

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA**

(Creada por Ley N° 25265)

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“CULTURA EMPRESARIAL Y LA ACTITUD DE EMPRENDIMIENTO  
EN LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES DE LA UNH, 2020”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PRESENTADO POR:**

Bach. LIFONCIO VALENZUELA, Yanet

Bach. TAIPE FLORES, Ángel

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**HUANCAVELICA, PERÚ**

**2022**

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS...01...DÍAS DEL MES DE SETIEMBRE...DEL AÑO 2022, A HORAS...10:00 a.m. SE REUNIERON, LOS MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Mg. Daniel Quispe Vidalon

SECRETARIO: Mg. Lino Andrés Quiñonez Valladolid

VOCAL: Mg. Alberto Vergara Ames

DESIGNADOS LOS MIEMBROS DEL JURADO CON RESOLUCIÓN N°  
217-2022-FCE-R-UNH; PARA LA TESIS TITULADO:

"CULTURA EMPRESARIAL Y LA ACTITUD DE EMPRENIMIENTO EN LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNH 2020"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Yanet LIFONCIO VALENZUELA  
Angel TAIRE FLORES

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DE LA TESIS TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL (LOS) SUSTENTANTE (S) ABANDONAR EL RECINTO; PARA LA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO. LUEGO DEL DEBATE SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Yanet LIFONCIO VALENZUELA

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: Angel TAIRE FLORES

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO


RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

OBSERVACIONES: .....

  
PRESIDENTE

  
VOCAL

  
SECRETARIO

## **Título**

“Cultura empresarial y la actitud de emprendimiento en los  
estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
UNH, 2020”

## **Autores**

Bach. LIFONCIO VALENZUELA, Yanet

DNI N° : 70877811

Bach. TAIPE FLORES, Angel

DNI N° : 47503741

**Asesor**

Mg. ALBERTO VERGARA AMES

ORCID 0000-0003-3058-2294

DNI 09931243

## **Agradecimiento**

A todos nuestros docentes de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales que nos brindaron su apoyo brindándonos su conocimiento durante nuestra formación profesional.

Al mismo tiempo agradecemos a todos nuestros familiares por ser motivación en nuestra formación profesional.

Los autores

## Tabla de contenido

Portada.....	i
Título.....	iii
Autores.....	iv
Asesor.....	v
Agradecimiento.....	vii
Tabla de contenido.....	vii
Tabla de contenidos de las tablas.....	xii
Tabla de contenidos de figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	xv
CAPÍTULO I.....	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.Descripción del problema.....	16
1.2.Formulación del problema.....	20
1.2.1.Problema general.....	20
1.2.2.Problemas específicos.....	20
1.3.Objetivos.....	21
1.3.1.Objetivo general.....	21
1.3.2.Objetivos específicos.....	21
1.4. Justificación.....	21
1.4.1.Justificación teórica.....	21

CAPÍTULO II .....	23
MARCO TEÓRICO.....	23
2.1.Antecedentes .....	23
2.1.1.Antecedentes internacionales .....	23
2.1.2.Antecedentes nacionales .....	31
2.1.3.Antecedentes locales .....	37
2.2.Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	38
2.2.1.La cultura empresarial.....	38
2.2.1.1. <i>Definición de cultura</i> .....	38
2.2.1.2. <i>Ejes de la cultura empresarial</i> .....	40
2.2.1.2.1.Cultura y estrategia. ....	40
2.2.1.2.2.Cultura y liderazgo. ....	47
2.2.1.2.3.Cultura y aprendizaje. ....	48
2.2.1.2.4.Cultura y cambio. ....	52
2.2.1.3. <i>Indicadores culturales</i> .....	54
2.2.1.3.1. Clima organizacional. ....	54
2.2.1.3.2.Los valores organizacionales. ....	56
2.2.1.3.3. Las presunciones básicas.....	56
2.2.1.3.4.Las normas. ....	57
2.2.1.3.5.Las interacciones. ....	57
2.2.1.3.6.Los símbolos. ....	58
2.2.1.3.7.Subculturas dentro de la organización. ....	59
2.2.1.3.8.El medio ambiente físico.....	61
2.2.1.3.9.Relación que establece con el entorno organizacional.....	62

2.2.1.4. <i>Formación de una cultura</i> .....	63
2.2.2. <i>Emprendimiento</i> .....	64
2.2.2.1. <i>Conceptos de emprendimiento</i> .....	64
2.2.2.2. <i>Características del emprendedor</i> .....	70
2.2.2.3. <i>Ecosistema de emprendimiento</i> .....	72
2.3. <i>Definición de términos</i> .....	74
2.4. <i>Hipótesis</i> .....	77
2.4.1. <i>Hipótesis general</i> .....	77
2.4.2. <i>Hipótesis específicas</i> .....	78
2.5. <i>Variables</i> .....	78
2.6. <i>Operacionalización de variables</i> .....	79
CAPITULO III.....	81
MATERIALES Y MÉTODOS.....	81
3.1. <i>Ámbito temporal y espacial</i> .....	81
3.2. <i>Tipos de investigación</i> .....	81
3.3. <i>Nivel de investigación</i> .....	82
3.4. <i>Población, muestra y muestreo</i> .....	84
3.4.1. <i>Población</i> .....	84
3.4.2. <i>Muestra</i> .....	84
3.4.3. <i>Muestreo</i> .....	85
3.5. <i>Instrumentos y técnicas para recolección de datos</i> .....	85
3.6. <i>Técnicas y procesamiento de análisis de datos</i> .....	86
CAPITULO IV.....	87
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	87

4.1.Análisis de información .....	88
4.1.1.Resultados de la cultura empresarial.....	88
4.1.2.Resultados de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica .....	94
4.1.3.Resultados inferenciales de las variables en estudio.....	98
4.2.Prueba de hipótesis.....	101
4.2.1.Contrastación de la hipótesis general.....	101
4.1.1.Prueba de la significancia de las hipótesis específicas.....	103
Conclusiones .....	111
Recomendaciones.....	113
Referencias bibliográficas .....	114
Apéndice .....	124

## **Tabla de contenidos de las tablas**

<i>Tabla 1. Características del emprendedor.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 2. Operacionalización de las variables .....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 3. Número de estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales .....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 4. Resultados de la dimensión estrategia de la cultura empresarial.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 5. Resultados de la dimensión liderazgo de la cultura empresarial.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 6. Resultados de la dimensión aprendizaje de la cultura empresarial.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 7. Resultados de la dimensión cambio de la cultura empresarial.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 8. Resultados del perfil de la cultura empresarial .....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 9. Resultados de la actitud de emprendimiento .....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 10. Resultados de las dimensiones de actitud de emprendimiento.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 11. Resultados del perfil de la actitud de emprendimiento .....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 12. Prueba de Kolmogórov-Smirnov para las variables .....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 13. Resultados de la relación categórica de la cultura empresarial y la actitud de emprendimiento .....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 14. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 15. Interpretación de los coeficientes de correlación de rho de Spearman.....</i>	<i>107</i>

## Tabla de contenidos de figuras

<i>Figura 1. El diseñador selecciona la estrategia y la organización que permitan obtener los máximos resultados en un entorno.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 2. Ecosistema del emprendimiento.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 3. Relación entre las variables.....</i>	<i>84</i>
<i>Figura 4. Diagrama de la variable cultura empresarial.....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 5. Diagrama de la dimensión estrategia de la cultura empresarial.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 6. Diagrama de la dimensión liderazgo de la cultura empresarial.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 7. Diagrama de la dimensión aprendizaje de la cultura empresarial.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 8. Diagrama de la dimensión cambio de la cultura empresarial.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 9. Diagrama del perfil de la cultura empresarial.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 10. Diagrama de la actitud de emprendimiento.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 11. Diagrama de las dimensiones de actitud de emprendimiento.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 12. Diagrama del perfil de la actitud de emprendimiento.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 13. Diagrama de probabilidad de las variables.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 14. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio ..</i>	<i>99</i>
<i>Figura 15. Diagrama de la relación categórica de la cultura empresarial y la actitud de emprendimiento.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 16. Diagrama de densidad de la distribución normal.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 17. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones.....</i>	<i>104</i>

## Resumen

El presente trabajo de investigación titulado tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura empresarial y el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020. Para lo cual se realizó una investigación de tipo aplicada con un nivel correlacional y un diseño no experimental además se utilizó la encuesta como técnica respecto a las variables en estudio respecto a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales con una muestra de 290 estudiantes. El estadístico usado para medir la correlación entre las variables es Rho de Spearman de igual forma se aplicó para la relación entre sus dimensiones (según la normalidad de los datos). Los resultados mostraron una correlación directa y significativa  $r_s = 0,741^{**}$  con  $(p=0,000) p < 0,05$  concluyendo que sí existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial y el desarrollo de la actitud de emprendimiento. Asimismo, los resultados encontrados para el primer objetivo se encontraron que  $r_s = 0,581^{**}$  con  $(p=0,000) p < 0,05$ , lo cual se interpretó que existe una correlación positiva y significativa entre la dimensión estrategia con el desarrollo de la actitud de emprendimiento. Para el segundo objetivo el valor  $r_s = 0,467^{**}$  con  $(p=0,000) p < 0,05$ , lo cual se interpretó que existe una correlación positiva y significativa entre la dimensión liderazgo con el desarrollo de la actitud de emprendimiento. Para el tercer objetivo el valor  $r_s = 0,473^{**}$  con  $(p=0,000) p < 0,05$ , lo cual se interpretó que existe una correlación positiva y significativa entre la dimensión aprendizaje con el desarrollo de la actitud de emprendimiento. Y finalmente para el cuarto objetivo el valor es  $r_s = 0,643^{**}$  con  $(p=0,000) p < 0,05$ , lo cual se interpretó que existe una correlación positiva y significativa entre la dimensión cambio con el desarrollo de la actitud de emprendimiento.

*Palabras clave:* Cultura empresarial, actitud de emprendimiento.

## **Abstract**

The present research work entitled aims to determine the relationship that exists between the entrepreneurial culture and the development of the entrepreneurial attitude in the students of the F.C.E. of UNH, 2020. For which an applied type of research was conducted with a correlational level and a non-experimental design in addition the survey was used as a technique with respect to the variables under study regarding the students of the Faculty of Business Sciences with a sample of 290 students. The statistic used to measure the correlation between the variables is Spearman's Rho and the same was applied for the relationship between its dimensions (according to the normality of the data). The results showed a direct and significant correlation  $r_s = 0,741^{**}$  with  $(p=0.000)$   $p < 0.05$  concluding that there is a direct and significant relationship between the entrepreneurial culture and the development of the entrepreneurial attitude. Likewise, the results found for the first objective found that  $r_s = 0,581^{**}$  with  $(p=0.000)$   $p < 0.05$ , which was interpreted that there is a positive and significant correlation between the strategy dimension with the development of entrepreneurship attitude. For the second objective the  $r_s$  value =  $0,467^{**}$  with  $(p=0,000)$   $p < 0,05$ , which was interpreted that there is a positive and significant correlation between the leadership dimension with the development of entrepreneurship attitude. For the third objective the value  $r_s = 0,473^{**}$  with  $(p=0,000)$   $p < 0,05$ , which was interpreted that there is a positive and significant correlation between the learning dimension with the development of entrepreneurship attitude. And finally for the fourth objective the value is  $r_s = 0.643^{**}$  with  $(p=0.000)$   $p < 0.05$ , which was interpreted that there is a positive and significant correlation between the change dimension with the development of entrepreneurship attitude.

*Keywords:* Entrepreneurial culture, entrepreneurial attitude.

## **Introducción**

En la actualidad se percibe que el mercado laboral se ha visto reducida en las diferentes disciplinas formativas que ofrecen las universidades e institutos superiores, las causas son múltiples, así Yamada, G. (2018) manifiesta que existe una gran distancia entre las universidades y las empresas u organizaciones sociales debido a que las primeras no adaptan sus contenidos formativos para las segundas. A esto le podemos sumar el incremento de la oferta educativa que según Yamada y Lavado, (2018) se ha incrementado para el 2018 en un 50% y que la han considerado como una expansión comparativa mundial. Al respecto, podemos citar un informe del Banco Mundial (2017), en el que se señala que se ha incrementado el número de estudiantes de educación secundaria que accede a una educación superior, pasando del 59% al 80% en los últimos 25 años, en otras palabras.

Otra manifestación del problema es la informalidad, se dice que el 75% de los trabajadores en el Perú pertenecen al sector informal, esto ocasiona que no tienen acceso a ningún tipo de beneficio social y por otro lado las políticas fiscales en nuestro país no son atractivas puesto que no genera ningún beneficio el hecho de que un empresario pequeño se formalice ya que la realidad es que cuando lo hace asume pagos de impuestos sin beneficio.

Entonces como estudiantes de Administración, el presente trabajo de investigación buscará encontrar una relación entre la cultura del emprendimiento y el desarrollo empresarial en lo estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción del problema**

En la actualidad se percibe que el mercado laboral se ha visto reducida en las diferentes disciplinas formativas que ofrecen las universidades e institutos superiores, las causas son múltiples, unas de ellas es por ejemplo la discordancia en lo ofertado y la demanda, así Yamada, G. (2018) manifiesta que existe una gran distancia entre las universidades y las empresas u organizaciones sociales debido a que las primeras no adaptan sus contenidos formativos para las segundas. A esto le podemos sumar el incremento de la oferta educativa que según Yamada y Lavado, (2018) se ha incrementado para el 2018 en un 50% y que la han considerado como una expansión comparativa mundial. Este incremento lo forma parte las familias de clases populares y emergentes que buscar oportunidades para mejorar su calidad de vida considerando entonces a la educación superior como su medio para lograrlo. Al respecto, podemos citar un informe del Banco Mundial (2017), en el que se señala que se ha incrementado el número de estudiantes de educación secundaria que accede a una educación superior, pasando del 59% al 80% en los últimos 25 años, en otras palabras, estos jóvenes han optado de pasar por el sistema educativo formal que ingresar directamente al mercado laboral. (Banco Mundial, 2017)

Estas cifras, son positivas, porque siempre se ha deseado una población con cierta

formación que le permita vivir adecuadamente con nivel cultural y económico, es probable que este haya sido una de las premisas para la expansión de la educación superior en nuestro país pero también han existido otros factores para que esto haya sido factible tal como lo señala Burga, (2005) ha tratado de explicar esta problemática y señala que “las Universidades públicas de prestigio se han estancado en sus niveles de población estudiantil y estándares de calidad académica” y explica que se debe a dos aspectos, el primero que es por los problemas económicos y el segundo es por la excesiva politización en estas instituciones, concuerdo con Burga, pues se ha observado que en las Universidades públicas existe un viejo pensamiento de lucha de clases o lucha de poderes que lo replican entre los grupos que buscan tener el protagonismo administrativo y económico por un determinado período. Y ¿Qué paso con la Universidades privadas?, éstas aprovecharon la flexibilización de las leyes para expandirse, pero esta flexibilización no estuvo de la mano con una supervisión que monitoreara la calidad de los egresados. Cuenca (2015) explica que se flexibilizó la educación bajo un contexto de liberación de las economías y que existieron tres postulados por los cuales se decidió abrir el mercado a las universidades privadas. 1) la primera hipótesis es que la participación de la educación privada ampliaría la oferta por lo que se tendría mayor cobertura, 2) la segunda hipótesis es la democratización de la educación y la 3) tercera es que sería el mercado quien regularía este servicio, es decir, que las universidades de baja calidad quedarían fuera por una cuestión de competitividad.

Al analizar los tres postulados que Cuenca explica, nos daremos cuenta que el primero (generar oferta) ha resultado positivo o cierto, es innegable que hay más posibilidades de estudiar en una universidad, en cambio la segunda hipótesis ha quedado medianamente afirmado ya que según Yamada y Oviedo (2016) el acceso de las familias con quintiles de ingreso se aminoró (o sea, que mucha democracia, no ha permitido), en cambio podemos la tercera hipótesis ha sido descartada ya que se ha comprobado que muchas de las universidades privadas tienen bajos estándares de calidad y sin embargo mantienen su demanda educativa; tal vez esto último sea causante del sub empleo profesional. (Lavado, et. al. 2015). Esta problemática es una

realidad y cabría hacerse la siguiente pregunta ¿Cuánto se aprende en las universidades? ¿Es útil?

El conocimiento tiene valor, el nivel de productividad y la eficacia tienen valor, y los sueldos se encuentran en relación directa con la productividad, el conocimiento y la eficacia, de continuar \*esta situación las aspiraciones y desenvolvimiento de los estudiantes seguirán siendo mediocres y se verán reflejados en su economía, bien lo señala Parodi, (2018) “que la productividad en una parte importante, depende de la calidad y pertinencia de la educación recibida”, en otras palabras las universidades deben alinear su enseñanza - aprendizaje con lo que el mercado laboral necesita.

Otra manifestación del problema está relacionada con las cifras demográficas que nos ponen en perspectiva lo que nos espera en futuro, por ejemplo, la población se ha triplicado su población entre los años 1950 y 2016, o sea que en 1950 la población era de 8 millones de personas, y para el 2016 la población supera a los 31 millones, estos a causa de la reducción en las tasas de mortalidad, mayor cobertura en salud, (Chacaltana y Ruíz. 2017), esto indudablemente tiene un impacto en la economía y en el mercado de trabajo, de tal manera que sólo por el hecho de pertenecer a la generación más grade de peruano ganamos el 20% menos que lo que ganaríamos si perteneciéramos a otra generación. (MTPE, 1998). De estos 31 millones de peruanos, explica Parodi (2018), 16 millones pertenecen a la PEA (población económicamente activa), es decir, personas mayores de 14 años que están dispuestas a trabajar, es estos 16 millones el 42% es subempleado (esta empleado pero su empleo le genera menos que un ingreso mínimo referencial), 2% son subempleados por horas (personas que no encuentran donde trabajar por más horas), 5% de la PEA está desempleada y el 50% de la PEA no está conforme con su situación y si a esto le agregamos que para el 2017 el empleo formal disminuyó en un 2.8% lo que significa que esto haya incrementado las cifras de sub empleo o desempleo.

Otra manifestación del problema es la informalidad, se dice que el 75% de los trabajadores en el Perú pertenecen al sector informal, esto ocasiona que no tienen acceso a ningún tipo de beneficio social y por otro lado las políticas fiscales en nuestro país no son atractivas puesto que no genera ningún beneficio el hecho de que un empresario pequeño se formalice ya que la realidad es que cuando lo hace asume pagos

de impuestos sin beneficio.

En otras palabras, para solucionar los problemas necesitamos nuevos enfoques acerca de la educación superior y nuevas políticas públicas tributarias, pero aun estando en este escenario y como parte integrante de la PEA y de una entidad superior que en específico es la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica, nace la imperiosa necesidad de plantear propuestas para ayudar a resolver en parte esta problemática, Chacaltana y Ruíz. (2017), a nivel de estadísticas pronostica algo alentador dentro de este panorama y es el incremento de la formalidad hasta en un 40% de parte de “los trabajadores por cuenta propia” si tan sólo pasarían del 6% al 15% al 2025; esta proyección nos alienta a ser parte activa de la solución del problemas y más como estudiantes de la carrera de Administración, ya que desde su misma propuesta de creación y que materializa en su Plan de Diseño Curricular esta Escuela permite formar profesionales con amplia visión gerencial y estratégica, comprometida con la calidad de vida de la sociedad. Estos profesionales al término de su carrera deben estar capacitados para administrar empresas públicas o privada, crear empresas, ser consultores y asesores de negocios.

Poníamos énfasis en el pronóstico estadístico que Chacaltana y Ruíz. (2017), hicieron porque los empleados por cuenta propia, que no son otra cosa que los emprendedores son los que podrán aportar en el desarrollo de nuestra sociedad, y consideramos que nosotros y nuestros contemporáneos podríamos ser parte de este grupo de emprendedores. La realidad está cambiando, tenemos que abrir nuestra mente y nuestros sentidos ya que como lo indica Chocano, J. (2016) estamos atravesando la tercera revolución industrial, en el que sea de nuestro agrado o no, la tecnología reemplaza progresivamente al trabajo humano. Esto es una realidad, y ante este problema, más bien ante esta oportunidad es preciso dar paso al emprendimiento, el cual permite una generación de ingresos por cuenta propia con un plan de vida y económico sostenible, pero sobre todo y lo más interesante es que el emprendimiento puede permitir la realización humana a través del trabajo ya que el enfoque actual de emprendimiento es otorgar un solución de servicio a un problema, creando así nuevos

modelos de negocio con nuevas formas de organizaciones y uso de las tecnologías.

Entonces queda claro el desafío como estudiantes de Administración, por ello el presente trabajo de investigación buscará encontrar una relación entre la cultura del emprendimiento y el desarrollo empresarial en los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera se relaciona la cultura empresarial y el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿De qué manera se relaciona la cultura empresarial en su dimensión estrategia con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020?
- ¿De qué manera se relaciona la cultura empresarial en su dimensión liderazgo con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020?
- ¿De qué manera se relaciona la cultura empresarial en su dimensión aprendizaje con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020?
- ¿De qué manera se relaciona la cultura empresarial en su dimensión cambio con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la cultura empresarial y el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar la relación que existe entre la cultura empresarial en su dimensión estrategia con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.
- Identificar la relación que existe entre la cultura empresarial en su dimensión liderazgo con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.
- Identificar la relación que existe entre la cultura empresarial en su dimensión aprendizaje con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.
- Identificar la relación que existe entre la cultura empresarial en su dimensión cambio con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Justificación teórica**

La actitud emprendedora o de emprendimiento entendida en términos generales como la capacidad de crear proyectos o iniciar una empresa, considerando aspectos tales como la confianza en sí mismo, la determinación de proceder en busca de nuestros objetivos, demostrando perseverancia hasta hacerlos realidad, es una disposición poco advertida o identificada en las mayoría de las personas, incluso en individuos directamente vinculados al quehacer empresarial o personas que están

inmersas en un contexto en el que se aprende y reflexiona respecto de principios, conceptos, características que definen la cultura empresarial, tal como ocurre por ejemplo, con los estudiantes de la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica. Son estos estudiantes universitarios quienes, por la naturaleza de la carrera que han abrazado, los que se familiarizan o estarían familiarizados con los aspectos teóricos y estratégicos que supone contar con una cultura empresarial para a partir de ello, desarrollar una actitud de emprendimiento que sería casi su correlato.

