas y sus modos de actuación sino para que estas se proyecten y contribuyan a la instauración de la cultura emprendedora dentro de la Facultad.

Sub eje 1.3. Supuestos y valores

Para Shein (1988, p. 30) los valores son confrontables con el entorno físico y confrontables solo por proceso social. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia

Los valores que regulan y explican esos comportamientos. Son juicios acerca de lo que "debe" ser, de la aceptabilidad o rechazo de personas, objetos o acciones. Para llegar a ellos es preciso acudir directamente a los miembros de la empresa o analizar el contenido de sus

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

documentos o estatutos. Con este procedimiento se puede llegar a los valores manifiestos o expresamente aceptados en una organización; es decir, lo que se declara como explicación del propio comportamiento. Sin embargo, las razones profundas permanecen frecuentemente escondidas e incluso ignoradas.

El concepto de valor ha sido forjado por los antropólogos y los sociólogos. Kluckhohn (1951) decía que un valor es una concepción explícita o implícita de lo deseable, específica de un individuo o característica de un grupo y que orienta las modalidades y el sentido de su acción.

Sobre el tema de los valores vale mencionar que la UNAN- Managua como universidad cuenta con sus propios valores, los cuales han sido irradiados en todas sus facultades.

Al consultar sobre este tema a los actores de la investigación los resultados han sido interesante y entre estos se encuentran alrededor del tema de los valores lo siguiente:

Los docentes afirman que en la facultad se cuenta con una serie de valores entre los que más sobresalen están el compañerismo, la responsabilidad, respeto por el trabajo de los otros, honestidad, transparencia, trabajo cooperativo.

Y un 91.8 % de los docentes afirman que efectivamente existe cooperación e interés por cooperar para introducir cambios. Este es un punto que las autoridades de la universidad tienen a favor y pueden aprovechar en el futuro no solo porque representa el deseo de trabajar, colaborar juntos por mejorar la posición de la facultad como una universidad reconocida en la región norte del país, sino que además significa que existe un deseo y el valor del compromiso para saber que juntos los cambios pueden ocurrir de manera positiva y que por tanto posiblemente los riesgos, los retos y desafíos futuros pueden igualmente ser asumidos con responsabilidad y compromiso, generando un sentido de pertenencia, pero también el sentido de una familia.

Por su parte siempre los docentes expresan en un 96.6% que los valores son claros y consistentes y que contribuyen a la forma de conducirse dentro de la facultad.

Sub eje 1.4. Arquetipos culturales

Los arquetipos culturales están asociados propiamente a la tecnología, los modelos de comportamiento, documentos y la presencia de ritos, mitos y símbolos, estos son fáciles de observar, pero difíciles de interpretar, por tal razón, el problema con los artefactos culturales es que su exterioridad e inmediatez no hace más fácil su interpretación. Es posible describir cómo un grupo construye su propio ambiente y que modelos de comportamiento se distinguen entre sus miembros, pero a menudo no se llega a captar la lógica subyacente, el porqué del comportamiento de un grupo. (Schein, 1996)

Al realizar esta investigación y abordar el tema de los arquetipos culturales dentro de la facultad estos se expresan de la siguiente forma, las autoridades afirman que la forma en

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

cómo se comporta el personal docente atiende a características propias o particulares que le han dado un toque único entre estas formas de comportamiento se distingue el hecho de que el personal docente que colabora en esta casa de estudios, tienen un deseo expreso de seguir profesionalizándose, ya sea con ayuda de la institución o por cuenta propia, esto evidencia de una u otra manera el sentido de compromiso y de identidad con la profesión docente, la búsqueda de la calidad forma parte de una manera propia de comportamiento dado que en esa misma esfera los docentes se auto exigen profesionalmente, pero también le exigen a los estudiantes en cuanto a la formación de estos.

Y por otro lado un 93.7 % de los docentes mencionan que se tiene una visión compartida de cómo será la facultad en el futuro, por tal razón desde las autoridades se puede aprovechar esta cantidad de docentes que se siente identificado con el futuro para promover la instauración y desarrollo de una cultura emprendedora.

Sobre que se tenga un proyecto y una orientación a largo plazo, los resultados fueron por un lado un 95.4% afirma que ellos como profesores piensan que sí, que se cuenta con ese plan y que se visiona por parte de las autoridades y de ellos esa mirada a largo plazo, sin embargo, aún se tiene a un modesto 4.5 % que piensan que eso no ocurre en la Facultad.

El 99% de los docentes participantes de la investigación consideran que se cuenta con estrategias que le permiten funcionar en el medio y largo plazo, lo cual le da la oportunidad de trabajar de cara al futuro, por tanto el tema del emprendimiento debe de estar dentro de estas estrategias no solo porque sea un mandato institucional sino porque la globalización y la internacionalización de los procesos entre países nos la pauta para comprender de manera lógica que el emprendimiento le generará a los estudiantes la posibilidad de aprender de nuevas experiencias, de establecer precedentes y vincular los estudios con las necesidades actuales en el mercado laboral.

8.2. Eje analítico No. 2 modelos de cultura

Cuando se habla de un modelo se está planteando la posibilidad de un marco ideal o de referencia que puede ser utilizado para funcionar dentro de una realidad, realizando para ello ajustes propios para que dicho modelo sea funcional, de este planteamiento se deriva el hacer un análisis de los diferentes modelos culturales expuestos por expertos en la teoría.

Existen diversos modelos de la cultura, entre ellos el modelo de orientación cultural Nakata, (2009); Hofstede (2005), el modelo tridimensional de la cultura Payne (2001), el modelo de Schein (2010) y el modelo de los valores en competencia (MVC) Cameron y Quinn (2011). De éstos, el que cuenta con mayor evidencia empírica (especialmente en América Latina) y posee mayor sencillez y claridad conceptual es, tal vez, el último; Maldonado et al, (2010); Yu y Wu (2009); Muro (2008; Quin y Rouhrbaugh (2007), Cameron y Quinn (2011).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Y existen una amplia gama de perspectivas teóricas y posibilidades de aproximación a la realidad académica, Muñoz y Román (1989) tales como: Modelo productivo, modelo Humanista, modelo burocrático y estructural, modelo Político, modelo Cultural y modelo Sistémico.

Igualmente se ha desarrollado el modelo de los valores en competencia El MVC fue desarrollado inicialmente de la investigación realizada para encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas a través de las preguntas como las siguientes: ¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?; cuando un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿qué indicadores tiene en mente? Cameron y Quinn (2011). El modelo considera dos dimensiones/continuos:

Primero flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control

Segundo, orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. Los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios culturales

Una vez compartido lo que se aborda en la teoría se desarrollan los sub ejes para ventilar si efectivamente lo que se expone teóricamente es lo que ocurre dentro de la Facultad o si realmente dista mucho y la práctica, el contexto y las variables culturales internas y externas inciden en el modelo de cultura propio de esta casa de estudios.

Sub eje No. 2.1. Funcionamiento de la cultura

La cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior del iceberg, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal

Morelos- Gómez y Fontalvo- Herrera (2014) abordan factores determinantes de la cultura organizacional: estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, organización y ambiente Mientras que, Cantillo, A, Galindo; y Landinez (2011) la relacionan con la competitividad. En la misma línea, Muammer & Selcuk (2008) la conceptualizan como un factor integral que impulsa el desarrollo de la innovación y el capital intelectual en la empresa. Desde otro punto de vista, Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, González, & Gómez-Gómez (2015) en su investigación de cultura organizacional desde la teoría de Shein estructuran la información de acuerdo a las categorías de manejo administrativo y ambiente.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Para dilucidar sobre estos aspectos se evidencia que por parte de un 88.2% de los docentes afirma que sienten que efectivamente existe esa preocupación dentro de la Facultad, por tanto, las autoridades en lo general gozan de la simpatía del personal, sin embargo, la opinión de un 11.8% que equivale a 13 docentes, piensan que no es cierto esto y que las condiciones de trabajo no son del todo del interés de las autoridades.

Igualmente, un 91.8% de los docentes afirman que, si se estimula el logro de los estudiantes, lo cual es bastante bueno, pero además interesante porque de ser una buena práctica la valoración de los logros de los estudiantes, se puede perfectamente hacer una motivación constante y reconocimiento de los procesos de emprendimiento, los cuales se hacen cada vez más necesarios como una experiencia que genera valor agregado a los estudiantes al momento de egresar.

La comunicación como una de las variables más sensibles en el desarrollo de toda cultura en las organizaciones fue evaluada y los docentes expresan en un 93.7% que si se trabaja en función de que la comunicación sea la herramienta para integrar y cohesionar al personal que colabora dentro de la Facultad.

De hecho los docentes universitarios no pueden estar al margen de las necesidades que tiene la empresa y lo que en la práctica se hace necesario para que los estudiantes puedan incorporarse al mundo laboral empresarial, ya sea como empleados o por cuenta propia a través del desarrollo de emprendimientos y, sobre esto, precisamente un 89.40% dicen que efectivamente como docentes universitarios sienten que es su deber el realizar contrastes de la teoría con la práctica y ajustar los contenidos lo más posible a la realidad empresarial y por tanto, al hacerlo, este les permitirá llevar a las aulas de clase un conocimiento más ajustado a la realidad. Además, que anima y motiva a los estudiantes a visualizar el mundo y el mercado de oportunidades como está en la actualidad, mucho más competitivo que hace unos años atrás.

110 docentes participantes en esta investigación sobre si indudablemente las decisiones que se toman dentro de la Facultad están en función de los intereses de los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria. Los resultados apuntan a que el 94.6% dice que así es, por tanto, se cumple lo mandatado en el modelo educativo de tener un modelo de aprendizaje centrado en el estudiante, pero además el hecho de que cada decisión que se tome dentro de la facultad está siendo en función de la mejora continua, de la calidad de la educación, del bien común de la universidad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Sub eje No. 2.2. Estilos de cultura

La cultura no puede verse solamente como un concepto propio de las empresas y organizaciones, sino que es una concepción que ha evolucionado y que le permite a quienes lo hace el aprender y desaprender para mejorar y destacar las bondades que se tiene como entidad pública o privada.

Las autoridades expresan que el estilo de dirección que se lleva a cabo dentro de la facultad atiende precisamente al mantenimiento de la imagen de la institución y para ello se hace necesario tener en cuenta que esta imagen representa la óptima combinación de aspectos como: Infraestructura, formación del personal docente y administrativo, fortalecimiento de las alianzas entre universidades y otras entidades a nivel local, nacional e internacional.

Por su lado los docentes expresan en un 91.9% que existe un ambiente de trabajo donde se fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto, esto precisa que el estilo de dirección y el tipo de cultura que se desarrolla actualmente en la Facultad contribuye a que esta premisa sea posible.

Por otro lado, un 94.6% de los docentes externan que la existencia de una política de puertas abiertas permite participar por igual en la vida de la facultad a todos los miembros de la comunidad educativa. De hecho, esto es uno de los puntos que favorece la combinación de los tipos de cultura que hasta el momento se han venido desarrollando.

Como parte de este estilo de cultura que se desarrolla sobresale el hecho de que un 96.4% de los docentes participantes en la investigación. Expresan que esta facultad ofrece un ambiente que estimula a estudiantes y a la comunidad universitaria en general a dar lo mejor de sí.

Y un 95.45 % de los docentes participantes los que han dicho es que existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.

Sub eje No. 2.3. Tipos de culturas

La cultura puede ser según los diferentes enfoques de tres tipos: Burocrática, Colaborativa o Permisiva.

Según sea el enfoque que se utilice dentro de la organización así mismo serán su forma de funcionamiento dentro de la universidad.

Una cultura es burocrática ocurre cuando se desarrollan las siguientes acciones en el funcionamiento de la organización.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Tipo cultura	Burocrática
Elemento nuclear	Normas
Orientación	Función, cumplimiento normas, orden y racionalidad metódica
Estilo Directivo	Burocrático. La jerarquía y el status se adquieren en función del puesto legal que se ocupa.
Toma decisiones	En función de la legalidad, la norma y los procedimientos regulados.
Funcionamiento	Burocracia organizada. Cada paso respaldado y con constancia escrita. Informes de todo.
Éxito	En función de la antigüedad y la respuesta ajustada a la norma
Control	Selección y promoción en función del adecuado cumplimiento de las funciones
Clima	Relaciones reguladas por normativa. Reuniones oficiales.

Se puede decir que existe o se desarrolla una cultura colaborativa cuando:

Tipo cultura	Colaborativa
Elemento nuclear	Negociación y consenso
Orientación	Eficacia, consecución de los objetivos establecidos
Estilo Directivo	Basado en la capacidad y competencia para llevar a cabo la tarea (expertos)
Toma decisiones	En función de la capacidad intelectual y la experiencia en resolución de los problemas
Funcionamiento	Trabajo de equipo y con proyectos, en base a objetivos organizacionales (no individuales ni de grupo)
Éxito	En función de la consecución o no de resultados
Control	Mediante la asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados.
Clima	Colaborativo y de autonomía.

Y, por último, pero no menos importante y en correspondencia con lo se expone en la teoría se encuentra la cultura permisiva

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Tipo cultura	Permisiva
Elemento nuclear	Personas
Orientación	Satisfacer las necesidades de los miembros de la organización
Estilo Directivo	Se ejerce en función de la mayor aptitud y mayor dedicación para ayudar a los demás
Toma decisiones	Por consenso buscando la solución que no perjudique a nadie
Funcionamiento	Las funciones se asignan por preferencias personales sin obligar a nadie a tareas que no le gustan
Éxito	En función de la dedicación a la satisfacción de las necesidades de los demás.
Control	Sin controles
Clima	Distendido, buscando que haya una satisfacción en el trabajo

De acuerdo a los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se evidencia que existe una combinación de estilo de cultura entre la permisiva y la colaborativa, sobre todo esta combinación ocurre en lo relacionado con el estilo directivo de quienes tienen cargos de dirección dentro de la Facultad y la parte de la toma de decisiones las cuales se realizan prácticamente apoyados por el órgano de mayor decisión como es el consejo facultativo, donde participan de manera colegiada las autoridades electas en la universidad, los gremios sindicales representantes de docentes, representantes de personal administrativo y el gremio que representa a los estudiantes. Esto le da mucho peso y legitimidad a las decisiones que se toman para el funcionamiento, pero no siempre lograr el consenso es rápido y sencillo, por esto y en correspondencia con lo que los actores participantes de la investigación han expresado, se demuestra que dicha combinación ha traído beneficios para el crecimiento de la misma.

Sobre este aspecto las autoridades exponen que la facultad tiene un tipo de cultura basada en: Trabajo, la colaboración, la identidad institucional, el respeto por los valores institucionales y un alto grado de sentido de familia, lo que le permite la obtención de éxitos al mediano y largo plazo, pero que igualmente representa una serie de retos.

Un 84.5% de los docentes ve como positivo el hecho de que se acostumbra a reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa y un 99.1% expresan que creen que muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad, es decir a los esfuerzos de las autoridades, personal docente y administrativo que labora en esta casa de estudios.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Un 94.6 % de los docentes expone que las metas que se persiguen responden a las demandas y expectativas de la comunidad universitaria.

Estos elementos expuestos anteriormente demuestran que el tipo de cultura que se lleva a cabo es una combinación de estilos de dirección, donde aspectos como el estilo de dirección, la toma de decisiones y el clima laboral son variables que indudablemente están marcando el funcionamiento de la Facultad.

Esto es indistintamente respaldado por los datos que a continuación se comparten como son un 95.4% de los docentes menciona que el esfuerzo constante es exactamente una de las claves para que ha permitido alcanzar el éxito.

Es decir se tiene que aprender mucho aun del tipo de cultura que se desarrolla dentro de la Facultad puesto que la misma se ha venido aplicando a discreción y experiencia de quienes tienen puestos de dirección y son responsables de unidades, sin embargo aun cuando se realizan una serie de esfuerzos por mantener la armonía, un ambiente y clima de trabajo agradable y la distribución de las funciones en correspondencia con cada uno de los puestos asignados, es bien cierto que es cada vez es más complejo trabajar en función de cimentar una cultura que aporte a los procesos de emprendimiento, puesto que la diversidad de caracteres y personalidades que susciten. Representa un reto para que cada uno de los miembros de la comunidad universitaria se sienta tomado en cuenta y pueda aportar significativamente para que la posibilidad de echar a andar la instauración y desarrollo de una cultura emprendedora sea vista como una meta común y se trabaje en función del cumplimiento de la misma.

Sub eje No. 2.4. Tendencias culturales

Ahora bien, la cultura en las organizaciones puede percibirse como lo que la gente piensa, hace y siente; implica la adquisición y transmisión de estos patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización tiende a ser estable y no puede ser cambiada aceleradamente.

Robbins (1987) afirma que toda cultura se caracterizaría por los siguientes aspectos y combinándolos configurarían su esencia:

Primero, autonomía individual, que es el grado de responsabilidad, independencia y autonomía que tienen los miembros de una organización para desarrollar su actividad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Segundo una estructura, que es el mayor o menor nivel de apertura que tienen sus normas y reglas y, en definitiva, el control que la organización ejerce sobre sus miembros.

Tercero el apoyo, visto como el grado que los superiores respaldan a sus subordinados.

Cuarto, la identidad, como el grado de identificación de los miembros con la organización.

Cinco, el desempeño-premio, es la correlación de coherencia y justicia que hay entre las funciones realizadas, su nivel de desempeño y los premios o incentivos que le corresponden.

Seis, tolerancia respecto al conflicto, el nivel de conflictos que suele haber y la respuesta a los mismos.

Y siete, la tolerancia al riesgo, el grado de potenciación de la creatividad, el riesgo y la innovación en el trabajo de los miembros de una organización.

Por tal razón es importante el estudio de las tendencias culturales que es hacia dónde va o debe ir la cultura vista como un elemento dinámico que cambia y se oxigena de las contribuciones que cada uno de sus miembros le comparten.

Las Autoridades han expresado sobre el tema de las tendencias culturales de la Facultad lo siguiente, cada año la universidad tiene nuevos y diversos retos. El tema del emprendimiento es un tema relativamente nuevo pero que se cuenta con cierta experiencia en temas relacionados como lo que es el desarrollo de procesos de innovación, si a esto se aúna el hecho de que el emprendimiento se ha convertido en una nueva política educativa dentro del Ministerio de Educación en Nicaragua y que algunas de las carreras de la UNAN- Managua están apoyando estos esfuerzos gubernamentales. Entonces es necesario, que se busque esta nueva ruta educativa, no solo porque sea una moda o una exigencia, sino porque es una realidad cada vez latente y una necesidad para que los docentes y estudiantes participen activamente en procesos de formación y de puesta en marcha de procesos de emprendimientos.

Los empresarios exponen que la facultad ha trabajado en función de crecer en correspondencia con las demandas del entorno y que una de las tendencias culturales a las cuales se ha adaptado muy bien es el hecho de oxigenar la oferta educativa con nuevas carreras que den respuesta a las necesidades del mercado laboral y que contribuyen a que la región cuente con profesionales egresados con calidad, compromiso social con su comunidad y sobre todo capacitados para atender los requerimientos que se están demandando en la actualidad en la empresa privada y en las instituciones públicas.

Para que la facultad vaya creciendo sobre paso firme no solo es necesario tener la cultura de trabajo y de planificación sino, además, el proceso del seguimiento y la retroalimentación

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

esto lo expresan los docentes los cuales en un 91.8 % dicen que existen reuniones periódicas para revisar si las metas establecidas se han cumplido, por qué se ha logrado o cuales son los factores obstaculizadores del que no se haya logrado dicha planificación. Igualmente se realiza un balance de las áreas que son significativas, así como las que se consideran problemáticas o complejas para ser cumplidas. Y por otro lado un 97.3% de los docentes externaron que en esta Facultad los directivos respaldan a los profesores en sus iniciativas de trabajo lo cual le da coherencia y consistencia al trabajo realizado.

Otra de los elementos que se está poco a poco convirtiendo en tendencia dentro de la Facultad es el hecho, que los docentes cada vez más participen en procesos de formación relacionados con el tema de la innovación pedagógica y que pongan en marcha la validación de estos procesos dentro de las aulas de clase. Así lo afirman 96.3% quienes mencionan la innovación pedagógica es, constante y públicamente, apoyada por los directivos, por lo cual se siente motivados a desarrollar dichos procesos.

Sub eje No. 2.5. Modelos de cultura

Teniendo por base la idea que la cultura es un proceso en continua construcción, se puede abordar la problemática desde una perspectiva menos estática y lineal. A continuación, se comparte lo expuesto por uno de los teóricos sobre este aspecto.

Perspectiva crítica de la cultura: esta forma de entender la cultura, es planteada por Ezequiel Ander-Egg (1986), para quien la cultura debe verse como:

- Adquisición de un conjunto de saberes y como producto resultante de dicha adquisición (cultura cultivada).
- Estilo de ser, de hacer, de pensar y como conjunto de obras e instituciones (cultura cultural).
- Creación de un destino personal y colectivo (cultura constructiva).

Igualmente, al hablar de cultura es necesario comprender que existen modelos de cultura que fusionan la forma particular de cómo funciona dicha cultura en una organización de manera concreta.

En el caso de la Facultad y de acuerdo a lo expuesto por los teóricos sobre este aspecto, el modelo de cultura que desarrolla es el modelo no es único es la combinación de dos modelos tales como lo es el modelo humanista y el político.

Dado que en el primero se ve influenciado por el movimiento de relaciones humanas que, en el terreno empresarial, enfatizaba en las variables bio-psicológicas que inciden en la producción. Sus temas principales: la motivación, la dinámica de grupo, el liderazgo, la organización informal y el individuo en la organización y el segundo la mayoría de las

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

decisiones importantes en las organizaciones conlleva distribución de recursos escasos, los individuos y los grupos de intereses difieren en sus valoraciones, preferencias, creencias, informaciones y percepciones de la realidad, los objetivos y las decisiones organizacionales emergen de variados procesos de negociación, pactos y luchas, y el conflicto es visto como inherente a la dinámica de las organizaciones, por lo que se concentra en el estudio, tanto del poder como de la autoridad en la organización, caracterizando la forma en que se distribuye y se ejerce, respectivamente.

Las autoridades comparten que dentro de la Facultad se desarrolla un modelo de cultura donde se participa, cada uno de los actores de la comunidad universitaria tienen un rol protagónico, y existe el cogobierno, razón por la cual las decisiones siempre son tomadas desde el órgano máximo que es el consejo facultativo. Es un modelo donde a cada uno de los actores se les escucha con respeto y responsabilidad, dado que de cada una de las acciones que se deriven de esta escucha es que se trabaja sobre la imagen de la institución y el cumplimiento de las metas propuestas en el plan operativo anual.