En relación a lo expuesto líneas arriba, el presente proyecto de investigación, tiene el propósito de identificar la existencia o inexistencia de relaciones entre el conocimiento de las características de la cultura empresarial por parte de los estudiantes universitarios en el desarrollo de su actitud emprendedora o de emprendimiento; es decir, si el disponer de una plataforma teórica y estratégica sobre la misma es factor que contribuye efectivamente o no a la formación de la actitud emprendedora de los estudiantes.

De este modo, la respuesta a este interrogante tendrá implicancias teóricas pues esclarecerá la relación existente entre las variables en cuestión; asimismo, tendrá una utilidad metodológica, ya que los resultados derivados de la investigación pueden reforzar la propuesta y trabajo curricular que viene realizando la entidad universitaria o dar pistas para su ulterior reformulación; ello evidenciaría, por tanto, la relevancia social de la presente investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

- Moreano, (2015) En su tesis: *“Emprendedores y régimen tributario: perspectivas de la Adecuación de incentivos óptimos para el fomento al emprendimiento en Ecuador”*. Desarrollado en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, para la obtención del título de Magister en Tributación, concluyo en lo siguiente que al implementar los incentivos tributarios, estas no ocasionan un impacto en el Presupuesto General, el cual genera gasto público, debido a que los ingresos tributarios son dependientes de los agentes económicos, además de considerar las evasiones que se tienen al aumentar la obligación tributaria. Otras de las conclusiones es que esos incentivos tributarios que se encuentran vigentes en el país, pueden ser apreciados en un alto porcentaje, pueden beneficiar a todas las organizaciones, pero para ello, se debe tener en cuenta los emprendimientos que son impulsados por una empresa y por las mismas personas naturales. Respecto a la revisión de los incentivos que se encuentran vigentes, se logró identificar aquellos ingresos que favorecen a los emprendimientos en el sector de la agroforestación, los cuales se encuentran exentos de algún impuesto a la renta. Por el lado del trabajo comparativo subregional que se tiene con los países de Colombia y Perú, se puede mencionar que no existe ninguna

implementación de incentivos tributarios que puedan fomentar los emprendimientos.

- Freire, (2015) En su tesis: *“Proyectos Empresariales. Una alternativa curricular con enfoque en competencias para la formación profesional en turismo”*. Desarrollado en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, para la obtención del título de magíster en Gerencia Educativa. Concluye el trabajo de investigación en que la universidad debe realizar la revisión y debe recordar de forma permanente la razón de ser de la institución y cuál es su finalidad principal, de tal forma que no pierda su funcionalidad y cumpla con la misión institucional. Cuando utiliza los aspectos físicos y electrónicos, así como la implementación de diferentes talleres, tiene que orientarse al compromiso y a la capacidad en general de la comuna universitaria, en beneficio de los nuevos conocimientos y la mejora constantes de sus actividades. Por otro lado, se considera a la lectura como el medio más importante, que se tiene para alcanzar la mejora en el aspecto académico universitario, por lo que, es importante tener bibliotecas bien implementadas y que tengan un acceso rápido, y con ello buscar promocionar el uso de forma constante de esas bibliografías y que logren facilitar la enseñanza y el aprendizaje, las discusiones y las resoluciones de los múltiples problemas y sobre todo establecer la mejora continua y la construcción crítica del pensamiento. Con relación a los enfoques de las competencias que se dan hoy en día en la educación, debe ser tomada como una forma de ver a la educación actual y sus propósitos, como una de las formas más fáciles de aprender y lograr diversas capacidades en los seres humanos, y que sirvan ello para que se puedan desenvolver ellos mismos y puedan realizar una serie de roles y acciones en su vida diaria, y que estas instituciones educativas fomenten y creen nuevos espacios y nuevos enfoques de aprendizaje, que logren permitir al estudiante conocerse y valorarse como persona y como parte de la sociedad. Existe la necesidad de hacer estudios comparativos entre las diferentes realidades, y que esta logre mejorar la orientación a la construcción de competencias para todos los niveles educativos, tal es el caso del sector turismo, considerad como una de las fuentes más importantes, y de ello se tiene información estadística de forma constante, que sirva para realizar orientaciones que ayuden en el desarrollo nacional y mundial y es un deber de las universidades y los

responsables que regulan, aporten con esas informaciones, mediante la publicación en medios de comunicación, indicando resultados, tendencias y proyecciones de la actividad turística. En el aspecto académico, se considera al tema turístico como una acción compleja, que está en permanente construcción, y que, con ayuda de otros factores del conocimiento, se puedan abordar con bastante seriedad y ser rigurosos si el caso amerite, realizando estudios y elaborando proyectos de investigación que lo puedan sustentar, buscando el desarrollo y los aportes en beneficio de la comunidad y el medio ambiente. Es importante señalar que los grandes proyectos empresariales son considerados como prácticas educativas que son complejas, pero a su vez son compatibles y tiene coherencia con los diversos enfoques por competencias, los cuales necesitan mayor importancia en todas las fases que se requiere, por ello, las instituciones educativas que logren implementar, tienen que crear y hacer uso de herramientas que le den el seguimiento y la evaluación respectiva, sin olvidar que, los elementos y las características de las competencias personales logran influir en esa realidad. En el aspecto pedagógico, se ha planteado, que se tiene que aplicar y realizar experimentos de las diversas formas de su práctica, y que será un reto para todas las instituciones educativas que asuman esa acción, sabiendo que su finalidad es dar aportes en el tema de la calidad de la educación turística y calidad del servicio en el sector turístico. Considerar a los proyectos empresariales, como estructuras de un plan curricular, que logren proveer a los profesionales en los temas de experiencia laboral, con la diferencia de que esta experiencia no solo es laboral, y considerar a los graduados como promotores de nuevos cambios, fundadores de nuevos productos e implementadores de nuevas formas de servicio de calidad, que marquen la diferencia con los demás y tengan un efecto positivo en los consumidores y en los proveedores, y que en el aspecto educativo se puedan formar como laboratorios, que sería un aspecto muy ventajoso y considerarla como actividad principal y ser parte del elemento curricular, con propuestas de estudio en relación al tema de turismo. Además, hay que plantear que esos proyectos empresariales, aparte de ser un elemento curricular, también tiene alcances muy amplios que logren beneficiar al sector del turismo, con aporte de competencias efectivas y el involucramiento en el tema, además de obtener una valiosa información que serviría de obtener una data para realizar el diagnóstico

respectivo en temas de turismo. Si todo lo mencionado anteriormente funcionará correctamente, podríamos decir que el servicio del turismo en el Ecuador sería de calidad y se tendría destinos al Ecuador bien reconocido, es importante asumir esos retos, haciendo un objeto de estudio del turismo, de forma integral y finalmente, debe existir el compromiso de las universidades, de planificar un estudio riguroso y generar conocimientos que busquen el desarrollo del turismo, su aplicación debe ser direccionado a aplicar estrategias de desarrollo en los ámbitos de aplicación: en su aspecto empresarial, en su aspecto y el aspecto académico, vale decir, que la universidad en concordancia con los participantes en el tema de turismo, se deben formular la documentación que logra realizar la formación, la capacitación y la promoción, por medio de directrices, realizando un trabajo innovador, y buscar ser una importante fuente de conocimiento para formular planes y tomar decisiones para la formación de profesionales en temas de turismo y de organizaciones privadas que ofrecen servicios turísticos.

- Nepas, (2018) En su tesis: *“Proyectos de emprendimiento en universidades y su implementación. caso: FCAC – PUCE”*. Desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para la obtención del título de Ingeniero Comercial, llego a concluir: Realizar emprendimientos internacionalmente es considerado como una forma de obtener trabajo de otras formas ya sean en organizaciones privadas y entidades del sector público, porque tener independencia en sus decisiones permite que los universitarios y visionarios en el emprendimiento, logren cumplir con sus objetivos y promuevan ideas que sean innovadores y se puedan realizar de forma global. En Ecuador, el tema del emprendimiento no se toma en consideración desde un enfoque global, se le toma como un factor que puede solucionar la falta de empleo, por ello, desde un punto de vista de la educación superior, el empuje que tiene que dar el Estado ecuatoriano y la falta de financiamiento, son factores que debilitan el proceso de mejora del emprendimiento, y no plantean posibles soluciones para mejorar las condiciones de los emprendedores y buscar el apoyo en todos los sectores de competentes profesionales que buscan innovar y mejorar con nuevos enfoques e ideas. Es importante señalar que en la Facultad de

Ciencias Administrativas y Contables (FCAC) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), se han estado promoviendo diversas formas de instaurar y hacer funcionar los grandes emprendimientos planteados por los estudiantes y docentes universitarios; lamentablemente en un alto porcentaje solo se ha quedado en el aspecto teórico y en los mejores procesos el emprendimiento se cerró al poco tiempo de instaurarse inclusive en tiempos menores a los tres años, esto se debe a varios factores como la falta de un tema económico, el incumplimiento de los procesos a seguir, el facilismo de busca mejor un trabajo y no seguir con el proyecto de emprendimiento o en muchos de los casos la falta de un manejo en sentido empresarial de los proyectos.

- Moreno, (2015) En su Tesis: *“El emprendimiento universitario sustentado en la responsabilidad social caso: Pontificia Universidad Católica del Ecuador”*. Desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para la obtención del título de Ingeniería Comercial, expone las siguientes conclusiones: Que cuando se habla de emprendimiento se habla de las personas que inician una nueva empresa o un nuevo proyecto, dándole un valor agregado, o mejoran un producto o mejoran los procesos, en general el emprendimiento son las actitudes y aptitudes que muchas personas poseen para emprender retos, que les permita mejorar situaciones actuales, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, el 80% de estudiantes mencionan que son emprendedores, lo que es ventajoso para la universidad, porque se estaría encaminando a lograr o generar nuevas ideas que sean innovadores, que buscan la mejora continua, en beneficio del país. Otras de las conclusiones es que se considera al emprendimiento actualmente, como un tema de importancia porque es una de las formas que las personas logran su independencia laboral y que aparte, de verlo como una fuente de ingreso, lo consideran como un aspecto que se enfoca en diferentes ámbitos sociales como es el caso de la educación, del medio ambiente, de la salud, del comercio, de los derechos humanos, entre otros aspectos relevantes, por lo que en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, al menos el 70,21% de los estudiantes se consideran emprendedores sociales, lo que señala que no solo están para generar riqueza sino también para aportar en favor de la sociedad. Considera en sus conclusiones que la universidad debe jugar un papel muy importante en el cambio de

la sociedad, presentando profesionales con enfoques en desarrollo y que sean parte del ámbito laboral, puesto que las universidades son fuentes importantes en la mejora o detrimento de la sociedad de su entorno. Además, en las diferentes carreras profesionales en Pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se toman de forma transversal temas relacionados con el Emprendimiento y Responsabilidad Social, de acuerdo a un análisis realizado al conjunto de los currículos y el Perfil Profesional de todas y cada una Carreras profesionales, en el tema de emprendimiento, se puede decir que dentro de los planes curriculares no hay una asignatura que se denomine como tal, pero si hay un conjunto de asignaturas que si tienen relación con temas de Liderazgo y Negociación, Liderazgo y Trabajo en equipo, Proyectos Sociales, Gestión de Talento Humano, Evaluación Financiera Social de Proyectos, Desarrollo Sustentable, Gestión de Recursos Humanos, Emprendimientos Turísticos. Por otro lado, en la formación humana y social, se logra observar que hay asignaturas que son dictadas en todas las carreras de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Jesucristo y la Persona de Hoy, Ética Social, Personal y Profesional, las mismas que son parte de los ejes complementarios que logran contribuir con la formación integral de los profesionales. Respecto a la carrera de Administración de Empresas, es la especialidad que con mayor porcentaje a diferencia de los otros se relaciona con el tema de emprendimiento, seguido de la carrera de Ingeniería Civil, Ingeniería de Sistemas y Computación y finalmente la carrera de Economía. El 80% de los estudiantes mencionan que son creativos e innovadores, que son elementos importantes para ser considerado emprendedor. Además, la gran mayoría de los estudiantes manejan o utilizan adecuadamente los Tic's y que esto les sirve para mejorar su desempeño y lograr el desarrollo de nuevas ideas, que se enfoquen en el bien común. Por otro lado, más del 80% de los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, menciona que el discernimiento es parte de su modo de ser y que el propósito de la universidad es emprendida también en una actividad educativa de formación integral y que se basa en el Paradigma Pedagógico Ignaciano, que es un modelo educativo, que forma estudiantes, con servicio a la sociedad por medio de la excelencia humana y profesional, respetando la dignidad y libertad humana en el servicio de la fe y la justicia, además, que los estudiantes sabe de la

realidad de la comunidad, conoce los problemas sociales como: el desempleo, la pobreza, la desigualdad, y que están dispuestos a emprender con el propósito de mejorar la distribución equitativa de recursos para la sociedad. Otra de las conclusiones que plantea la investigación es que los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, están de acuerdo, en que los conocimientos que reciben son aportes que son destinados al bienestar general de la comunidad, de las formas de realizar y ver las cosas, que generan un aporte ético con el entorno y que su formación tiene una activa participación, con el tema del medio ambiente. En relación a los temas de innovación, discernimiento, creatividad y calidad, que son elementos fundamentales en el tema del emprendimiento universitario, podemos manifestar que los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se encuentran indecisos ante el tema de innovación, de lograr generar cambios significativos para la resolución de problemas de la sociedad actual, pero que si están muy de acuerdo con los temas de la mejora continua y la creatividad, las cuales son dirigidas a plantear nuevos cambios que beneficie a la sociedad, saber la diferencia entre la claridad del bien con el mal, al tomar las decisiones y desarrollar acciones, en base al bienestar de la población. Por último el tema de liderazgo, del autoconocimiento, del autocontrol, de la empatía y la motivación, como principales características que un líder debe poseer y de acuerdo a los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, conocen todos estos temas y que ello les facilita a tomar decisiones, que generan un mejor empatía con los demás, además, de estar motivados y lograr un desarrollo integral, que como una conclusión final se puede enmarcar que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, forma líderes que aportan en la mejora y en el desarrollo social del país.

- Ordoñez (2018), en la Tesis: *“Políticas para el desarrollo de micro emprendimientos en San Carlos de Bariloche: vacíos, ajustes y propuestas”*. Desarrollado en la Universidad FLACSO de Argentina, para optar el grado académico de Magister en Diseño y Gestión de Programas Sociales, menciona las siguientes conclusiones: Que el Estado, impulsa políticas que fomenta los micro emprendimientos y que busca además la generación de micro emprendimientos

propios, como una alternativa al empleo, de tal forma que se logre atenuar el tema de la exclusión y el desempleo, promoviendo nuevas actividades económicas y por ello el Estado, articule en sus diferentes niveles de gobierno, las políticas activas y generar integraciones coherentes de políticas territoriales, además, de generar marcos normativos, que logren favorecer el trabajo de los micro emprendimientos y lograr un modelo para promocionar el desarrollo. Estas políticas que promocionaron los micro emprendimientos, logra la sostenibilidad de la misma, disminuyendo los gastos en asistencia social y mejoran la distribución de los ingresos, favorecer la inclusión social y la recuperación de derechos. Respecto a la principal hipótesis de la investigación, sostiene que hay fuertes bases que retrasan el inicio, el emprendimiento y sobre todo el éxito de los micro emprendimientos productivos en San Carlos de Bariloche, y que, por medio de programas de micro emprendimientos mejorados e implementados, redujeron esas barreras que se tuvo anteriormente. Además se lograron de identificar un conjunto de dificultades y debilidades de los programas actuales como los costos y la atención en las materias primas, que fueron considerados como obstáculo para otros rubros, se encontraron debilidades que fueron encontrados en los programas actuales como la falta de la sistematización entre diversos organismos, la falta de información respecto a los micro emprendedores, la falta de una línea de base y herramientas de evaluación para los diferentes programas y la existencia de una debilidad en la compatibilidad cultural de los programas y algunos micro emprendedores,

- García, (2015) En su Tesis: “*Emprendimiento Empresarial Juvenil como respuesta a la Crisis de Empleo*”. Desarrollado en la Universidad Politécnica del Valle de México, para obtener el grado de Maestro en Administración. Concluyo en que los estudiantes universitarios encuestados plantearon una serie de problemas que tenían que enfrentar como las adicciones, el desempleo y la falta de seguridad y mucha delincuencia, estos problemas estaban vinculados a contextos donde desarrollan sus biografías, pensando en la construcción de proyectos de vida, de expectativas futuras y acciones de forma individual y/o grupal, para llevar a cabo todo lo planificado. Otras de las conclusiones que se plantea es de acuerdo a las encuestas existe la perspectiva de empezar a realizar emprendimientos empresariales, y que para ello era tener

habilidades personales y académicas para poder plantear los negocios más viables, dejando en un segundo plano los conocimientos y uso de las políticas públicas, desde el gobierno e universidades, que fomentan e impulsan el emprendimiento empresarial. Otras de las conclusiones, es que en un 90% de los encuestados, piensan pensado que en un tiempo inmediato empezar con un emprendimiento empresarial, que lo consideran como una acción prospectiva, planificando escenarios en términos económicos y laborales, y que en un promedio del 74.9 % los jóvenes piensan empezar con un emprendimiento empresarial en un tiempo no mayor a dos años, que pone a la Universidad en un escenario interesante y a la vez privilegiada para impulsar el emprendimiento, identificando estos emprendimientos empresariales, con la capacidad de atenderlos, solucionarlos y ponerlos en marcha de empresas juveniles, para impulsar el empoderamiento de los jóvenes. Las encuestas nos dan resultados, donde se identifican como los jóvenes priorizan el inicio de un negocio propio y que para ello era importante “obtener financiamiento. Seis de cada 10 jóvenes desconoce que el gobierno genera emprendimiento empresaria, el 76 % indicó que no conocían alguna, donde el 85 % niega conocer el INADEM, debido a estos dos cuestionamientos: Que es una la política pública, que es impulsado por el gobierno para el fortalecimiento del emprendedurismo empresarial y para los que no conocen esta política pública gubernamental, que son fundamentalmente estudiantes que están vinculados de forma directa a todos los procesos de creación y gestión de empresas. Desconocen en un 97 % la existencia de una Cámara Empresarial, que apoya al inicio de emprendimientos empresariales.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

- Aguirre, (2016) En su Tesis: “*Factores institucionales que inciden en el proceso emprendedor de las PYMES del Cantón Machala, provincia de el oro, desde la percepción del empresario*”. Desarrollado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el grado académico de Doctora en Ciencias Administrativas, concluyo en que existen factores formales que son influyentes en el acceso a los recursos tecnológicos, a las diferentes fuentes de financiamiento, el acceso a la información y sobre todo a motivar a los empresarios. Hay factores informales como

la actitud emprendedora, que tiene una relación con los procesos emprendedores en sus factores de inversión inicial, tener el acceso a los recursos financieros y tecnológicos, además de los factores institucionales existe una interacción con los elementos de los ingresos al mercado, como el acceso a las fuentes de financiamiento, a las oportunidades de negocio, a considerar la experiencia laboral y sobre todo a la demanda del mercado. El factor del empresario, es influyente en los recursos tecnológicos e incide en la obtención de la información, además de tener en cuenta, los ingresos al mercado y el accionar de los recursos humanos. Considerar los años de experiencia en un negocio, este factor se sistematiza con los recursos económicos y financieros, el talento humano y el uso de las tecnologías, entre otros. Respecto a la situación económica, esta influye en los recursos financieros y humanos, influye en la motivación de los empresarios, y demás factores que se consideran importantes. Hay una existencia en todos los factores formales como el tema legal, en la etapa de gestación, así como en la motivación del empresario y con la fase de crecimiento inicial y en la obtención de la información previo a empezar el negocio. Se concluye que existe una relación entre los factores formales, respecto a las instituciones de promoción y fomento, y en su fase de gestación, con relación a la obtención de información y motivación del empresario y el acceso a los recursos humanos, el acceso a los recursos tecnológicos y materiales, así como el acceso de las fuentes de financiamiento. Hay relación de los factores informales, como la actitud emprendedora, la gestación, las oportunidades de los negocios y sus respectivas competencias con la fase de puesta en marcha, en los accesos de los recursos materiales, accesos a los recursos humanos, el accesos a los aspectos financieros y tecnológicos, a la experiencia laboral de los empresarios, relación que se da con la etapa de desarrollo inicial, con sus factores ingreso al mercado, fuentes de financiamiento y demandas del mercado. Otras de las conclusiones es que existe una relación factores informales que considera a la formación del empresario, a la gestación, a la obtención de la información; con las etapas de puesta en marcha, con respecto al uso de las tecnologías, el talento humano y demás recursos, así como la experiencia laboral; se relacionan con el proceso del desarrollo primario, donde se considera procesos de entrada los mercados y a las fuentes de financiamiento. Además, se tiene que realizar la verificación de las relaciones de esos

factores informales, como la experiencia obtenida en los negocios, y en los procesos de gestación, se avizoran las grandes oportunidades de negocios para los empresarios, así como la forma de obtener mucha información para emprender. La existencia de una relación entre los factores informales, que tiene como etapas a la situación económica, a la gestación, a las ocasiones de oportunidades de empresa, a obtener información y a motivar a los empresarios; relacionándolos con la etapa de poner en marcha, la experiencia laboral de los empresarios; para que finalmente se plantee la etapa de crecimiento inicial, teniendo en consideración las fuentes de financiamiento y la alta demanda.