Un 83.6% de los docentes externan que en el modelo cultural que se tiene permite que la forma de hacer las cosas sea flexible y fácil de cambiar, lo cual es una oportunidad para crecer. Un 90% dice que existen mecanismos que les permiten el adoptar de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas (aspectos académicos, organizativos, de extensión e investigación) Y un 96.3% afirma que se fomenta el contacto directo de nuestra gente con los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria, esto conlleva al fortalecimiento de la cultura y pone en evidencia que el modelo humanista está presente porque las opiniones de las personas que conforman la comunidad universitaria es de vital importancia, el tomar en cuenta su desarrollo pero igualmente que el contacto entre sus actores sea algo que vaya un poco más allá de las relaciones jerárquicas dado que se trabaja en aras de profesionalizar el talento humano de la región norte del país. Como anteriormente se mencionaba dentro de la Facultad existe un órgano rector donde las decisiones se toman de manera colegiada, por tal razón los intereses de los estudiantes siempre están en primer orden para las autoridades y desde cada una de las unidades académicas, el centro de su accionar son los estudiantes, es por ello que los docentes exponen en un 94.5 % de los participantes en la investigación que las decisiones nunca ignoran los intereses de los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria. En este sentido se demuestra la presencia tanto del modelo humanista como el modelo político.

8.3. Eje analítico No. 3: Bases y modelos que generan emprendimiento

El comportamiento emprendedor como actitud tiene componentes que, en cierta forma, rompen la inercia que arrastra la vida social, tiene algo de radicalidad. Se trata de ir más allá de la comodidad y de la seguridad, poseer los rasgos propios del ser gregario y avanzar hacia

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

territorios nuevos, ampliando fronteras y escenarios, teniendo como compañía el riesgo con respecto a lo desconocido e incierto.

Para Vican y Luketié (2013) la formación de los primeros años de vida de los individuos puede influenciar el desarrollo de habilidades emprendedoras; la educación recibida en el hogar puede ser esencial para crear las bases de habilidades, capacidades y valores necesarias para emprender. Además, Espiríu y Sastre (2009) sostienen que cuando el desarrollo de un individuo tiene lugar en un ambiente empresarial que forma parte de su vida cotidiana, recibe un estímulo para imitar en el futuro el emprendedurismo de sus familiares.

Dado que la cultura es un conjunto de actitudes, valores compartidos, objetivos y prácticas que caracteriza a una organización o a un grupo de personas, puede decirse que en una cultura emprendedora el espíritu emprendedor es abrazado por la mayoría de sus miembros y los valores correspondientes al emprendimiento son compartidos por lo que la actividad emprendedora es valorada. Es decir, para el desarrollo del espíritu emprendedor, no basta que los individuos cuenten con características de su personalidad adecuadas, sino que se requiere una cultura que lo fomente; Ornela, Estela, Contreras, Silva, & Liquidano (2015)

El Emprendimiento es un proceso que, con el transcurso del tiempo, ha venido causando en América latina un impacto positivo en la creación de empresas, fenómeno que coadyuva a la generación de empleos, mejorando su eficiencia en la productividad y lograr un nivel de competitividad en mercados nacionales e internacionales.

A partir de esta perspectiva es necesario analizar el desarrollo que se ha venido gestionando en materia de emprendimiento en América latina, desde la sola idea de llevar a cabo un negocio, pasando por el grupo que desiste de la idea después de un corto tiempo, hasta llegar a formar parte de los emprendedores establecidos, quienes con su actitud, actividades y aspiraciones, aunado a la innovación y manejo eficiente de los recursos, caracterizan al emprendedor de América latina, convirtiéndose en punto de apoyo a la gestión de proyectos y por ende al desarrollo de la región. Sparano (2014)

La cultura emprendedora implica la edificación comportamientos individuales afines a las acciones colectivas que simbolicen la construcción de tareas innovadoras que generen bienes y servicios con un sentido lucrativo o no. La cultura emprendedora presenta una “doble faceta”. Por un lado, la de generar nuevos proyectos con “autonomía, capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con capacidad de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas”. Por otro lado, “también supone saber llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía” (Gutiérrez, 2006)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Sub eje No. 3.1. Variables personales que fomentan el emprendimiento

En Nicaragua los emprendedores no son en su mayoría personas que académicamente tengan todas las condiciones para crear o diseñar una idea y ponerla a incursionar en el mercado, más bien se diseñan algo más práctico, basados en suplir la necesidad de las personas e ingresan a competir con todo tipo de empresas, lo cual les genera mucha incertidumbre y de hecho las probabilidades altas de que su vida en el mercado empresarial es corta. Para un mejor análisis de lo que teóricamente se ha presentado y considerando las tres perspectivas antes mencionadas, se identifican 16 variables a nivel individual que están principalmente relacionadas con las perspectivas actitudinal y psicológica. Dichas variables se exponen a continuación en la siguiente tabla. Cabana- Villca, Cortés, Plaza, Castillo, & Álvarez (2013)

Variables relacionadas con las perspectivas actitudinal y psicológica

(Cabana-Villca et al., 2013)

No.	Variable	Autores
1	Identificación de oportunidades	Timmos (1985) Amorós y Poblete Cazenave (2010) Palacios (1999) Garzón (2004).
2	Proactividad	Filion y Gilles (1996), Estudio Hay Group (2000).
3	Creatividad	Filion y Gilles (1996), Bilbao y Pachano (2002) Loli et. al., (2010) Alcaraz Rodriguez (2004) Alfaro y Gómez, (1999) Garzón (2004).
4	Visión	Filion y Gilles (1996), Loli et. al. (2010), Hernan Gomez Bara- Hona, et. al. (2005).
5	Habilidades Administrativas	Gonzalés y Zuñiga (2011).
6	Trabajo en Equipo	Filion y Gilles (1996) Bilbao y Pachano (2002) Gonzalés y Zuñiga (2011), Palacios (1999).
7	Participación	Filion y Gilles (1996) Alcaraz Rodriguez, (2004) Palacios (1999) Estudio Hay Group (2000).
8	Comunicación	Filion y Gilles (1996), Gonzalés y Zuñiga (2011) Palacios (1999), Cantillon (1755).
9	Liderazgo	Filion y Gilles (1996) Estudio Hay Group (2000), Bilbao y Pachano (2002) Loli et. al. (2010) Alcaraz Rodriguez (2004).
10	Adaptabilidad	Filion y Gilles (1996), Loli et. al. (2010)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

		Timmos (1985) Alcaraz Rodríguez (2004).
11	Sentido de Riesgo	Filion y Gilles (1996) Palacios (1999), Bilbao y Pachano, (2002), Loli et. al. (2010) Timmos (1985) Vander Werf y C. Brush (1989) Alcaraz Rodríguez (2004).
12	Confianza	Filion y Gilles (1996), Estudio Hay Group (2000) Bilbao y Pachano (2002), Loli et. al. (2010) Timmos (1985) Alcaraz Rodríguez (2004).
13	Constancia	Filion y Gilles (1996), Bilbao y Pachano (2002) Timmos, (1985) Alcaraz Rodríguez (2004).
14	Compromiso	Filion y Gilles (1996), Estudio Hay Group (2000) Bilbao y Pachano (2002), Loli et. al. (2010) Timmos (1985) Alcaraz Rodríguez (2004).
15	Pasión	Bilbao y Pachano (2002) Timmos, (1985)
16	Motivación	Timmos (1985), Vander Werf y C. Brush (1989) Filion y Gilles (1996) Palacios (1999).

A continuación, lo que se encontró como relevante y que contribuye al desarrollo de las bases del emprendimiento dentro de la Facultad.

Los empresarios exponen que para poder emprender en el mundo actual es necesario que se cuente con jóvenes entusiastas y que en mucho depende de la motivación que las universidades puedan dar a sus estudiantes para que estos incursionen en el mundo del emprendimiento. De manera precisa algunas de las características que debe tener una persona que desee emprender están: Dinamismo, tenacidad, organización, disciplina, tener valores personales, innovar cada día y no tener miedo a emprender.

Por su lado, los egresados aportan que efectivamente para convertirse en un emprendedor se tiene que soñar, tener actitud, vencer los temores y sobre todo contar con la cultura del ahorro y de la planificación, arriesgarse porque muchas veces las mejores oportunidades requieren salir de la zona de confort.

Un emprendedor personalmente debe de ser honesto, creativo, responsable, positivo y perseverante. Para los estudiantes de los IV y V de las carreras el ser emprendedor debe tener claro que son muchos riesgos y tropiezos a los que se puede encontrar en su transitar empresarial, por tanto, será necesario ser innovador para sortear esas dificultades, y ante todo

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

tener un alto sentido de responsabilidad. Dicha responsabilidad vista desde varios ángulos por un lado la responsabilidad y compromiso personal

Al momento de emprender los estudiantes, si han sentido que tienen influencia de algunas personas o grupos cercanos emocionalmente, pero sobre todo que lo que les motiva es el deseo de ser su jefe y tener su propio negocio.

Atendiendo a esto último se ha reconocido entonces que otras fuentes de motivación para emprender son: La familia, las amistades, los profesores, las políticas de la universidad, las oportunidades que surgen en la ciudad, en el país y algunas personas que conozco y que admiro.

Si en la facultad se desea iniciar con un proceso de formación y captación de emprendedores desde las aulas de clase es necesario que se tome en cuenta que es lo que realmente desean los estudiantes, si efectivamente son sus sueños y por esto al compartir el tema de los emprendimientos con los estudiantes activos de los IV y V años de las diferentes carreras estos expresan en un 94.4 % sentirse con confianza en sí mismos para poder realizar cualquier nuevo reto que se propongan. Un 92.24% expresa que les gusta tomar la iniciativa y hacerse responsable del éxito o fracaso, lo cual es una buena señal aparente para poder iniciar procesos de emprendimiento.

Por otro lado un 87.5% exponen ser una persona creativa e innovadora y un 94.39% afirma que le gusta triunfar en diferentes ámbitos, pero sobre todo que este triunfo sea por sus propios méritos, lo cual da la puerta a que la Facultad motive dentro de sus aulas de clase el deseo de emprender y visionar que cuando se tiene un éxito por pequeño que este sea llena de satisfacción porque se ha conseguido con el esfuerzo propio o colectivo pero dentro del marco de lo legal y que por tanto sirve como escalón para seguir esforzándose, emprendiendo y creciendo. La participación como tal en el tema de emprendimientos dentro de la facultad lo ven como un tema lejano que se tiene que consolidar a nivel de la parte de los docentes para unificar criterios y de esta manera se abran las oportunidades a los estudiantes sobre este tema.

Sub eje No. 3.2. Entorno social y familiar

Los emprendedores no «nacen», sino que se hacen a través de la experiencia de sus vidas. A través de una educación eficaz en emprendimiento una persona puede tener acceso a las habilidades y conocimientos necesarios para iniciar y hacer crecer un negocio nuevo. Peter Drucker, uno de los pensadores de gestión, líder del siglo pasado, preguntó: ¿Es el emprendimiento algo místico? Su respuesta es que no lo es, no es magia, no es algo misterioso y no tiene nada que ver con los genes. Es una disciplina y como cualquier disciplina puede ser aprendida Drucker, 1985 citado en Raposo y Do Paço (2011).

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Las teorías socioculturales defienden que la decisión personal de crear una empresa y convertirse en empresario viene dada por factores externos y del entorno. Concluyen que si la creación de empresas ha florecido es debido a una relación lógica entre la construcción ideológica y el comportamiento económico. Por tanto, la cultura del entorno social es un determinante de la función empresarial.

Teoría	Tipo de teoría
Teorías socioculturales	Teoría de la marginación Hofstede (1980) Teoría del rol (Nueno, 1994). Teoría de redes Birley y Boyd (1989) Teoría de la incubadora Teoría del desarrollo económico de Weber Max Weber Teoría de la ecología de la población Aldrich (1979) y Hannan y Freeman (1977).

Tipología de programas de desarrollo del espíritu empresarial

Fuente: Bechard y Toulouse (1998).

Cuadro 1

Tipología de programas de desarrollo del espíritu empresarial

Tipos de programa	Definiciones
Sensibilización del espíritu emprendedor	Programas de información general sobre emprendimiento y reflexión sobre la carrera de emprender.
Creación de empresa	Capacitación técnica, humana y en habilidades directivas para la generación de ingresos, crear un negocio o puestos de trabajo.
Desarrollo de empresas pequeñas	Programas hechos a la medida para responder a las necesidades específicas de los propietarios/gerentes que no pueden permitirse pagar los especialistas.
Formación de formadores	Programas orientados a desarrollar entrenadores en habilidades educativas, de consulta y seguimiento de las pequeñas empresas.

Fuente: Bechard y Toulouse (1998).

Sobre la presencia de variables sociales en el emprendimiento los empresarios exponen que para que los jóvenes de las universidades puedan entrar en esta dinámica, si nunca lo han intentado es necesario que estos desarrollen una serie de habilidades sociales, al igual que poseer algunas cualidades personales las cuales ya han sido identificadas y precisadas en el acápite anterior.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Las autoridades han expresado que para el desarrollo de una cultura de emprendimiento es necesario que se fortalezca el modelo de cultura que existe en la Facultad

Los empresarios han expresado que el emprendimiento es un proceso que se hace necesario cada vez más en la ciudad y en el país, no solo porque sea un tema de coyuntura sino para que los jóvenes potencien sus capacidades en función del crecimiento económico, al ser consultados sobre estos aspectos exponen que

Dentro del mundo empresarial son indispensable los procesos de innovación y emprendimiento en la actualidad porque el mundo está globalizado, así como por el uso de la tecnología, la competencia, las exigencias del mercado, el tipo de clientes y sobre todo para dar un valor agregado al producto o servicio que se ofrece en el mercado.

Igualmente los empresarios exponen que la universidad pública como alma máter tiene una responsabilidad mayor en los cambios que se puedan promover dentro de la región, por tanto se debe de iniciar a la brevedad con la instauración y promoción de cultura del emprendimiento sobre todo para que los jóvenes cambian su visión de ser asalariados, con la idea de que estos puedan generar más empleo, además porque el mundo está cambiando aceleradamente y si se compara con lo que se hace en otras universidades esto le llevaría a la facultad a tener egresados competitivos y comprometidos con su entorno, pero una de las más valiosas premisas está dada por el hecho de que los jóvenes lo pueden ver como una oportunidad de crecer profesionalmente y generar empleos para otros.

Para que se desarrolle una cultura emprendedora dentro de la facultad es necesario primero tener claro que si no existe un espíritu emprendedor vivo en los docentes y autoridades esto no se va poder lograr, parece una misión sencilla pero no es así por tanto para el poder promover este tipo de espíritu los empresarios afirman que algunas de las variables sociales que se deben de potenciar en los estudiantes desde los primeros años y que de hecho pueden contribuir al desarrollo del emprendimiento son: Enseñar sobre el éxito y el fracaso, generar la motivación para emprender, cambiar y mejorar la metodología con las que actualmente está trabajando debe darse un cambio de la Imagen del docente, trabajar en la creación de proyectos que generen emprendimiento dentro y fuera de las aulas de clase, contribuir que la universidad busque el apoyo de especialistas en la creación de negocios y sobre todo trabajar el tema de la educación financiera desde los primeros años en cada una de las diferentes carreras.

Los estudiantes externan que al habla de emprendimiento de hecho si han tenido a lo largo de su carrera la oportunidad de contar con docentes que les guata innovar y que de hecho son creativos, y de hecho ellos estiman que es así porque los docentes lo evidencian a porque ellos utilizan nuevas metodologías, además proporcionan recursos propios y novedosos relacionando la teoría con la práctica y sobre todo utiliza nuevas formas de evaluar

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Tal y como se ve reflejada en la opinión de los estudiantes la innovación está más asociada dentro del quehacer del docente en los procesos didácticos también el cómo a través de metodologías nuevas pueden hacer que el aula de clase se convierta en un aula más activa, menos discursiva, pero sobre todo donde se da la pauta para aprender en colectivo y se motiva a hacer cosas nuevas.

De hecho, la familia es uno de los contextos más valiosos para que los jóvenes logren desarrollar ese deseo de emprender, de hecho, cuando las familias por naturaleza han incorporado en su modo de vivir el tema del emprendimiento, seguramente los hijos al menos uno de ellos logrará desarrollarse como emprendedor. Por esta razón es muy valioso el hecho de que en el proceso de las entrevistas con estudiantes activos se les consultó sobre la influencia de la familia y el cómo esto conjugado de una u otra manera con la experiencia de la facultad aporta al desarrollo y la motivación por emprender.

La experiencia del emprendimiento los estudiantes participantes del estudio lo han realizado tanto de manera personal en solitario como en sociedad, al menos 23 de los 30 participantes exponen haber tenido una experiencia de emprendimiento de tipo personal. Lo que nos lleva a confirmar que de hecho existe el deseo en los estudiantes de poder emprender, aun cuando las experiencias no hayan tenido un final feliz como en algunos de los casos, sin embargo esa llama está ahí y seguramente con un poco más de apoyo y motivación dentro de las aulas de clase, se podría renovar esos esfuerzos para desarrollar los procesos de emprendimiento de una manera más organizada y sobre todo contando con la asesoría especializada que es tan necesaria sobre todo cuando se inician este tipo de experiencias.

Los estudiantes activos expresaban que al tener al menos una experiencia con el tema del emprendimiento ellos se han dado cuenta por qué su experiencia fue de corto plazo o por qué no produjo los resultados que ellos esperaban y esto, lógicamente, está asociado al hecho de que como jóvenes primerizos en este tipo de procesos se hace necesario crear las condiciones para que se logre no solamente introducir en el mercado, sino que además se permanezca que de hecho es la fase más compleja, entre algunos elementos que los estudiantes han externado son más que necesarios para que un proceso de emprendimiento tenga un poco más de vida dentro del mercado se encuentran: Tener conocimientos teóricos y prácticos sobre lo que desean realizar, el mercado que desean atender y las características de los clientes a donde quieren llegar. Igualmente una herramienta muy valiosa es el apoyo de sus familiares y al estar dentro de la universidad y ser estudiantes activos estiman que la experiencia y apoyo de los docentes de la facultad, sería de hecho una gran ventaja al momento de decidir iniciar un emprendimiento aun cuando este sea considerado pequeño, estiman que la experiencia y motivación que pueden brindar los docentes son muy importantes porque realmente los nexos que tienen con la mayoría de ellos es de confianza, y el ambiente que se desarrolla dentro de las aulas de clase en cierta medida son una familia, por eso es importante para ellos este

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

elemento, al igual que, llegar a tener conocimientos frescos de parte de los empresarios, la oportunidad de hacer pasantías relacionadas con temas de negocios al que ellos se quieren dirigir porque esto les daría como una confirmación. Así sus anhelos van por buen camino o si efectivamente existen aún algunas barreras que ellos no han sopesado en el camino se aprende mucho y que mejor que con las empresas que ya están funcionando y tienen un nombre en la ciudad.

Otro de los aspectos que los estudiantes consideraron de gran importancia es que al momento de iniciar un emprendimiento se debe y se tiene que tener acceso a financiamiento por esta razón la oportunidad de acceder a capital semilla sería genial porque esto les daría como el empujón final para desarrollar el emprendimiento, realmente las ideas pueden ser buenas, pero para no quedarse en ese plano es necesario el dinero.

Igualmente, ellos han reconocido que aun cuando el emprendimiento inicie siempre será necesario la asistencia técnica especializada en tema del emprendimiento.

Por otro lado, han estimado que si la facultad realmente tuviera una buena alianza ya sea con otras universidades o con las empresas sobre el tema del emprendimiento esto les daría la oportunidad de aprender más sobre el tema y de hecho las ideas que pudieran surgir en el aula de clase pudieran concursar. Esto les daría la posibilidad de ser reconocidos a nivel local, que es lo que ha pasado con algunas MiPymes que participan en eventos, ganan y al tener un proceso de emprendimiento muy bien organizado, se instalan, destacan y compiten en el mercado local

8.4. Eje analítico No. 4: Los rasgos del emprendimiento

Los modelos de innovación y emprendimiento que en la actualidad sirven de referencia son el resultado de décadas de gestación y evolución hasta convertirse en lo que son hoy día. Al querer trasplantar los elementos de estos ecosistemas, muchas veces se olvida que lo que está a la vista es meramente la punta del témpano. Por ejemplo, decir que se sigue el modelo de formación de Babson porque se cuentan con clases similares es desestimar el poder del ambiente del campus y un modo de enseñanza que desarrolla la forma de pensar (mindset) del emprendedor, considerado por los expertos de esa universidad como la esencia del programa. Se hace necesario igualmente para que se visione la necesidad de una formación emprendedora y la generación de una cultura emprendedora el que este proceso de formación de emprendedores debe incluir a los forjadores de políticas públicas, ellos deben estar conscientes de la importancia y del potencial de desarrollar la capacidad para innovar y emprender en la sociedad y, más aún, deben comprender el impacto de sus decisiones en este proceso. Esto generaría un efecto domino que traería consigo muchas oportunidades para los estudiantes dentro y fuera de la universidad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

El modelo de desarrollo de emprendedores planteado implica un cambio de paradigma: del enfoque que plantea el desarrollo de una idea al enfoque que plantea el desarrollo del talento emprendedor; de poner el énfasis en la preparación de planes de negocios a dotar a los emprendedores de la capacidad de identificar oportunidades sobre la base de la observación, la generación de soluciones creativas y el aprendizaje haciendo prototipos; de programas que incluyen clases sobre emprendimientos en las carreras universitarias a la incorporación del emprendimiento como una cultura en todas las fases educativas. De crear incubadoras para esperar que surjan ideas de emprendimiento innovadoras a crear centros de desarrollo de emprendedores que generen emprendimientos completamente formados. De esperar a que el emprendedor llegue con una idea a buscar proactivamente personas con talento para emprender; de enfocarse en emprendimientos basados en tecnología a apoyar emprendimientos con alto valor sin importar su base; de desarrollar programas aislados a convertir el emprendimiento y la innovación en los motores del crecimiento de los sectores más dinámicos de la economía; de tener un enfoque local a desarrollar emprendimientos globales Cardozo (2010).

Para la universidad este tipo de modelo que se plantea representaría ingresar a un nuevo mundo de formación que actualmente no conoce, estaría acertando en mucho sobre la formación y generación de competencias de sus estudiantes y egresados, y sobre todo aprovechando al recurso capacitado que tiene como son los docentes universitarios.

Para que esto ocurra no solo es necesario disponer una serie de recursos teórico - prácticos sino que será necesario comprender el rumbo de hacia donde se quiere ir con el emprendimiento, el porqué de los emprendimientos y verlos más que la oportunidad de concursar y competir entre unidades académicas, debe verse como un abanico de oportunidades para el desarrollo local y nacional, el crecimiento sostenido del empleo y sobre todo el fortalecimiento de las competencias personales y empresariales de los estudiantes. Vicens & Grullon (2011)

Sub eje No. 4.1. Procesos organizativos para el desarrollo del emprendimiento

“La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kundel, 1991, p. 35) Es por ello que el emprendimiento es una actividad que debe ser planificada y estimada a lo largo del tiempo. No es una forma simple de auto empleo o de aprovechar una oportunidad momentánea debe verse como una forma de hacer empresa y de aportar económicamente a la economía nacional.

Debería ser dentro de la universidad como una actividad prioritaria para que los estudiantes alcancen desde las aulas de clase la motivación suficiente y necesaria para la realización de emprendimientos en correspondencia con sus capacidades.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Existen diferentes modelos que intentan explicar el funcionamiento de los procesos de emprendimiento. Estos han sido desarrollos apoyándose en ciencias como la Psicología, la Sociología, la Economía, la Administración y la Pedagogía, entre otras. (Campo, Albarracín, & Julián, 2008)

La motivación, el riesgo, la incertidumbre, las decisiones, el futuro, la oportunidad, las competencias o el mercado son algunos de los componentes relevantes en la mayoría de estos modelos; las barreras de entrada, el tamaño del mercado, el tiempo, el tipo de producto, el número de competidores, los proveedores, los clientes, sus preferencias y necesidades, los productos sustitutos, la diferenciación o la especialización, son algunas variables importantes y puntos de referencia al iniciar un proceso de emprendimiento y forman parte de algunos de los modelos (Shane, Locke y Collins, 2003).

Las autoridades exponen que para que se pueda organizar o llevar a cabo dentro de la Facultad procesos de emprendimiento, es necesario realizar una serie de pasos y crear las condiciones para que estos pasos sean efectivos.

Es necesario: En primer lugar, la planificación, la organización de equipos multidisciplinarios, así mismo se requiere que el personal tenga la actitud y la motivación para que pueda participar de lleno en este tipo de procesos. Es decir que el emprendimiento debe estar incorporado dentro de la Planificación institucional para que no se vea solo como un proyecto ocasional, sino como una cultura que se gesta dentro de las aulas de clase.

Los empresarios creen que para que la Facultad realmente abone a la posibilidad de instaurar y desarrollar una cultura emprendedora, es necesario, aun con todas buenas intenciones y avances alcanzados hasta el momento, el que realice un reajuste en su currículo, trabaje en alianza con los empresarios locales, fomente la disciplina, la responsabilidad en sus estudiantes, la cultura del ahorro y la formación constante. Pero también es indispensable que los docentes incorporen cada vez más procesos prácticos entrelazados con la parte teórica.

Los docentes abonan a este tema al expresar que en un 100% conocen o han escuchado hablar del tema del emprendimiento y en algún momento de su vida profesional y como docentes de la universidad han participado o colaborado con otros docentes en el desarrollo de procesos de emprendimiento, pero solo como eventos puntuales. Igualmente ellos estiman que han contribuido con el desarrollo de procesos de emprendimiento desde las aulas de clase cuando han utilizado metodologías emprendedoras para que las asignaturas y los procesos se conecten con la práctica empresarial y se fomente de esta manera el espíritu empresarial y de emprendimiento. Lo que ellos estiman es lo que se ha venido desarrollando para la promoción del emprendimiento es: insertar el tema del emprendimiento enlazados con los contenidos para que los estudiantes tengan la oportunidad de vivenciar los procesos a través de proyectos en conjunto entre estudiantes, montaje de ferias donde se ofertan productos y servicios, sin

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

embargo estas son actividades que contribuyen pero que se convierten en procesos esporádicos y que al no darles seguimiento se olvidan y se quedan solamente en la emoción y los buenos recuerdos. Los egresados aportan que las experiencias académicas desarrolladas durante su transitar en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, les inspiraron a desarrollar una cultura emprendedora, ya que: efectivamente su deseo de emprender surgió estando de estudiante en la universidad, y que la motivación que algunos docentes le dieron fueron los motores para iniciar procesos de una nueva empresa. Otros en cambio, afirman que dependiendo de la carrera es que se da la motivación, puesto que los egresados en Ciencias de la Educación afirman en su totalidad, que ellos nunca recibieron este tipo de motivaciones y que al contrario su formación estaba más encaminada en llegar a ser buen profesional y conseguir un empleo seguro donde pudiera poner en práctica lo aprendido en la universidad. De hecho, algunos concretamente lamentan no haber tenido la oportunidad de desarrollar habilidades como la toma de decisiones y el liderazgo, las cuales sienten son fundamentales en la actualidad para desempeñarse en cualquier trabajo independiente del giro de este.

Sin embargo, estos mismos egresados expresan que en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí se potencian las cualidades para realizar procesos de emprendimiento dado que, durante su estancia en esta casa de estudios, se habla del emprendimiento no obstante, están bien claros que el énfasis, ausencia o presencia del mismo está dependiendo del tipo de carrera y de los docentes que colaboren en esas carreras, está más dado en las Ciencias Económicas y en las Ingenierías pero no en el resto de carreras. El rol que juega el docente dentro de las aulas de clase en la facultad sin duda alguna tiene un efecto en muchos casos de catalizador y motivador entre los estudiantes, esto no solo lo han expresado los egresados al momento de contar con sus valiosos aportes alrededor del tema del emprendimiento, sino también en este caso los estudiantes activos de los últimos años de las carreras externan que dentro de las aulas de clase, ocurren muchas cosas buenas y sobre el tema del emprendimiento no es una generalidad en todas las carreras, por un lado por las experiencias previas que pueden haber desarrollado los docentes en su vida personal y profesional, pero también por el tipo de asignaturas o el perfil de la carrera que en algunos casos está un poco distante de lo que se cree es el emprendimiento o de quienes son capaces de desarrollar procesos de emprendimiento. Las experiencias que se dan en la facultad de hecho son muy diversas, desde una motivación a través de charlas informales como preámbulo de la clase misma, hasta compartir entre los docentes y estudiantes las nuevas formas de emprender en la ciudad, por el gran auge económico que tiene la región norte de Nicaragua.

Los estudiantes asocian la importancia del emprendimiento y las dificultades que conlleva el mismo, por las experiencias transmitidas por los docentes. El deseo de emprender cuando

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

está asociado a un conjunto de variables personales y el apoyo familiar, sin duda alguna los estudiantes también lo asocian con los esfuerzos que hacen los docentes por animarlos a ser emprendedores.

Los estudiantes igualmente comparten el hecho que dentro de la facultad se desarrollan algunas acciones esporádicas asociadas a la generación de ideas innovadoras y el emprendimiento, se tienen bien identificados los espacios, incluso las carreras que más participan en este tipo de espacios de formación.

Por algunos de los participantes esto lo ven como algo positivo porque piensan que aun cuando son espacios un poco cerrados al menos la facultad está tratando de incursionar en el tema del emprendimiento. Sin embargo, por otro lado, los estudiantes también han expresado que siente en algún momento la preferencia por el desarrollo de algunas carreras las cuales tienen mejor incorporado el tema del emprendimiento en sus perfiles o posiblemente los requerimientos profesionales de los concursos están ligados con estas carreras, pero igual mencionan que sería más justo y equitativo que la facultad promueva la participación de forma abierta y les dé más oportunidades de emprender a otras carreras que nunca han podido participar.

Una pequeña porción de los estudiantes participantes menciona que, si la facultad les ha apoyado a través de formación en el tema de emprendimiento, con la motivación que realizan algunos docentes en algunas asignaturas, lo cual no es una generalidad, pero si se cuenta con esa experiencia.

Cuando se habla del cómo se puede instaurar una cultura emprendedora dentro de la Facultad es necesario valorar que la actitud y la formación de los docentes son importantes para que esta situación ocurra dentro de las aulas de clase, sin embargo, es preciso conjugar con otras variables y modos de comportamiento, costumbres. Es por ello, que al consultarles a los estudiantes estos afirman en un 62.10% los docentes de la Facultad tienen la experiencia de ser dueños o socios de una empresa en la vida real, lo cual es positivo, porque se estima que el emprendimiento es una actividad que no está del todo alejada de los hábitos de los docentes los cuales podrían incursionar en el desarrollo de actividades concretas que motiven a la formación en emprendimiento dentro de las aulas de clase, más que una práctica académica como una forma nueva de formación y de incursión en el mercado laboral.

Igualmente, un 79.3% de los estudiantes participantes afirman que si existen y que conocen de la existencia de programas que promuevan el emprendimiento dentro de la Facultad y un 83.7% afirma que si existe divulgación de estos programas que promueven el emprendimiento dentro de esta casa de estudios.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Sub eje No. 4.2. Construcción de redes

El emprendedor es un agente de cambio que debe estar pendiente de transformaciones de su entorno para adaptarse.

Al analizar la empresa desde la Teoría General de Sistemas, la mayoría de las empresas son un sistema social abierto y adaptativo, lo cual significa que su entorno (que puede ser político, económico, tecnológico o social) tiene cierto nivel de influencia y la empresa tiene la capacidad de adaptarse Bertalanffy (1984); Johansen (1992).

En la descripción del modelo simple del proceso emprendedor, Brazeal y Herbert (1999), proponen que la innovación: En primer lugar, es un concepto que proviene de la tecnología, la innovación, en segundo lugar, la Psicología y el evento empresarial y en un tercer lugar la administración. Es posible entender la creatividad como una característica del ser humano emprendedor y la innovación como una ventaja competitiva del negocio; Ireland y Webb, (2007). Esta innovación en muchos casos es un cambio tecnológico que debe afectar el proceso de producción de la empresa; Tomes, Erol y Armstrong (2000).

La propuesta del modelo de emprendimiento en red nace como resultado de una investigación teórica con la revisión bibliográfica de modelos conceptuales de emprendimiento, modelos de creación de empresas y modelos para la formación de redes empresariales y de una investigación empírica con un estudio de campo realizado con los resultados obtenidos en la ejecución de los tres estudios sectoriales desarrollados con el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial para la Competitividad Regional (Opticor) en 2006.

Las redes empresariales generan para el emprendedor nuevos retos en su objetivo de salir de su aislamiento, individualismo y de los esquemas tradicionales de pensamiento y actuación.

Las autoridades externan sobre el tema de las redes la importancia que las mismas tienen en cualquier ángulo que permite crecer a la universidad como tal y concretamente afirman que la facultad tiene mucha experiencia en el trabajo con redes de colaboración, desde hace más de 15 años se ha visto involucrada en la articulación de trabajo entre redes sobre todo las relacionadas con temas de medio ambiente y temas conexos.

Igualmente que en relación al tema del emprendimiento la experiencia que se ha desarrollado hasta el momento es la inserción de la UNAN-Managua y de la facultad misma en eventos donde los estudiantes presentan sus proyectos de investigación en el tema de la innovación y que posteriormente aplican para ser desarrollados como emprendimientos, dichos eventos se trabajan dos veces al año una con el CONICYT⁵ entidad del gobierno y la otra a través de la organización RALLY Internacional la cual desarrolla este tipo de eventos a nivel

⁵ Consejo Nacional de Innovación, ciencia y tecnología

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

latinoamericano, igualmente se tiene la experiencia de trabajo en concursos que promueve la universidad española Carlos III de Madrid donde dicha experiencia gira en torno a energías renovables , pero se siente que aún se tiene que trabajar mucho más para consolidar el tema del emprendimiento de manera articulado en las redes que existen a nivel nacional e internacional donde de hecho la facultad no tiene presencia

Por su parte los empresarios al comentar sobre el tema de las redes y las alianzas expresan que una de las redes que se pueden desarrollar en la facultad en la alianza con la cámara de comercio y otras cámaras de empresarios que actualmente están funcionando en Estelí y que pueden ser el motor vía testimonios de los empresarios hacia los estudiantes como una herramienta motivacional, pero igual articular esfuerzos ya no solo para la realización de las prácticas de los estudiantes de los últimos años en las carreras, sino para que los jóvenes despierten en ellos el espíritu empresarial y vean que realmente emprender no es una cuestión de solo gente de dinero, sino que lo más importante es la actitud y tener claro que se puede emprender no solo por necesidad sino por oportunidad.

Los egresados al abordar el tema de las redes y alianzas como una forma de fomento del emprendimiento dieron sus impresiones del tiempo que transitaron por esta casa de estudios y comentan que las buenas relaciones que siempre ha desarrollado la facultad con las empresas e instituciones del estado han sido en función de la realización de las prácticas profesionales de los estudiantes de los últimos años de las carreras, y no relacionadas precisamente con el emprendimiento.

Es muy posible que esto en parte se deba a que el tema del emprendimiento tiene poco tiempo de sonar, y hasta donde se sabe los estudiantes si realizan proyectos y desarrollan buenas ideas de negocio, de hecho cuando éramos estudiantes participamos en algunos de estos eventos pero prácticamente con la finalidad de cumplir con el requisito de la clase, la motivación mayor era aprobar y no tanto echar a andar las ideas que surgían aun cuando estas eran muy bien calificadas, en ese momento la visión era otra.

En realidad, no participamos de las redes existentes porque su espacio de participación de hecho era muy reducido, básicamente para estudiantes que tenían temas de investigación afines a dichas redes, no se aprovechó la existencia de las mismas y de hecho el tema del emprendimiento no tenía redes o alianzas para ser trabajado como tal.

Contando con otra cara de la moneda como son las apreciaciones de los docentes estos nos comentan que sobre el tema de las redes

La facultad desde hace más de diez años ha venido participando activamente en el trabajo con redes en diferentes temas, tales como el medio ambiente, tecnología, educación preescolar, fortalecimiento de las capacidades de los docentes de primaria y secundaria, la

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

atención psicológica en los preescolares, formación en educación infantil a nivel de toda la región norte entre muchos otros espacios y alianzas, sin embargo el tema del emprendimiento está más visto como una prioridad para las áreas de ciencias económicas y las ingenierías.

En este sentido se aprovechan eventos que surgen promovidos ya sea por organizaciones privadas, estatales a nivel nacional y por universidades a nivel internacional que invitan a la facultad a presentar proyectos innovadores con miras al desarrollo del emprendimiento, nos hemos quedado de hecho en esta fase, tratar de crear proyectos que son innovadores, ganar premios a nivel nacional e internacional, pero nunca se han desarrollado en la fase del emprendimiento, por diferentes razones. Una de ellas, es que la verdad no tenemos los docentes de esta facultad la experticia del trabajo en emprendimiento, más que experiencias personales de algunos docentes que se han formado como emprendedores en la marcha con fracasos y errores y que utilizan estas experiencias para motivar en las aulas de clase a que se desarrolle el emprendimiento a nivel local. De hecho, el trabajo en redes, en el tema del emprendimiento, es una tarea pendiente aún en esta facultad, la cual en realidad debería plantearse desde dentro como una de las prioridades si queremos a futuro poder instaurar y hacer un pilotaje de los ejes de emprendimiento dentro de los programas de clase. Y en información generada a partir del grupo focal con estudiantes activos de los IV y V años de las carreras estos externan que están conscientes de que existe divulgación de los programas que promueven las nuevas ideas y el tema de la innovación pero no así si a partir de estos procesos de innovación si estos terminan en emprendimiento y mucho menos si esto se logra porque la facultad este inserta en alianza o trabajo en red con otras entidades ya sean estas universidades locales, nacionales o internacionales o llámese empresa privada o instituciones públicas.

Sin embargo, por la experiencia que tienen dentro de sus carreras expresan que es de vital importancia para alcanzar las metas en la actualidad el trabajar de manera articulada independientemente de la disciplina sea esta ingeniería, educación o económica, porque actualmente los procesos de globalización que se desarrollan a nivel mundial la presencia de las universidades en redes y el establecimiento de alianzas, le genera oportunidad a toda la comunidad universitaria de aprender, estar actualizados y sobre todo en el caso del emprendimiento a formarse en el tema y buscar ayuda financiera para que los estudiantes se puedan animar a desarrollar las buenas ideas que se hacen desde algunos trabajos de curso.

Sub eje No. 4.3. Políticas relacionadas al fomento del emprendimiento

La Universidad es una de las instituciones con más antigüedad y sin duda es la única que durante siglos ha perdurado a lo largo de la historia. Es en los principios de la Edad Media cuando el saber y la educación se encontraban relegados a las escuelas existentes en los

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

monasterios y catedrales (Bolonia, París, Salerno, San Millán, Córdoba, etc.). Algunas de estas escuelas alcanzan el grado de Studium Generale, porque recibían alumnos de fuera de sus diócesis y concedían títulos que tenían validez fuera de ellas; contaban con estatutos y privilegios otorgados, primero por el poder civil y posteriormente ampliados por el papado. De aquí surgieron las universidades. (Historia de las universidades. Origen del término. Precedencia de las Universidades Españolas. 2009)

Dehter (2001) expresa que las universidades se han concentrado en la enseñanza de habilidades, entonces el alumno logra acercarse al conocimiento, pero principalmente en un contexto teórico y generalmente actúa en forma pasiva.

Agrega que el alumno necesita complementar lo que recibe con su intuición o con otras herramientas como para salvar las diferencias entre los conocimientos adquiridos y la realidad. Y este autor concluye que, es necesario incluir en la formación de los profesionales, además de los conocimientos teóricos, aquellos que les permitan tener características emprendedoras, que no hay por qué considerar que ser científico y ser un empresario exitoso es incompatible.

En América Latina el papel que juegan las universidades ha sido bastante pasivo, sin embargo, en la actualidad es una preocupación latente el formar a los estudiantes en habilidades empresariales tales como el conocimiento técnico, la capacidad para trabajar en equipo, resolver problemas e innovar.

La creación de empresas no es todavía una disciplina o materia que forme parte de los planes de estudio en las facultades de ciencias económicas y empresariales o escuelas técnicas. Ciertamente es que cada día son más las facultades de Ciencias Económicas que ofrecen asignaturas optativas de creación de empresas, pero al ser optativas no tienen el mismo peso que las troncales u obligatorias como son contabilidad, marketing, finanzas, etc. Por tanto, son pocos los estudiantes que reciben una preparación adecuada en este campo.

Por tanto, lógicamente es difícil ejercer una actividad para la cual no se ha recibido una formación adecuada. La creación de empresas no se considera todavía como una profesión que se puede aprender cómo se aprende la de médico, ingeniero o abogado. Ciertamente, los estudios de económicas o de dirección y administración de empresas constituyen una buena base, pero esta no es suficiente. Diversos autores han destacado el extraordinario aumento en el número e importancia de los programas de entrepreneurship en el mundo en los últimos 25 años, así como la emergencia de centros de investigación en el área, respondiendo tanto a inquietudes propias de las universidades como a una creciente demanda por este tipo de cursos; Fayolle (1998); Flinke y Deeds (2001); Kolvereid y Moen (1997); Lüthje y Franke (2002); Vesper y Gartne (1997)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Las autoridades han externado que para crecer y mejorar cada día es necesario contar con políticas que permitan organizar procesos donde el emprendimiento sea la base, se ha reflexionado desde la UNAN- Managua y se han dado ya los primeros pasos para concretar esta necesidad. Sin embargo, desde la Facultad las experiencias puntúan que estos esfuerzos han sido insuficientes, el que actualmente se tiene la innovación y el emprendimiento como parte de sus ejes transversales desarrollados en actividades de docencia y extra curriculares se debe a: La experiencia sobre todo en el tema de la innovación, y procesos de sistematización de prácticas, de hecho es una oportunidad para lograr que el emprendimiento se postule como un eje transversal porque le daría un valor agregado a las materias, a las carreras y contribuiría a que los estudiantes desarrollen una serie de habilidades personales y sociales que les ayudarían a poner en práctica los emprendimientos por cuenta propia aun estando en la universidad o cuando egresen de la misma.

Los egresados externan que para que se fomente el emprendimiento dentro de la Facultad, es necesario contar con un enfoque claro, lo que significa realizar este tipo de procesos, porque no es un evento, esto implica la secuencia de una serie de pasos y tener a alguien que los dirija, no espera a trabajar con los estudiantes de los últimos años sino que iniciar desde los primeros no solo por efectos de la motivación, sino para fomentar el seguimiento a los proyectos que se generen.

Sub eje No. 4.4. Presencia de procesos de innovación y cultura emprendedora

“La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kundel, 1991, p. 21)

Es por ello, que el emprendimiento es una actividad que debe ser planificada y estimada a lo largo del tiempo. No es una forma simple de auto empleo o de aprovechar una oportunidad momentánea debe verse como una forma de hacer empresa y de aportar económicamente a la economía nacional.

El emprendimiento es una actividad creativa y el emprendedor es un individuo que lleva a cabo nuevas combinaciones de recursos para maximizar sus beneficios, haciendo innovación en nuevos productos, métodos de producción, mercados, estrategias o formas de organización (Schumpeter, 2000)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

La innovación se crea mediante la aplicación de los recursos humanos sobre los conocimientos existentes. Los resultados se producen cuando se aplican las tecnologías existentes a los factores mencionados anteriormente. El conocimiento económicamente relevante se produce como combinación de la investigación universitaria y la I+D⁶ industrial. Cuanto mayor sea la dotación en innovación industrial y en universidades, mayor será la actividad innovadora. Como la innovación es el principal factor de la productividad, la competitividad de un territorio puede ser interpretada como un efecto directo de la producción de conocimiento.

Por estos motivos, en los últimos años, el desarrollo de las habilidades emprendedoras entre los estudiantes se ha convertido en uno de los principales objetivos de muchas universidades. Existen diversas razones para este desarrollo. Por una parte, la creación de spin-offs es uno de los mecanismos más importantes de transferencia tecnológica y comercialización de los resultados de la investigación. Por otra parte, la industria demanda personal amplia y altamente cualificado que les permita competir.

Una de las formas que más comúnmente se puede iniciar los procesos de innovación y emprendimiento y que conllevan a generar empleo son las denominadas incubadoras, las cuales en muchos países latinoamericanos son vistas como una oportunidad para que los egresados o los estudiantes activos en las universidades puedan incursionar en el espacio empresarial a través de una idea innovadora. Es por ello que a continuación se presentan algunos elementos de lo que significa el impulsar este tipo de espacios empresariales.

Al ser abordado el aspecto de la importancia de la presencia de procesos de innovación y emprendimiento, las autoridades de esta Facultad sobre este aspecto nos han compartido que se requiere una serie de pasos, pero que sobre todo se necesita: Revisión de las políticas de la universidad; es necesario la búsqueda de expertos que tengan vasta experiencia en el tema de la innovación y el emprendimiento para su instauración y desarrollo como un proceso organizado y ejecutándose.

Es imprescindible la formación de los docentes en este tipo de temas, no solo de manera teórica sino que les permita igualmente incursionar en la práctica y aprender vivencialmente lo que podrán compartir posteriormente con los estudiantes alrededor de estos temas, es muy necesario la formación de un equipo de trabajo que a lo interno pueda encargarse de esta misión desde su organización, desarrollo y seguimiento, con el objeto de pasar de los procesos de formación teórica a la práctica real y uno de los aspectos vitales es que este proceso de ser llevado a cabo es necesario que se sistematice para que se pueda validar no solo la metodología empleada, sino que esto permita hacer mejoras y retomadas en aras de

⁶ Investigación y Desarrollo

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

que el tema de la innovación y el emprendimiento no sea solo algo de moda sino que se cimienten las bases de cultura emprendedora que es al final lo que se desea lograr.