- Benavides & Tupayachi (2015), en la tesis: *“Emprendimiento y perfil del emprendedor en la escuela profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo: 2014-2015”*. Desarrollado en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para optar el grado de Licenciadas en Administración, presenta las siguientes conclusiones: Que el tema del emprendimiento en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, los estudiantes tienen expectativas laborales plasmadas en el campo laboral de forma dependiente en un 60%, y que un porcentaje del 40% que tienen expectativas de realizar un emprendimiento de negocios propios, por todo eso, las instituciones que desarrollan programas emprendedores, tiene que apoyar a implementar emprendimientos, deben ser motivadores de los estudiantes que desarrollan emprendimientos y lograr el incremento de títulos bajo la modalidad de casos empresariales. Hay que considerar que el perfil del emprendedor de los estudiantes de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, se plantea mediante la aplicación de talleres de emprendimiento, fortaleciendo las características emprendedoras personales, con puntuaciones entre 18.01 y 17.67, para mujeres y varones respectivamente, lo que nos indica, la mejora en los perfiles del emprendedor, y a ello generar modelos de negocio innovadores. Por otro lado, la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, no promueve mucho el emprendimiento, por considerar eventos extracurriculares que se relacionan con los emprendimientos, hacen uso de técnicas que no logran obtener el interés de los estudiantes que desean ser emprendedores. Los talleres de emprendimiento, no son suficientes para poder desarrollar incubadoras de negocio, porque no le dan

continuidad y su respectivo seguimiento para desarrollar ideas y fortalecer el perfil del emprendedor.

- Baquedano, Carrillo, Llanos, y Morón, (2017) En su Tesis: *“Características del perfil del emprendedor de las startups en Lima y su implicancia en el modelo de negocio”*. Desarrollado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, para obtener la Licenciatura en Administración y Gerencia del Emprendimiento, arribo a las siguientes conclusiones: Se concluye que las habilidades blandas, son las características de los emprendedores que son consideradas transversales a todos los perfiles de emprendedores, las más importantes son la resiliencia, los trabajos en equipos, la comunicación efectiva, las capacidades de ejecución, el liderazgo y la persistencia. Al buscar información referente a las habilidades blandas, se encontró con una importante característica que tiene el perfil del emprendedor de las startups, es que tiene una buena formación técnica, de acuerdo a los requerimientos de los emprendimientos dinámicos. Otras de las conclusiones, es que da a conocer el lugar donde se ejecutan los emprendimientos de los startups, por lo que fue necesario saber del tema del ecosistema en el que se desarrollan y de que, manera logran impactar en los emprendimientos, además, se consideró algunos segmentos como el tema de los sectores públicos, privados, académicos y los mismos startups, y que al final se concluye que la cultura emprendedora a nivel de startups, todavía es mínimo, pero que el Estado promueve e incentiva los emprendimientos dinámicos, mediante los financiamientos de las incubadoras, las redes de la inversión ángeles y promover los capitales de inversión, en relación al tema académico y privado, se fortalecen la promoción al emprendimiento por medio de incubadoras de negocios. Por último, los resultados concluyen, con respecto a la hipótesis no se validó, porque son habilidades cognitivas y se desarrollan a un nivel más alto, lo que resulta más importante en los perfiles de los emprendedores para el desarrollo y éxito de los emprendimientos.

- Morales & Pariona (2018), en la tesis:” *El desarrollo de la cultura emprendedora en los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad*

*Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y su influencia en la visión de sus empresas familiares*". Desarrollado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Gerencia del Emprendimiento, arribo a las conclusiones: Que los estudiantes egresados y estudiantes del séptimo al X ciclo de la especialidad de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC, presentan diversos cambios en el desarrollo de la cultura de emprendimiento: como el ser proactivo, tener espíritu de emprendimiento, saber buscar información, los cuales se dan a conocer en las actividades que se desarrollan, desde el momento que se identifican oportunidades de negocios que los han llevado a iniciar emprendimientos y para ello hagan uso de herramientas para hacer el análisis del entorno, las tendencias, entre otros aspectos, que son aplicables para llegar al mercado y tener ventajas y posicionamiento competitivos. En ese contexto se procesa una adecuada evaluación del riesgo desde el conocimiento del entorno con el uso y aplicación de herramientas cuantitativas, para proyectar o realizar cálculos numéricos, que permitan tener mejores decisiones. Además, tener en cuenta la "Creatividad e Innovación", donde se establecer las innovaciones organizativas dentro de la organización, el cual desarrolla e incorpora productos o servicios innovadores o tecnológicos. Por tanto, se plantea que en la "Generación de Valor", se innovan que aportan valores a la empresa con respecto a la calidad de los servicios a los clientes, la mejora del clima laboral y las mejoras en los diversos procesos. Se concluye que, la visión futuro que desean los estudiantes tanto egresados como del último ciclo, es que la organización busca centrarse en los diferentes planes de crecimiento en los mercados, en los planes de expansión incluyendo la globalización, y que el futuro que se desea a los clientes se determina fundamentalmente en acciones direccionadas en el tema de la gestión del servicio, las optimizaciones de los procesos y la presentación de productos nuevos, con el propósito de llegar al cliente y mejorar los servicios.. Por otro lado, se concluye que, hay una estrecha relación de la cultura emprendedora y los elementos de la visión de las organizaciones, evidenciándose una relación bastante positiva, reconociendo el crecimiento del espíritu emprendedor, que se orienta en las oportunidades planteadas en base a los análisis de la información interna y externa, que permite redefinir el futuro que se desea para la organización, los cuales se traducen en planes de expansión e internacionalización, en

función a generación de un valor para la organización, mediante las innovaciones , generando mejoras que sean atractivas para los negocios, como la adquisición de modernos equipos de última generación y formas de atención innovadoras para satisfacer las necesidades de los clientes, dándole sostenimiento a la visión que se tiene para los clientes, a quienes se le trata de fidelizar y tener un acercamiento permanente y beneficioso, por medio del buen uso que se le pueda dar a la información y de ser bastante proactivo. Finalmente se concluye que se lograron identificar los cambios que se realizan en el negocio de los egresados y estudiantes que fueron entrevistados, y estas se dan desde la falta de una buena visión, porque se limita a cumplir objetivos operativos o financieros para satisfacer las necesidades personales; una visión que solo busca la atención en un negocio que solo se da por la experiencia laboral, profesional o familiar; hasta llegar a un visión actualizada que se manifiesta por los cambios, forjadas en planes de expansión, presentación de productos nuevos, penetración a nuevos negocios, internacionalizar la marca, producto o empresa, optimizando procesos en las áreas de las organizaciones.

- Castillo (2018), en la tesis: *“Capacidad emprendedora y resiliencia como factores influyentes sobre el potencial emprendedor empresarial en estudiantes de Ciencias Administrativas y recursos humanos de una Universidad Privada de Lima”*. Desarrollado en la Universidad de San Martín de Porres, concluyo que la tolerancia como factor de la incertidumbre se relaciona inversa y significativamente con el emprendedor empresarial, cuyos factores que considera es la iniciativa, la confianza en sí mismo y la capacidad de innovar, además se relaciona de forma positiva y significativa. Respecto a la relación del potencial emprendedor empresarial y el factor resiliencia, se concluye que la ecuanimidad de la resiliencia no es importante en el potencial del emprendedor y que estos factores de la resiliencia, de la perseverancia, la confianza, la satisfacción personal se relacionan positiva y significativamente con el potencial del emprendedor. Respecto a la relación entre la capacidad emprendedora con la resiliencia, se concluye que la tolerancia de la incertidumbre de la capacidad emprendedora se relaciona de forma positiva con el factor de la resiliencia confianza, del mismo modo, el factor tiene iniciativa de la capacidad emprendedora se relaciona

positiva y significativamente con la resiliencia satisfacción personal. Las estudiantes de la carrera profesional de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, son consideradas como mejores emprendedoras empresariales y los estudiantes de la carrera profesional Gestión de Recursos Humanos Ciencias Administrativas se les contemplan como grandes emprendedores empresariales que los mismos estudiantes de la carrera profesional de Administración de Negocios, Marketing y Administración.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

- Huamán & Espeza (2015), en la tesis: *“Plan Curricular y Formación de la Cultura Emprendedora en los Estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Administración-Universidad Nacional de Huancavelica-Periodo, 2014”*. Desarrollado en la Universidad Nacional de Huancavelica, para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Las conclusiones son las siguientes: Se determina que el plan curricular y la formación de la cultura emprendedora tiene una relación positiva débil, quiere decir, si hay una mejora en el plan curricular, entonces habrá una mejora también en la cultura emprendedora en los estudiantes de la E.P de Administración. Con respecto a la dimensión iniciación y orientación se relaciona con la cultura emprendedora de una forma positiva débil, quiere decir, que si hay mejora en la dimensión iniciación y orientación, entonces se mejorará la cultura emprendedora en los estudiantes de la E.P. de Administración. Se concluye que la dimensión planificación y organización se relaciona con la cultura emprendedora de forma positiva débil, donde menciona si mejora la planificación y organización entonces mejorará la cultura emprendedora en los estudiantes de la E.P. de Administración. Además, si existe una relación de la participación y administración con la variable formación de la cultura emprendedora, que es de forma positiva débil, donde se plantea que si se mejoran las dimensiones de la variable Plan Curricular entonces mejorará la variable cultura emprendedora en los estudiantes de la E.P. de Administración.

- Huilcahuaman & Quispe (2016), en la tesis: *“Microfinanzas y Emprendimientos Empresariales Sector Servicios: Caso Distrito de Huancavelica,*

*Año 2014*”. Desarrollado en la Universidad Nacional de Huancavelica, para optar el título profesional de Licenciado en Administración, presenta las siguientes conclusiones: Concluye que el microcrédito se relaciona de forma positiva y significativamente con el emprendimiento empresarial de las MYPES del sector servicios del distrito de Huancavelica – periodo 2014, donde el nivel de  $r=89\%$  y el valor de  $p=0,0<0,05$ , determina que la correlación de la variable es positiva y alta. Se concluye que la dimensión marco institucional se relaciona de forma positiva y significativa con la variable emprendimiento empresarial de las MYPES del sector servicios del distrito de Huancavelica – periodo 2014, donde la intensidad de la correlación es de  $r=77\%$  y que su valor de consistencia de  $p=0,0<0,05$ , dando como resultado una correlación positiva moderada. Se concluye que la dimensión marco regulatorio y la variable emprendimiento empresarial de las MYPES del sector servicios del Huancavelica, se relaciona de forma positiva y significativa, obteniendo un nivel de significancia de  $r=71\%$  q y un valor  $p=0,0<0,05$ , que determina una relación positiva media. Se concluye que la dimensión entorno de inversión se relaciona de una forma positiva y significativa con la variable emprendimiento empresarial de las MYPES del sector servicios de Huancavelica, donde el nivel de significancia de  $r=70\%$  y un valor  $p=0,0<0,05$ , determinando una relación positiva media. Se concluye que la dimensión innovación institucional se relaciona con el emprendimiento empresarial de las MYPES del sector servicios del distrito de Huancavelica, de forma significativa y positiva, obteniendo un nivel de significancia de  $r=69\%$  y un valo  $p=0,0<0,05$ , que plasma una relación positiva media.

## **2.2. Bases teóricas sobre el tema de investigación**

### **2.2.1. La cultura empresarial**

#### **2.2.1.1. Definición de cultura**

Es necesario partir por el principio para poder comprender cuestiones teóricas que nos interesan para el desarrollo de este trabajo, y empezaremos por definir la palabra cultura.

Según lo refiere Bate, L (1984), la palabra cultura proviene del latín colere, esta palabra

estaba asociada para el uso de la tierra a la agri-cultura, cultivar la tierra, posteriormente este término se vuelve metafórico y los romanos lo usan para indicar que el hombre necesita cierta formación y hablan del cultivo del alma, pues bien, desde entonces la cultura estuvo relacionada a obtener cierta formación.

Eagleton, (2001), define la cultura como “el conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico”.

Bate, (1984), también afirma que la cultura como tal tiene dos funciones principales:

- La primera está relacionada al contexto de las relaciones: es decir, la cultura busca generar un modo lingüístico de comunicación, así como de formas físicas y crea estados psicológicos comunes.
- La segunda función es la creación de estabilidad, porque la cultura crea estructura, soporte a nivel social.

Habiéndonos acercado a la definición, toca hacernos la pregunta ¿es importante la cultura?, y la respuesta es -sí, en otras palabras, tenemos que tener cuidado en las formas culturales que vamos creando y recreando, pues a decir de Waver, citado por Perrow (1990), la cultura la heredamos biológicamente, por educación o simplemente la copiamos e incluso la adaptamos. Por lo tanto, la cultura es importante al ser aprendidas de forma implícita o explícita adoptamos creencias, valores o conductas.

### **Definición de cultura en el mundo empresarial**

Schein, (1996) , manifiesta que una cultura puede hacer más o menos fácil al efectividad empresarial y se define como la forma en los miembros de una empresa piensan, sienten y actúan, es la interpretación de la visión de la empresa y de su entorno , y que en forma grupal son aprendidas.

La cultura en el mundo empresarial es la proclividad de hacer negocios, es la tendencia a generar o fomentar el espíritu emprendedor en las personas. (Babor, 2007).

Pero a decir de Babor (2007), quien publica el concepto de cultura empresarial desde un abordaje antropológico, la cultura empresarial gira en torno a cuatro ejes los cuales

son:

- Cultura y estrategia
- Cultura y liderazgo
- Cultura y aprendizaje
- Y cultura y cambio.

Es decir, que para una cultura en el mundo empresarial se necesita primero plantear una estrategia, que no es sino establecer las rutas y el asidero que se quiere lograr, luego de ello se necesita contar con características de liderazgo, como fuerza para materializar la estrategia, luego viene el aprendizaje que este eje es desarrollado por la parte operativa es decir, la gente tiene comprender y aprender de que se trata la nueva propuesta y por último se necesita el cambio organizacional que presuntuosamente decimos que se será un cambio cultural, que no es sino es la puesta en práctica y la aplicación.

## **2.2.1.2. Ejes de la cultura empresarial**

### **2.2.1.2.1. Cultura y estrategia.**

Babor (2007), explica que la estrategia es una pieza imprescindible en toda empresa y ello añadiríamos que no sólo en las empresas sino en cualquier organización, y que la estrategia determina la estrategia determina el asidero e incluso permite plantear posibilidad de escenarios.

Entendida su importancia ahora es necesario reconocer que esta tarea pertenece a los niveles estratégicos, y que Según Rudman (1990) citado por Babor (2007) el rol estratégico del administrador tiene que ser puntual, es decir, sus decisiones tienen que ser adaptadas a una realidad en específico y en concreto puesto que se administra a un grupo de personas que tienen propios valores, por tanto ser un administrador genérico o un simple compilador de ideas no resultaría, para Rudman (1990) sólo bastaría con recordar que las culturas cambian de una sociedad a otra.

Entonces, la labor del administrador es hacer mezclas (Rudman, 1990), reconocer los valores culturales de una determinada empresa y hacer que éstas se modifiquen o

adapten según su propia naturaleza al arquetipo o idea que previamente se ha planteado, para apoyar a esta idea citamos a Davis, quien manifiesta que existen dos aspectos para la creación de una cultura corporativa, 1) la primera son las creencias guías y la 2) segunda son las creencias coyunturales, la primera es la raíz que define a la organización y la segunda son ideas o acciones circunstanciales. Por tanto, las estrategias guías son el fundamento para plantear la estrategia.

En palabras sencillas la estrategia es la declaración de que es lo que se quiere lograr como empresa o entidad, las creencias guías es saber porque se quiere lograr la estrategia y el éxito o fracaso dependerá de la adecuación o inadecuación a las creencias diarias (Werther, w; Davis, H.1995)

### **Estrategia y cultura empresarial**

Queremos aclarar estos dos conceptos que para la investigación se encuentran inseparablemente ligados.

Cuando hablamos que la estrategia es el eje de la organización, lo hacemos porque de ella dependerá el accionar y las decisiones a nivel empresarial u organizacional, que nos son otra cosa que adoptar determinadas formas y conductas que en suma es tener una forma cultural, por ejemplo, para Karlof (1993) el sello distintivo para las grandes compañías es la simbiosis entre la estrategia comercio y la cultura empresarial, siendo para Karlof una mezcla necesaria.

Al respecto de la estrategia como parte de la cultura empresarial traemos a Karl Von Clausewitz General Prusiano que escribió su obra De la Guerra en el siglo XVIII, libro que fue reeditado en el 2002, (Von, 2002) afirma que el planteamiento de la estrategia definitivamente forma parte del “gobierno”, este término lo podemos cambiar por alta dirección, ya que consideremos que Von (2002) fue un general y su lenguaje estuvo adaptado a la vida militar, pero que bien puede hacer aproximaciones desde la perspectiva de administración, es decir que él recalca el rol de los directivos en formular estrategias ya que la estrategia es una complicación intelectual que debe ser resuelta por en ámbitos superiores.

Von (2002), sigue manifestando que la estrategia en sí, es muy simple pero no es fácil, así explica que seguir un camino en línea recta para llevar a cabo el plan sin obligarse a salir de él requiere de ciertas características como:

- La fuerza de carácter
- Claridad mental
- Y firmeza mental

Además, Von (2002) menciona que:

De mil hombres que puedan sobresalir, unos por su espíritu, otros por su agudeza y otros por su intrepidez o por su fuerza de voluntad, quizá ninguno podrá aunar en sí mismo las cualidades que lo eleven por encima de la mediocridad en la carrera de general.

Como podemos observar para Von, era de gran importancia que los que condujeran tuvieran ciertas características con niveles sumamente exigidos. En otras palabras, el ser un administrador estratégico requiere de tener ciertas características definidas, si es que se quiere lograr objetivos de lo contrario su obtención se encontraría en riesgo que desde la perspectiva militar sería como afirmar que el general no puede ser una persona vacilante, sino que debe estar altamente cualificado.

Del mismo modo tenemos a Alfred D. Chandler uno de los Gurús de la estrategia, quien en su investigación estudio a cuatro grandes empresas entre ellas Du Pont, General Motors Standard Oli Co., y Sears Roebuck, demostrando efectivamente que la estructura de las empresas se adapta y se ajustan de forma continuada a la estrategia, quedando reafirmado que en el tiempo la estrategia determina el tipo de estructura que requiere la organización. (Chandler, 1962. Citado por Yepes, J. y Idrobo, A., 2013)

### **Concreción de la estrategia y crear la organización**

Para Chandler (1962), el director determina:

- La estrategia, el ámbito, la ventaja competitiva y la lógica también crea la organización
- Determina el tipo de personas, la arquitectura, las rutinas y la cultura

Todo ello teniendo en cuenta el entorno para maximizar los resultados de este proceso se ve reflejado en la siguiente figura:

*Figura 1. El diseñador selecciona la estrategia y la organización que permitan obtener los máximos resultados en un entorno.*



*Fuente:* Tomado de [http://www.antonibosch.com/system/downloads/299/original/EC-ROBERTS-EMP\\_Capitulo1.pdf?1297871663](http://www.antonibosch.com/system/downloads/299/original/EC-ROBERTS-EMP_Capitulo1.pdf?1297871663)

Por tanto, para Chandler (1962), menciona que:

La clave reside en encontrar y establecer el encaje entre la estrategia, la organización y el entorno y que este encaje se mantenga a lo largo del tiempo en medio de los cambios que necesariamente tienen que ocurrir.

### **Elementos de la estrategia para Karl Von Clausewitz**

La estrategia tiene que tener elementos morales, físicos matemáticos, geográficos y estadísticos.

- Hablemos sobre los elementos morales, este aspecto no es otra cosa que contar con cualidades espirituales, que para efectos empresariales lo podemos relacionar con la motivación de la empresa, y estaría relacionada a la misión empresarial. A través de esta propuesta Von, afirma que para que este elemento moral pueda tener sustento se necesita de tres potencias que a su vez las relacionaremos con el entorno empresarial:

✓ Las capacidades del jefe - Actitudes y aptitudes de liderazgo

- ✓ Las virtudes militares del ejército – Las fortalezas de la empresa
- ✓ Y el espíritu nacional - Sentido o razón de ser Ninguna tiene más o menos valor, todas son importantes.
  
- El elemento físico está relacionado con la fuerza militar, el cual lo podemos traducir como la capacidad real que tiene la empresa como tal y esta puede estar evidenciada en sus fortalezas.
  
- El tercer elemento, que es el matemático, responde a comprender el ángulo de las líneas de operación, los movimientos, en otras palabras, es generar valores de cálculo. Este tercer elemento nos parece interesante ya que nos permitirá tener la capacidad de cuantificar posibilidades, establecer rangos, números cifras, en otras palabras, que el planteamiento que la alta dirección realiza pueda contar con indicadores que le permitan su medición ya que sólo los números nos dirán si avanzamos, nos estancamos o retrocedemos.
  