Por su lado, los docentes perciben que la cultura del emprendimiento es incipiente aun cuando existe el deseo de emprender, cada uno de los docentes o dependiendo del área a la que pertenezcan tiene su propio concepto de emprendimiento y lo adapta a lo que estima es lo correcto o se necesita dentro de la materia que facilita y en la carrera que le han asignado por su especialidad. Es necesario contar con una estructuración del proceso como tal si se quiere que se hable de proceso de instauración de la cultura emprendedora, ya que no sienten los docentes que se tenga una organización al respecto, para el establecimiento de esta cultura aún hace falta mucho camino por recorrer sin embargo se cuenta con la voluntad de los docentes para iniciar estos primeros pasos en función de desarrollar el tema del emprendimiento y sobre todo de abonar a la construcción de una cultura emprendedora y que no se vea solamente como una moda exclusiva dentro de algunas carreras.

Por tanto, para que todas estas acciones y deseos que se tienen por parte de los docentes se logren, así como los anhelos de las autoridades y tomando en cuenta sobre todo los aportes realizados en esta investigación generados por los empresarios y egresados es que se necesita que la Facultad se enrumben en el tema del emprendimiento estimando que debe trabajar en función de una metodología diseñada para la instauración y desarrollo de una cultura del emprendimiento y para ello es muy necesario: realizar un análisis crítico del currículo de las diferentes carreras que oferta la facultad y si es necesario incorporar como ejes transversales los temas de la innovación y el emprendimiento, pero además que se ajusten a los contextos locales y de forma tal que los docentes y estudiantes vean en el tema del emprendimiento la oportunidad de crear una cultura que aporte a su formación académica, profesional y humana. creación y formación de un equipo de docentes multidisciplinarios, búsqueda de capital semilla para que apoye a los emprendimientos que se generen desde las aulas de clase. Aprovechar al máximo la experiencia y la voluntad del empresariado local no solo en la parte de la formación del estudiantado de manera testimonial, sino para la generación de espacios de capacitación real. Diseñar una metodología propia, que tenga los soportes teóricos pero que, sobre todo, apunte a las necesidades locales y nacionales en el tema de los emprendimientos con pequeños o escasos recursos, esto sobre todo pensando que en el tema de los emprendimientos universitarios la cuestión de los recursos financieros se convierte en uno de los primeros obstáculos a los que se encuentran los estudiantes al momento de querer emprender y concretar sus ideas en el mercado.

Promover un poco más la modalidad de graduación denominada proyecto de graduación donde se puede trabajar en función que los estudiantes inicien desde mediados de la carrera,

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

su proyecto de emprendimiento sobre el cual quieran trabajar y poner en marcha, ya validado en la práctica y que esta sea una manera no solo de potenciar en los estudiantes habilidades personales y sociales de emprendimiento, sino que sea una forma más dinámica de graduarse de su carrera, ya con un poco más claro de que quiere y puede hacer al graduarse de la universidad.

Los estudiantes activos comparten que de hecho es una necesidad trabajar el emprendimiento dentro de las aulas de clase, si se desarrollara una cultura emprendedora, la Facultad estaría apuntando al desarrollo personal y profesional de los estudiantes que están activos en las diferentes carreras.

Ahora el desarrollar una cultura emprendedora, no es solamente tener la idea, se hace necesario que las autoridades de la facultad y de toda la UNAN- Managua dispongan recursos para la creación de este nuevo proyecto. Se requiere de tener muy claro hasta donde va a llegar la Facultad, que le va a ofrecer a los estudiantes, y la importancia que tiene el trabajo que puede hacerse en redes con otras instituciones como las micro financieras u otras universidades que pudieran ayudar a crear emprendimientos dinámicos y en correspondencia con las necesidades reales del país.

El que se pase de una brillante idea de contar con la cultura emprendedora en la Facultad a que esta se vaya creando poco a poco depende en mucho de la disposición de las autoridades y de los docentes, porque son estos últimos los que tienen el contacto cercano con los estudiantes y son en quienes descansaría la responsabilidad mayor de fomentar este tipo de cultura, incluso representaría para los docentes un cambio en su forma de dar las clases

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

IX. Posicionamiento

Primer eje analítico: Elementos que conforman la cultura de la facultad:

Sub eje 1.2. Orientación de la cultura (Creencias)

En los procesos de desarrollo de la cultura organizacional es indispensable hacer una revisión constante de los logros alcanzados, de las metas, pero también es vital, recordar de dónde venimos y lo que hemos tenido que sacrificar para lograrlo. En este caso, la meta de toda organización es que la cultura se vaya fortaleciendo en la marcha y al contar con las experiencias de nuevo personal estos brinden esas nuevas experiencias, se oxigene el proceso y se cohesione con las experiencias de los fundadores.

Para la realización de actividades de emprendimiento el realizar trabajo de equipo es una de las primeras tareas que se tienen que realizar, por tanto, si los docentes dentro de las aulas de clase lo aplican, lo aprovechan como técnica de trabajo y, además, lo promueven de manera sana y competitiva, los estudiantes verán en esta técnica una oportunidad para ser aprovechada en el mercado laboral.

Sub eje 1.3. Supuestos y valores Dentro de toda entidad, es de vital importancia el hecho de que ocurran cambios, estos pueden darse o generarse de manera natural o por el contrario ser introducidos por factores internos y externos, en cualquiera de los casos, como toda unidad organizacional que trabaja con personas, los cambios serán siempre una oportunidad para rescatar los elementos de la cultura que se estiman son más fuertes y de modificar aquellos que por la naturaleza de los cambios se estiman ya obsoletos o necesarios de ser cambiados.

En toda organización existen grupos de interés, esto forma parte indiscutible de la cultura, está dado en la naturaleza misma, por ello es que la formación y existencia de los mismos oxigena y hace que la cultura crezca, se fortalezca y evolucione. La presencia de diferentes grupos, puede según el caso reforzar la misión, visión y valores que se tengan presentes en la organización, en caso de que los mismos existan, es el caso de la UNAN- Managua. Pero igual puede pasar que la presencia de grupos traiga consigo contradicciones, conflictos que no abonen al desarrollo de la cultura como tal.

Normalmente los grupos de interés se forman porque existen sentimientos, percepciones y anhelos comunes que les une y les hace fuertes, desde un simple amor al deporte hasta la preferencia por un género musical son los elementos que pueden unir los lazos de un grupo.

Los valores son parte importante y vital dentro de la cultura de cualquier estructura organizativa, en el caso de una universidad, estos rigen el quehacer de la misma, pero además dan el norte para el funcionamiento y la colocación de metas al corto y largo plazo. Cuando los valores se sienten por los miembros dentro de la comunidad universitaria, valores fuertes,

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

esto representa crecimiento con proporciones significativas. Por tanto, los valores nunca deben dejarse de lado y, al contrario, se tienen que contextualizar en correspondencia con los desafíos que se presentan en la educación superior en América Latina, para que de esta forma los estudiantes y el resto de la comunidad universitaria no sienta que sigue algo obsoleto, sino que está siempre dentro de la búsqueda de la excelencia y la participación en el mejoramiento del desarrollo de la sociedad.

Sub eje 1.4. Arquetipos culturales

La forma en como una organización se visiona en el mediano y largo plazo es importante porque determina en mucho las estrategias que tiene que desarrollar y la forma en cómo debe estructurar su plan para poder alcanzar sus metas

Toda entidad necesita contar con una planificación que le dé un norte al desarrollo de sus acciones, no puede caminar sin una brújula que le diga exactamente hacia dónde va, de hecho, al tener un plan estratégico institucional y un plan operativo de facultad, desde el cual cada una de las unidades administrativas y académicas tienen derivado el suyo propio, es que se puede decir entonces que la Facultad tiene claro las estrategias para desarrollarse en el futuro cercano.

Por tanto, el tema del emprendimiento debe de estar dentro de estas estrategias no solo porque sea un mandato institucional, sino porque la globalización y la internacionalización de los procesos entre países nos da pauta para comprender de manera lógica que el emprendimiento le generará a los estudiantes la posibilidad de aprender de nuevas experiencias, de establecer precedentes y vincular los estudios con las necesidades actuales en el mercado laboral.

Los docentes, quienes tienen la responsabilidad no solamente de facilitar los procesos formativos académicos, sino que además en la actualidad deben de motivar a los estudiantes a ingresar en un mundo que es más competitivo, que tienen nuevas exigencias profesionales, personales y sociales, por tal razón el que los docentes compartan la visión de la universidad y la proyecten hacia los estudiantes es una ardua labor, puesto que si eso no pasara es muy posible que se pierda el sentido mismo de la educación superior con responsabilidad social, que es uno de los fundamentos que rigen en la universidad pública de este país.

Eje analítico No. 2 modelos de cultura

Sub eje No. 2.1. Funcionamiento de la cultura

La comunicación en toda entidad representa uno de los retos básicos a vencer no solo porque sea la savia bruta que se hace necesaria para que marche la institución sino porque además es a través de la misma que se avanza o se retrocede, la comunicación en la Facultad para que aporte a su quehacer, debe ser una comunicación de calidad, y esto es un reto sustantivo

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

porque las personas comprenden esta premisa de formas muy diversas y esto en su conjunto puede generar problemas.

Culturalmente este proceso no es sencillo, puesto que como en toda comunidad universitaria se requiere el consenso de una manera justa, situación que no siempre se logra puesto que las personas que asumen responsabilidad dentro de la Facultad y dentro de las diferentes unidades académicas, tendrán que poner en un segundo plano sus intereses personales para anteponer los intereses de la calidad de la educación de los estudiantes, en este sentido se requiere de una calidad de liderazgo para sumar las partes y lograr un ambiente sano, armónico y responsable, con conciencia social de que todo lo que se realice sea en función de abonar a la posición de la facultad en la sociedad y no de reconocimientos personales.

Sub eje No. 2.2. Estilos de cultura

Cuando se aborda el tema de los tipos de cultura, que pueden acontecer o desarrollarse dentro de la Facultad es que se hace necesario el tener claro, aun cuando se da el cambio de autoridades cada cuatro años, y se dan variaciones en la forma en se pueden encauzar las directrices de trabajo emanadas a nivel central, la cultura en su esencia está dirigida o se caracteriza por dar seguimiento a los proyectos. Igualmente es una de sus más importante prioridades la formación del personal docente y administrativo en temas de innovación y emprendimiento.

Por tanto, cuando se habla de estilo de cultura es vital estimar como autoridades que en mucho depende del carácter y temperamento de quienes están al frente de la Facultad, pero también el hecho de que los trabajadores administrativos, docentes y estudiantes pueden verse insertos en esta dinámica.

La cultura emprendedora requiere no solo de compromiso, de actitud y de planificación, sino de que sus actores estén desarrollándose en un ambiente de autonomía y autenticidad

La comunicación dentro de la universidad debe ser una llave para mantener las buenas relaciones entre cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, por esta razón es de vital importancia que la comunicación fluya de manera natural y respetuosa por los canales previamente establecidos. Esta misma forma de funcionamiento debe ser orientada por parte de los docentes hacia los estudiantes no solo para que se respete dichos canales sino porque en esa misma manera ellos se darán cuenta como es en el mundo de real. De hecho la cultura de la Facultad está compuesta por una serie de micro culturas y atendiendo a esto es que los docentes tienen en sus manos la responsabilidad de que aporten a la permanencia de los estudiantes, a la interiorización de la mística de la universidad y a su sentido de pertenencia y co- responsabilidad ante la sociedad que representan, al haber elegido una carrera en particular, por esto cuando se les ha consultado a los docentes sobre si ellos creen que el

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

ambiente que se ofrecen en la Facultad estimula a los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria

Para que la facultad haya alcanzado el prestigio, la imagen que ha desarrollado en los últimos 10 años se sostenga, de hecho, tiene que ver con la articulación del trabajo, un trabajo en equipo, organizado, dirigido y potencializado por cada uno de los trabajadores docentes y administrativos que han venido laborando en la Facultad. A esto indudablemente se tiene que, sobre poner la calidad de la dirección de los decanos y decanas en períodos pasados, los cuales han dejado su huella en la Facultad.

La cultura representa el conjunto de prácticas y costumbres, valores, sentimientos, percepciones y arquetipos que se alimentan y nutren con la suma de todas las partes, lo que cada persona que trabaja en la facultad le da. Por tanto, esta cultura que yace en la Facultad regional multidisciplinaria de Estelí es la suma de lo que cada uno de sus docentes, estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria es y cómo ve su lugar de trabajo o de estudio, como una gran casa.

Sub eje No. 2.3. Tipos de culturas

Toda organización que ha crecido a lo largo del tiempo y que ha desarrollado un ciclo de vida razonable y próspera está relacionado de una u otra manera al hecho del trabajo en equipo, la identificación de metas comunes, la apropiación e identidad corporativa, en este caso al hablar de una universidad sería identidad institucional.

Sub eje No. 2.4. Tendencias culturales

Muchos de los retos de las universidades en general en este siglo XXI está relacionado con la lectura de los cambios externos y el reacomodo a los factores internos no solo para dar respuesta a nuevas demandas sociales, político y económicas sino porque, además, el mercado laboral está demandando cada vez profesionales egresados con una serie de competencias que representa para el profesorado y este caso las autoridades tener una visión de futuro.**Sub eje No. 2.5. Modelos de cultura**

Al hablar de cultura existen una serie de elementos que se tienen que tomar en cuenta, una de ellas está referida al hecho mismo de que la cultura evoluciona, no es estática en el tiempo, por tal razón, la misma tendrá que adaptarse a los cambios externos y realizar ajustes a lo interno, para que ocurra una perfecta conjunción. Las relaciones humanas y la buena comunicación son elementos básicos a desarrollar para que se suscite una cultura donde sus miembros no solamente se sientan identificados, sino que además trabajen a gusto y transmitan a los estudiantes en participar la calidad de trabajo que se realiza en función de la

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

calidad educativa que tiene que brindárseles a ellos quienes tienen a su vez el compromiso de devolver esa calidad de forma concreta al insertarse laboralmente en la sociedad.

Lamentablemente, ambos elementos mencionados anteriormente (las relaciones humanas y la comunicación) no siempre se logran porque para que ello pase se tiene que tener puntos en común y una política clara y sostenida de lo que se pretende alcanzar como institución, sin que prevalezcan los intereses personales.

Cuando se desarrolla el contacto personal entre los miembros de la comunidad universitaria la cultura no solo se fortalece, sino que además el crecimiento se evidencia y se alcanzan las metas de manera más sencilla o menos pesada.

Cuando dentro del tema de cultura se habla de aprendizaje es importante tener en cuenta que este es uno de los componentes que mayormente abonan a la evolución de la cultura como proceso, por tal razón el que los docentes estén anuentes a aprender nuevas metodologías, a innovar en los procesos pedagógicos, representa una valiosa oportunidad para crecer, es dar un plus al aprendizaje básicos dentro de las aulas de clase.

El aprendizaje por tanto como ese elemento catalizador le da sentido al trabajo continuo del docente.

Eje analítico No. 3: Bases y modelos que generan emprendimiento

Sub eje No. 3.1. Variables personales que fomentan el emprendimiento

Un emprendedor debe tener claro que son muchos riesgos y tropiezos a los que se puede encontrar en su transitar empresarial, por tanto será necesario ser innovador para sortear esas dificultades, y ante todo tener un alto sentido de responsabilidad, dicha responsabilidad vista desde varios ángulos por un lado la responsabilidad y compromiso personal, pero también el familiar, y hacia las personas que han confiado en que se puede realizar o llevar a cabo este emprendimiento aun cuando a veces surja de una idea un poco descabellada o trillada en el mercado.

Sub eje No. 3.2. Entorno social y familiar El entorno familiar y social del posible emprendedor también es objeto de consideración. Su formación, el clima en el que ha desarrollado su vida, etc., hacen que exista una mayor o menor propensión a realizar una actividad emprendedora. En algunos países, a pesar de que los individuos alcanzan un elevado grado de formación a través de las universidades, se muestran reacios a llevar a cabo actividades empresariales, conformándose con ser asalariados consideran, entre otras cuestiones, que ello entraña un menor riesgo y que van a tener más o menos garantizado su salario.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

El desarrollo de variables a nivel de la familia que potencien el emprendimiento es un tema que tiene mucho de estar en la palestra y en investigaciones que han aportado sobre todo al tema de la empresa familiar en América Latina.

La confianza es si mismo es una cualidad que se desarrolla desde la niñez, y que tiene que ver precisamente con el hecho de que los seres humanos tenemos la seguridad de lo que estamos haciendo y la convicción de que lo que se hace está bien o al menos está de conformidad con los principios, normas y valores que se tiene como ser humano, o con lo que socialmente está aprobado.

Nicaragua en los últimos quince años ha venido experimentando el crecimiento de la MiPymes, de hecho, muchos de estas micro y pequeñas empresas han surgido como emprendimientos bien sea por oportunidad o por necesidad que seguramente es la mayoría de los casos por el tipo de economía que prevalece en el país.

La oportunidad de que muchos más jóvenes asistan a las universidades está orientado desde un deseo familiar de educar, preparar a sus hijos, y brindarle al mediano plazo un futuro mejor y más certero que muchos de los padres haya tenido por su condición económico-social.

La realización de actividades de emprendimiento representa teóricamente una oportunidad para quienes las desarrollan, en la práctica efectivamente lo es pero igualmente va acompañado de riesgos, por tal razón el ser emprendedor es un reto para los estudiantes dentro de la Facultad. En la cultura del emprendimiento es necesario tener muy claro que el realizar emprendimiento representa tener un alto grado de aversión al riesgo y por naturaleza el fracaso está a la vuelta de la esquina, razón por la cual se requiere jóvenes en este caso con un grado de madurez tal que les permita aprender de cada una de las experiencias que puedan desarrollar en la marcha del emprendimiento. La creatividad y la innovación son elementos que desde siempre han ido de la mano en los procesos de generación de ideas, y de hecho son los que han permitido que famosos genios de la historia consigan un efecto valioso de cambio en la humanidad.

Sin embargo, para que estas dos componentes puedan ser de utilidad y que se conviertan en parte de un modo de generación de ideas que impulsen el desarrollo de la sociedad se requiere a su vez de disciplina y perseverancia. Por ello es que el realizar procesos de emprendimiento no resulta nada sencillo, aun cuando se tengan algunos conocimientos de lo que se quiere hacer y donde se quiera desarrollar.

Por naturaleza humana, es bastante común que los seres humanos piensen en el éxito, en triunfar, pero cuando este triunfo se realiza por méritos propios es uno de las satisfacciones más reconfortantes.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

El emprendimiento es uno de los procesos que desde hace muchos años en países como Nicaragua se han desarrollado y ha sido visto como la posibilidad para los que no estudian, o que no han tenido la oportunidad de ingresar a la universidad, de hecho, por un tiempo los emprendedores se vieron socialmente como los dueños de los negocios menos exitosos y los que simplemente acariciaban la idea de incorporarse al mundo de los negocios. En la actualidad esa visión ha cambiado radicalmente puesto que no es cierto que quien emprenda sea una persona que carezca de oportunidades, al contrario, se denota como una persona que pese a la situación económica y social en la que se encuentra, ha sabido visionar y aprovechar las oportunidades y que nada tiene que ver con el hecho mismo de ser una persona estudiada académicamente o no. De ahí que muchas universidades a lo largo y ancho de América latina, han incorporado dentro de su currículo la experiencia del emprendimiento.

Eje analítico No. 4: Los rasgos del emprendimiento

Sub eje No. 4.1. Procesos organizativos para el desarrollo del emprendimiento

La importancia del espíritu emprendedor en la sociedad es innegable, supone una fuente de innovación, contribuye al desarrollo de la economía, aumenta la competencia en el mercado, satisface necesidades del público e inspira a otros a seguir sus objetivos. Aunque el éxito depende de distintos factores, hay algunos rasgos de la personalidad que sí parecen comunes entre los emprendedores que triunfan, así como elementos ligados a los procedimientos, los factores del ambiente económico y social y a esto se le agrega la cultura del individuo.

La actividad emprendedora es comprendida como la puesta en marcha de actividades que fomenten la creación de acciones que generen valor.

Si se desea realmente que dentro de la facultad se instaure y desarrolle una cultura de emprendimiento, se tendrá que tener claro que sus actores deben de modificar su actitud frente al tema. Por tal razón, la idea no es solo hablar de emprendimiento, mencionar que se hacen proyectos y que se concursan, lo cual no está mal. Sin embargo, la idea es que estos proyectos no solo se generen dentro de las aulas de clase, sino que sea la misma universidad quien promueva a través de sus docentes la implementación de dichos proyectos, que motive y que le dé la verdadera oportunidad a los estudiantes que tienen ideas novedosas que puedan experimentar el proceso del emprendimiento; primeramente en un ambiente controlado y posteriormente ya fuera para validar el proceso y entonces decir por completo que en esta casa de estudios, se emprende en conjunto con los estudiantes, que se aprende y se compete, pero sobre todo que se está dando oportunidad por igual a los estudiantes a que desarrollen una cultura emprendedora que tiene que salir del papel y del escritorio para circunscribirse en un mercado real.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

El tema del emprendimiento es algo considerado novedoso de manera oficial en el país desde hace un aproximado de 10 años, no es que anteriormente no ocurrieran emprendimientos, sino que no se documentaba su desarrollo, su experiencia dentro de los diferentes ámbitos y mucho menos se pensaba que sería un tema que se podría desarrollar desde las universidades. Realmente en Nicaragua el emprendimiento fue un motivo para los que no podían ir a la universidad ni estudiar, el hacerse un futuro propio, porque el emprendimiento como tal se veía como un camino interesante, pero de mucho peso, con altos riesgos y poca credibilidad.

Sin embargo en la actualidad ese paradigma ha cambiado y esto ha generado la oportunidad no solo de rescatar las experiencias de pequeños y medianos empresarios nacionales y locales, sino el hecho de que la universidad al proponerse como parte de su misión la formación de profesionales con alto sentido de pertenencia y responsabilidad con la sociedad, y al formar parte del modelo de la triple hélice (La relación universidad- empresa- estado) se ha visto inmersa en la posibilidad de generar procesos de emprendimiento dentro de sus aulas de clase, a esto se ha abierto la interrogante quien o quienes son los responsables de que esto pase y se haga efectivo.

Sub eje No. 4.4. Presencia de procesos de innovación y cultura emprendedora

El desarrollo de una cultura no surge de la noche a la mañana para lograrlo es necesario que se creen una serie de condiciones básicas, por tal razón debe verse como un proceso que seguramente llevará un tiempo y que dependerá en parte de la voluntad y compromiso de las partes, en este caso de las autoridades, docentes y estudiantes

X. Conclusiones e implicaciones

10.1. Conclusiones

Las conclusiones que se desvelan del presente estudio nos dan a conocer el estado actual de cómo la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí tiene o no las condiciones creadas para la instauración y desarrollo de la cultura emprendedora, así como esta va incorporando los rasgos de emprendimiento que su nuevo rol le exige, así como el cambio estructural y cultural que se requiere para que dicha situación ocurra.

El rol de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria sobre todo el de los docentes y cómo este cambio posibilita o no el hecho de que el desarrollo de la cultura emprendedora se vuelva una realidad, donde los docentes sean capaces de motivar, contagiar y animar al desarrollo de procesos de emprendimiento de forma tal que creen las condiciones organizativas que faciliten a futuro una reestructuración de las metodologías y formas académicas de vivenciar el emprendimiento de forma tal que se este se afiance y fortalezca su evolución dentro de las aulas de clase indistintamente del tipo de carrera, ya que esto posibilitaría el que dichas carreras sean más competitivas y prestar un mejor servicio a la sociedad. **Primer eje analítico: Elementos que conforman la cultura:**

En este primer eje se analiza cuales efectivamente son los elementos de la cultura que forman parte de la realidad de la Facultad, lo cual se refleja en los ítems de las encuestas y preguntas realizadas en las entrevistas, lo cual a la luz de los resultados se llegan a las siguientes conclusiones: **Sub eje 1.1. Percepciones**

Según se refleja en los primeros ítems de la entrevista, y de las encuestas y se recoge en las (p. 234-236) de forma específica se constata que:

- Existe un alto interés de los docentes por desarrollar metodologías que desarrollen el emprendimiento dentro de las aulas de clase.
- Se tiene muy claro la visión a largo plazo de hacia donde se pretende llegar en la facultad y el tema del emprendimiento es uno de los aspectos considerados como necesarios por parte de las autoridades
- Los estudiantes sienten que dentro de las aulas de clase si existen docentes que están motivándolos a que se desarrollen pequeños emprendimientos, pero esto no ocurre en todas las carreras de la Facultad, está básicamente presentes en las carreras de ciencias económicas y en las ingenierías.
-

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

Sub eje 1.2. Orientación de la cultura (Creencias)

En este segundo sub eje se comparte los hallazgos realizados con relación a las creencias existentes sobre la Facultad, lo que se piensa desde los diferentes actores y que se encuentra ubicado en los resultados en las páginas (236-237 y 243-244)

- Existe un alto grado de sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad universitaria hacia la facultad, se siente el compromiso parte de los docentes en cada una de las acciones que se realizan.
- La Calidad es una de las premisas básicas que sirven de brújula para el desarrollo de cada día en cada una de las dependencias académicas de la facultad. Al igual que establecimiento de relaciones y alianzas con los empresarios locales.
- La imagen de la Facultad está asociada directamente con profesionales egresados de prestigio, docentes de calidad, compromiso social, así como la mejora continua de cada uno de los procesos formativos que la conforman.
- La política de puertas abiertas es una de los factores que más ha contribuido al crecimiento de la facultad y que le ha facilitado en cierta manera el reconocimiento local de la sociedad, pero también el puntear procesos de formación e innovación en ciertas carreras, más asociadas sobre todo en el campo de las ingenierías.

Sub eje 1.3. Supuestos y valores Al abordar este tema se refleja como en la Facultad la parte de los supuestos y valores tiene un alto peso y la forma en como los ven los docente, estudiantes y autoridades. Siendo la UNAN- Managua la segunda universidad pública más antigua en Nicaragua esta cuenta ya con unos valores altamente marcados y que son del conocimiento público, por tanto, a la luz de lo encontrado en la investigación y expuesto en las páginas (238-239 y 245-247) se presenta lo siguiente:

- Existe conocimiento y asunción de los valores institucionales por parte de los docentes y autoridades como una serie de premisas que contribuyen a la identidad institucional, pero sobre todo que dan el norte en la formación de los estudiantes como futuros profesionales íntegros y con alto sentido de compromiso social.

Sub eje 1.4. Arquetipos culturales

Como refleja el sub acápite 1.4, los arquetipos culturales son lo que según Shein (1996) representa la tecnología, los modelos de comportamiento, documentos y la presencia de ritos, mitos y símbolos, estos son fáciles de observar, pero difíciles de interpretar y en conformidad con el estudio realizado lo aportado en la investigación concluye que:

Los estudiantes consideran que el profesorado de la facultad tiene la formación necesaria para poder desarrollar procesos de emprendimiento dentro de las aulas de clase, sin embargo,

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

el que estos compartan dichos conocimientos depende en mucho de la carrera y lo que se encuentre establecido en el currículo de la misma

- Existen dentro de la facultad intentos y presencia de programas que motivan a los estudiantes a desarrollar procesos de innovación y emprendimiento. Los estudiantes conocen de ellos, sin embargo, se reconoce que no todos tienen acceso a estos programas y que, en su mayoría, están destinados a determinadas carreras con el fin de concursar y participar a su vez en eventos nacionales e internacionales relacionados con procesos de innovación pero que aún no se logra llegar hasta el emprendimiento como tal.
- Los docentes y autoridades tienen una visión compartida de cómo esperan sea la Facultad en el futuro y el tema del emprendimiento y el desarrollo de una cultura emprendedora como tal es una de los anhelos que se comparten.

Eje analítico No. 2 modelos de cultura

Tal y como se deduce a su vez del análisis del sub-ejes, todas las universidades evolucionan en mayor o menor grado a modelos estructurales más flexibles, dinámicos, horizontales y descentralizados. Especialmente las universidades más proactivas reflejan un mayor dinamismo, pasando de las estructuras más simples, estratificadas y rígidas a otras más complejas y burocráticas e incorporando rasgos de las nuevas tendencias organizacionales que le aportan mayor capacidad colaborativa y otorgan a sus miembros mayor participación.

Mientras, en las universidades más reactivas, prevalecen los rasgos de las estructuras más tradicionales, con lo que se puede concluir: Nakata (2009); Hofstede y Hofstede (2005); Shein (2010); Cameron y Quinn (2011) abonan sobre lo que son los modelos de cultura, en el caso de este estudio los resultados que se han encontrado se han dispuesto en cinco sub ejes; los resultados están expresados en las páginas (251-289) a partir de lo cual se concluye que:

Sub eje No. 2.1. Funcionamiento de la cultura

- Los docentes sienten que existe preocupación de parte de las autoridades de la Facultad por garantizar un ambiente armonioso, y donde existe mucho interés por garantizar a los estudiantes el desarrollo de las actividades académicas en un clima agradable.
- Se trabaja fuertemente el tema de la comunicación en todos los niveles, vista como una herramienta que contribuye a la consecución de metas en la Facultad.
- El trabajo que se realiza dentro de las aulas de clase es en función de aproximar la teoría a la práctica y a una realidad local, lo cual fortalece los conocimientos y vivencias de los estudiantes, se valora los logros alcanzados por los estudiantes y es

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

una constante tarea el hecho de motivar a la obtención de nuevas y pequeñas metas que aportan a su sentido emprendedor.

- Las decisiones tomadas a nivel del consejo facultativo tienen en primer orden el bienestar de los estudiantes, la mejora continua y la búsqueda inalcanzable de la calidad.

Sub eje No. 2.2. Estilos de cultura

Cada entidad tiene una forma particular de dirigir sus actividades, en la facultad, el estilo que se ha determinado tiene actualmente se ve reflejado en los resultados expuestos en los resultados páginas (251 y 265-270) y algunas de las conclusiones que abonan a este aspecto son:

- Se desarrolla un estilo colegiado donde cada uno de los miembros de la comunidad universitaria aporta significativamente al tipo de cultura con la que se cuenta
- Existe una política de puertas abiertas lo que posibilita a la Facultad la creación de alianzas con las empresas privadas locales y nacionales, así como con instituciones del estado y organizaciones sin fines de lucro
- Es un estilo de cultura centrada en la imagen de la Facultad, es decir que se trabaja en función de sostener aquellas directrices que fortalecen la posición que tiene actualmente en la región norte del país, vista como una de las facultades de la UNAN-Managua con mayor reconocimiento y que actualmente se considera una de las mejores ofertas en el mercado nacional de las universidades, con oferta académica ajustada al contexto nacional, personal con experiencia y formación de calidad.

Sub eje No. 2.3. Tipos de culturas

Dentro de la facultad, se ha determinado que efectivamente existe una combinación de culturas, no solo porque se cuenta actualmente con aproximadamente tres cortes generacionales de docentes, sino porque además las condiciones mismas de administrar una entidad académica se han modernizado, las exigencias a nivel mundial y latinoamericano de cómo funcionan las universidades es muy diferente de cómo se hacía a inicios de esta década, los contextos empresariales, políticos, sociales y económicos han evolucionado a un ritmo mucho más rápido. De hecho, una de las paradojas con las cuales se tiene que convivir en la Facultad es que nuestro currículo y muchos docentes aún están diseñando su trabajo en función de necesidades que están completamente descontextualizadas. Para visualizar los resultados sobre este sub eje se presentan algunas conclusiones:

- Existe una combinación de culturas las cuales van variando de acuerdo al contexto y la necesidad fluctúan entre una cultura colaborativa y una cultura permisiva, sobre todo en lo relacionado con el estilo de dirección y la toma de decisiones

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Actualmente, se ha desarrollado una cultura de trabajo, planificación, colaboración y compromiso institucional donde cada uno de los actores presentes en la Facultad tiene un rol importante en el desarrollo de la misma.
- Es una facultad con metas claras y donde se tiene una visión de largo plazo, el apoyo de los que tienen cargos de dirección ha sido muy importante para alcanzar una posición privilegiada a nivel de la UNAN- Managua, esta casa de estudios, es una referencia en muchos de los temas académicos que se desarrollan en la agenda nacional.
- Se cuenta con una cultura donde la variable reconocimiento para la labor docente y el esfuerzo de los estudiantes se desarrolla buenamente, se siente por parte de estos actores que vale la pena el trabajo conjunto puesto que no solo existe el reconocimiento por parte de las autoridades, sino que además se trabaja para el beneficio de la sociedad como parte de su compromiso social.

Sub eje No. 2.4. Tendencias culturales Tal y como se ha analizado en las páginas 253-254 y 279 sobre las tendencias culturales se concluye que:

- Es necesario que la universidad esté abierta a nuevas rutas educativas atendiendo los escenarios y los contextos, tanto nacionales como internacionales, dado que esto contribuirá al desarrollo de las capacidades de los estudiantes.
- Examinar y oxigenar al menos cada dos años la oferta educativa que se tiene para que los estudiantes estén en correspondencia con las nuevas exigencias en el mercado empresarial.
- Es necesaria la creación de equipos multidisciplinarios, sobre todo para atender el tema de la innovación y el emprendimiento dentro y fuera de las aulas de clase.
- La formación constante en temas de emprendimiento orientado al quehacer docente para contribuir a un cambio de paradigmas en el profesorado dado la necesidad de estos incursionen cada vez más en temas de emprendimiento.

Sub eje No. 2.5. Modelos de cultura

Para el estudio de los diferentes modelos de cultura tal y como se expuso en la fundamentación teórica y se ha analizado (pp. 255-257 y 280-289): Humanista, político, sistémico, etc. y a la luz de los resultados obtenidos y de su análisis y contraste, se puede deducir que:

- El modelo que suscite en la Facultad es una combinación de dos modelos como son el humanista y el político. Dado que cada una de las decisiones que se toman y la forma en cómo se desarrollan las mismas se hacen en función de buscar el bienestar de la comunidad universitaria.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Se desarrolla un modelo de cogobierno donde participan los diferentes actores en la Facultad, lo cual permite tener una visión a largo plazo y con un enfoque basado en las políticas de la universidad.

Eje analítico No. 3: Bases y modelos que generan emprendimiento

A través de este eje se ha analizado lo importante y determinante que resulta el que la universidad cuente con las bases y modelos para la generación de emprendimiento para que ésta se adapte al nuevo escenario y cumpla su nueva misión. Una inadecuada posición en la actualidad ralentiza, desvía o impide el cumplimiento de la misión y visión de la misma.

Sub eje No. 3.1. Variables personales que fomentan el emprendimiento

En el análisis de este sub eje se ha visto de manifiesto la importancia que el estudiante tenga cualidades personales que contribuyan al desarrollo del emprendimiento, esto se ha reflejado en los resultados expuestos en las páginas (290-294 y 299-302) bajo lo cual se concluye que:

- Los estudiantes pueden llegar a ser emprendedores al cultivar una serie de variables personales que le aportarán significativamente a su desarrollo profesional en el mundo empresarial.
- Es necesario que dentro de las aulas de clase se realice el fomento y la motivación a reconocer y cultivar dichas variables personales, puesto que de esto depende en mucho la actitud para emprender
- Los estudiantes actualmente aun cuando tienen vacíos de formación en los temas de emprendimientos, sienten personalmente la voluntad y el deseo de emprender, pues se reconocen a sí mismos como jóvenes con capacidad para enfrentarse a nuevos escenarios, sin embargo, es necesario fomentar el sentido del emprendimiento para que sea visto más que una oportunidad como una nueva forma de trabajo y de crecimiento personal y profesional

Sub eje No. 3.2. Entorno Social y familiar

En este sub eje se han analizado las variables sociales descritas en las páginas (294-298) con respecto a los resultados obtenidos en la investigación se presenta que:

- Es necesario y urgente que se potencien una serie de condiciones dentro de la Facultad que podrían contribuir a la motivación de los jóvenes por emprender.
- La creación de lazos comunes dentro del currículo de las diferentes carreras de forma tal que quede en evidencia la importancia de contribuir al desarrollo de las variables sociales que los estudiantes pueden generar en ellos mismos y que seguramente les permitirá potenciar el emprendimiento como un proceso de cultura en su vida personal

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Es de mucha importancia el cambio de rol que actualmente ejerce el docente en el aula de clase, por las nuevas tendencias en educación y las necesidades en el mundo laboral los estudiantes deben de contar con un guía, un mentor en lo que respecta a temas de emprendimiento, y no de un instructor que solamente organiza y orienta los pasos a seguir. Esto representará en mucho un cambio del paradigma educativo con el que se trabaja actualmente en la Facultad.

Eje analítico No. 4: Los rasgos del emprendimiento

Tal y como diversos autores han señalado, si las universidades se abren y adoptan los modelos de innovación y emprendimiento que en la actualidad sirven de referencia, es posible que prosperen en la interconectada y global sociedad. El modelo de desarrollo de emprendedores planteado implica un cambio de paradigma, a repensar y renovar la universidad, para ello es necesario emprender acciones que permitan a la facultad contar con una cultura organizacional en términos de creación y gestión del emprendimiento. Con respecto a este aspecto fundamental de la investigación realizada se exponen también las aportaciones más sobresalientes. **Sub eje No. 4.1. Procesos organizativos para el desarrollo del emprendimiento**

En el sub-eje 4.1 (pp. .303 -326) se revisó cuáles eran los procesos organizativos que en la actualidad se desarrollan dentro de la Facultad, sí que esto se realiza y si es de esta manera cómo es que están funcionando. En este sentido puede afirmarse que:

- No se cuenta con procesos organizativos relacionados con el fomento y desarrollo del emprendimiento dentro de la Facultad, solamente se tiene la experiencia de docentes que han venido, a lo largo de los años, trabajando el emprendimiento como ellos lo comprenden, desde una manera empírica, pero sin lograr llegar a que los estudiantes lo lleven a la vida real, es decir, es solo un laboratorio de empresas dentro del aula
- Para que los procesos de emprendimiento puedan ser reales y potenciarse de manera organizada es necesario contar con el apoyo de las autoridades para la creación de un equipo de docentes de diferentes especialidades que se formen y contar al mismo tiempo

Sub eje No. 4.2. Construcción de redes De lo analizado en el sub-eje 4.2. (310-313) en lo que se refiere a la construcción de redes que contribuyan a la creación de una metodología que fomente el emprendimiento, se ha puesto de manifiesto que:

- Se cuenta con vasta experiencia en el trabajo de redes, pero relacionada con temas de medio ambiente, trabajo social y educación infantil, sin embargo, en el tema del emprendimiento es aún un tema pendiente de gestionar y capitalizar

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Localmente existe un vínculo fuerte con la facultad en temas empresariales, pues desde esta casa de estudios se ha participado en diferentes eventos de formación y el nivel de identificación que tiene el tejido empresarial local con la facultad es muy bueno, de tal manera que, esto ha quedado solamente a nivel de colaboraciones esporádicas y la oportunidad de que los estudiantes de los últimos años de las carreras tengan un espacio para la realización de sus prácticas profesionales.
- No existe, a nivel, local una red que trabaje directamente el tema del emprendimiento y tampoco se ha visualizado su conformación liderada por la facultad lo cual al mediano plazo podría ser una de las herramientas más útiles para crear las bases de la instauración y desarrollo de una cultura emprendedora.
- Los estudiantes activos y aun los egresados no han tenido hasta el momento la oportunidad de participar en espacios que generen emprendimiento en el marco de desarrollo de alguna red o alianza.

Sub eje No. 4.3. Políticas relacionadas al fomento del emprendimiento

En lo que se refiere a si la Facultad cuenta con políticas relacionadas al fomento del emprendimiento, este aspecto que se analiza en el sub-eje 4.3. (pp. 313-315), se constata que:

- A nivel de la Facultad se ha reflexionado y analizado la necesidad real de poder trabajar el tema del emprendimiento visto como un eje transversal, sin embargo, es necesario que dicha reflexión sea compartida a nivel de toda la UNAN- Managua y se construyan políticas claras que fomenten el desarrollo de una cultura emprendedora con miras a obtener resultados reales y palpables.
- Actualmente, no se cuenta con una política que se relacione directamente con el fomento del emprendimiento en la UNAN-Managua, en el caso de la Facultad lo que existe es la voluntad de docentes en el área de Ciencias Económicas e Ingenierías, pero no se puede decir que eso haya calado en el quehacer de esta casa de estudios ni mucho menos que se tengan resultados de procesos de emprendimientos.
- Es necesario la generación de procesos organizativos relacionados con el emprendimiento vistos de manera integral en cada una de las carreras y no como eventos aislados de participación para ganar premios y escaños en concursos nacionales e internacionales.

Sub eje No. 4.4. Presencia de procesos de innovación y cultura emprendedora

Por último, el sub-ejes 4.4. (pp. 315-322), analiza la presencia de procesos de innovación y cultura emprendedora dentro de la Facultad; de los datos y de su análisis se desprende que:

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Es necesario la revisión de las políticas de la universidad sobre todo porque no se cuenta con una que apoye la generación de emprendimientos.
- No se cuenta con procesos de innovación validados ni de una metodología que permita dimensionar el potencial que se cuenta dentro de la Facultad en temas de emprendimiento
- El tema de la cultura emprendedora es un anhelo por parte de las autoridades, desde hace ya más de un poco de doce años se ha pensado en construir un semillero de empresas, pero por una razón u otra no se ha concretado.
- Lo poco que se habla de emprendimiento dentro de las aulas de clase es por la voluntad y la actitud de docentes que están siempre pendientes de la importancia de la evolución y globalización que está aconteciendo fuera de las paredes de la Facultad, pero lo que dichos docentes hacen está a criterio de ellos mismos y no se tiene ni política, ni elementos que valoren lo que se hace o que retroalimente dichas experiencias; es decir se motiva y se desarrollan procesos de emprendimiento de manera empírica y sin seguimiento a resultados.
- Las habilidades probadas de los graduados, se han puesto como normas para la evaluación de la calidad de la educación, de tal manera que, en el portafolio de los cursos dictados, se requiere que los maestros proporcionen más evidencias sobre el dominio de los conocimientos y habilidades de los programas de educación empresarial. (Duval-Couetil, 2013)
- Por lo tanto, una enseñanza atractiva, diferenciada y novedosa, puede contribuir a que el graduado tenga más posibilidades de empleo o autoempleo, destacándose la capacidad del individuo para autoformarse. La actitud profesional proteica incluye el comportamiento auto dirigido basado en valores. (Zafar & Bin, 2012)

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

10.2. Epílogo

En síntesis, se puede concluir que se comprueba que en la actualidad no existe procesos organizativos que cimenten las bases del emprendimiento dentro de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, FAREM- Estelí; sin embargo, es notorio que a lo largo de los años se ha desarrollado una serie de valores propios que le dan un plus y la posibilidad de que pueda iniciar un proceso de instauración y desarrollo de una cultura emprendedora.

Por otro lado, es notorio que la Facultad sujeto de estudio ha venido trabajando a lo largo de los últimos años en función de mejorar aspectos vitales, la extensión y algunos procesos relacionados con la investigación e innovación, de forma tal que le permitan completar y mejorar su misión actual y en un futuro cercano.

Se percibe que actualmente están afrontando los nuevos escenarios de forma proactiva, es decir, con el deseo de desarrollar el espíritu emprendedor, afianzando y consolidando sus principales fortalezas: la docencia y el compromiso social.

Esta casa de estudios, es considerada como competitiva y atractivas en su entorno, con política de puertas abiertas y donde sus directivos tienen una mentalidad abierta al cambio; e incluso, como algunos señalan, tiene la capacidad de reinventarse si fuera necesario.

Los miembros de la comunidad universitaria son conscientes de que sus actuales estructuras son de corte tradicional, es decir, jerarquizadas, rígidas, burocráticas y centralizadas, pero van dando pasos para avanzar en una nueva configuración, revisando su gestión y adentrándose en estructuras más abiertas, participativas y colaborativas, tanto hacia dentro como hacia fuera de las universidades, de hecho el tema de la internacionalización es una de las nuevas políticas que se está trabajando en la universidad como una prioridad.

Aunque la participación en redes es incipiente y se produce de forma puntual, aislada e individual, se observa que conocen lo que conlleva el trabajo en red, es decir, sus exigencias, sus características relevantes, sus objetivos, su funcionamiento y estructuración, al mismo tiempo que muestran un creciente deseo de participar en ellas y entroncarlas con su organización y proyectos. La colaboración y el trabajo en red las fortalecerá y hará más competentes, reportándoles múltiples beneficios.

Por último, la voluntad el dinamismo del personal docente, el alto compromiso y dedicación a la docencia que se lleva a cabo, son condiciones esenciales que pueden ser capitalizadas por las autoridades para poder echar en andar una metodología que facilite la instauración y desarrollo de procesos que conlleven al establecimiento de una cultura emprendedora dentro de la Facultad a un mediano plazo.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

10.3. Sugerencias e implicaciones

La Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, FAREM- Estelí siendo una de las nueve facultades de la UNAN- Managua atendiendo su tamaño, situación y devenir histórico, deberán analizar cómo les afecta o les beneficia la posibilidad de que se instaure y desarrolle una cultura emprendedora dentro de esta casa de estudios, ya que el tema del emprendimiento de hecho es una necesidad que atiende la presencia de nuevos escenario, igualmente deberá determinar en caso de que decida que se puede llevar a cabo este proceso, cuáles son las acciones, la planificación y estrategias que se deben diseñar y acometer para la cultura emprendedora sea una realidad y no solo un sueño descrito en los planes operativos de la Facultad.