- La cuarta es el elemento geográfico, que indica que tenemos que considerar a la naturaleza, conocer cuál es el terreno en que nos desenvolvemos, saber si hay ríos, si hay montañas, si hay bosques, etc. Este cuarto elemento lo podemos relacionar con el entorno, los directivos tienen que tener conocimiento acerca del mercado, de las tendencias, de los nuevos paradigmas o de las problemáticas sociales y políticas que puedan estar ocurriendo en el medio en el que se desarrolla la empresa.
  
- La quinta es el elemento estadístico, para el libro este elemento incluye los medios de abastecimiento, el cual lo relacionamos con la factibilidad de conseguir los suministros para desarrollarse.

Finalmente se hace una importante aclaración, estos elementos son estudiados por separados para comprenderlos mejor sin embargo son uno sólo como parte de la estrategia, y es preciso tener cuidado de no separarlos, de hacerlo se comete un gran error e incrementa la posibilidad de fracaso. (Von, 2002)

## **Condiciones para desarrollar la capacidad de pensar estratégicamente**

Román, (2010), describe una serie de capacidades a desarrollar para poder pensar estratégicamente y son:

- La aptitud analítica: si no se analiza no puede haber un punto de partida del pensamiento estratégico, este análisis consiste en llegar a hechos reales, obtener respuestas y poder llegar a conclusiones. Se trata de analizar de forma interna y externa a una organización esta capacidad nos permitirá ampliar la visión del negocio.
- Autonomía intelectual, que es tener la capacidad de ejercer el juicio propio tener creatividad e imaginación.
- Capacidad de abstracción, que es poder dividir el todo en partes, entenderlas y luego volver a unificarlas.
- Disciplina, que es mantener la atención en su objetivo, es decir, se centra en lo que debe hacer para cumplir con los objetivos.
- Curiosidad, esta es la capacidad de ver la profundidad, las causas de un problema y no se detiene a conocer y explorar nuevas posibilidades.
- Tener mente abierta, es la capacidad de no rechazar ninguna posibilidad a la solución de un problema o de buscar una nueva forma de hacer las cosas.
- Flexibilidad intelectual, esta es la capacidad de ser elástico en la capacidad de respuesta ante circunstancias cambiantes, es decir, es poseer la capacidad de adaptabilidad rápida al entorno.
- Buena comunicación, es la capacidad de transmitir la estrategia establecida en todos los ámbitos de la organización.
- Ser emprendedor, emprender buscando opiniones, visiones, o comentarios alternativos o complementario

Finalmente, Román, (2010), indica que a pesar de las formas que se puedan adoptar en las organizaciones grandes o pequeñas, lo que importa es la actitud, la voluntad y la pasión para sacar adelante algún problema y nosotros añadimos a esto el factor compromiso. Todos estos elementos y/o características y con la visión necesaria

permitirá posicionar a la empresa u organización siendo la causa este éxito la estrategia. (Porter, 1994)

### **Las 5 Ps de la estrategia de Mintzberg**

#### **a) Plan**

El plan como parte del componente de la estrategia de Mintzberg (1997) es concebida como un conjunto de criterios que involucra el proceso de planificación de análisis y de la proyección de las actividades. Entonces una estrategia no es improvisada en lo absoluto, se meditan las acciones a tomar y a esa meditación, a ese proceso de análisis forma parte del plan.

¿Por qué la estrategia es un plan? Porque la actuación no puede ser ejecutada sin antes haber sido razonada. (Mintzberg, 1997)

#### **b) Pautas de acción**

La pauta de acción es una propuesta más concreta sobre la modalidad de actuación. Tal es así que se le califica como la maniobra que permitirá el éxito. Las pautas de acción son movimientos puntuales e incluso puede ser catalogada como artimañas que pueden ser usadas para despistar a la competencia. (Mintzberg, 1997)

#### **c) Patrón**

El patrón no es otra cosa que la consistencia en el comportamiento, en otras palabras, las organizaciones deberían crear modelos que se puedan replicar en el tiempo, en palabras de Mintzberg el patrón son flujos de acciones en torno a los objetivos de la organización como parte de su dirección. (Mintzberg, 1997).

#### **d) Posición**

La estrategia como posición está referida a ubicar a una organización en un sitio dentro del entorno del mercado, esto se debe hacer considerando que el entorno es altamente competitivo e inconstante. El lograr un posicionamiento en el entorno le permite estar cerca de él, no desvincularse, el obtener un posicionamiento es tener un nexo entre el entorno y la organización. El buscar un posicionamiento es mirar hacia afuera. (Mintzberg, 1997).

#### e) **Perspectiva**

La perspectiva es la manera particular de percibir el mundo, esta estrategia mira hacia adentro de la organización, así busca definir la personalidad de la empresa u organización y esta personalidad tiene que ser compartida entre los miembros a través de sus intenciones o acciones las mismas que tienen que ser consistentes. (Minzberg, 1997).

#### **2.2.1.2.2. Cultura y liderazgo.**

Liderazgo según Schein (1996) es la actitud y la motivación para examinar y administrar la cultura.

¿Porque el liderazgo está asociado a la cultura?, por una simple y sencilla razón las culturas empresariales están creadas por líderes, por sujetos que han diseñado una forma de trabajo, o han recreado su visión y la han puesto en concreto y saben lo que quieren y cómo lo quieren, de esta manera Schein (1996), manifiesta que la función decisiva del liderazgo es la creación, conducción y de ser necesario la destrucción de una cultura.

La idea anterior es reforzada por Argyris (1999) quien manifiesta que la tarea principal del líder es crear y mantener una cultura. Pero para crear y mantener se necesita de la transmisión de esa cultura que se quiere implantar, creándose un proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que se concluye que la cultura es aprendida como experiencia grupal y a decir de Davis (1999), las creencias guías que son establecidas por la alta gerencia deben ser transmitidas de arriba hacia abajo y para este proceso se necesita liderazgo, conducción y dirección que esté atento a mantener, mejorar o reorientar la dirección estratégica de una compañía.

#### **El liderazgo crea culturas**

Schein, (1988), señala que las organizaciones no son formadas de modo accidental al contrario será creada por personas con un determinado estilo y con determinada visión y el proceso de creación de cultura será de la siguiente manera:

- a) Una persona, que será el fundador
- b) Asociación, la persona inicial se junta con otras que compartan su visión
- c) Inicio, que es buscar fondos, local, etc.
- d) La organización se pone en marcha junto a más personas.

Por tanto, la forma de ver a la organización constituye la sustancia de la cultura organizacional.

### **El liderazgo integrador de culturas**

Hay algo que debemos considerar en el desarrollo propio de las organizaciones y es la creación de subculturas dentro de la gran cultura organizacional y que probablemente éstas entren en conflictos así el área de contabilidad puede discrepar con ventas, el área de imagen puede tener dificultades con relaciones públicas, así entre otras áreas. En este contexto la tarea del liderazgo cultura es crear unidad entre los miembros de las diferentes áreas, esto casos en la actualidad son más comunes que de lo que parece, considerando que estamos en una sociedad cambiante en la que por ejemplo las empresas se fusionan, se absorben, a continuación, se muestra un resumen de elementos del liderazgo y las consecuencias para mantener o cambiar culturas. (Morelo, Tomado de Trice y Beyer, 1993).

#### **2.2.1.2.3. Cultura y aprendizaje.**

Esta dimensión tiene que ver con el aprendizaje organizacional y la teoría para la acción. Para poder entender ello nos haremos la siguiente pregunta ¿Cómo es que una empresa perdura y permanece en el mercado pese aún con las dificultades? Porque una empresa es una cultura que se encuentra organizada, en esta estructura las personas saben qué hacer, como hacer, que decisiones tomar en determinadas situaciones, etc. En otras palabras, las empresas u organizaciones han ido desarrollando formas que le permiten permanecer, y que estas “formas” han sido enseñadas ya sea de manera formal o informal, la primera a través de documentos de gestión y la segunda a través de acciones verbalizadas.

De ser esto así, y siendo conscientes de la necesidad de mejorar y corregir en un mundo de constante cambios una empresa puede enseñar su cultura, pero la empresa será sabia cuando practica el aprendizaje continuo (Babor, 2007)

Pasar de la idea a la acción es otro aspecto que estudia esta dimensión, entiendo que ésta es la materialización de una idea que posteriormente deberá ser evaluada para ver su efectividad en la implementación; esta materialización conlleva a trabajar en una serie de mecanismos de aprendizaje que posibiliten su ejecución y desarrollo.

Considérese que un verdadero aprendizaje no radica en una sabiduría sin lugar a cuestionamiento o en la decisión incuestionable de una autoridad sino más bien en ver que es lo que funciona, es que lo práctico. (Schein, 1988). Por este postulado la administración moderna no es de gabinete únicamente, sino que trata de involucrarse con los procedimientos en sí.

A manera de ejemplo citaremos a un programa de televisión estadounidense que tiene un formato interesante, pues radica en el hecho de hacer que los jefes o altos directivos se camuflen en las organizaciones para saber por cuenta propia que es lo que pasa con sus empresas encontrándose con muchas sorpresas positivas o negativas, así por ejemplo en la sexta temporada de “el Jefe Infiltrado” tuvo como infiltrado a Daniel Medrano, directo de calidad de la Emilita, empresa líder en el Sector de la churrería, el objetivo de este director era comprobar que todos los trabajadores y sus productos cumplan con los estándares de la empresa. Luego de los cambios físicos correspondientes que realizó para no ser descubierto, Medrano descubrió algunos errores en los detalles del procedimiento de la cocina, por ejemplo, que no había jabón en el lavamanos (importante cuando uno tiene que trabajar con la comida, y descubrió que tenía un trabajador que con firmeza de carácter al no permitir a Javier (Nombre del jefe infiltrado) ni por asomo incumpla con los procedimientos para hacer churros. El trabajador luego de conocer la verdadera identidad del jefe infiltrado explico que mantendría su firme carácter de cumplir con los estándares de la empresa así se trate del mismo jefe. Esta acción fue reconocida y valorada por los directivos de esta

empresa. (PlayTV, 2019)

Como podemos ver siempre existe la posibilidad de seguir conociendo y ampliando nuestras posibilidades de seguir aprendiendo y esto se encuentra en función a las decisiones que tomamos, es decir, que el aprendizaje es una cualidad permanente y que científicamente está comprobado que los adultos pueden seguir conociendo – aprendiendo (Sigman, 2019), pero ¿porque el aprendizaje es importante dentro de la creación de una cultura? - porque el aprendizaje de una organización depende del aprendizaje que realicen los miembros, en otras palabras no se puede generar conocimientos organizacionales sin individuos o visto de otra manera los individuos general el conocimiento organizacional (Bruque, S., y Vargas, 2001)

Este aprendizaje organizacional también es importante porque está íntimamente relacionado con el plan estratégico de la organización (Bruque, S., y Vargas, 2001), el cual tiene algunas características:

- No es espontaneo: Debido a que requiere de un plan, de una estrategia.
- Tiene carácter diferenciado: El aprendizaje como proceso tiene tres niveles, el individual, el grupal y el organizacional, por lo que se debe realizar un estudio de necesidades por cada nivel.
- Está orientado a la pertinencia de los recursos Humanos: es esta área la encargada de realizar los estudios de necesidades para realizar cambios organizacionales.
- Tiene carácter práctico: porque el aprendizaje debe estar en función a hechos y situaciones reales, asociadas con el ambiente de trabajo.
- Su base organizativa es el trabajo en grupos: porque los grupos facilitan la generación de ideas creativas para la generación de alternativas de solución a los problemas.
- Retroalimenta a la Organización: debido a que se incrementa la posibilidad de una autoevaluación permanente para un cambio en el comportamiento organizacional.
- Evaluación sistemática: es el control constante para diagnosticar y pronosticar la estrategia de aprendizaje. (García y Palacios, 1991)

## **El aprendizaje organizacional para Peter Senge**

Es una práctica y un proceso en donde la organización aprende aplicando las 5 disciplinas de su teoría, para el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, pero se basa en el aprendizaje en equipo.

Es una práctica y un proceso en donde la organización aprende aplicando las 5 disciplinas de su teoría, para el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, pero se basa en el aprendizaje en equipo. (Senge, 1993).

### **¿Cómo resolver los problemas de aprendizaje?**

Peter Senge (1993), en su obra la Quinta disciplina expone cinco disciplinas que permitirán corregir los problemas de aprendizaje en una organización, a continuación, veremos cada una de ellas:

#### **a) Dominio Personal**

Radica en aprender a reconocer las capacidades individuales de nosotros mismo y de las personas que nos rodean. A decir de Senge (1991) esta es una tarea personal que consiste en crear la aptitud de tener resultados en la vida y consiste en:

- Aclarar continuamente que es lo importante para cada uno
- Ver con claridad la realidad
- Comparara la visión (lo que deseamos) con la realidad (dónde nos encontramos)

De esta manera afirma Senge (1993) deja de ser reactiva para ser creativa.

#### **b) Modelos mentales**

A lo largo de la vida los seres humanos nos hemos ido formando de paradigmas, que algunas veces limitan la visión que podamos tener del mundo y la forma en la que respondemos a ella. Los modelos mentales no son otra cosa que imágenes, supuestos, e historias sobre situaciones determinadas que nos hacen actuar tal como lo hacemos. Tener modelos nos son un problema en sí, el problema es que son inconsistentes.

El hecho de seguir actuando de forma inconsciente hace que nuestro aprendizaje se vea limitada. La recomendación es clara: observar los conceptos que nos gobiernan, moldearlos para dirigirlos a donde queremos que nos lleven.

**c) Visión compartida**

Cuando conocemos lo que queremos y sabemos quiénes somos, (habiéndonos quitado viejos modelos mentales) entonces logramos tener una visión; visión que debe ser compartida y debe ser fuente de inspiración y productividad. La visión compartida incluye valores, misión y metas.

**d) Aprendizaje en equipo**

El aprendizaje en equipo no es otra cosa que alinear un proceso al desarrollo de las capacidades de todos los miembros en aprender a trabajar juntos.

**e) Pensamiento sistémico**

Senge, (1993), afirma que la empresa debe ser vista como un todo en la que sus partes sean interdependientes, su esencia radia en un cambio de perspectiva sobre nuestra interrelación, ver que para todo efecto ha de haber existido una causa y que es necesario ver esas causas para corregir un determinado proceso.

Las cuatro disciplinas anteriores forman parte del pensamiento sistémico y es lo que hace que una organización sea inteligente.

**2.2.1.2.4. Cultura y cambio.**

Drucker (1993). Habla acerca del cambio de las culturas y afirma que, si bien es implantado dentro de un staff, quienes lo determinan son la parte operativa, a las cuales se pretende modificar sus hábitos y sus comportamientos. Schein (1988), afirma que, para lograr cambios en hábitos y comportamientos, se necesita reconocimientos y premios esto asociado a la participación objetiva del trabajador en un proceso de cambio como a la motivación.

**Necesidad de hacer cambios organizacionales**

Según Chiavenato (2000) *“El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”*, relacionados con el cambio en las organizaciones, dos conceptos se han venido difundiendo ampliamente en las últimas décadas en los ambientes académicos y

empresariales, los cuales son el Desarrollo Organizacional y la Calidad Total.

Beckard (1969), indica que el Desarrollo Organizacional es un proceso planeado y administrado por la alta dirección destinada a producir un cambio en la cultura de la organización cuya premisa es la búsqueda de la excelencia.

### **Como hacer posible el cambio**

¿Cuándo crece una organización? – Cuando sus miembros crecen, (Schein, 1996). Y estos último ocurrirá cuando la motivación es intrínseca, es decir, el trabajador logra una alta motivación personal que lo hace comprometerse con los objetivos de la organización

Es relativamente fácil plantear por primera vez una estrategia corporativa, cuando esta va iniciarse, (Chandler, 1962). Y resulta más complejo cuando la organización tiene un tiempo de vida en el que seguramente se ha instalado una cultura. Entonces ¿Es posible hacer un cambio? – la respuesta es sí, su agilidad dependerá de la inercia en la que se encuentre la organización.

Las cuatro dimensiones que se han planteado inicialmente como parte de una cultura empresarial, están interrelacionas, así por ejemplo en esta dimensión se pone el peso en el líder como artífice del cambio, porque el gran problema no es solamente adquirir nuevos conceptos o destrezas sino en desaprender las cosas que ya no son útiles para la organización. Y este proceso trae consigo:

- Ansiedad,
- actitudes defensivas y
- resistencia al cambio.

Al encontrarse con estas reacciones hasta cierto punto naturales el líder tiene que tener ciertas actitudes particulares tales como:

- Fuerza emocional, que es tener la seguridad psicológica de lo que se está haciendo.
- Comprensión de la dinámica cultural y las características de su propia cultura organizacional. Esto se refiere a que nada puede ser arbitrario, y no debe responder a

manipulaciones, se tiene que comprender que cuando uno cambia en ciertas conductas no significa que somos una nueva persona, sino al contrario seguimos siendo la misma solo que ahora le hemos añadido un valor.

### **2.2.1.3. Indicadores culturales**

La cultura de una empresa no es tangible, es decir, no podemos verla ni tocarla, por tanto, es necesario contar con algunas manifestaciones (indicadores) que nos permitirán evaluar la existencia o no de una cultura. Y están conformadas de la siguiente manera:

1. Clima organizacional
2. Valores organizacionales
3. Presunciones básicas
4. Las normas
5. Las interacciones
6. Los símbolos
7. las subculturas
8. El medio físico donde se desarrollan las actividades y
9. La relación que establece con el entorno organizacional.

#### **2.2.1.3.1. Clima organizacional.**

Entendida como las manifestaciones que son las más visibles de la cultura organizacional y se dan en base a:

##### **a) Análisis de las expectativas personales.**

- El contrato psicológico, entendida como expectativas mutuas entre el individuo y organización. (El buen trato, el desarrollo de la autoestima y el fomento a la autorrealización, etc.
- Sistemas de remuneraciones, recompensa e incentivos
- Desarrollo de carrera y competencias

##### **b) Análisis de las perspectivas grupales.**

- Las expectativas de grupos, subgrupos y equipos y la medida de su satisfacción. Es necesario saber si en una organización existe o no competitividad, si existe o no conflictos entre individuos o grupos, si se fomentara el trabajo en equipo, etc.

**c) Relaciones entre niveles jerárquicos.**

- Estilos de liderazgo. Organización autoritaria, organización paternalista, organización participativa.

**d) Los líderes.**

- Personificar los valores culturales
- Son modelos que los trabajadores deben seguir.
- Esto último bajo las consideraciones de Barnard (1938) quien manifestó que “el gerente es antes que nada un administrador de valores organizacionales”. Puesto que los principales líderes de las corporaciones, en base a sus valores, son considerados modelos para realizar diversos roles a desempeñar, estableciendo estándares e indicadores para medir su desenvolvimiento, motivando a los trabajadores, y son considerados como representantes en el entorno de la organización.

**e) Características de la función puesto-tarea.**

- La organización del trabajo, de forma individual o grupal
- Organización en diagramas organizacionales y manuales de procedimientos,
- Si se organiza en función de objetivos estratégicos

**f) Resolución de conflictos**

- Es el forma de como una empresa soluciona los conflictos que se puedan presentar de forma interna, es aspectos de discriminación (sexuales, racismo, minorías, religiosos), conflictos en niveles de jerarquía, relaciones en grupo p relaciones interpersonales, y generar una verdadera cultura de negociaciones y resolución autoritarias e impositivas.

#### **2.2.1.3.2. Los valores organizacionales.**

##### **a) Moral y ética organizacional**

- Justicia, reciprocidad, confianza.
- Principios de ética, es decir a establecer justicia, libertad, respeto, dignidad humana, solidaridad, entre otros.

Lo ético o no ético en una organización conforma su cultura.

##### **b) Valores organizacionales relevantes**

- Esto se refiere en qué medida se encuentran relacionadas los valores individuales con los valores de la empresa y cuáles de estos son los más importantes.
- Hay subculturas en el interior de la empresa, y que pueden ser contestatarias o presentan proyectos alternativos.

##### **c) Perfiles socioculturales.**

- Busca encontrar los tipos de preferencias en sus trabajadores: como el tema de ingresos económicos, estabilidad laboral, seguridad o empleabilidad; tiempos completos o tiempos part time para realizar estudios y aprendizajes, entre otros perfiles.
- Presencia de valores estratégicos, plasmados en planes estratégicos de la empresa, vale decir, saber a dónde queremos ir y cuál es nuestra razón de ser.

#### **2.2.1.3.3. Las presunciones básicas.**

a) Compromiso con valores, normas y objetivos estratégicos de la empresa.

b) Certeza – incertidumbre, que son las tendencias de manejar acciones de certezas, o culturizarse hacia las incertidumbres y los riesgos.

c) Ritos, burocracia, creatividad, innovaciones y aprendizajes. Si son considerados como valores dominantes, apegándose a las normas y formulismo para la defensa del sistema.

d) Roles que se otorgan a los estatus y a los niveles socio-económicos. Que son los valores otorgados para el manejo de los estatus, que son distancia que se ponen entre los dueños, los directivos y "participantes menores".

e) Individualismo o cultura de trabajo en grupo o equipo. Niveles que fomentan las competencias individuales con las cooperaciones o trabajos en equipo.

f) Nivel de las relaciones interpersonales. Que vienen a ser la igualdad de oportunidades y respeto de sexo, raza y religiones, respeto y afectividad en los distintos niveles organizaciones.

g) Nivel de cuidado de los ambientes de trabajo. Cuidado del entorno físico y de los espacios comunes que denotan respeto por el otro.