Igualmente han de evaluar si han de abordar esta transformación a solas como facultad o si se requerirá del acompañamiento de otras facultades o en colaboración con otras universidades locales esto como un ejercicio académico de gran envergadura y compromiso social.

Para ello, entre otras actuaciones y proyectos, han de profundizar en el conocimiento de su contexto local y en qué medida les afecta también el contexto global; asimismo, deberán analizar cómo les condiciona el escenario en el que se desenvuelven actualmente tanto a nivel local, nacional e internacional las universidades. Desde ahí deberán revisar su planificación estratégica y acometer los cambios culturales, organizativos, estructurales, curriculares, metodológicos, tecnológicos, etc., que le resulten necesarios e imprescindibles para su transformación y para la colaboración con otras universidades y entidades que le posibiliten o faciliten dicha renovación y el poder instaurar y desarrollar una cultura de emprendimiento.

Las bases y modelos con los que cuenta actualmente en temas de emprendimiento son elementos que deberían potenciar y combinar con su espíritu proactivo para afrontar mejor el reto de la instauración y desarrollo de la cultura emprendedora, lo cual quiérase o no significará en cierto grado una transformación del ser y quehacer de la universidad. Igualmente conlleva extender por toda ella este espíritu emprendedor y modificar la centralización, rigidez, verticalidad y burocracia de su estructura organizativa por la descentralización, flexibilidad, horizontalidad y agilidad, lubricando todo ello con mayores cuotas de confianza. Con este objetivo, la FAREM- Estelí si efectivamente está en la real disposición de introducirse en este nuevo panorama, esto representará hacer un giro interesante en su planificación, disposición de recursos, el trabajo con los recursos humanos y sobre todo es centrarse en fortalecer los valores que tiene y que pueden ser la base de esta nueva cultura de emprendimiento. De esta manera, cada uno de los diferentes estamentos tomará el protagonismo y la responsabilidad que les compete, tomando decisiones de forma

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

descentralizada y proactiva y en función de echar a andar la cultura del emprendimiento desde la instancia que le corresponde.

Conviene que la Facultad comparta y trabaje en red las fortalezas básicas, lo que hasta el momento tiene en cuanto a temas de emprendimiento puesto que de esta manera se estará en búsqueda de una consolidación y potenciarán más y mejor, al mismo tiempo que enriquezcan su propia red con la participación en otras redes que están trabajando estos mismos ejes en el ámbito estatal o internacional. Igualmente, apoyándose mutuamente y enriqueciendo sus propias redes con la participación externa en otras, con diversas universidades y entidades, podrán acometer y desarrollar líneas de investigación y emprendimiento e introducirse en ellas, redes que están aún poco presentes y consolidadas en un número significativo de universidades no solo a nivel de Nicaragua, sino de Centro América o América Latina.

Para ello es necesario que la Facultad tenga identificadas sus competencias básicas y cómo las han ido construyendo, desarrollando y posicionando en el contexto local y nacional actual para poderlas compartir con otras universidades y estudiar en qué medida deben adquirir nuevas competencias, con la colaboración de otras universidades. Esto es lo que realmente podría llevar a hacer un emprendimiento en red.

Han de revisar los procesos de formación, la disposición de nuevas políticas a nivel de toda la UNAN- Managua alusivas al tema del emprendimiento, la gestión de tiempo, la conformación de equipos multidisciplinarios de docentes que estén función de crear las condiciones de esta nueva cultura, una cultura emprendedora y hacerlo de forma colaborativa y trabajándolo en red.

Las Facultad tiene la ardua misión de diagnosticar cómo vienen abordando los temas de la formación, la actualización del currículo, los procesos de colaboración interna y externa, la internacionalización, así como la colaboración interna, cómo se coordinan y conjuntan los diferentes miembros, equipos, departamentos y unidades propias de esta facultad entre sí; analizar cuál es la unidad de funcionamiento y hacia cuál deberían evolucionar; revisar en qué medida está o no fragmentada y si esta fragmentación dificulta la colaboración en el interior de la facultad; evaluar cómo se gestionan los “recursos humanos”, es decir, las personas y sus relaciones, concibiéndolas más allá de meros recursos, conociendo, canalizando y dinamizando sus intereses, expectativas, grado de motivación, participación e implicación en la misión universitaria; su disponibilidad para colaborar con otros; su formación y los recursos necesarios para ello, etc.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

10.4. Limitaciones

Todo estudio tiene sus limitaciones y este en concreto también tiene las suyas. De forma sintética se exponen algunas de ellas:

- Una de las dificultades encontradas está relacionada con el tiempo de los empresarios y los egresados protagonistas en este estudio, ya que para poder realizar las entrevistas a los mismos se necesitó de concertar más de una vez la cita para dicha entrevista. Así como la actitud de algunos docentes que formaron parte de la muestra, la cual al inicio del estudio no fue de mucha colaboración, puesto que veían este estudio como una intromisión de parte de las autoridades para conocer sus opiniones respecto al tema de estudio, aun cuando se les explicaba la razón de solicitar su colaboración.

- La muestra utilizada para la encuesta inicialmente se contaba con una proporción de estudiantes de diversas carreras, se había planificado que la misma fuera incluyente, no obstante, en la práctica y para poder mantener este principio se tuvo que solicitar el apoyo de docentes tutores de aula y coordinadores de carrera, dado que en algunas carreras no se apreció interés de los estudiantes activos para participar en el estudio, lo mismo ocurrió con los egresados de algunas carreras de Ciencias de la Educación al solicitarle su apoyo en las entrevistas, sin embargo para dar cumplimiento de lo planificado en el diseño. Se decidió mantener las carreras donde había poca participación e ir en búsqueda de otros egresados que estuviera interesados en brindar su colaboración para la realización de la investigación.

En algún momento, la crisis social y política que acontecía en el país durante el trabajo de campo de esta investigación tuvo una fuerte incidencia, puesto que el trabajar con los estudiantes fue una tarea titánica, sobre todo en la parte de las entrevistas, dado que estas se tenían planificadas para realizarse en el tiempo que coincidentemente la universidad estaba cerrada por medidas de seguridad.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

10.5. Nuevas líneas de investigación

En el futuro a corto y medio plazo se deberán acometer otras líneas de investigación que amplíen, complementen o contrasten el presente trabajo. Algunas de estas líneas son:

- Se deberán estudiar el cómo el trabajo en red entre universidades efectivamente incide directamente en el desarrollo del emprendimiento.
- También se podrán estudiar la labor que desarrollan actualmente en el país las universidades privadas, en relación al tema del emprendimiento y posiblemente contrastar los resultados con los estudios anteriores y analizar si existen factores reales relacionados con el carácter público de la universidad en el desarrollo del emprendimiento como una cultura.
- Se puede abordar este mismo estudio en diferentes facultades de la UNAN- Managua que dada sus propias características seguramente tendrán mucho que aportar al tema de la instauración y desarrollo de la cultura emprendedora. Realizando dicho estudio por regiones, teniendo en cuenta el contexto sociocultural, su propio recorrido histórico y la cultura organizativa que han ido generando y consolidando.
- Sería muy interesante el poder hacer una evaluación de la propuesta que se ha generado como producto de esta investigación para validarla como una herramienta útil al resto de las facultades de la UNAN- Managua en aras de promover la cultura del emprendimiento en toda la universidad de manera sostenida, comprometida y con frutos concretos.
- Igualmente se deberán acometer estudios más focalizados en las situaciones y problemas detectados a partir de la presente investigación como pueden ser:
 - Estudiar con más detalle y profundidad los aspectos meramente culturales de cada una de las Facultades de la UNAN- Managua y poder hacer comparaciones. Profundizar como los elementos del clima organizacional tienen su incidencia directa en la promoción del emprendimiento aun dentro de los claustros de docentes en cada facultad.
 - Investigar por qué dentro de una misma facultad los departamentos, tienen una visión un poco diferente de los temas relacionados con el emprendimiento y la posibilidad de abordar un trabajo más interdisciplinar y colaborativo, más conjunto y coordina

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

XI. Propuesta

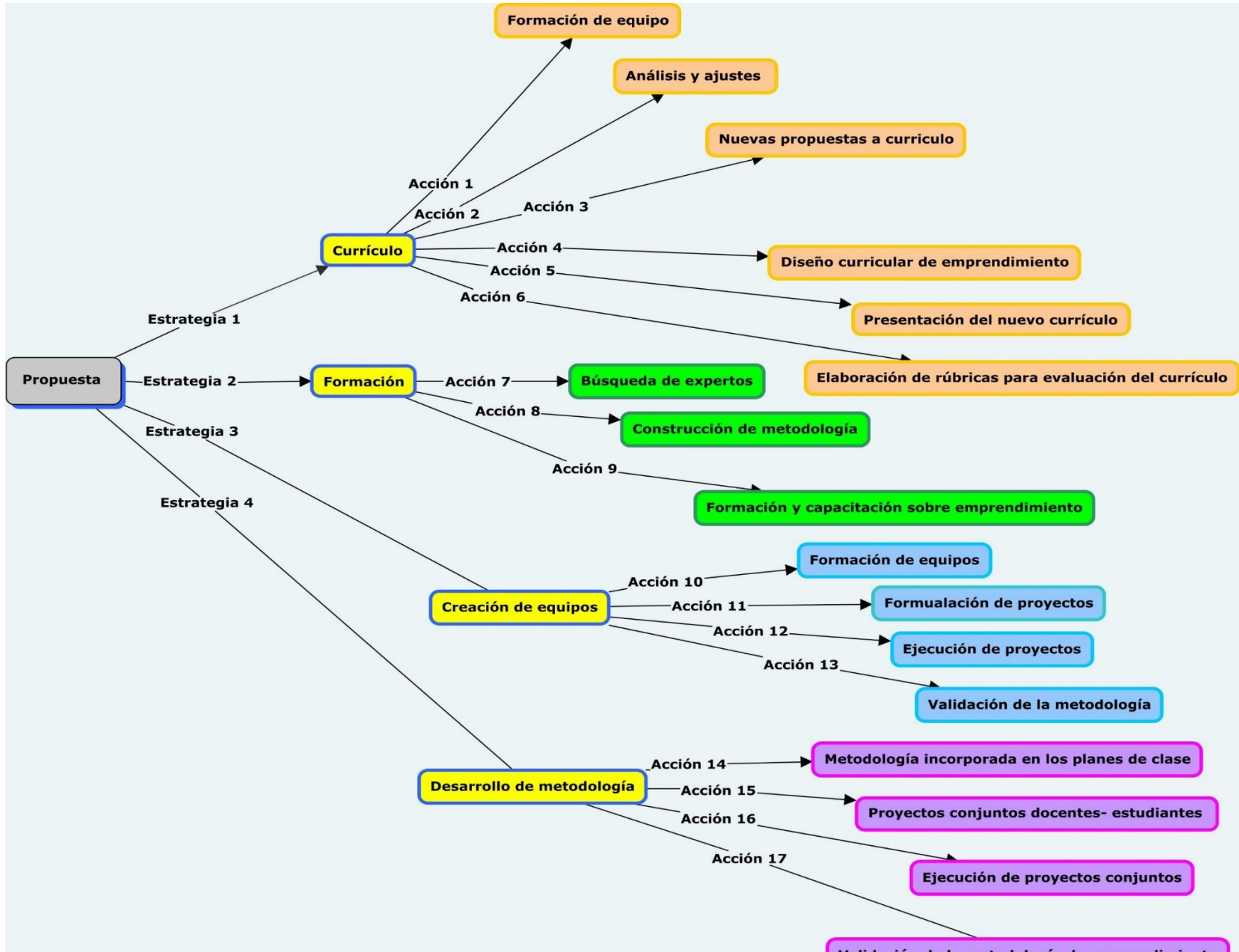
Para que realmente la Facultad logre en un futuro a mediano plazo el desarrollar una cultura emprendedora son muchas acciones las que se tienen que realizar entre las cuales se encuentran.

No	Estrategia	Objetivo	Acciones
1	Reflexión sobre el currículo	Realizar un estudio, análisis y ajustes del currículo de las diferentes carreras que se ofertan en la FAREM- Estelí	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformación de un equipo de docentes que realicen la labor de análisis y reajustes del currículo para las carreras que se ofertan en la Facultad 2. Análisis y ajustes del currículo 3. Elaboración de nuevos currículos para el pilotaje 4. Diseño de material para incorporar el emprendimiento dentro del currículo 5. Presentación del nuevo currículo 6. Elaboración de rúbricas de evaluación que contribuyan a la evaluación de esta propuesta y de la implementación del eje
2	Formación del personal docente	Dotar de conocimientos a los docentes de la Facultad relacionados con el tema de la cultura de emprendimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de expertos en el tema del emprendimiento

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

			<ol style="list-style-type: none"> 2. Construcción de una metodología de implementación del emprendimiento a nivel local. 3. Formación sostenida presencial y en línea sobre el tema del emprendimiento dentro y fuera de las universidades
3	Creación de equipos multidisciplinares	Fortalecer las capacidades adquiridas durante el proceso de formación en los docentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de equipos atendiendo a la diversidad de especialidades dentro de la Facultad 2. Generación de proyectos de acción conjunta entre docentes 3. Ejecución de los proyectos de emprendimiento entre docentes 4. Validación de la metodología utilizada para el desarrollo de los emprendimientos
4	Desarrollo de la metodología del emprendimiento	Compartir los conocimientos adquiridos y validados alrededor del emprendimiento y ponerlo en marcha en las aulas de clase con los estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar la metodología del emprendimiento en la planificación docente de al menos dos asignaturas en cada grupo de clase desde los primeros años de cada carrera 2. Creación de proyectos de emprendimiento en conjunto entre estudiantes y docente facilitador 3. Ejecución de los proyectos de emprendimiento dentro y fuera de la Facultad 4. Validación de los proyectos de emprendimiento

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado



XII. Bibliografía

- Abravanel, A. (1992). *Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis. Recuperado el 16 de marzo de 2017
- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R., & Simard, J. (1993). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Leggis. Recuperado el 28 de junio de 2017
- Aguilar Edwards, A. (2006). cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 3(6). Recuperado el 29 de junio de 2017
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226. Recuperado el 30 de abril de 2017
- Alonso Amo, E. (1990). *Clima y cultura en las organizaciones*. Barcelona. Recuperado el 30 de abril de 2017
- Alvarez, & Jung. (2004). *Educational curricula and self-efficacy: entrepreneurial orientation and new venture intentions among university students in Mexico*. *Frontiers of Entrepreneurship research* .
- Ander- Egg, E. (1986). *Metodología y práctica de la animación Sociocultural*. Buenos Aires, Argentina: Humanitas. Recuperado el 15 de febrero de 2017
- Anzizu, J. M. (1985). Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. *Alta dirección*, 120, 63-70. Recuperado el 05 de abril de 2017
- Argyris, C., & Shon, D. A. (1978). *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley: Reading. Recuperado el 21 de marzo de 2017
- Armengol, C. (2001). *La Cultura de la Colaboración: Reto para una enseñanza de calidad*. España: La Muralla.
- Armengol, C., & Cuetos, F. (2016). *Estrategias de Formación para el cambio organizacional*. Barcelona. Recuperado el 10 de mayo de 2017
- Armengol, C., Castro, D., Feixas, M., & Thomas, M. (julio- septiembre de 2005). El cambio de cultura organizativa en las universidades : Nuevos retos para el profesorado. *Revista de Educación Superior*, XXXVI(135), 141-162. Recuperado el 10 de febrero de 2017
- Autio, E. K. (1997). *Entrepreneurial intent among students among students: Testing an intent model in Asia, Scandinavia and USA*. Boston, MA: Babson Conference Proceedings. Recuperado el 25 de marzo de 2017
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela, hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós. Recuperado el 01 de abril de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Bañares, L. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Madrid: Rialp. Recuperado el 01 de mayo de 2017
- Barkow, J. (1989). Darwin, Sex and Status: Biological Approaches to Mind and Culture. *University of Toronto*, 182. Recuperado el 27 de junio de 2017
- Barley, S. (1983). Semiotics and the study of Occupational and Organizational Cultures>. *Administrative Science Quaterly*, 28(3), 393-413.
- Barnard, C. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos. Recuperado el 01 de mayo de 2017
- Barona, B., & Rivera, J. (2012). *Finanzas emprendedoras en Colombia. Conceptos y resultados de algunos estudios*. Cali: Universidad del Valle. Recuperado el 11 de marzo de 2017
- Basso, O. F., & Bouchard, V. (2009). Entrepreneurial orientation:the making of a concept. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(4), 313-321. Recuperado el 29 de marzo de 2017
- Basurto, A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente: Una propuesta al mundo sobre como debe ser la empresa de la Era del conocimiento*. Hermosillo: Empresa Inteligente. Hermosillo. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Bates. (1987). Corporate Culture, Schooling and Educational Administratiom. *Educational Adminitration Quarterly*, 23(4), 60-78. Recuperado el 08 de abril de 2017
- Bates. (1988). Is There a news paradigm in eeducational adminitration? *Is There a news paradigm in eeducational adminitration?* New Orleans: Annual Metting of the AERA. Recuperado el 25 de marzo de 2017
- Bates, R. (1986). *The Management of Culture and Know/edge*. Victoria: Deakin Univ. Press.
- Baumol, W. (2002). *The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism*. New Jersey: Princeton University Press. Recuperado el 07 de abril de 2017
- Bechar, J.-P., & Toulouse, J.-M. (1998). Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 317-333.
- Bertalanffy. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: F.C.E. Recuperado el 02 de mayo de 2017
- Bidney, D. (1947). *Human Nature and the cultural process* (Vol. 49). Chicago. doi:10.1525/aa.1947.49.3.02a00010: American Anthropologist.
- Bisquerra Alzina, R. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa* (II ed.). Madrid, España: La muralla. Recuperado el 18 de octubre de 2017
- Boas, F. (1964). *Cuestiones fundamentales de Antropología cultural* (Primer edición en Castellano ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Solar. Recuperado el 21 de abril de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Bolivar Botia. (1993). Culturas profesionales de la enseñanza. *Cuadernos de Pedagogía*, 219, 68-72. Recuperado el 08 de abril de 2017
- Bolon, D., & Bolon, D. (1994). A Reconceptualization and Analysis of Organizational Culture. The Influence of Groups and Their Idiocultures. *Journal of Managerial Psychology*, 9(5), 22-27. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Borjas de Xena, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. *ANALES de la Universidad Metropolitana*, 10(1), 139-162. Recuperado el 11 de julio de 2017
- Bosche, M. (septiembre-octubre de 1984). Corporate culture: la culture sans histoire. *Revue française de gestion*, 47-48, 29-39. Recuperado el 27 de marzo de 2017
- Bosma, N., Jones, K., Autio, E., & Levie, J. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor: 2007 Executive Report*. Wellesley: Babson College. Recuperado el 08 de abril de 2017
- Bourdieu, P., & Passeron, C. (1977). *Reproduction in Education, Society and Culture*. London: Sage. Recuperado el 03 de mayo de 2017
- Bowles, S., & Gintis, H. (1977). *School In capital American*. New York: Basic Book, Inc Publisher. Recuperado el 03 de mayo de 2017
- Bretones, F. D., & Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendido. *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y socieda*, 93-109. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Brítez, V. A., Ortíz Colón, A. M., & Almazán Moreno, L. (2014). Metodología aplicada en el estudio sobre las culturas organizacionales de las empresas paraguayas del alto paraná- paraguay. *Aula de encuentro*, 16(1), 121-137. Recuperado el 22 de abril de 2017
- Burnett. (2000). Recuperado el 10 de febrero de 2017, de <http://www.asiaentrepreneurshipjournal.com/AJESII>
- Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2004). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New Jersey. Recuperado el 08 de abril de 2017
- Cabana- Villca, R., Cortés, I., Plaza, D., Castillo, M., & Alvarez, A. (2013). Análisis de Las Capacidades Emprendedoras Potenciales y Efectivas en. *J. Technol. Manag. Innov.*, 8(1), 11.
- Cabellos Diaz, C. (2006). Emprendedurismo dentro del ámbito universitario. *Emprendedurismo dentro del ámbito universitario*. Mar de Plata. Recuperado el 11 de julio de 2017
- Cable, & Parsons, C. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 1-23. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2010). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. *The Jossey - Bass Business & Management*, 1-25. Recuperado el 11 de julio de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Cameron, K. S.; Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework. *AddisonWesley, Reading*.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (Tercera ed.). San Francisco: Jossey-Bass. Recuperado el 13 de julio de 2017
- Campo, H., Albarracín, G., & Julián, E. (2008). Modelo de Emprendimiento en REd- MER: Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Revista Latinoamericana de Administración*(40), 13-31. Recuperado el 2017
- Cantillo, E., A., A., Galindo, K., Hernández, A., & Landinez, D. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. *9th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, (págs. 1-10). Recuperado el 29 de abril de 2017
- Carrillo Punina, A. P. (julio- diciembre de 2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(18), 13. Recuperado el 11 de julio de 2017
- Cassirer. (1971). *Antropología Filosófica*. México: F.C.E. Recuperado el 25 de abril de 2017
- Castillo. (1999). Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional INTEC Chile. *Estado del Arte de la enseñanza del emprendimiento*. Santiago. Recuperado el 31 de marzo de 2017
- Cenes. (2007). *Hacia un Modelo de emprendimiento universitario*. Recuperado el 19 de febrero de 2017
- Cervilla, M. A., & Puente, C. (2013). Modelos de negocios de emprendimiento por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX(2), 238-308. Recuperado el 08 de abril de 2017
- Charón D., L. (2007). IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. *Ciencia en su PC*, 8. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Clarke, J., Hall, S., Jefferson, T., & Roberts. (1981). *Subcultures, cultures and class*. New York: Routledge. Recuperado el 05 de abril de 2017
- Collins, & Moore. (1973). *The enterprising Man*. Michigan: Msu Business Studies.
- Coronel, J. M. (1993). La configuración de una cultura para el cambio y sus conexiones con el medio externo. *Cultura escolar y Desarrollo Organizativo*, 93 – 100. Recuperado el 30 de marzo de 2017
- Cújar, A. C., Ramos, C., & Hernández, H. y. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Recuperado el 11 de julio de 2017
- Cunningham, & Lischeron. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29, 45-61.

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Dalmau, J. I., & Colomer, J. (2003). *Programa IDEAS: un modelo de éxito para fomentar la creación de empresas desde las universidades*. Valencia: Universidad Politécnica. Recuperado el 25 de marzo de 2017
- David, D., & Donald, C. (1969). *Sociology. The Study of Human*. Nueva York: Knopf. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Davis, M. S. (1993). What's So Funny?: The Comic Conception of Culture and Society. *University of Chicago Press*. Recuperado el 29 de junio de 2017
- De la Torre, T., Ruíz, E., L, E., Baños, V., Galán, A., Corbi, M., & Sánchez, I. (2015). Impacto de la Educación en la cultura del emprendimiento: estudio cualitativo. *International Journal of Developmetal and Educational Phychology*, 2(1), 117-128. Recuperado el 18 de febrero de 2017
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Culturas corporativas. Ritos y ruituales de la vida organizacional*. México: Fondo de cultura interamericana. Recuperado el 09 de abril de 2017
- Denison, D. R. (1996). What is difference between organizational culture and organizational climate? *Academy Management Review*, 21, 619-654. Recuperado el 28 de junio de 2017
- Dextras-Gauthier, J. (2014). Culture organisationnell et santémentale autravail. *Philosophiae. Faculté des Études Supérieures et Postdoctorale*. Recuperado el 11 de julio de 2017
- Diez. (1996). *Evaluación en las Organizaciones Educativas*. León. Recuperado el 10 de febrero de 2017
- Diez. (2013). El Cambio Cultural con la implicación de los participantes. *Revista electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 16(3), 137-153. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/reifop.16.3.186171>
- Dominguez Fernández, G. (2001). La Sociedad del Conocimiento y las organizaciones educativas como generadoras de conocimiento: el nuevo «continuum» cultural y sus repercusiones en las «continuum» cultural y sus repercusiones en las dimensiones de una organización. *Revista Complutense de Educación*, 12(2), 485-528. Recuperado el 05 de mayo de 2017
- Dominguez, G., & Mesanza, J. (s.f.). *Manual de Organizaciòn en Instituciones educativas*. Editorial Escuela Española.
- Drucker. (1996). *La gestión en un tiempo de cambio*. Barcelona: Edhasa. Recuperado el 01 de mayo de 2017
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. Oxford:Butterworth-Heinemann. Recuperado el 09 de abril de 2017
- Druker, P. (1985). The Practice of Innovation. *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*, 19-33. Recuperado el 24 de marzo de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Durán, E., & Arias, D. (2015). Intención Emprendedora en Estudiantes Universitarios: Integración de factores cognitivos y socio- personales. *REvista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 320-340. Recuperado el 20 de febrero de 2017
- Escudero, .. M. (1992). Actas del primer Congreso Interuniversitario de Organización. *El centro como unidad de cambio. La perspectiva de colaboración* (págs. 189 – 222). Sevilla: Grupo GID. Recuperado el 09 de abril de 2017
- Espiríu, R., & Sastre, M. (2009). <http://hdl.handle.net/10906/1902>. Recuperado el 01 de mayo de 2017, de <http://hdl.handle.net/10906/1902>: <http://hdl.handle.net/10906/1902>
- Etkin, & Schvartein. (1989). *Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio*. Barcelona: Paidós. Recuperado el 30 de marzo de 2017
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), 64-77. Recuperado el 27 de marzo de 2017
- Fayolle, A. (2013). Personal views on future of entrepreneurship education. *Entrepreneurship Regional Development: an international Journal*. Recuperado el 31 de marzo de 2017
- Fisher, H. E. (1992). *Anatomy of love*. New York: Norton. Recuperado el 27 de abril de 2017
- Formichella, M. (2004). *El concepto de Emprendimiento y su relación con la Educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires: INTA.
- Frassa, J. (2011). Cultura Organizacional: Conceptualizaciones y metodologías detrás de un consejo complejo. *Dirección y Organización*(44), 1132-1175. Recuperado el 30 de abril de 2017
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires, Argentina: S.XXI. Recuperado el 23 de noviembre de 2016
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y Organizaciones que aprenden. *Educar*, 31-85. Recuperado el 12 de febrero de 2017
- Galindo, P. (2006). Cultura Ético-Emprendedora y desarrollo de competencias. *Revista de Educación de la Universidad de Granada*, 19, 129-146. Recuperado el 29 de marzo de 2017
- Garavan, T. N. (1994). Entrepreneurship education and training programmes: A review and evaluation. Part I. *Journal of European Industrial Training*, 18, 3-12. Recuperado el 24 de marzo de 2017
- García, F., Ibañez, J., & Alvira, F. (1993). *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza. Recuperado el 17 de Agosto de 2017
- García, L., Hernández, R., Vargas, B., & Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el modelo de valores en competencias. *Estudio en Ciencias Sociales y Administrativas*, 2, 9-29. Recuperado el 11 de julio de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Garmendia, J. A. (1988). La cultura de una empresa: Aproximación teórico- práctica. *REIS*, 41, 7-23. Recuperado el 30 de abril de 2017
- Geertz, C. (1973). Hacia una teoría interpretativa de la cultura. En C. Geertz, *La interpretación de las culturas* (pág. 373). New York, USA: Basic Books. Recuperado el 28 de junio de 2017
- Gibb. (2000). Corporate Restructuring and Entrepreneurship: What can large organizations learn from small? *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1(1).
- Gibb. (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*. Recuperado el 31 de marzo de 2017
- Gibb. (2005). Towards the Entrepreneurial University Entrepreneurship Education as a lever for change. *NCGE Policy paper series*, 15.
- Giroux, H. .. (1983). *Ideology, culture and the process of schooling*. Philadelphia: Temple University Press. Recuperado el 03 de mayo de 2017
- Giroux, H. (1980). Gramsci, hegemony, and schoolin. *British Journal of Sociology of Educatio*, 13(3), 215-225. Recuperado el 01 de abril de 2017
- Goffee, R., & John, G. (2001). Organizational culture: A sociological perspective. Recuperado el 28 de junio de 2017
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós. Recuperado el 20 de noviembre de 2016
- Gómez, M. H. (2008). Cultura Organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las empresa colombianas. *Umbral científico*, 1(13), 56-64. Recuperado el 28 de abril de 2017
- González- Anheló, J. (1991). *La cultura organizacional de los centros*. Madrid: CIDE. Recuperado el 04 de abril de 2017
- González, M. (1990). Investigación en Organización escolar : Algunas Imágenes Matefóricas. *Anales de Pedagogía*, 6, 46-56. Recuperado el 30 de abril de 2017
- Gregory. (1983). Native view paradigms: Multiples cultures and cultures of conflict in organizations. *Administrative Science Quartely*, 28, 359-377. Recuperado el 04 de abril de 2017
- Guberman, N., Fournier, D., Belleau, J., Beeman, J., & Gervais, L. (1994). Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires. *Nouvelles pratiques sociales*, 1, 45-62. doi:10.7202/301251ar
- Gunning, J. P. (2000). The idea of entrepreneur Role as Distinctly Human Action: A History of Progress. Recuperado el 20 de marzo de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Gutiérrez, F. (2006). Desarrollo local – endógeno y el papel de las universidades en la formación de cultura emprendedora e innovadora en territorios socio-deprimidos. *Laurus*, 12(22), 139-152. Recuperado el 12 de julio de 2017
- Hall, E. T., & Fawcett. (1959). *The Silent Language*. Greenwich: CT. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Hambrick, D., & Mason, P. (abril de 1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*,, 193-206. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Harrison, J., & Carroll, G. (1991). Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations. . *Administrative science Quarterly* , 552-582.
- Hernández, R., & Méndez, S. y. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 1, 229-257. Recuperado el 11 de julio de 2017
- Herskovits, M. J. (1973). *Cultural Relativism: Perspectives in Cultural Pluralism*. New York: Vintage. Recuperado el 29 de abril de 2017
- Hickman, G., & Silva, M. (1984). *Creating Excellence. Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the new age*. London: George Allen and Unwin Publishers Ltd. Recuperado el 09 de abril de 2017
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2006). *Entrepreneurship*. New York, USA: McGraw-Hill/Irwin. Recuperado el 07 de abril de 2017
- Hofstede. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, Calif.: Sage. Recuperado el 29 de marzo de 2017
- Hofstede. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental*. Madrid, España: Alianza. Recuperado el 10 de diciembre de 2016
- Hofstede, G. e. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316. Recuperado el 26 de abril de 2017
- Hotstede. (2001). *Culture and consequences: Comparing Values Behaviors* (II ed.). CA, USA: SAGE. Recuperado el 28 de junio de 2017
- Hoy, W., & Miskel, C. (1987). *Education Administration, Theory, Research and Practice*. New York: MacGraw Hill company. Recuperado el 09 de marzo de 2017
- Husenman. (Diciembre de 1986). Cultura organizativa, una nueva fórmula integradora de Gestión. *Boletín de la Asociación Española de Dirección de Personal*, 23-33. Recuperado el 05 de abril de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- IESA. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor: informe ejecutivo, Venezuela 2007-2008*. Caracas: Caracas: Instituto de Estudios superiores de Administración. Recuperado el 08 de abril de 2017
- Infestas, G. (1991). *Sociología de la Empresa*. Salamanca: Amarú. Recuperado el 28 de abril de 2017
- Ingold, T. (1994). *Introduction to culture*. London: Routledge: Companion Encyclopedia of Anthropology. Recuperado el 28 de junio de 2017
- Kardiner, A. (1955). *Fronteras psicológicas de la Personalidad*. México, DF, México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 29 de abril de 2017
- Kast, & Rosenzweig. (1987). *Administración de las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias* (2 da ed.). México: McGraw Hill. Recuperado el 02 de mayo de 2017
- Katz. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876–1999. *Journal of business venturing*, 18(2), 283-300. Recuperado el 31 de marzo de 2017
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, California. Recuperado el 29 de abril de 2017
- Kitzinger, J. (1995). *Qualitative Research: Introducing focus group*. BMJ. Recuperado el 17 de Agosto de 2017
- Kluckhohn C, K. W. (1945). The concept of culture. n: Linton R (ed) *The science of man in the world crisis*. *Columbia University Press*, 78–106. Recuperado el 17 de abril de 2017
- Kluckhohn, C., Murria, H., & Schneider, D. (1965). *La personalidad, en la naturaleza, la sociedad y la cultura*. Barcelona: Grijalbo. Recuperado el 22 de abril de 2017
- Koprowski, E. (1983). Cultural Myths: Clues to effective Management. *Organizational Dynamics*, 12(2), 39-52. Recuperado el 09 de abril de 2017
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review. *Peabody Museum Paper*, 47(1), 181. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Krueger. (2000). The cognitive Infrastructures of Opportunity Emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5-23. Recuperado el 28 de marzo de 2017
- Kuhn, T. S. (1975). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: FCE. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Kuratho, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-598. Recuperado el 27 de marzo de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Lacroix, P. (1983). Culture de l'entreprise et culture communautaire des groupes. *Direction et Gestion*(3), 39-52. Recuperado el 06 de abril de 2017
- Lagunes, A., Solano, R., Herrera, M., San Martín, J. M., & González, L. (2014). *Innovación y emprendimiento a la luz del contexto Latinoamericano. Guía de mejores prácticas*. Lima: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Recuperado el 12 de marzo de 2017
- Lakeoff, & Johnson. (1980). *Metaphors We live By*. Chicago: University of Chicago Press. Recuperado el 15 de marzo de 2017
- Laukkanen, M. (2000). Exploring alternative approaches in high-level entrepreneurship education: creating micro-mechanisms for endogenous regional growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(1), 25-47. Recuperado el 24 de marzo de 2017
- Leach. (1976). *Culture and communication*. Cambridge: University Press. Recuperado el 28 de marzo de 2017
- Leal Millan, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad. Recuperado el 10 de abril de 2017
- Leithwood, & Musella. (1991). *Understanding school system administration. Studies of the contemporary Chief Education Officer*. London: The Falmer Press. Recuperado el 18 de marzo de 2017
- Linton, R. (1945). *The cultural background of personality*. New York: Appleton Century. Recuperado el 19 de marzo de 2017
- Liñan, F. (2007). A review of entrepreneurship research published in the hospitality and tourism management journals. *Tourism Management*, 29, 1013-1022. Recuperado el 27 de marzo de 2017
- Liñan, F., & Chen, Y. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 593-617. Recuperado el 24 de marzo de 2017
- Louis, M. (1980). *Organizations as Culture-bearing Milieux*. JAI Press. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Louis, M. R. (1985). Perspectives on organizational culture. *Beverly Hill: Sage*, 27-29. Recuperado el 30 de abril de 2017
- Low, & MacMillan. (1988). entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161. Recuperado el 15 de febrero de 2017
- Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andres Bello. Recuperado el 29 de junio de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Lunenberg, F., & Orstein, A. (1996). *Administración Educativa. Conceptos y Prácticas*. Wadsworth Publishing. Recuperado el 28 de junio de 2017
- Lunneneburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1991). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company. Recuperado el 18 de marzo de 2017
- Luthans, F. M.-H. (2011). *Organizational Behavior*. Cornell University: McGraw-Hill. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Maanen, V., & Barley. (1985). *Cultural organization: fragments of the theory*. Beverly Hill, Caf: Sage. Recuperado el 05 de abril de 2017
- March, J. G., & Simon, H. (1958). *Organizations*. Wiley. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Marcondes-Leite, B., & Cristiane de Oliveira, H. (2004). Rotativade de Perssoala partir do problema de cultura e clima organizacional. *Faculdade de Pingamonhangaba*. Recuperado el 11 de julio de 2017
- Margulies, N., & Wallace, J. (1985). *El cambio organizacional. Técnicas y aplicaciones*. México: Trillas. Recuperado el 12 de abril de 2017
- Martin, J. (2002). Pieces of the puzzle: What is culture. En J. Martin, *Organizational culture* (págs. 55- 92). Thousand Oaks, CA, USA: Sage. Recuperado el 28 de junio de 2017
- Martínez. (17 de marzo de 2012). <http://miguelmartinezm.atspace.com>. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <http://miguelmartinezm.atspace.com>.
- Marx, K. (1967). *La ideología alemana*. Madrid: EDAF. Recuperado el 29 de marzo de 2017
- McCaskey, M. (nov-dic. de 1979). The hidden messagers managers send. *Harvard Business Review*, 77-82. Recuperado el 14 de febrero de 2017
- McClelland. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ. .: Von nostrand. Recuperado el 02 de abril de 2017
- Meek, M. (1992). *Ajudant els lectors*. En T. Colomer .Ajudar. Recuperado el 08 de abril de 2017
- Mendoza, K. (octubre de 2016). La Gestión universitaria y la formación de emprendedores en la zona 4 de Ecuador. *Ciencias*, 2(4), 207-223. Recuperado el 20 de abril de 2017
- Miller, D., & Form, W. (1951). *Industrial Sociology*. New York: Harper & Brothers. Recuperado el 21 de abril de 2017
- Morales Gutiérrez. (1994). Diez formas de concebir las organizaciones: una valoración. *Revista de Fomento Social*, 49, 23 –65. Recuperado el 28 de abril de 2017
- Morelos- Gómez, J., & Fontalvo- Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 95-105. Recuperado el 30 de abril de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: Ra-Ma. Recuperado el 05 de febrero de 2017
- Morgan, G. (1990). La creación de la realidad social: Las organizaciones como cultura. En G. Morgan, *Imágenes de la organización* (págs. 84- 104). Beverly Hills, CA, USA: SAGE. Recuperado el 28 de junio de 2017
- Muammer, Z., & Selcuk, H. y. (2008). Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier. *Journal of technology management & innovation @JOTMI Research Group*, 3(4), 31-40. Recuperado el 29 de abril de 2017
- Muñoz, A., & Román, M. (1989). *Modelos de Organización escolar*. Madrid, España: Cincel. Recuperado el 20 de febrero de 2017
- Nisbett, R., & Ross, L. (1980). *Human Infance: Strategies an Schortcomings of Social Judgment*. Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice – Hall. Recuperado el 15 de marzo de 2017
- Nord, W. (1985). Can Organizational Culture be Managed? A Synthesis. *Organizational Design*, 187 – 196. Recuperado el 01 de abril de 2017
- Nuñez, L., & Nuñez, M. (2016). Noción de emprendimiento para una formación escolar en competencia emprendedora. *Revista Latina de Comunicación Social*(71), 1069-1089. Recuperado el 25 de abril de 2017
- Ornela, C., Estela, C., Contreras, L. E., Silva, M. d., & Liquidano, M. d. (enero- junio de 2015). El Espíritu Emprendedor y un factor que influencia su desarrollo temprano. (I. T. Aguascalientes, Ed.) *Conciencia Tecnológica*(49), 46-51. Recuperado el 30 de abril de 2017
- Orrego Correa, C. I. (s.f.). La Fenomenología y el Emprendimiento. *Universidad Bolivariana de Medellín*, 12. Recuperado el 20 de noviembre de 2016
- Ortigueira. (1984). *La corporación cibernética*. Diputación de Almería, Granada, Jaén y Málaga, Centro de estudios Municipales y de Cooperación Interprovincial. Recuperado el 02 de mayo de 2017
- Ortiz, Cobo, & Betnaourt. (2014). Análisis bibliométrico del campo de formación de emprendedores. *Cuadernos de Administración*, 30(52). Recuperado el 11 de marzo de 2017
- Osorio Tinoco, F. F., & Pereira Laverde, F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva. *Cuadernos de Administración*, vol. 24, núm. 43, julio-diciembre, 2011, pp. 13-33, 24(43), 13-33. Recuperado el 21 de marzo de 2017
- Ouchi, W. G. (1982). *Teoría Z*. México: ondo Educativo Interamericano. Recuperado el 05 de abril de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Oullet, A. (1982). *Processus de recherche: Un aproche systématique*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec. Recuperado el 17 de Agosto de 2017
- Owens, & Steinhoff. (1988). *Toward*. Annual Meeting of AERA. Recuperado el 27 de marzo de 2017
- Palmberg, C. (2008). The transfer and commercialization of nanotechnology a comparative analysis of university and company researchers. *Journal of Technology Transfer*, 33(6), 631-652. Recuperado el 25 de marzo de 2017
- Pascale, R., & Athos, A. G. (1981). *El secreto de la técnica empresarial Japonesa*. México: Grijalbo. Recuperado el 26 de abril de 2017
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., González, V., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Shein. *Clío América*, 9(17), 17-25. Recuperado el 27 de abril de 2017
- Peiró. (1989). La cultura organizativa como concepto global. *Información Psicológica*, 25. Recuperado el 01 de abril de 2017
- Pennings, J., & Goodman, P. (1979). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Peretti, J. M., & Vachete, J. L. (1984). *Audit social*. Les editions d'organisations. Recuperado el 10 de abril de 2017
- Pérez Rivero, C., Fernández de Arroyabe, J., Ubierna Gómez, F., & Arranza Peña, N. (2016). El desarrollo de la motivación emprendedora en estudiantes de Turismo: Un Análisis comparado entre alumno de grado y postgrado. *Esic Market*, 47(153), 41-93. doi:<https://doi.org/10.7200/esicm.153.0471.2e>
- Peterman, N., & Kennedy, J. (2003). Enterprise Education: Influencing Students Perceptions of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 129-144. Recuperado el 24 de marzo de 2017
- Peters, T. (1978). Symbols patterns and settings: an optimistic case for getting things done. *Organizational Dynamics*, 9(2), 3-23. Recuperado el 25 de abril de 2017
- Petit, H. (1984). *Psicosociología de las organizaciones, Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos*. Barcelona: Herder. Recuperado el 04 de abril de 2017
- Pettigrew, A. (24 de December de 1979). On Studying Organization Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570-581. Recuperado el 25 de abril de 2017
- Pfeffer. (1981). *Management as symbolic action: the creation and maintenace*. Greenwich: JAI Press. Recuperado el 25 de abril de 2017
- Profesorado, D. (2015). Competencias emprendedoras del alumnado de educación permanente de adultos de Andalucía. Percepción del profesorado. *Educación XXI*, 253-275. doi:<https://doi.org/10.5944/educXXI.11368>