#### **2.2.1.3.4. Las normas.**

a) ¿Cuáles son las normas formales que pautan conductas? ¿Cuáles son las conductas que se encuentran pautadas? Las normas recrearán comportamientos. Si se pretende cambiar la cultura, también se deben cambiar las normas que sustentan el modelo cultural que se pretende cambiar.

b) ¿Cuáles son las normas consuetudinarias existentes entre la mayoría de los empleados y los grupos? Ejemplo: normas sobre cuánto se debe trabajar, cómo se debe colaborar o cómo se resuelven los conflictos entre personas, cómo son las relaciones dentro y fuera de la organización entre sus miembros.

c) Prácticas sindicales. Se autoriza la sindicalización, se la alienta o desalienta. Cuáles son las relaciones con las comisiones internas, los delegados y los líderes sindicales

#### **2.2.1.3.5. Las interacciones.**

- a) ¿Cómo interactúan y se relacionan los miembros de la organización, ¿cuáles son las prácticas usuales? En los distintos estratos de la organización, cómo ven los desafíos, las oportunidades, cómo actúan frente a la autoridad.
- b) ¿Qué tipos de relaciones existen entre subgrupos informales y su relación con el poder formal?
- c) ¿Cómo son las comunicaciones en la organización: ¿formales-informales, existe el rumor y la cultura de pasillos?
- d) El grado de distancia psicológica que ponen los jefes respecto de sus subordinados.
- e) Clacismo, estratificación. ¿Existen manifestaciones de lucha de clases en la organización? ¿Se desarrolla una estratificación muy marcada o por el contrario existen estructuras planas y un alto grado de integración?
- f) Grado de conflictividad-armonía en las relaciones: existencia de conflictos, huelgas, horas no trabajadas, trabajos mal hechos, rechazos, disconformidad de clientes, proveedores.
- g) ¿Cómo es el ambiente sociotécnico de la organización? ¿Cómo han evolucionado estas interacciones entre la tecnología y las personas en el pasado y qué cambios se prevén para el futuro inmediato en función de las nuevas actividades o de los cambios tecnológicos?

#### **2.2.1.3.6. Los símbolos.**

##### **a) Ritos, rituales y ceremonias**

Son las rutinas programadas sistemáticamente, que se plantean en las empresas mediante los juegos, las costumbres y las ceremonias. Los individuos, al aprender cómo deben conducirse, actúan con una menor ambigüedad e incertidumbre ante las

situaciones que se les presentan, lo que favorece la coordinación.

**b) Los ritos, rituales y ceremonias típicas**

Incluyen la incorporación a la organización, la transición o desarrollo en la organización, las renovaciones y motivaciones hacia el personal, los despidos, traslados o abandonos del trabajo.

**c) Las ceremonias, ritos y rituales mantienen unido al grupo.**

Muchos requieren que los miembros de la organización se reúnan para realizarlos (fiestas navideñas, reuniones religiosas, etc.). Estos eventos son manifestaciones de las creencias y valores, así como las percepciones de la organización (recompensas por ventas, servicios, etc.).

**d) Símbolos y lemas.**

Las empresas invierten gran cantidad de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de medios que hagan posible el reconocimiento de la organización y sus productos y buscan que sus empleados se identifiquen y sean identificados por ellos.

**e) Mitos e historias.**

Los grupos y las organizaciones desarrollan una historia de operaciones y sucesos a lo largo del tiempo en forma de mitos e historias que se transmiten de generación en generación. Los mitos e historias sobre los líderes, fundadores o innovadores sirven para motivar a los individuos y guiarlos en la adversidad y la incertidumbre. Aunque los mitos y las historias cuentan sucesos reales, generalmente suelen exagerarse o distorsionarse con el paso del tiempo

**2.2.1.3.7. Subculturas dentro de la organización.**

**a) Las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura.**

Tales patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por varias normas operativas y rituales pueden ejercer una influencia decisiva en la

eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta. Un estudio en la relación entre el estilo de dirección y la cultura corporativa puede proveernos la clave para discernir por qué las organizaciones trabajan de la forma en que lo hacen. Su posición de poder les presta una ventaja especial en el desarrollo del sistema de valores y códigos de comportamiento, ya que tienen el poder de recompensar o castigar a los que sigan o ignoren sus órdenes, mientras que otros son capaces de influir en este proceso actuando de modo informal o simplemente como lo hace el resto de la gente. La cultura no es algo que se impone en un punto social. En las organizaciones existen muchos sistemas de valores diferentes y competitivos que crean un mosaico organizacional entre diferentes grupos, más que culturas corporativas uniformes. Los grupos pueden tener completamente desarrollados su propio lenguaje especializado y un conjunto de conceptos que favorecen su formulación de la organización. En muchas organizaciones las divisiones funcionales existen realmente con el resultado de una serie de subculturas profesionales que dificultan las comunicaciones entre unos y otros. Los grupos étnicos llegan a crear divisiones subculturales dentro de la organización, surgiendo diferentes normas y modelos de comportamiento que impactan crucialmente con el funcionamiento cotidiano de la organización. También pueden surgir divisiones subculturales a causa de la agrupación por fidelidad de los miembros de la organización. No todo el mundo está comprometido al ciento por cien con los intereses de la organización en la que trabaja. Algunos pueden desarrollar prácticas subculturales tales como alguna forma de añadir sentido a sus vidas, verbigracia la camaradería con otros del grupo social del trabajo, desarrollando normas y valores con fines de tipo personal más que con fines de la propia organización. Otro ejemplo puede ser la política a través de la cual los miembros ascienden en su carrera, u otros intereses específicos como resultado de coaliciones sustentadas por una serie de valores. Estas coaliciones pueden derivar en contraculturas en oposición a los valores formales de la organización, como sucede en muchas organizaciones caracterizadas por tales divisiones de opinión informales dentro del equipo directivo y a veces a lo largo de la propia organización.

**b) Las ceremonias, ritos y rituales**

Mantienen unido al grupo. Muchos requieren que los miembros de la organización se reúnan para realizarlos (fiestas navideñas, reuniones religiosas, etc.). Estos eventos son manifestaciones de las creencias y valores, así como las percepciones de la organización (recompensas por ventas, servicios, etc.).

c) **Símbolos y lemas.**

Las empresas invierten gran cantidad de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de medios que hagan posible el reconocimiento de la organización y sus productos y buscan que sus empleados se identifiquen y sean identificados por ellos.

d) **Mitos e historias.**

Los grupos y las organizaciones desarrollan una historia de operaciones y sucesos a lo largo del tiempo en forma de mitos e historias que se transmiten de generación en generación. Los mitos e historias sobre los líderes, fundadores o innovadores sirven para motivar a los individuos y guiarlos en la adversidad y la incertidumbre. Aunque los mitos y las historias cuentan sucesos reales, generalmente suelen exagerarse o distorsionarse con el paso del tiempo tienen visiones estratégicas distintas resultando tales divisiones un fuerte contratiempo para ejercer la conducción de la organización hacia fines estratégicos comunes. Los sindicatos tienen su propia historia cultural que varía de industria en industria y de organización en organización dentro de una misma industria. La filosofía, valores y normas de los sindicatos ejercen un importante impacto en el mosaico formado por las culturas, subculturas y contraculturas que caracterizan la vida de una organización.

#### **2.2.1.3.8. El medio ambiente físico.**

Muchas veces el entorno físico en que se desarrolla una actividad predispone para un tipo de cultura u otra. Una planta ruidosa no puede favorecer el diálogo y el trabajo en equipo. Los individuos trabajan en organizaciones que tienen una presencia física concreta.

a) **Estructura física.** La forma o el diseño determinan el tamaño y la ubicación de las distintas oficinas, al tiempo que proporcionan importantes muestras sobre la cultura. El diseño de los edificios y la ubicación personal en ellos puede tener un efecto

poderoso en las actitudes y en la conducta. Los edificios se diseñan hasta cierto punto para satisfacer determinadas necesidades funcionales, es decir para determinar lo que puede realizarse en ellos y con qué facilidad relativa. Si los espacios son estancos y cerrados fomentarán una cultura de feudos y baja comunicación entre áreas, si son abiertos facilitarán los contactos e intercambios. Los efectos de las estructuras físicas sobre las personas que trabajan en la organización son variados: las amistades pueden florecer o deshacerse, el trabajo puede fluir tranquilamente o encontrar barreras debido a la disposición física.

b) **Estímulos físicos.** Son partes del entorno físico que entran a formar parte de la conciencia de los miembros. El comedor, el bar, pueden facilitar el-encuentro y la comunicación informal en la organización. La existencia de sala de reuniones facilita el encuentro de equipos, en oposición a organizaciones que no poseen dichas facilidades.

c) **Objetos simbólicos.** Son los "aspectos del escenario físico que denotan una cultura". Por ejemplo, la opulencia del despacho de un jefe ejecutivo de una empresa ofrece una imagen de privilegio y estratificación social. La presencia o ausencia de cocheras reservadas para los ejecutivos, comedores diferenciados, así como muebles y cuadros costosos, pueden contribuir a la cultura específica de la organización. Constituyen una parte integral de la cultura organizativa y deben considerarse junto con los otros componentes más abstractos de la cultura.

#### **2.2.1.3.9. Relación que establece con el entorno organizacional.**

La cultura es el sentido que crea un grupo de personas con el correr del tiempo. Lo hacen mediante actividades puramente sociales, como conversar, celebrar y apenarse, pero también cuando las personas trabajan juntas en tareas comunes, incluyendo la interacción que tiene lugar entre ellas y los recursos que emplean. Los recursos tangibles, como máquinas y edificios, así como los intangibles, como los conocimientos científicos y los sistemas presupuestarios, interactúan con los miembros de una organización para producir lo que los antropólogos denominan "cultura material". Surge cuando consciente o inconscientemente, directa o

indirectamente, los objetos hechos por los humanos reflejan las creencias de los individuos que los encargaron, los fabricaron, los compraron o los usaron y, por extensión, las creencias de la sociedad a la cual pertenecían esos individuos. La relación es recíproca: las creencias y valores crean objetos, y éstos crean y dan forma a las creencias y valores.

#### **2.2.1.4. Formación de una cultura**

La formación de la cultura La formación de la cultura organizativa es un fenómeno complejo que admite fases evolutivas, en una dialéctica entre el medio interno y el externo. La dimensión interna hace referencia a la dialéctica en las condiciones internas a la organización que afectan a la cultura. Las fuerzas que constituyen la dimensión externa hacen referencia a la dialéctica de las condiciones externas y la manera en que los miembros de la organización perciben y responden a ellas.

#### **Fases**

##### **a) La fase estable**

En la que no se contempla ningún cambio. Probablemente por no existir la necesidad o el estímulo para cambiar.

##### **b) Fase reactiva**

- Se acepta un cambio mínimo. En general se realizan pequeños ajustes como para que nada cambie. Es una cultura conservadora, defensora del statu quo, del orden organizacional vigente.

- Se corre detrás de los hechos. Los cambios y los ajustes se realizan para adaptar la organización al medio cuando ya es inevitable hacerlos o sufrir graves consecuencias o incluso desaparecer.

##### **c) Fase anticipadora, donde se realizan cambios a priori.**

- La organización busca anticiparse a los hechos para aprovechar las oportunidades

y hacer frente a los desafíos o amenazas.

- Es proactiva y estratégica.
- Explora el contexto, realiza una búsqueda de nuevos valores y prácticas. Genera una cultura creativa que le posibilita encarar grandes cambios.

d) **Fase de mantenimiento creativo.** Cuando se genera una cultura que hace posible el aprendizaje, la innovación y el cambio continuo.

## **2.2.2. Emprendimiento**

### **2.2.2.1. Conceptos de emprendimiento**

La definición de emprendimiento tiene diferentes acepciones según el área de las ciencias en las que se investigue, según Moncayo (2008) el término deriva del *entrepreneur*, vocablo francés, que significa “encargarse de”, término que se usaba para hacer responsables a aquellos que realizaban expediciones militares.

A continuación, Gámez (2008) nos indica el significado de *entrepreneur* en diferentes lugares geográficos del planeta:

- En el Reino Unido, el *entrepreneur* es quien dirige una empresa o es un empresario.
- En Estados Unidos y Canadá es quien negocia o financia negocios, los dirige u organiza.
- En Francia, significa el hombre de empresa.
- En inglés la palabra se interpreta como productor (Gámez, 2008)

En la actualidad existen conceptos relacionados tales como el emprendedor, el inversionista y el empresario. Por ejemplo, Zorrilla (2009) indica lo siguiente:

- Emprendedor es quien tiene la idea, el concepto de un producto o servicio
- El inversionista, es quien pone a disposición el capital necesario.
- El empresario, es el quien se encarga de administrar y rendir cuentas del negocio.

Sin embargo, para Gámez (2008) los conceptos cobran valor según el contexto

particular que puede llegar a tener valor o perder el mismo. Por ejemplo, un empresario puede ser emprendedor y el emprendedor no deja de ser innovador, así que no hay un solo criterio en la definición de términos ni en las características que éstos pueden adoptar.

A continuación, citaremos a algunos conceptos a lo largo del tiempo sobre emprendimiento:

### **Definición de los clásicos**

Emprendedor es el protagonista del desarrollo económico en la actividad en general. Say (2001), siendo su principal característica el ser trabajador y asunción de riesgos.

Adam Smith (1958), identifica al emprendedor como bussiness management. Siendo su característica el trabajo y la innovación.

Von (2002) persona que toma decisiones sobre la base de lo complicado del riesgo usando el ingenio, siendo su principal característica la toma de riesgo y la inteligencia.

### **Definición de los neoclásicos**

Weber (1977) define al emprendedor como un sujeto, con una mentalidad y un código de conducta, impulsado a vivir una vida frugal para multiplicar sus riquezas, haciendo de su actividad su profesión, y su característica es el liderazgo y el trabajo.

Keynes (1987), define al emprendedor como un trabajador superior con un impulso espontaneo a la acción. Su característica es el liderazgo, el carisma y la espontaneidad.

### **La escuela de Shumpeter**

Definen al emprendedor como una persona extraordinaria que promueve nuevas combinaciones o innovaciones, e indican que sus actividades generan inestabilidad en el mercado (Schumpeter, 1950, citado por Herrera y Montoya, 2013), siendo sus características, la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones.

(Ocampo, 2008, citado por Herrera y Montoya, 2013)

### **Aporte de la escuela austriaca**

Kirzner, (1997) citado por Herrera y Montoya, (2015) define al emprendedor como aquel sujeto que descubre en el mundo una oportunidad que otros no han percibido. Su característica radica en la capacidad de ver oportunidades, la anticipación y de estar alerta a los cambios del mercado.

### **Escuela de procesos**

Para Bygrave y Hofer (1991), citado por Herrera y Montoya, (2015) el emprendedor es el que desarrolla oportunidades, creando una organización. Esto lo hace sin preocupaciones de los recursos que él mismo administra. Y su característica principal es la voluntad humana.

### **Aportes de otros autores**

Drucker (1994), define al emprendedor como aquella persona que busca el cambio, que responde al cambio y que explota sus oportunidades. Siendo su característica fundamental la innovación.

Finalmente, de todas las definiciones, nos quedaremos con la definición de Shumpeter (1950) quien lo califica como una persona capaz de relevar oportunidades y de elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio. Por tanto, un emprendedor tiene la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades, aprovechando sus capacidades y recursos, siendo su característica la autoconfianza.

### **Definición de actitud emprendedora**

#### **Actitud**

Manera de estar alguien dispuesto a comportarse u obrar. (RAE, 2019)

#### **Actitud emprendedora**

Para Robbins y Judge (2009), la actitud se encuentra enmarcada dentro de

componentes tales como el cognitivo, el afectivo y comportamental. Esta idea se busca enfocarla dentro del marco del emprendimiento, de esta manera, Mora, R (S.F.) Realizó un estudio de actitudes emprendedoras con profesionales que creación empresa en el País de Colombia, y cita a Quintero, et.al. (2008) para definir la actitud emprendedora de la siguiente manera:

La actitud emprendedora es una conducta permanente de administrar los recursos para generar resultados según la actividad en que se desarrolla (Quintero, 2008; citado por Mora R. S.F.).

Y para CREARMAS.COM, define la actitud emprendedora de la siguiente manera:

La actitud emprendedora es la capacidad de crear o iniciar un proyecto, una empresa o un nuevo sistema de vida, teniendo como fuente de inspiración la confianza en sí mismo, la determinación de actuar en pro de nuestros sueños, luchando a diario con perseverancia hasta hacerlos realidad. La actitud emprendedora, se cobija bajo nuestro espíritu, ese que a diario nos da un halo para seguir trabajando por nuestros ideales, que nos invita a buscar un nuevo modelo de vida o de trabajo en vez de conformarnos con el tradicional, el acostumbrado o el conocido. La actitud emprendedora es iniciar, hacer, actuar no esperar, tiene un alto nivel de autorrealización, de deseo de convertirse en lo que el ser humano es capaz de llegar a ser, lo ayuda a ser creativo, innovador, único, le ayuda a tener metas y lo mantiene apasionado para alcanzarlas. Sin seguimiento y sin formación actitudinal no funcionan los proyectos; el éxito funciona venciendo las "barreras psicológicas" que dificultan la concreción del emprendimiento. (CREARMAS.COM, 2018)

Coincidimos con esta última definición sobre la actitud emprendedora añadiendo que para Alcaraz (S.F) emprender no sólo es crear negocios sino es transformar tus sueños. El mismo afirma que esta actitud conocida como espíritu emprendedor se puede desarrollar si es que se vive en un ambiente donde se promueve el emprendimiento como parte de un apoyo del exterior, pero que también necesita una motivación propia.

Para desarrollar este espíritu emprendedor se necesita educación que forme y entrene habilidades personales y técnicas como por ejemplo desarrollar habilidades de liderazgo, aprender a vender, aprender a negociar, a formar un buen equipo de trabajo, y aprender a organizar el trabajo. (Alcaraz, 2014).

### **Dificultades para emprender**

El financiamiento, es una de las principales dificultades a las que el emprendedor se encuentra al momento de poner en marcha su proyecto; pero para Alcaraz (2014), los fondos llegarán si el proyecto es bueno, lo que significa que la premisa es aprender a hacer proyectos que estén en relación a las necesidades de un target, innovando o generando valor agregado a las propuestas. (Alcaraz, 2014).

### **Cuando el proyecto no surge a la primera**

Una de las cosas que el emprendedor debe aprender y ser parte de su formación personal es el concepto de la resiliencia, que no es otra cosa de darse por vencido ante caídas y/o dificultades; siempre hay un riesgo que se corre, pero los fracasos no son más que oportunidades para aprender. (Alcaraz, 2014).

### **Las universidades como parte de la formación del emprendedor**

Las universidades están llamadas a promover el emprendimiento a través de asesores, tutores y mecanismos, o a través de los incubadores de proyectos que son una forma de hacer que las ideas pasen a la acción, la otra forma de apoyo podría ser la búsqueda de fondos que no necesariamente pueden ser onerosos. (Alcaraz, 2014).

### **Emprendimiento empresarial**

Según la Real Academia de la Lengua española, el emprendimiento es el efecto de emprender una obra. (Rae, 2019)

Para efectos de esta investigación citaremos a Landsdale (2013), director del Centro de Emprendimiento de la USFQ, quien manifiesta que:

El emprendimiento es estar motivado, aprovechar de las oportunidades que se

presentan en el entorno de uno para movilizar recursos y ofrecer una respuesta a una necesidad que existe, la oportunidad sale de la necesidad y de esta se crea la idea que las soluciona. Emprender no es solo hacer dinero, es tener esta perspectiva donde uno tiene una inquietud y a partir de ella se genera la inclinación a ver las cosas de manera diferente y en particular pensar en cambios de paradigmas, nuevas maneras de ver algo para ofrecer una solución a una necesidad que existe. Parte de emprender es ser flexible y estar dispuesto a enfrentar incertidumbre. (Landsdale, 2013)

### **Perú, país emprendedor**

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), es un proyecto prestigioso que estudia el estado del emprendimiento a nivel mundial, ha estudiado a más de 100 países desde el año 1999 y su principal objetivo es medir los niveles de emprendimiento y buscar su relación con el desarrollo económico, así en su reporte 2018 – Perú, nos muestra las siguientes cifras respecto de nuestro país:

- El Perú ocupa el 5° puesto en el ranking global en el índice del espíritu emprendedor (de 54 países estudiados)
- Ocupa el 1° puesto en el ranking de Latinoamérica y el caribe (11 países estudiados)
- El 55.8% de los peruanos considera que habrá oportunidades para emprender en los próximos 6 meses en el área dónde viven.
- El 67.6% de los peruanos considera que cuenta con los conocimientos, habilidades y experiencia necesarias para emprender.
- El 30.7% de los peruanos considera que el miedo al fracaso es un obstáculo para poner en marcha un emprendimiento.
- El 62.9% de los peruanos considera que un emprendimiento exitoso es una fuente de estatus y prestigio
- El 43.2% de peruanos están pensando en poner en marcha un negocio en los próximos 3 años.