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Ramírez, R., Ramírez, I., & Martínez, E. (Enero- junio de 2014). Los proyectos financiados por remesas en Zacatecas y Modelos de Emprendimiento. *Conciencia Tecnológica*. Recuperado el 20 de Abril de 2017
- Rasmussen, E., & Sorheim, R. (2005). Action-Based Entrepreneurship Education. *Technovation*, 26(2), 185-194. Recuperado el 08 de abril de 2017
- Riley, P. (1983). A Structuralist Account of Political Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(13), 414-437. Recuperado el 04 de abril de 2017
- Riviezzo, A. (2003). Modelli di sviluppo di aree internazionali a forte vocazione tecnologica: analisi dei casi di Irlanda, Scozia, Israele. *Economia del Software e Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, un confronto internazionale per lo sviluppo locale*, 125-170. Recuperado el 24 de marzo de 2017
- Robbins. (1987). *omportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prenticell Hall. Recuperado el 20 de febrero de 2017
- Robbins. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. Recuperado el 28 de junio de 2017
- Robbins, S. P., & Judgey, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (D. tercera, Ed.) México, México: Mc Graw Hill. Recuperado el 28 de abril de 2017
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15 ed.). México D.F, México: Pearson. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Rodríguez, C. A., & Pinto, F. (2010). La sensibilidad al emprendimiento en los estudiantes universitarios: Estudio comparativo Colombia- Francia. Recuperado el 29 de marzo de 2017
- Rodríguez, R. (2009). La Cultura Organizacional un potencial activo estratégico dede la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92. Recuperado el 30 de abril de 2017
- Rossi, & O'Higgins. (1981). *Teorías de la cultura y métodos Antropológicos*. Barcelona: Anagrama. Recuperado el 18 de marzo de 2017
- Rueda, I., Fernández, A., & Herrero, A. (julio- diciembre de 2012). Estudiantes universitarios y emprendimiento: Determinantes psicológicos de la intención de creación de su negocio propio. *FIR, FAEDPYME International*, 2(1). Recuperado el 21 de abril de 2017
- Sackmann. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind*. Newbury park: Sage. Recuperado el 28 de abril de 2017
- Sainsaulieu, R. (1973). *Les relations de travail `a l'usine*. Paris.: Ed D'Organisation. Recuperado el 22 de marzo de 2017
- Salzmann, Z. (1977). *Antropología: panorama general*. México: Publicaciones Cultural. Recuperado el 29 de junio de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Sánchez Creuss, F. (1987). ¿Es posible auditar el funcionamiento social de una empresa? *Revista Boletín de Antiguos*, 25-29. Recuperado el 10 de abril de 2017
- Sánchez, M., Puente, A., & Villareal, L. (2016). Visión empresarial a través del espíritu emprendedor de los estudiantes que cursan la unidad de aprendizaje del ámbito empresarial en la UANL, FACPYA. *Innovaciones de Negocios*, 13(26), 299 - 316. Recuperado el 8 de marzo de 2017
- Santos Guerra, M. A. (1992). Cultura y poder en la Organización escolar. *Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Sevilla: GID, Universidad de Sevilla. Recuperado el 18 de marzo de 2017
- Sathe, V. (1983). Some Action Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, 12(2), 4 – 23. Recuperado el 09 de abril de 2017
- Sato, K. (1992). *La calidad de la buena administración*. Montevideo: Ministerio de Ingeniería y Minas. Recuperado el 28 de noviembre de 2016
- Schein, E. (1996). *Leadership and organizational culture*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Scheinder. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 437-53. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Schroder, H. (1979). *Comunicazione, Informazione, Istruzione*. Roma. Recuperado el 30 de noviembre de 2016
- Schumpeter. (1942). *Capitalism, socialism and democracy* (segunda ed.). Virginia: Floyd.
- Serida, Nakamatsu, Borda, & Morales. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2015-2016*. Lima: Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor.
- Shein. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. Recuperado el 29 de abril de 2017
- Shein. (2004b). *Organizational culture and leadership* (3 rd ed.).
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P. .
- Siehl, C., & Martin, J. (1988). *Measuring organization culture: mixing qualitative and quantitative methods*. SAGE. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Paraninfo. Recuperado el 17 de Agosto de 2017
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. Recuperado el 02 de mayo de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Smith, G., & Simmonds, V. (1983). A Rumpelstilskin Organization. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 272 – 292. Recuperado el 14 de marzo de 2017
- Smith, P., & Peterson, M. F. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura. Un modelo de dirección de sucesos*. Madrid: Pirámide. Recuperado el 01 de mayo de 2017
- Sobrado Fernández, L., & Fernández Rey, E. (2010). Competencias emprendedoras y desarrollo del espíritu empresarial en los centros educativos. *Educación XX1*, 1(13), 15-38. Recuperado el 08 de abril de 2017
- Sorokin. (1947). *Society, Culture, and Personality*. New York: Harper & Brothers.
- Sorokin, P. (1966). *Sociedad, Cultura y Personalida*. Aguilar: Madrid.
- Souitaris, V., Zerbinati, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 22, 566-591. Recuperado el 27 de marzo de 2017
- Sparano, H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su Impacto en la gestión de proyectos. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 95-106. Recuperado el 30 de abril de 2017
- Sproull, L. (1981). Beliefs in Organization. *Handbook of Organizational Desing*, 2, 203 - 224.
- Stevenson, & Jarillo. (1990). Paradigms of Entrepreneurship Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Syper, B., Appelgate, J., & Shyper, H. (1985). *Culture y comunicacion in organizational contexs*. Beverly Hills, CA, USA: Sage. Recuperado el 28 de junio de 2017
- Tassinari, G. (1979). *Formazione, Scuola, e Territorio*. Florencia: Le Monier. Recuperado el 29 de noviembre de 2016
- Thornton. (1998). The Origin of Economic Theory: A Portrait of Richard Cantillón. En Cantillon, *he Origin of Economic Theory: A Portrait of Richard Cantillón* (págs. 1680-1734). Recuperado el 19 de marzo de 2017
- Toca, C. E., & Carrillo, R. J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-136. Recuperado el 11 de julio de 2017
- Toledano. (2006). Las perspectivas empresariales de los estudiantes universitarios: un estudio empírico. *Revista de Educación*, 341(3), 803-825 .
- Tooby, J., & Cosmide, L. (1991). The psychological foundations of culture: The Adapted Mind: Evolutionary Psychology and the Generation of Culture. *Oxford University Press*, 19. Recuperado el 28 de junio de 2017
- Torre, D. I., T, Ruíz Palomo, E., Escobar Lamazares, M., Baños Martínez, V., Gañán Ibáñez, A. C., & A, S. (2015). Impacto d ela educación en la cultura del emprendimiento: Estudio

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- cuantitativo. *Intenational Journal Of Developmental and Educational Phychology*, 2(1), 117-128. Recuperado el 28 de abril de 2017
- Trevenet. (Sept- dec de 1985). L'écot de la mode. *Revue Francaise de Gestion*, 53 – 54. Recuperado el 10 de abril de 2017
- Trevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Diaz de los Santos. Recuperado el 10 de abril de 2017
- Trice, & Beyer. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N J, USA: Prentice Hall. Recuperado el 28 de junio de 2017
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures though rites. *Academy of Management Review*, 9, 653 – 669. Recuperado el 27 de marzo de 2017
- Trillo, M. A., & Espejo, M. R. (2008). Propuesta metodológica para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 105-118. Recuperado el 11 de julio de 2017
- Tunstall. (1985). Breakup of the Bell System: A Case study in Cultural Transformation. 44-65. Recuperado el 10 de abril de 2017
- Turner, B. A. (1971). *Exploring the Industrial Subculture*. London: MacMillan. Recuperado el 25 de abril de 2017
- Tushman, M. (1977). A Political Aproach to Organizations: A Review and Rationale. *Academy of Management Review*, 2, 206-216. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Tylor, E. (1987). *Antropología: introducción al estudio del hombre y la civilización*. Barcelona, España: Alta Fulla. Recuperado el 21 de abril de 2017
- Tylor, E. (1995). Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom. *Ethology and Sociobiology*, 181-205. Recuperado el 28 de junio de 2017
- UNAN, M. (2011). Managua.
- Van Maanen, J., & Barley, R. (1985). *Cultural Organization: Fragments of a Theory*. SAGE. Recuperado el 29 de junio de 2017
- Vargas, J. G. (2007). La culturocracia organizacional en México. (Eumed.net, Ed.) Jalisco, México. Recuperado el 11 de julio de 2017
- Vargas, M. (2008). <http://www.comie.org.mx/congreso>. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de <http://www.comie.org.mx/congreso>: <http://www.comie.org.mx/congreso>
- Vásquez. (1990). *Empresa y grupo*. Barcelona: EADA. Recuperado el 25 de marzo de 2017
- Vásquez, I. (1990). *Empresa y grupo*. Barcelona: EADA. Recuperado el 30 de abril de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- Vázquez, J., Naghiu, A., Gutiérrez, P., Lanero, A., & García, M. (2009). Entrepreneurship potential in the University: Intentions and attitudes towards new venture creation. *Bulletin UASVM Horticulture*, 66, 507-512. Recuperado el 25 de marzo de 2017
- Veciana. (1999). *Función directiva* (Primera ed.). Barcelona: UAB, Bellaterra.
- Vesper. (1983). *Entrepreneurship and national policy*. Chicago: Walter E. Heller International: Corporation Institute for Small Business. Recuperado el 16 de febrero de 2017
- Vesper, K. H. (1980). *New venture strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Recuperado el 16 de febrero de 2017
- Vican, D., & Luketié, D. (2013). Selfassessment of croatian elementary school pupils on the entrepreneurial initiative. *Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 57-79. Recuperado el 01 de mayo de 2017
- Vicens, L., & Grullon, S. (2011). Innovación y Emprendimiento: Un Modelo basado en el desarrollo del emprendedor. *Foro de competitividad de las Américas*, (pág. 29). Santo Domingo. Recuperado el 25 de enero de 2017
- Warner, L. (1959). *The Living and the Dead: a study of the Symbolic life of American*. New Haven: Yale University Press. Recuperado el 12 de abril de 2017
- Weber, M. (1904). *a 'objetividad' cognoscitiva de la ciencia social y de la Política Social*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu. Recuperado el 12 de abril de 2017
- Weick. (27 de October de 1983). Leter to the Editor. *Fortuna*. Recuperado el 30 de abril de 2017
- White, L. (1934). *The Pueblo of Santo Domingo*. New York: American Anthropological Asociation, memory 43. Recuperado el 20 de abril de 2017
- Whitty, G. (1985). *Sociology and school knowledge*. London: Routledge. Recuperado el 03 de mayo de 2017
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468 – 481. Recuperado el 09 de abril de 2017
- Wu, J. Y. (2008). A General Behavior Model and New Definitions of Organizational Cultures. *The Journal of Socio - Economic*, 37, 2535-2545. Recuperado el 11 de julio de 2017
- Young, M. (1971). *Knowledge and Control: New directions in the sociology of education*. London: Collier-Macmillan. Recuperado el 03 de mayo de 2017
- Zavalloni. (1980). *Values*. New York: Oxford University Press. Recuperado el 22 de marzo de 2017

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

XIII. ANEXOS

A continuación, se detallan las propuestas de instrumentos a ser utilizados para fines de recolección de esta tesis:

1. Instrumento dirigido a estudiantes de iv y v año sobre cultura emprendedora

Objetivo: Identificar en los estudiantes de IV y V año de las carreras de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí aspectos relacionados con cultura y cultura emprendedora.

Instrucciones de llenado: Marque con una X la opción de su preferencia donde cada número representa una opinión descrita en la siguiente clave.

- Totalmente en desacuerdo: 1
- En desacuerdo: 2
- De acuerdo: 3
- Totalmente de acuerdo: 4

No	ASEVERACIONES	1	2	3	4
1	En las materias del plan de estudios de mi carrera se incluyen temas de liderazgo.				
2	En las materias del plan de estudios de mi carrera se fomenta la creatividad.				
3	En las materias del plan de estudios de mi carrera se fomenta la innovación.				
4	En las materias del plan de estudios de mi carrera se incluyen temas o actividades sobre análisis del entorno e identificación de oportunidades.				
5	Las materias del plan de estudios de mi carrera existen actividades sobre asunción de riesgos.				
6	Tengo materias donde se analiza la tolerancia a los cambios.				
7	En mi carrera se fomenta la creación de empresas.				
8	Tengo alto nivel de energía y entusiasmo.				
9	Tengo confianza en mí mismo.				
10	Establezco objetivos a largo plazo y me sujeto a ellos.				
11	Me gusta resolver problemas diferentes.				
12	Me gusta tomar la iniciativa y me hago responsable del éxito o fracaso.				
13	Soy creativo e innovador.				
14	Obtengo suficiente información antes de tomar una decisión.				
15	Disfruto adquiriendo responsabilidades.				
16	Me gusta asumir riesgos.				
17	Me gusta triunfar por mis propios méritos.				
18	Tengo un fuerte deseo de independencia.				
19	Prefiero crear mi propia empresa que ser empleado.				
20	Los docentes utilizan estrategias educativas que fomentan la creatividad.				
21	Los docentes utilizan estrategias educativas que fomentan la innovación.				

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

22	Los docentes utilizan estrategias educativas que fomentan el trabajo en equipo.				
23	Los docentes promueven el liderazgo.				
24	Los docentes promueven el espíritu empresarial.				
25	Los docentes promueven desarrollo de proyectos emprendedores.				
26	Los docentes emplean simuladores empresariales.				
27	La mayoría de los docentes tienen experiencia como dueño o socio de una empresa.				
28	Existen programas orientados a fomentar el emprendimiento en la comunidad universitaria dentro de la facultad.				
29	Existe en la facultad la difusión continua de los programas de apoyo o iniciativas orientadas a promover el emprendimiento universitario.				
30	Ha estado en contacto en alguna ocasión con algún centro/programa de apoyo a emprendedores.				

2. Test de Denison

Instrumento dirigido a los docentes

Objetivo: Obtener información relacionada con el modelo de cultura que actualmente se desarrolla o se ejerce en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí a través de los aportes por parte de los docentes de planta y horarios.

Instrucciones de llenado: Marque la opción de su preferencia teniendo en cuenta que el valor 1 equivale al menos valor designado y 4 es el mayor

De antemano gracias por su valiosa colaboración.

No	Dimensiones y Sub escalas	1	2	3	4
1	La forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.				
2	En este departamento respondemos bien a los cambios del entorno.				
3	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas) aspectos académicos, organizativos, de extensión e investigación).				
4	Los intentos de realizar cambios no suelen encontrar resistencias.				
5	Los diferentes grupos que se forman en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí cooperan a menudo para introducir cambios.				
6	Los comentarios y recomendaciones de los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria introducen cambios.				
7	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria.				
8	La información sobre la comunidad universitaria influye en las decisiones.				
9	Tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno.				
10	Nuestras decisiones nunca ignoran los intereses de los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria.				

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

11	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.				
12	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.				
13	En este departamento las ideas siempre se concretan.				
14	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.				
15	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.				
16	Miembros muy comprometidos con su trabajo.				
17	La planificación del trabajo es continua e implica a todo el mundo.				
18	Las decisiones se toman en el nivel con la mejor información.				
19	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la que se necesita.				
20	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.				
21	Los líderes y directores practican lo que pregonan.				
22	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.				
24	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma de conducirse.				
25	Ignorar los valores esenciales de este departamento te ocasionará problemas.				
26	Existe un código ético que guía el comportamiento para distinguir lo correcto.				
27	La Facultad tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.				
28	La estrategia de la Facultad sirve de ejemplo a otras organizaciones.				
29	La Facultad tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.				
30	La Facultad tiene una clara estrategia de cara al futuro.				
31	La orientación estratégica de la facultad me resulta clara.				
32	Se tiene una visión compartida de cómo será esta facultad en el futuro.				
33	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.				
34	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.				
35	La visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.				
36	Satisfacemos las demandas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo.				

3. Inventario de cultura organizacional educativa (ICOE)

Dirigido a docentes de planta y horarios

Objetivo: Identificar los elementos que contribuyen al desarrollo de un modelo de cultura organizacional en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí

Instrucciones de llenado: Marque una X la opción de su preferencia donde cada número representa una opinión descrita en la siguiente clave.

- Totalmente en desacuerdo: 1

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

- En desacuerdo: 2
- De acuerdo: 3
- Totalmente de acuerdo: 4

No	Aseveraciones	1	2	3	4
	PRIMER FACTOR				
1	Existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal.				
2	El ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto.				
3	Los estudiantes se identifican plenamente con la facultad, lo que se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento en actos públicos.				
4	En la Facultad se piensa que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño profesional.				
	SEGUNDO FACTOR				
5	Compartimos el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros estudiantes, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico.				
6	Se acostumbra estimular los logros de nuestros estudiantes, por muy pequeños que éstos sean.				
7	Lo que nos diferencia de otras facultades es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos				
8	Los hechos pasados nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos.				
	TERCER FACTOR				
9	La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito de nuestro trabajo.				
10	En nuestra vida académica existe una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión de los integrantes.				
11	Valoramos el error como parte de nuestra propia naturaleza y como un paso necesario, muchas veces, para el aprendizaje.				
12	Compartimos la idea de que el error es éxito diferido.				
	CUARTO FACTOR				
13	Se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.				
14	El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la facultad.				
	QUINTO FACTOR				
15	En esta facultad acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.				
16	Tenemos fotografías que nos recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que hemos atravesado				
	SEXTO FACTOR				
17	En la Facultad el «estar con las antenas puestas» es estar atento a las señales y mensajes que se generan en la relación pedagógica y actuar consecuentemente.				

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

18	Las conversaciones diarias revelan nuestra convicción de que lograremos los cambios que requiere esta facultad para salir adelante.				
19	Una política de puertas abiertas nos permite participar por igual en la vida de la facultad.				
20	En los discursos y actos de la vida académica de la facultad se resalta la importancia de la equidad como una norma de vida.				
SÉPTIMO FACTOR					
21	La búsqueda del consenso es la mejor forma para resolver los conflictos que aquí se originan.				
22	Cuando han existido diferencias entre profesores y directivos, siempre se ha actuado positivamente.				
23	Los directivos valoran las opiniones y sentimientos del personal.				
24	El estilo de administración de los directivos revela que ellos consideran a los profesores como responsables y capaces de asumir desafíos.				
25	Actuamos con gran seguridad, ya que todos sabemos cuáles son las reglas del juego que rigen nuestro trabajo.				
26	Nuestras creencias se reflejan, muy claramente, en los hechos del diario vivir de la facultad.				
27	Cuando emprendemos una acción los directivos nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con su apoyo.				
OCTAVO FACTOR					
28	Creemos que esta facultad ofrece un ambiente que estimula a estudiantes y a la comunidad universitaria en general a dar lo mejor de sí.				
29	En la Facultad se refuerzan, periódica y formalmente, todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas.				
30	Los cambios experimentados por nuestra facultad, desde su creación, nos demuestran una vida creativa e innovadora.				
31	En esta Facultad se acostumbra a reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa				
NOVENO FACTOR					
32	Circulan muchos rumores sobre la imposibilidad de lograr los cambios que transformen, positivamente, la vida de esta facultad.				
33	Podemos reconstruir, con facilidad, la historia de la facultad al estudiar los documentos existentes.				
DÉCIMO FACTOR					
34	Contamos cómo, gracias a nuestra fuerza de voluntad y trabajo, hemos superado los desafíos que implica el cambio pedagógico.				
35	Muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad				
36	Las metas que se persiguen alcanzar en esta facultad responden a las demandas y expectativas de la comunidad universitaria				
UNDÉCIMO FACTOR					
37	Las opiniones sobre el trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.				
38	Se nos dice, clara y firmemente, que el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo docente				

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

39	Nos reunimos, periódicamente, para revisar las metas establecidas y determinar qué hemos logrado y qué nos falta por alcanzar.				
40	Se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.				
41	Los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos.				
42	Al iniciar cada ciclo académico, se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.				
43	La historia de nuestra facultad nos muestra cómo, a través del tiempo, se han logrado alcanzar las metas establecidas.				
44	En esta Facultad las reuniones de departamento y colectivos pedagógicos constituyen instancias de estudio de profunda reflexión y búsqueda de una adecuada coordinación.				
45	El esfuerzo constante de directivos y profesores han posibilitado visualizar un futuro promisorio.				
DUODÉCIMO FACTOR					
46	En esta Facultad, toda obra bien hecha o éxito del personal se registra, cuidadosa y oportunamente, en su hoja de vida.				
47	Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la facultad, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado				
48	La credibilidad de los directivos se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen.				
49	Las indicaciones y orientaciones para la comunidad universitaria son claras y precisas.				
DÉCIMOTERCER FACTOR					
50	Existe un reconocimiento de los esfuerzos y una justa asignación de las recompensas.				
51	En esta Facultad, al asignar los recursos, siempre se ha procurado actuar con equidad.				
52	Antes de iniciar un nuevo proyecto, se acostumbra crear las condiciones para que los profesores puedan concentrarse en el trabajo.				
DÉCIMOCUARTO FACTOR					
53	Valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación con el personal.				
54	Los directivos nos hacen saber, clara y explícitamente, lo que se espera de cada uno de nosotros.				
55	Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente, los temas a tratar				
56	En esta Facultad es común que los directivos nos alienten con frecuencia, lo que nos anima a seguir adelante.				
57	En esta Facultad los directivos respaldan a los profesores en sus iniciativas de trabajo.				
58	La innovación pedagógica es, constante y públicamente, apoyada por los directivos.				
59	Las comunicaciones de los directivos reflejan, en forma clara, lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros.				

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

60	Los directivos no pierden oportunidad para demostrar, con su propio ejemplo, su compromiso con la facultad.				
61	El lenguaje, entre directivos y profesores, es claro y directo, lo que facilita las tareas y deberes				
62	Al poner en práctica las ideas innovadoras, nuestros líderes expresan públicamente su voluntad de cambio.				

4. Entrevista a las autoridades

Objetivo: Obtener información relacionada con el modelo de cultura organizacional que actualmente se ejerce dentro de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí.

5. ¿Qué es cultura para usted?
6. ¿Qué tipo de cultura se desarrolla en Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?
7. ¿Qué caracteriza al personal docente?
8. ¿Qué elementos son importantes para desarrollar una cultura emprendedora en la comunidad universitaria?
9. ¿Cuáles son las creencias, mitos y costumbres que caracterizan a la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?
10. ¿Cuáles han sido las prioridades de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí en los últimos cinco años?
11. ¿Por qué actualmente se tiene la innovación y el emprendimiento como parte de sus ejes transversales desarrollados en actividades de docencia y extra curriculares?
12. ¿Qué se necesita para desarrollar una cultura emprendedora?
13. ¿Cuáles son los actores claves para desarrollar?
14. ¿Qué pasos se tienen que seguir para que esta cultura se instaure dentro de Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?
15. ¿Qué hace diferente a la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí de las otras facultades de la UNAN- Managua?
16. ¿Qué aspectos son los que desde del decanato se tiene que dar prioridad para que se cree una cultura emprendedora en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?
17. ¿Qué tipo de cultura es la que se ha fomentado desde el decanato hacia la comunidad universitaria?
18. ¿Qué valores o características son propias de la cultura de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?

5. Entrevista a empresarios

Objetivo: Obtener información relevante y necesaria sobre la posición que actualmente tiene la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí en el mercado laboral

1. ¿Desde cuándo interactúa usted con la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?
2. ¿Qué aspectos la caracterizan o la hacen única?

La cultura emprendedora en FAREM- Estelí: Un reto para el profesorado

3. ¿Cómo valora el trabajo que ha realizado durante los últimos 5 años la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?
4. ¿Cree que ha crecido en relación a otras universidades?
5. ¿Qué es cultura para usted?
6. ¿Porque dentro del mundo empresarial es indispensable los procesos de innovación y emprendimiento en la actualidad, como valora usted la necesidad de que la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí entre en este proceso?
7. ¿Por qué es necesario que la universidad pública desarrolle una cultura emprendedora?
8. ¿Cómo se logra potenciar el espíritu emprendedor en los jóvenes?
9. ¿Cuáles son las características que debe tener un emprendedor en la actualidad?
10. ¿Usted cree que existe algún modelo que genere o ponga en marcha el emprendimiento dentro de la universidad? ¿Cuál podría ser este modelo?

6. Entrevista a egresado

Objetivo: Obtener información relevante acerca de la experiencia vivida durante su estancia en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí y como la misma ha contribuido en su incorporación en el mercado laboral.

1. ¿Hace cuánto tiempo egresó de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?
2. ¿Qué carrera estudió en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?
3. ¿Qué recuerda de su estancia en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?
4. ¿Usted considera que las experiencias académicas desarrolladas durante su transitar en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí le inspiraron a desarrollar una cultura emprendedora?
5. ¿Qué se necesita para ser emprendedor actualmente?
6. ¿Por qué es necesario el desarrollo de una cultura emprendedora?
7. ¿Cuáles son las características que debe tener un emprendedor?
8. ¿Usted cree que en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí se potencian este tipo de cualidades?
9. ¿Qué caracteriza a la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?
10. ¿Usted cree que la cultura del emprendimiento se desarrolla dentro de las aulas de clase de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí?

Plan de tesis doctoral
Yasmina Ramírez

Actividades	2016					2017					2018					2019														
	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M
DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN																														
Justificación y planteamiento del problema de investigación	■																													
Formulación de objetivos y preguntas de investigación		■	■	■																										
MARCO TEÓRICO																														
Cultura					■	■	■																							
Emprendimiento							■	■	■																					
Posicionamiento								■	■	■	■	■																		
MARCO APLICADO																														
Propuesta metodológica																														
Definición y validación de la instrumentalización																														
Estudio de campo																														
Publicación del primer artículo																														
RESULTADOS																														
Tratamiento y análisis de datos																														
Resultados preliminares																														
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS																														
Publicación del segundo artículo																														
Discusión de resultados y conclusiones																														
Propuesta																														
INFORME FINAL																														
Redacción y revisión																														
Publicación del tercer artículo																														
Defensa de tesis																														