- El 24.6% de los peruanos se encuentra involucrado en emprendimiento en etapa temprana. (Son dueños de negocios con menos de 3.5 años)
- El 7.4% de los peruanos son dueños – gerentes de emprendimientos establecidos (negocios con más de 3.5 años)
- El pronóstico para el Perú es que de cada 10 emprendimientos en etapa temprana se espera que 3 lleguen a convertirse en emprendimientos establecidos.
- El 62.3% de los emprendimientos en etapa temprana son motivados por oportunidad
- El 17.8% de los emprendimientos tiene oferta innovadora.
- El 19.1% de los emprendedores en etapa temprana consideran que sus iniciativas generarán 6 empleos adicionales más en los próximos 5 años.
- El 50.1% de los emprendedores en etapa temprana y motivados por oportunidad tienen menos de 34 años.
- Por cada hombre involucrado en algún emprendimiento hay 0.87 mujeres.
- El 33% de emprendedores en etapa temprana motivados por una oportunidad cuentan con educación superior universitaria. (GEM, 2018).

#### ***2.2.2.2. Características del emprendedor***

Son muchos los autores que nos hablan acerca de las características típicas que debe tener una persona para ser considerado emprendedor, pero nuevas investigaciones indican que el emprendimiento está relacionado con una forma de comportamiento que puede ser moldeado y aprendido, y no necesariamente a características de la personalidad, lo que significaría que es posible modificar conductas orientadas a objetivos de emprendimiento y que finalmente mediante un proceso y considerando factores endógenos como habilidades y formación, y factores exógenos el entorno económico, político social se logran concretar las ideas. (Amit y Muller, 1994, citado por Castillo, 1999)

Como ya lo vimos en el apartado de definiciones, son muchos los autores que hablan acerca de las características de los emprendedores sin embargo tomaremos de

referencia a Alcaraz (2011), en su libro el emprendedor de éxito, resumiendo las características en la siguiente tabla.

*Tabla 1. Características del emprendedor*

Factores motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necesidad de logro</li> <li>✓ Necesidad de reconocimiento</li> <li>✓ Necesidad de desarrollo personal</li> <li>✓ Percepción del beneficio económico</li> <li>✓ Necesidad de independencia</li> <li>✓ Necesidad de afiliación o ayuda a los demás</li> <li>✓ Necesidad de escape, refugio o subsistencia</li> </ul>
Características personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciativa personal</li> <li>✓ Capacidad de decisión</li> <li>✓ Aceptación de riesgos moderados</li> <li>✓ Orientación hacia la oportunidad</li> <li>✓ Estabilidad emocional/autocontrol</li> <li>✓ Orientación hacia metas específicas</li> <li>✓ Locus de control interno (atribuye a él mismo sus éxitos o fracasos)</li> <li>✓ Tolerancia a la ambigüedad/incertidumbre</li> <li>✓ Es receptivo en sus relaciones sociales</li> <li>✓ Posee sentido de urgencia/tiempo valioso</li> <li>✓ Honestidad/integridad y confianza</li> <li>✓ Perseverancia/constancia</li> <li>✓ Responsabilidad personal</li> <li>✓ Es optimista</li> </ul>
Características físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Energía</li> <li>✓ Trabaja con ahínco</li> </ul>

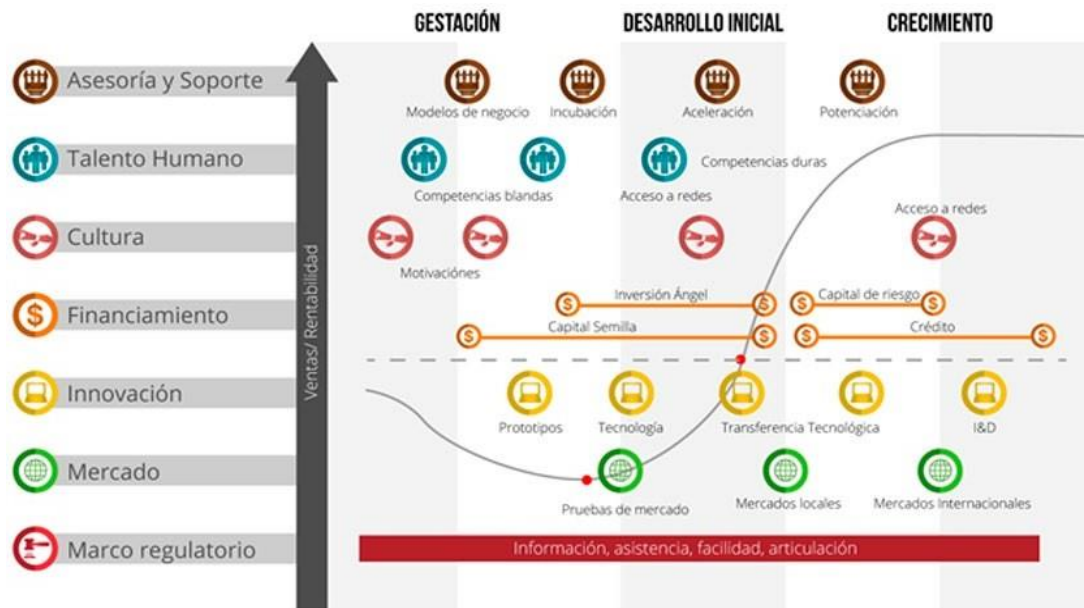
Características intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Versatilidad/flexibilidad</li> <li>✓ Creatividad/imaginación/innovación</li> <li>✓ Búsqueda de la verdad e información</li> <li>✓ Planificación y seguimiento sistemático de resultados</li> <li>✓ Capacidad para analizar el ambiente (reflexión)</li> <li>✓ Visión comprensiva de los problemas</li> <li>✓ Capacidad para solucionar problemas</li> <li>✓ Planificación con límites de tiempo</li> </ul>
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Orientación al cliente</li> <li>✓ Capacidad para conseguir recursos</li> <li>✓ Gerente/administrador de recursos</li> <li>✓ Patrón de factores de producción</li> <li>✓ Exige eficiencia y calidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirección y gestión de la empresa</li> <li>✓ Red de contacto</li> <li>✓ Comunicación</li> </ul>

*Fuente:* Alcaraz, 2011.

### **2.2.2.3. Ecosistema de emprendimiento**

Para hablar de un ecosistema para el emprendimientos nos referiremos al trabajo desarrollado por la Alianza para el Emprendimiento y la Innovación del Ecuador (AEI), el AEI es una red de actores públicos, privados y académicos cuya finalidad es el fomento de del emprendimiento en el país vecino del Ecuador, esta organización ha desarrollado una metodología que resume el ecosistema del emprendimiento estableciendo los siguientes dominios del ecosistema: Financiamiento, Innovación, políticas y marco normativo, cultura, talento humano , mercado y asesoría.(AEI, SF), lo anterior se pude visualizar en la figura 1.

Figura 2. Ecosistema del emprendimiento



Fuente: [http://www.usfq.edu.ec/sobre\\_la\\_usfq/oficinainnovacion/Paginas/ecosistema-innovacion- emprendimiento.aspx](http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/oficinainnovacion/Paginas/ecosistema-innovacion- emprendimiento.aspx)

a) **Innovación:** Entendida como la creación de nuevos productos o ampliamente mejorados. Este es un factor que mueve el emprendimiento, y es necesario realizar una inversión investigación y desarrollo,

b) **Talento humano:** Es tener la capacidad emprendedora en las venas, es sentir, vivir y trabajar enfocándose en la acción para materializar los objetivos. Este componente permite el desarrollo de competencias y capacidades

c) **Política y marco normativo:** Este componente no son sino el conjunto de leyes, decretos, ordenanzas, es decir todo el marco legal en le que los negocios se desenvolverán.

En este componente los emprendedores tienen que conocer los procedimientos para formalizar una empresa y escoger la personería jurídica más adecuada, así como conocer la normativa tributaria.

d) **Asesoría y soporte**

En este componente se buscarán vínculos con expertos en materia de fortalecimiento de capacidades, en investigación de mercado, asistencia legal, contable y técnica.

**e) Mercado**

El mercado no es otra cosa que definir a quienes está dirigido nuestro producto o servicio, que tamaño es, qué características tiene y como puedo llegar a ellos. Del mismo modo también se trata de conocer si existe demanda externa e interna sobre los productos que el emprendedor pondrá en circulación.

En este componente también se busca construir una red de emprendedores que estén dispuestas a vincularse entre ellos

**f) Cultura**

Este componente busca generar valores y creencias propias del emprendedor, como parte de su modelo de negocio

**g) Financiamiento**

Es necesario conocer los instrumentos financieros con los que puede contar un emprendedor, así como tener acceso a financiamiento. Del mismo modo el estudio de este componente permitirá conocer y usar de las herramientas como el crowdfunding y el crowdsourcing. (AEI, 2014)

## **2.3. Definición de términos**

- **La actitud emprendedora**

Capacidad de crear o iniciar un proyecto, una empresa o un nuevo sistema de vida, teniendo como fuente de inspiración la confianza en sí mismo, la determinación de actuar en pro de nuestros sueños, luchando a diario con perseverancia hasta hacerlos realidad. (CREARMAS.COM, 2018)

- **Aprendizaje**

Un cambio en la disposición humana u opción que persiste durante un período de tiempo y no es simplemente atribuibles a procesos de crecimiento. Robert Gagne.

- **Aprendizaje organizacional**

Es un proceso dentro de la organización mediante el cual se desarrolla un conocimiento sobre la relación entre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los efectos que estos tienen en el entorno, este conocimiento es distribuido a través de la organización, comunicado entre sus miembros, a la vez que se valida e integra en los procedimientos de trabajo. (Ahumada, 2001).

- **Cambio organizacional**

El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización. (Chiavenato, 2009)

- **Características personales**

Son patrones de sentimientos, emociones y pensamientos que preferentemente se manifiestan en la conducta de un individuo determinado, persistiendo más o menos en el tiempo y tomando parte esencial de su identidad irrepetible.

- **Capacidad de ver oportunidades**

Es el proceso y perspectiva que ayuda a algunos individuos a ser más conscientes de las variaciones, cambios, oportunidades y posibilidades que pasan desapercibidas a los demás. (Kirzner, 1982).

- **Capacidad analítica**

Habilidad que nos permite procesar la información de una forma que, posteriormente, nos ayudará a tomar mejores decisiones y a obtener mejores resultados.

- **Cultura empresarial**

La cultura en el mundo empresarial es la proclividad de hacer negocios, es la tendencia a generar o fomentar el espíritu emprendedor en las personas.

- **Emprendedor**

Es una persona creativa, marcada por la capacidad de establecer y alcanzar metas y mantiene alto nivel de conciencia del ambiente en el que vive, usándolo para detectar oportunidades de negocio. Un emprendedor que sigue aprendiendo acerca de las

posibles oportunidades de negocio y la toma de decisiones de riesgo moderado que buscan innovación, continuará desempeñando su papel de emprendedor (Filion, 2001).

- **Emprendimiento**

El término emprendimiento no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Se trata del efecto de emprender, un verbo que hace referencia a llevar adelante una obra o un negocio. El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto (Pérez & Garde, 2013).

- **Estrategia**

Es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. (Chandler, 2003).

- **Factores motivadores**

El conjunto de necesidades que explican el comportamiento de las personas son lo que denominamos factores motivadores o motivos. (Herzberg, s.f.)

- **GEM**

(General Entrepreneurship Monitor) Es un proyecto de investigación que se inició para analizar, de manera exhaustiva, la relación que hay entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico de los países. (GEM Catalunya, 2015).

- **Gestión**

La gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola, no podría alcanzar (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1996). Acciones conducentes al logro de un objetivo (Alles, 2011).

- **Gestión empresarial**

Es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos. (Chiaventato, 2000).

- **Liderazgo**

Creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades. (Senge, 1993).

- **Plan de negocio**

Es un documento formal, elaborado por escrito, que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzarlos. El Plan de Negocios ayuda a asignar los recursos en forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones.

- **Responsabilidad social empresarial**

Es el compromiso de las empresas para hacer una mejor sociedad y para que así, en el futuro, se beneficien con un mejor mercado y mayores oportunidades. (Ricardo Pineda)

- **Riesgo**

Condición en la que existen posibilidades de que ocurra algo adverso que no permita el resultado positivo que se espera. Es el cálculo conjugado y anticipado de las posibles pérdidas ocasionadas de las amenazas y de las debilidades.

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial y el

desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión estrategia con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.
- Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión liderazgo con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.
- Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión aprendizaje con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.
- Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión cambio con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

## **2.5. Variables**

### **Variable 1: Cultura empresarial**

La cultura en el mundo empresarial es la proclividad de hacer negocios, es la tendencia a generar o fomentar el espíritu emprendedor en las personas. (Babor, 2007) a este concepto y para reforzarlo citaremos el concepto que Idalberto Chiavenato hace respecto a la Cultura organizacional definiéndola como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. (Chiavenato, 1989)

### **Variable 2: Actitud de emprendimiento**

La actitud emprendedora es la conducta constante de administrar los recursos para generar resultados según la actividad en que se desarrolla (Quintero, 2007). Y recurrimos al Proyecto CREARMAS para definir a la actitud de emprendimiento como la capacidad de crear o iniciar un proyecto, una empresa o un nuevo sistema de vida, teniendo como fuente de inspiración la confianza en sí mismo, la determinación de actuar en pro de nuestros sueños, luchando a diario con perseverancia hasta hacerlos realidad. (CREARMAS.COM, 2018)

## 2.6. Operacionalización de variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Cultura Empresarial</b>	La cultura en el mundo empresarial es la proactividad de hacer negocios, es la tendencia a generar o fomentar el espíritu emprendedor en las personas. (Babor, 2007)	Es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas	Estrategia (Babor, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan</li> <li>- Pautas de acción</li> <li>- Patrón</li> <li>- Posición</li> <li>- Perspectiva</li> </ul>
			Liderazgo (Babor, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de cultura</li> <li>- Mantenimiento de una cultura</li> <li>- Integración de culturas</li> </ul>
			Aprendizaje (Babor, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominio personal</li> <li>- Modelos mentales</li> <li>- Visión compartida</li> <li>- Aprendizaje en equipo</li> <li>- Pensamiento sistémico</li> </ul>
			Cambio (Babor, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores organizacionales</li> <li>- Las normas</li> <li>- Las interacciones</li> <li>- Los símbolos</li> <li>- las subculturas</li> <li>- El medio físico</li> <li>- La relación con el entorno organizacional</li> </ul>

<b>Actitud de Emprendimiento</b>	Es la capacidad de crear o iniciar un proyecto, una empresa o un nuevo sistema de vida, teniendo como fuente de inspiración la confianza en sí mismo, la determinación de actuar en pro de nuestros sueños, luchando a diario con perseverancia hasta hacerlos realidad. (CREARMAS.COM, 2018)	Es una conducta permanente de Administrar los recursos para generar resultados según la actividad en que se desarrolla. (Quintero, 2007).	Factores motivacionales (Alcaráz, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de logro</li> <li>- Necesidad de desarrollo personal</li> <li>- Percepción del beneficio económico</li> <li>- Autonomía decisional</li> <li>- Sentido de Responsabilidad social</li> </ul>
			Características personales (Alcaráz, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa personal</li> <li>- Es receptivo en sus relaciones sociales</li> <li>- Estabilidad emocional/autocontrol</li> <li>- orientación hacia metas específicas</li> <li>- Responsabilidad personal</li> <li>- Perseverancia/constancia</li> </ul>
			Características físicas (Alcaráz, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energía</li> <li>- Trabaja con ahínco</li> </ul>
			Características intelectuales (Alcaráz, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación</li> <li>- Planificación y seguimiento sistemático de resultados</li> <li>- Capacidad para solucionar problemas</li> </ul>
			Competencias generales (Alcaráz, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Orientación de servicio al cliente</li> <li>- Exige eficiencia y calidad</li> <li>- Dirección y gestión de la empresa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPITULO III**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Ámbito temporal y espacial**

El estudio se realizará en la Facultad de Ciencias Empresariales (FCE) de la Universidad Nacional de Huancavelica (UNH). Esta investigación estará orientada a estudiar a los estudiantes de dicha Facultad.

Ubicación: Región Huancavelica

Provincia: Huancavelica

Distrito: Huancavelica

Coordenadas: 12° 46'43" Sur, y 74° 57'39" Oeste

#### **3.2. Tipos de investigación**

##### **Investigaciones puras o básicas**

Sabino (1996) explica que los trabajos de investigación se clasifican en puras o aplicados y esto se hace en función de su propósito que podrá estar relacionada con la resolución de problemas prácticos más o menos cercanos. Cuando los conocimientos que se obtienen tras un proceso investigativo servirán de insumos para proceder a su utilización en la resolución directa de problemas entonces estamos hablando de una investigación aplicada. Sucede lo contrario cuando se habla de investigación de tipo

básica en ellas los conocimientos obtenidos no tienen posibilidad directa de aplicación. Estos tipos de investigación no son conceptos que se contraponen sino más bien son tipos ideales, modelos abstractos que nos permiten entender mejor los fines extrínsecos de una investigación. (Sabino, C. 1998)

Por tanto, para Sabino (1996), este tipo de investigaciones son aquellas que no persiguen una utilidad inmediata con los conocimientos que se obtendrán en el desarrollo de la investigación; esto no implica que se encuentren desvinculadas de la practicidad ya que sus resultados pueden servir de base para investigaciones con diseños aplicados, es decir, que lo obtenido sirvan posteriormente para fines concretos en futuro más o menos próximo. (Sabino, C. 1996)

Salinas (2012), manifiesta que la definición clásica de investigación básica es “La investigación cuyos resultados no resuelven un problema de inmediato ni ayudan a resolverlo”. Para él los resultados sirven de línea de bases para otros niveles de investigación.

Carrillo (1995), afirma que la investigación pura tiene un alto nivel investigativos, porque a través de ellas se busca nuevos métodos en la investigación en sí, al margen de la utilidad o no que brinde los resultados.

Para Sánchez, et.al. (2018), la investigación pura o fundamental, nos lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos, en sí no persigue objetivos prácticos ya que dirige su mirada al incremento de conocimiento científico y con ella de nuevos principios y leyes.

De esta manera fundamentamos el tipo de investigación que utilizaremos en la presente investigación, el cual será de tipo básico, pura o fundamental, en el sentido que buscaremos ampliar el conocimiento acerca de una posible relación entre las variables de investigación de la cultura empresarial y la actitud de emprendimiento.

### **3.3. Nivel de investigación**

El Doctor Supo (2015), explica que existen seis niveles de investigación y cada

una de ellas tiene un objetivo en específico, de esta manera tenemos:

Nivel exploratorio: este nivel de investigación se plantea cuando se observa un fenómeno que debe ser analizado.

Nivel descriptivo: Se plantea cuando el objetivo es describir y estimar el fenómeno.

Nivel relacional: El objetivo de este nivel es la búsqueda de asociación de los fenómenos.

Nivel explicativo: Su objetivo es la explicación de un comportamiento de la variable en función de otra. En este nivel existe variables de causa – efecto.

Nivel predictivo: Busca la estimación de la ocurrencia de los fenómenos.

Nivel aplicativo: Busca la resolución del problema e interviene directamente. (Supo, 2015)

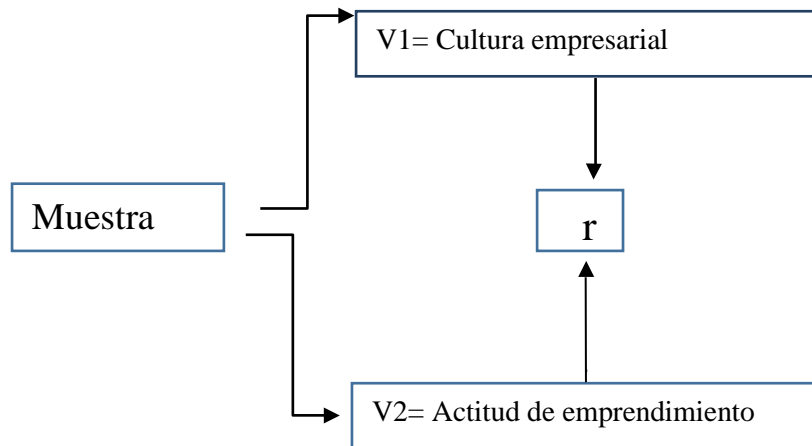
De lo expuesto, el nivel de investigación será relacional (más conocido como correlacional, sin embargo, es necesario aclarar que la “correlación” es un proceso estadístico. (Supo,2015), ya que tal como lo indica Hernández (2010), esta investigación nos permitirá medir el nivel de asociación entre las variables de investigación para su respectivo análisis.

El diseño de la investigación entendida como la estrategia para arribar a los objetivos planteados, para la presente investigación será:

- NO experimental, porque no manipularemos las variables de investigación, únicamente las observaremos y luego las analizaremos. (Supo, 2015)
- Utilizaremos el diseño transversal correlacional, debido a que acopiaremos datos e información en un momento único y que además buscaremos las relaciones que puedan existir en las variables de investigación.

El presente estudio se representará de la siguiente manera:

Figura 3. Relación entre las variables



Donde:

M: Muestra de observación.

V1: Cultura empresarial

V2: Actitud de emprendimiento

r: Correlación.

### 3.4. Población, muestra y muestreo

#### 3.4.1. Población

Para la presente investigación la población entendida como el conjunto de personas que tienen características comunes a estudiar que pertenecen a un determinado grupo (Supo, 2017), será los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales (FCE) de la Universidad Nacional de Huancavelica (UNH), que son un total de 924 estudiantes.

#### 3.4.2. Muestra

Considerando que Oseda, (2008) menciona que la muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella; determinaremos el tamaño de la muestra a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N.P.Q}{Z^2 P.Q. + (N-1) E^2}$$

Dónde:

Z = (nivel de confianza)	1.96
N = (Tamaño de la población)	924
P = (Probabilidad de éxito)	0.5
Q = (Probabilidad de fracaso)	0.5
E = (Margen de error máx. Admitido)	0.05

Reemplazamos valores tenemos que:

$n = 289.87$  estudiantes de la facultad de ciencias empresariales, la cifra es redondeada a 290 estudiantes, esta será la cantidad de estudiantes a los que se aplicará el instrumento.

### 3.4.3. Muestreo

Para el presente proyecto utilizaremos el muestreo probabilístico denominado muestreo aleatorio simple, debido a que contamos con un patrón poblacional, es decir conocemos a la población ella se encuentra muy bien identificada a través de la base de datos de matrículas. (Supo, 2017) Consideremos que para el muestreo probabilístico todos los miembros de la población tienen la misma opción de ser elegida.

Asimismo, considerando que los estudiantes forman parte de un mismo grupo poblacional pero que a su vez pertenecen a niveles diferentes de estudio (por los ciclos académicos) se utilizará el muestreo estratificado proporcional, el cual indica que el número de elementos para cada estrato (ciclo) será proporcional a la representación de la población objetivo por cada escuela profesional.

### 3.5. Instrumentos y técnicas para recolección de datos

## **Instrumentos**

El instrumento que utilizaremos será el cuestionario. Este instrumento se elabora de manera ordenada, estructurada afinada a las variables de investigación (tanto de supervisión como de asociación) y a las dimensiones de las mismas a través de preguntas con una valoración de escala tipo Likert. Esto último avalado por Casas, et.al. (2003) el instrumento “es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta”.

## **Técnicas**

En el presente trabajo de investigación se utilizará la técnica de la encuesta, esta técnica permite elaborar preguntas en forma escrita las cuales aplicaremos a la población de estudio. A decir de Hernández, et.al. (2010) esta técnica permite la obtención de información de primera fuente.

También utilizaremos la técnica de la revisión documentaria primaria el cual nos permitirá revisar documentación relacionada a la Facultad de Ciencias Empresariales, tales como los planes curriculares, planes estratégicos y otros con la finalidad de realizar un trabajo a nivel intelectual tal como lo afirma Castillo (2000).

## **3.6. Técnicas y procesamiento de análisis de datos**

Para este trabajo de investigación se utilizará los softwares de Excel y SPSS v.24; los cuales nos permitirán, codificarlas, categorizarlas numéricamente para que facilite el procesamiento estadístico. Así mismo, se utilizará el estadístico de prueba Rho de Spearman para la contratación de la hipótesis debido a que los ítems serán variables de tipos categóricas (cualitativas).

## **CAPITULO IV**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente trabajo de investigación titulada, “Cultura empresarial y la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH, 2020”, tuvo en cuenta como variables de estudio a la cultura empresarial y la la actitud de emprendimiento, al respecto, las variables fueron medidas mediante un cuestionario utilizando una escala de Likert, nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; debido a que el instrumento que se usó arrojó puntajes numéricos fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, diagrama de barras, diagrama, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central), Asimismo se utilizó el Test de Kolmogórov Smirnov (K-S) para ver la normalidad de los datos de igual manera estadística inferencial, mediante las estadística no paramétrica de correlación de Rho de Spearman el modelo de distribución z para la verificación de la hipótesis general. Finalmente es importante detallar que el análisis de resultados se utilizó el programa estadístico SPSS Versión 26. Con lo cual se contrastó la veracidad de los resultados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

## 4.1. Análisis de información

- Análisis de la variable 1 – Cultura empresarial

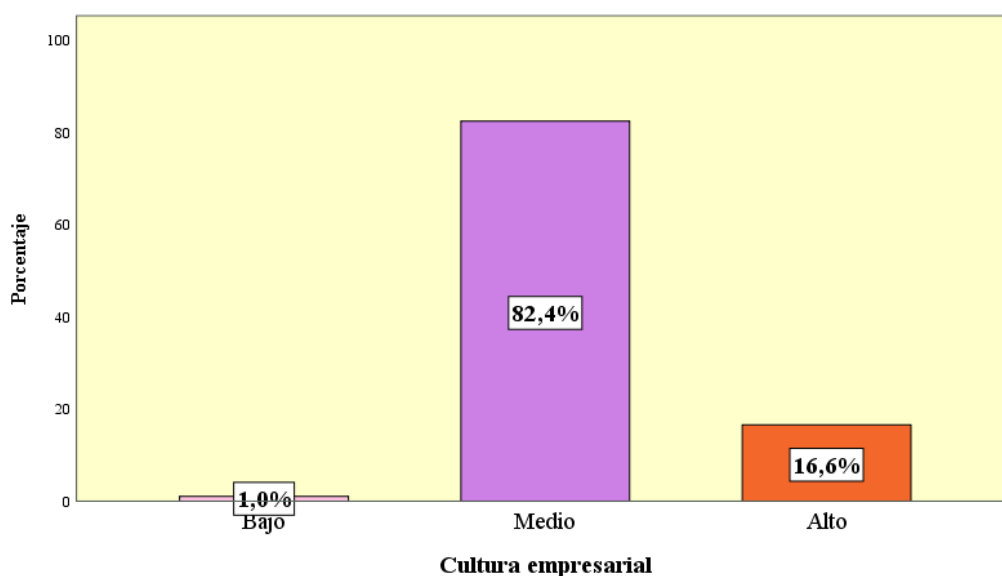
### 4.1.1. Resultados de la cultura empresarial

Tabla 3. Resultados de la variable cultura empresarial

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	1,0
Medio	239	82,4
Alto	48	16,6
Total	290	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH.

Figura 4. Diagrama de la variable cultura empresarial



Fuente: Tabla 7

En lo que concierne a la cultura empresarial; el 82.4% de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica consideran que es medio, el 16.6% consideran que la cultura empresarial es alto y el 1.0% considera que es bajo.

En conclusión, la mayoría de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales consideran que la cultura empresarial está en nivel medio.

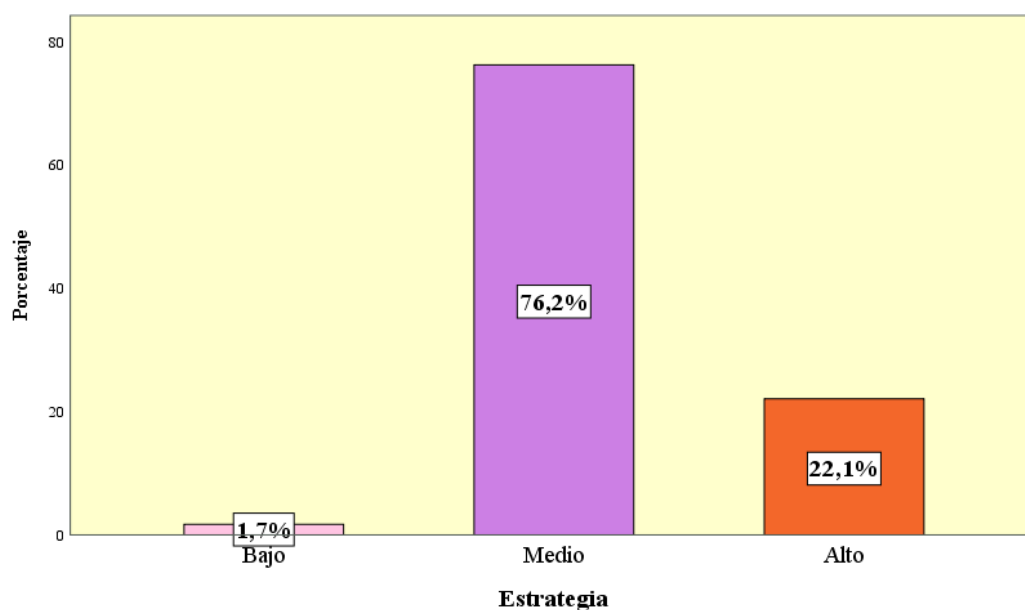
#### 4.1.1.1. Resultados de las dimensiones de la cultura empresarial

Tabla 4. Resultados de la dimensión estrategia de la cultura empresarial

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	1,7
Medio	221	76,2
Alto	64	22,1
Total	290	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH

Figura 5. Diagrama de la dimensión estrategia de la cultura empresarial



Fuente: Tabla 8

En lo que concierne a la dimensión estrategia de la cultura empresarial, se observó que el 76.2% de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica manifestaron que es medio, mientras que el 22.1% de los estudiantes expresó que la estrategia de la cultura empresarial es alto y el 1.7% indicó que es bajo.

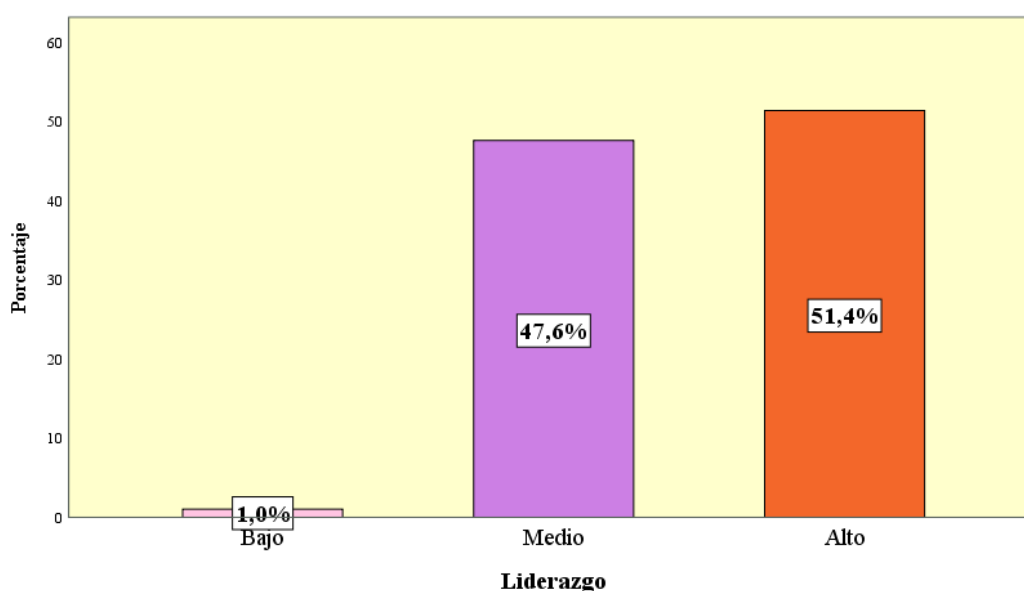
En conclusión, la mayoría de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales consideran que la estrategia está en nivel medio.

Tabla 5. Resultados de la dimensión liderazgo de la cultura empresarial

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	1,0
Medio	138	47,6
Alto	149	51,4
Total	290	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH

Figura 6. Diagrama de la dimensión liderazgo de la cultura empresarial



Fuente: Tabla 9

En lo que concierne a la dimensión liderazgo de la cultura empresarial, se observó que el 51.4% de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica manifestaron que es alto, mientras que el 47.6% de los estudiantes expresó que el liderazgo de la cultura empresarial es medio y el 1.0% indicó que es bajo.

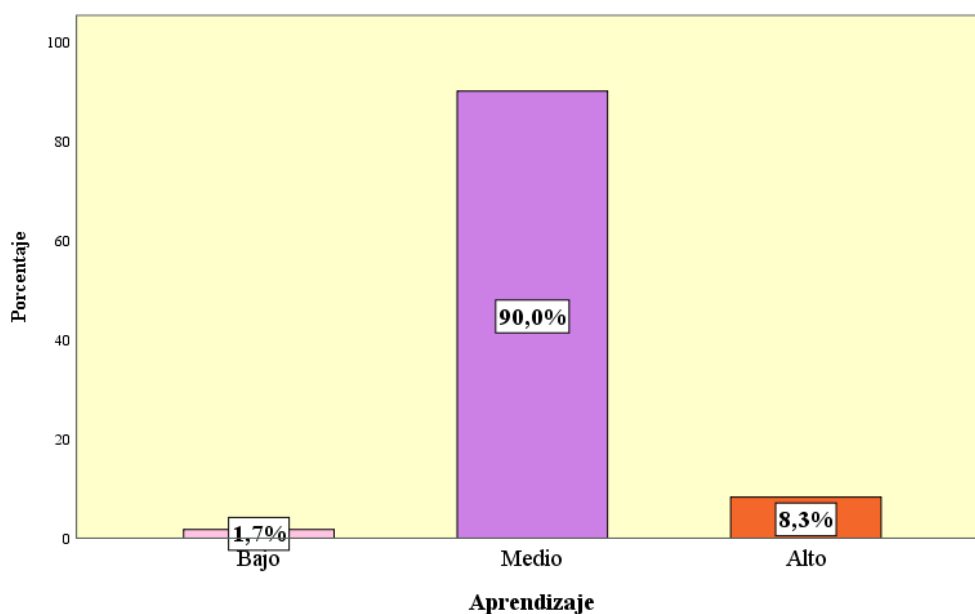
En conclusión, la mayoría de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales consideran que el liderazgo está en nivel alto.

Tabla 6. Resultados de la dimensión aprendizaje de la cultura empresarial

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	1,7
Medio	261	90,0
Alto	24	8,3
Total	290	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH

Figura 7. Diagrama de la dimensión aprendizaje de la cultura empresarial



Fuente: Tabla 10

En lo que concierne a la dimensión aprendizaje de la cultura empresarial, se observó que el 90.0% de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica manifestaron que es medio, mientras que el 8.3% de los estudiantes expresó que el aprendizaje de la cultura empresarial es alto y el 1.7% indicó que es bajo.

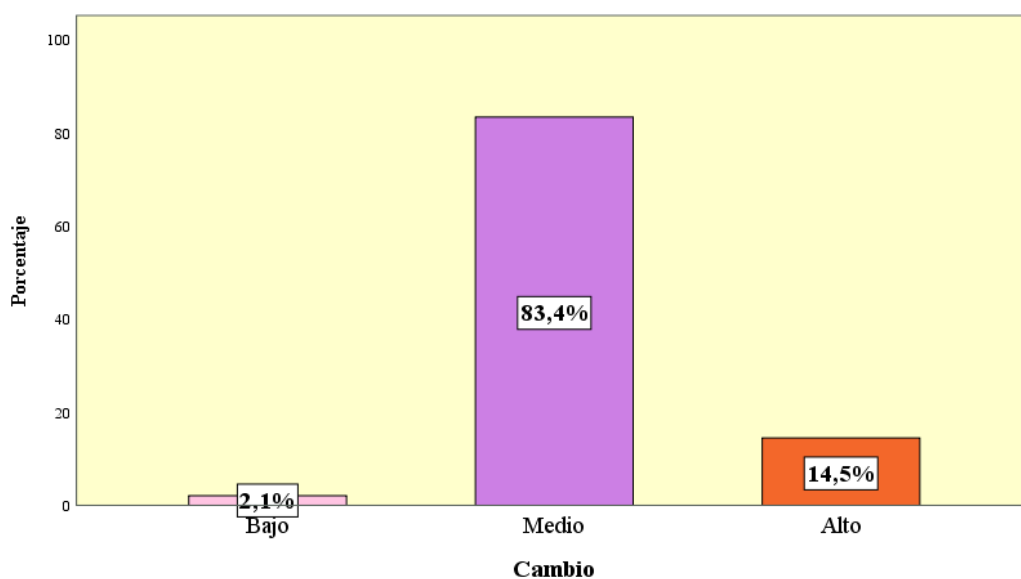
En conclusión, la mayoría de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales consideran que el aprendizaje está en nivel medio.

Tabla 7. Resultados de la dimensión cambio de la cultura empresarial

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	2,1
Medio	242	83,4
Alto	42	14,5
Total	290	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH

Figura 8. Diagrama de la dimensión cambio de la cultura empresarial



Fuente: Tabla 11

En lo que concierne a la dimensión cambio de la cultura empresarial, se observó que el 83.4% de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica manifestaron que es medio, mientras que el 14.5% de los estudiantes expresó que el cambio de la cultura empresarial es alto y el 2.1% indicó que es bajo.

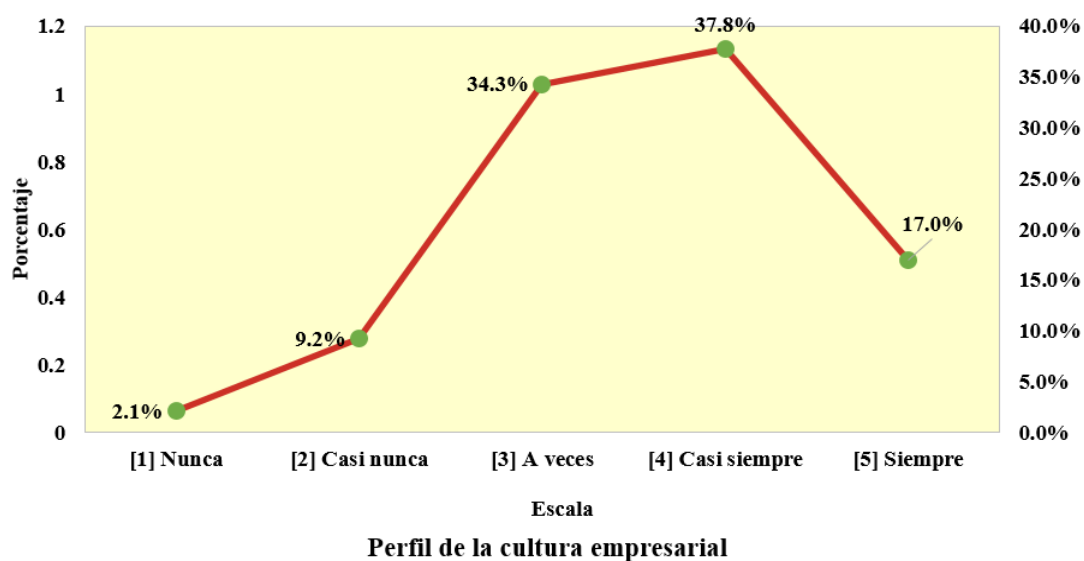
En conclusión, la mayoría de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales consideran que el cambio está en nivel medio.

Tabla 8. Resultados del perfil de la cultura empresarial

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	121	2,1
[2] Casi nunca	531	9,2
[3] A veces	1990	34,3
[4] Casi siempre	2195	37,8
[5] Siempre	963	17,0
Total	5800	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH

Figura 9. Diagrama del perfil de la cultura empresarial



Fuente: Tabla 12

De la Tabla 12 y Figura 9, se aprecian los resultados del perfil de percepciones de los los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica; respecto a la variable cultura empresarial, del total de encuestados, el 37,8% casi siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 34,3% declaran a veces estar de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 17,0% declaran estar siempre de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 9,2% casi nunca están de acuerdo con los ítems

del instrumento presentado y finalmente el 2,1% nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado.

- **Análisis de la variable 2 – Actitud de emprendimiento**

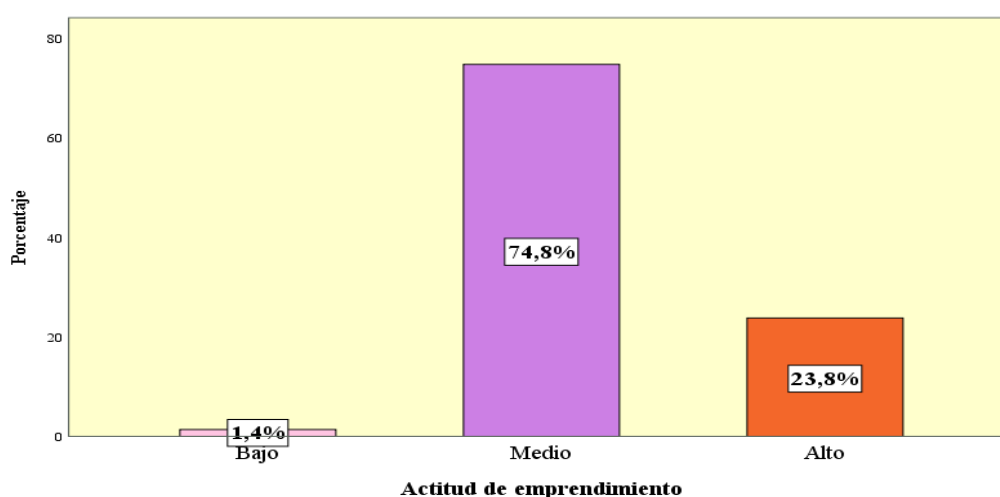
#### **4.1.2. Resultados de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica**

*Tabla 9. Resultados de la actitud de emprendimiento*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	1,4
Medio	217	74,8
Alto	69	23,8
Total	290	100,0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH

*Figura 10. Diagrama de la actitud de emprendimiento*



*Fuente:* Tabla 13

En lo que concierne a la actitud de emprendimiento; el 74.8% de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica consideran que es medio, el 23.8% consideran que la actitud de

emprendimiento es alto y el 1.4% considera que es bajo.

En conclusión, la mayoría de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales consideran que la actitud de emprendimiento está en nivel medio.

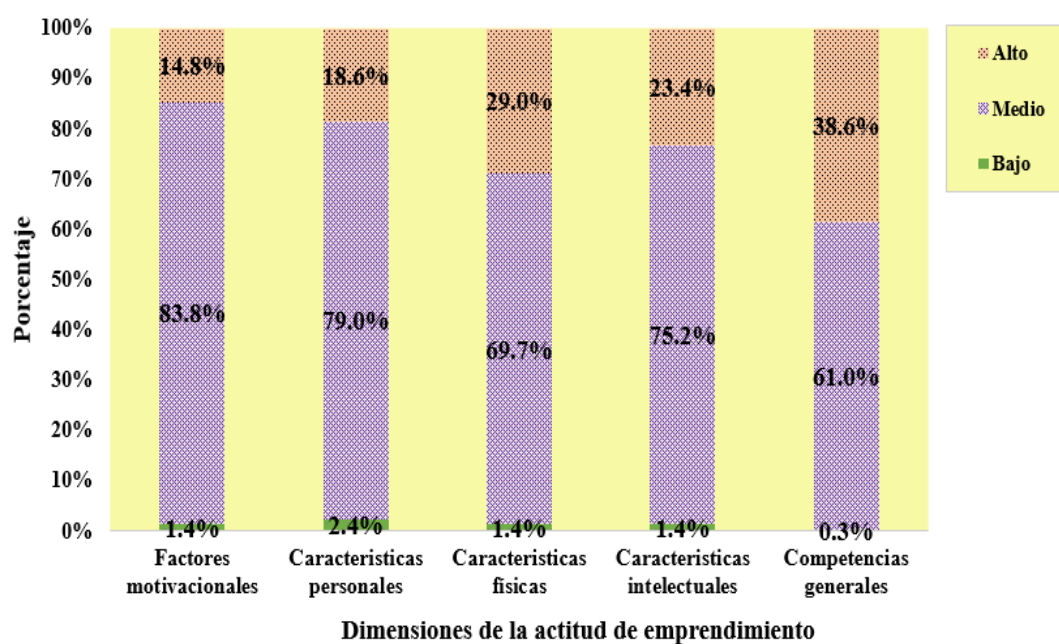
#### 4.1.2.1. Resultados de las dimensiones de actitud de emprendimiento de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica

Tabla 10. Resultados de las dimensiones de actitud de emprendimiento

Dimensiones de la Actitud de emprendimiento	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Factores motivacionales	4	1,4	243	83,8	43	14,8	290	100,0
Características personales	7	2,4	229	79,0	54	18,6	290	100,0
Características físicas	4	1,4	202	69,7	84	29,0	290	100,0
Características intelectuales	4	1,4	218	75,2	68	23,4	290	100,0
Competencias generales	1	0,3	177	61,0	112	38,6	290	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH.

Figura 11. Diagrama de las dimensiones de actitud de emprendimiento



Fuente: Tabla 14

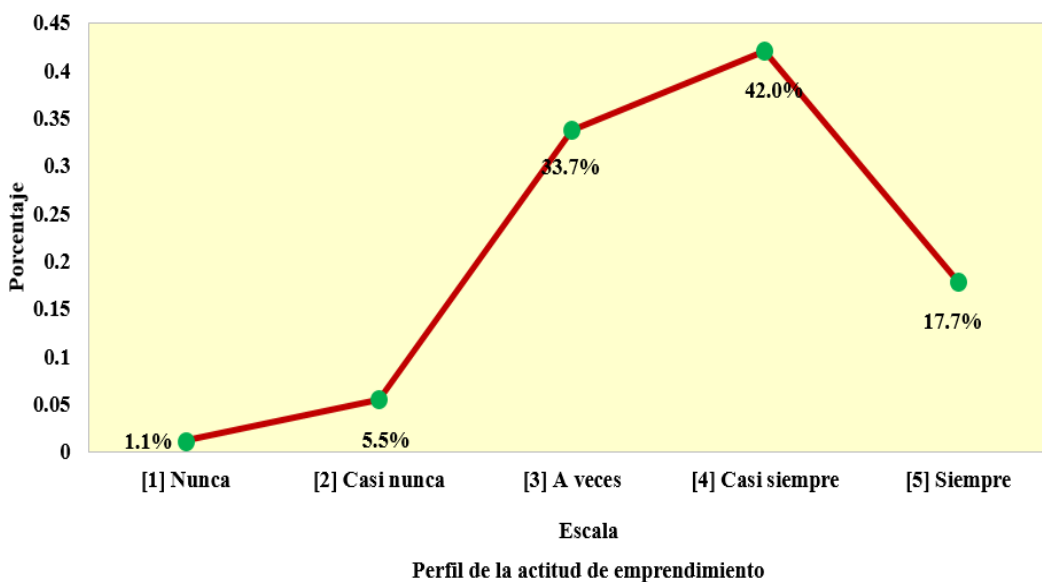
En lo que concierne a la dimensión factores motivacionales de la actitud de emprendimiento, se observó que el 83.8% de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica manifestaron que es medio, mientras que el 14.8% de los estudiantes expresó es alto y el 1.4% indicó que es bajo. En lo que concierne a la dimensión características personales, se observó que el 79.0% de los estudiantes manifestaron que es medio, mientras que el 18.6% de los estudiantes expresó que es alto y el 2.4% indicó que es bajo. En lo que concierne a la dimensión características físicas, se observó que el 69.7% de los estudiantes manifestaron que es medio, mientras que el 29.0% de los estudiantes expresó que es alto y el 1.4% indicó que es bajo. En lo que concierne a la dimensión características intelectuales, se observó que el 75.2% de los estudiantes manifestaron que es medio, mientras que el 23.4% de los estudiantes expresó que es alto y el 1.4% indicó que es bajo. Y finalmente para la dimensión competencias generales, se observó que el 61.0% de los estudiantes manifestaron que es medio, mientras que el 38.6% de los estudiantes expresó que es alto y el 0.3% indicó que es bajo.

*Tabla 11. Resultados del perfil de la actitud de emprendimiento*

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	63	1,1
[2] Casi nunca	320	5,5
[3] A veces	1956	33,7
[4] Casi siempre	2436	42,0
[5] Siempre	1025	17,7
Total	5800	100,0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH.

Figura 12. Diagrama del perfil de la actitud de emprendimiento



Fuente: Tabla 15

De la Tabla 15 y Figura 12, se aprecian los resultados del perfil de percepciones de los los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica; respecto a la variable actitudes de emprendimiento, del total de encuestados, el 42,0% casi siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 33,7% declaran a veces estar de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 17,7% declaran estar siempre de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 5,5% casi nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado y finalmente el 1,1% nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado.

### 4.1.3. Resultados inferenciales de las variables en estudio

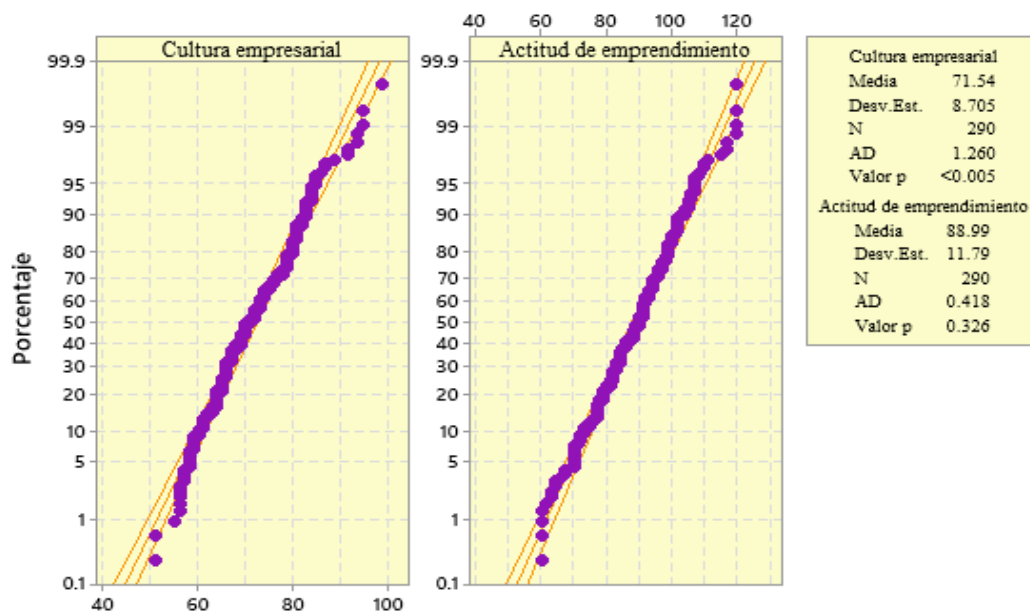
#### 4.1.3.1. Prueba de normalidad para las puntuaciones de las variables

Tabla 12. Prueba de Kolmogórov-Smirnov para las variables

		Cultura empresarial	Actitud de emprendimiento
N		290	290
Parámetros normales	Media	71,54	88,99
	Desv. Desviación	8,705	11,788
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,068	,048
	Positivo	,068	,029
	Negativo	-,066	-,048
Estadístico de prueba		,068	,048
Sig. asintótica(bilateral)		,002 <sup>c</sup>	,326

Fuente: Software estadístico

Figura 13. Diagrama de probabilidad de las variables



Fuente: Software estadístico

En la Tabla 16 y Figura 13, se presente la prueba de normalidad de Kolmogórov- Smirnov, respecto a las variables las cuales tienen un resultado en el

nivel de significancia menor al 5% ( $p < 0.05$ ), la variable cultura empresarial no tiene una distribución normal, cabe destacar que la variable actitud de emprendimiento tiene un resultado en el nivel de significancia menor al 5% ( $p > 0.05$ ) lo cual indica que tiene una distribución normal, en consecuencia es adecuado usar la estadística no paramétrica en este caso el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

#### 4.1.3.2. Estimación de la relación entre las variables

Considerando que las distribuciones muestrales no siguen una distribución normal para hallar la correlación entre variables usamos la estadística de Spearman.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

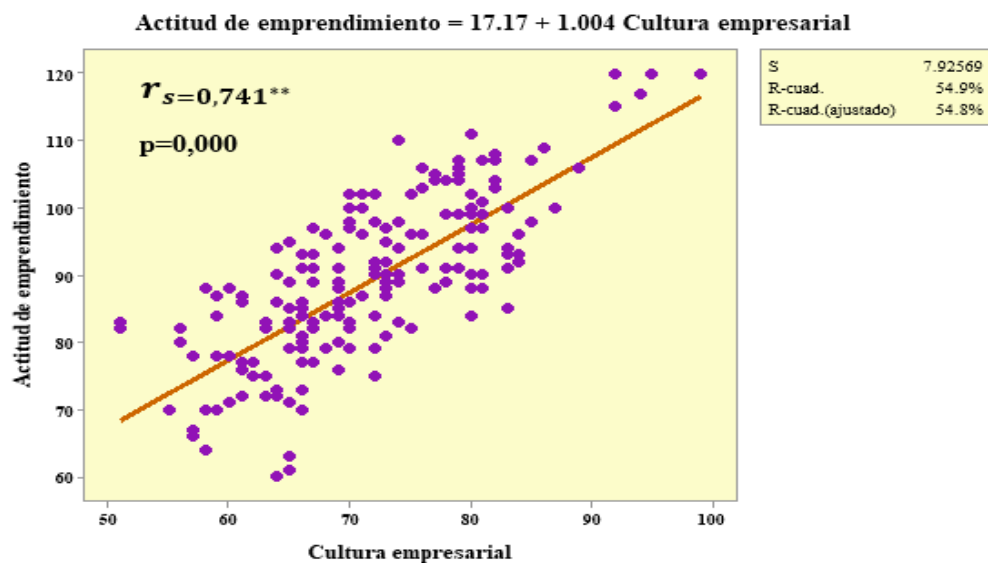
**Siendo:**

- $r_s$  : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.
- $d$  : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.
- $n$  : Tamaño de la muestra.

Procedemos a aplicar la fórmula en las puntuaciones de ambas variables:

$$r_s = 0,741^{**} = 74,^{**} \% \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

Figura 14. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio



Fuente: Software estadístico

#### 4.1.3.3. Estimación del intervalo de confianza de la relación

Considerando que la distribución de la variable aleatoria de la correlación no es simétrica, para la determinación del intervalo de confianza al 0,95 usamos el modelo:

$$\tanh\left(\operatorname{arcTanh}(r_s) \pm z_{\alpha/2} \times \frac{1}{\sqrt{n-3}}\right)$$

Siendo:

$\tanh$  : Tangente hiperbólica

$\operatorname{arctanh}$ : Arco tangente hiperbólica.

Al implementar el modelo en el software estadístico el intervalo generado es:

$$P(0,684 \leq \rho_s \leq 0,789) = 0,95$$

Así pues, se ha determinado el intervalo de confianza generado al 95% de confianza para la correlación poblacional por jerarquías de Spearman.

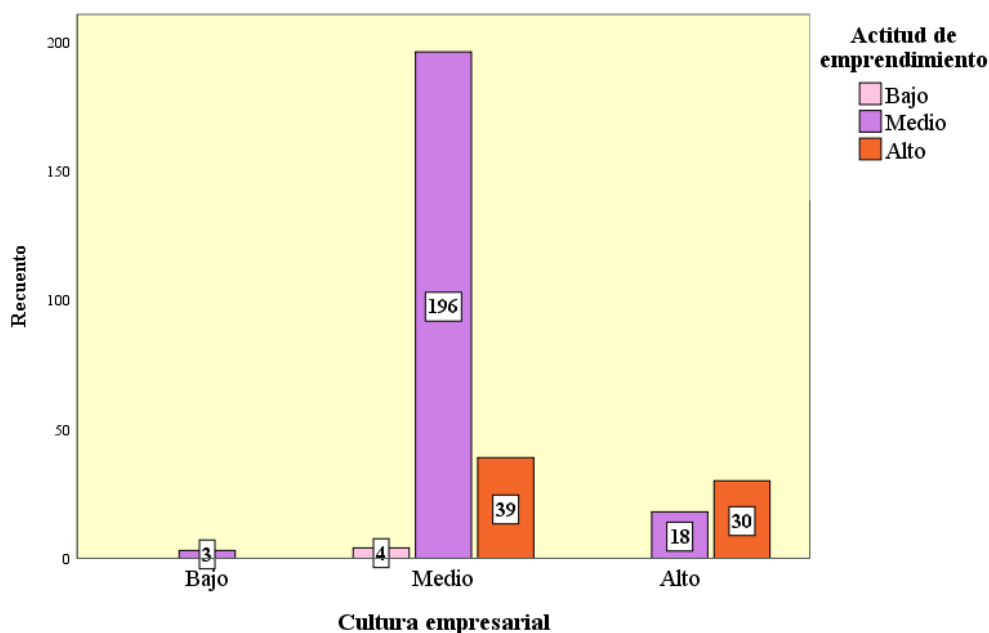
#### 4.1.3.4. Relación categórica de las variables

Tabla 13. Resultados de la relación categórica de la cultura empresarial y la actitud de emprendimiento

		Actitud de emprendimiento						Total	
		Bajo		Medio		Alto			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Cultura empresarial	Bajo	0	0,0	3	1,0	0	0,0	3	1,0
	Medio	4	1,4	196	67,6	39	13,4	239	82,4
	Alto	0	0,0	18	6,2	30	10,3	48	16,6
Total		4	1,4	217	74,8	69	23,8	290	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH.

Figura 15. Diagrama de la relación categórica de la cultura empresarial y la actitud de emprendimiento



Fuente: Tabla 14

La tabla 17 muestra que el 1,0% considera la cultura empresarial en un nivel bajo, así la actitud de emprendimiento toma un nivel medio; el 1,4% considera la cultura empresarial en un nivel medio, así la actitud de emprendimiento toma un nivel bajo; el 67,6% considera la cultura empresarial en un nivel medio, así la actitud de emprendimiento toma un nivel medio; el 13,4% considera la cultura empresarial en un nivel medio, así la actitud de emprendimiento toma un nivel alto; el 6,2% considera la cultura empresarial en un nivel alto, así la actitud de emprendimiento toma un nivel medio y el 10,3% considera la cultura empresarial en un nivel alto, así la actitud de emprendimiento toma un nivel alto.

## 4.2. Prueba de hipótesis

### 4.2.1. Contrastación de la hipótesis general

#### a) Sistema de hipótesis

- Nula ( $H_0$ )

No existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial y el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la

UNH, 2020.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

$\rho_s$  : Correlación poblacional por rangos.

• **Alternativa (H<sub>1</sub>)**

Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial y el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

$$\rho_s > 0$$

**b) Nivel de significancia ( $\alpha$ )**

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

**c) Estadística de prueba**

$$z = r_s \sqrt{n-1}$$

**d) Cálculo de la estadística**

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc) de la “t”:

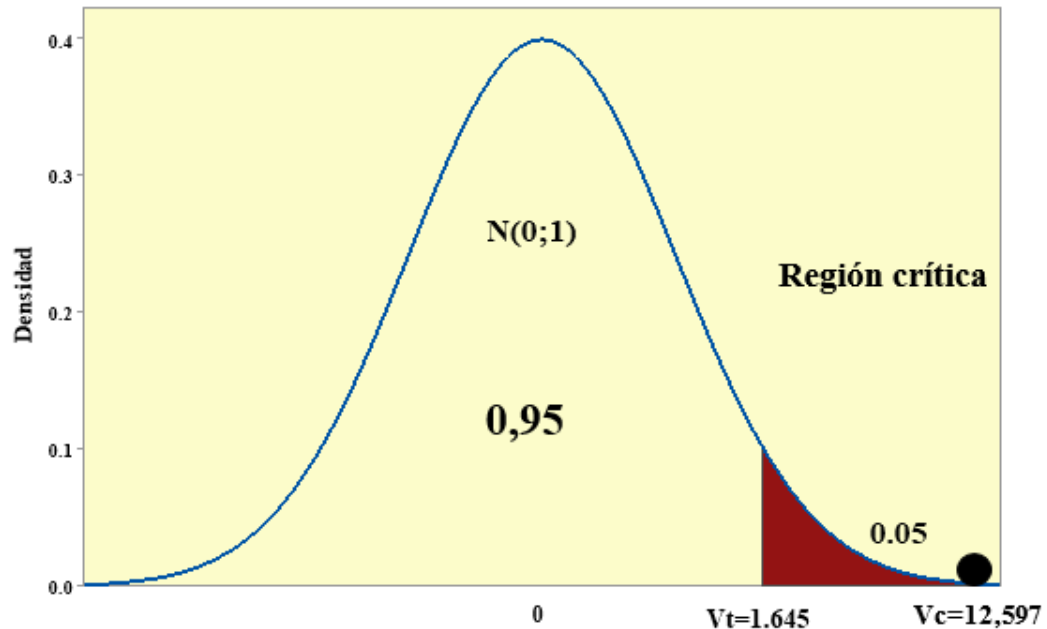
$$z = 0,741\sqrt{290-1} = 12,597$$

**e) Toma de decisión**

El valor calculado lo tabulamos en la figura, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ( $12,597 > 1,645$ ) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial y el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

Figura 16. Diagrama de densidad de la distribución normal



Fuente: Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(z \geq 12,597) = \int_{12,597}^{+\infty} f(z) dz = 0 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es  $R^2 = 0,741^2 = 55,00\%$

Que nos representa el porcentaje que la variable 01 cultura empresarial explica las variaciones de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

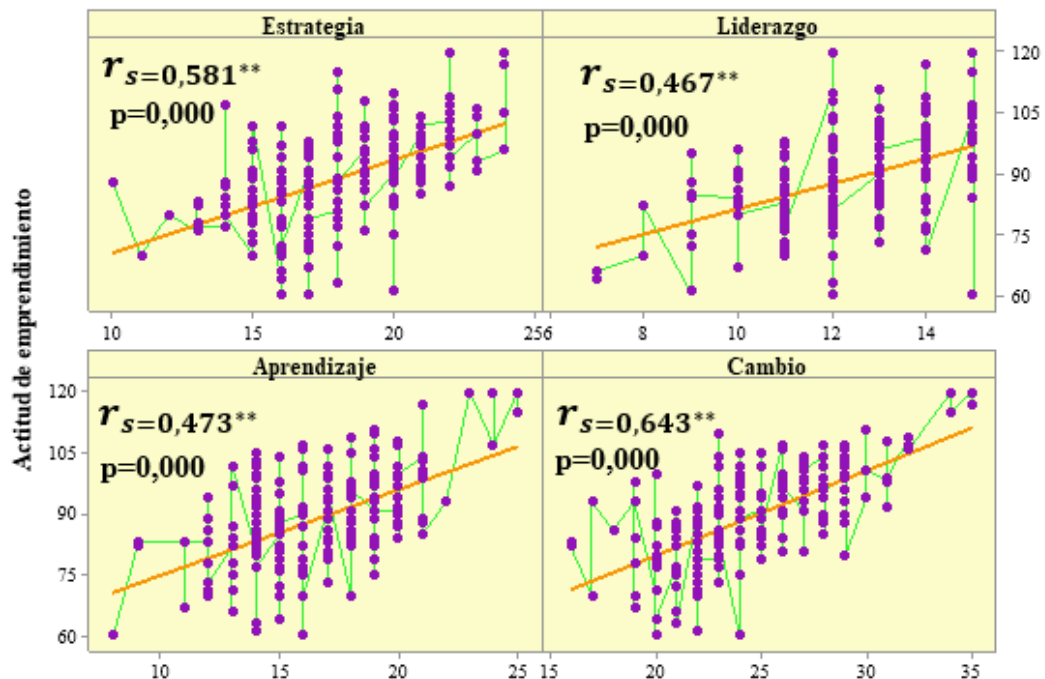
#### 4.1.1. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas

Tabla 14. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas

Dimensiones De la cultura empresarial	Estadísticas de la relación con la actitud de emprendimiento				
	$r_s$	$V_C = t$	$V_{z.cri}$	$V_C > V_{z.cri}$	Decisión
Estrategia	0,581**	9,877	1,645	True	Rechazo Ho
Liderazgo	0,467**	7,939	1,645	True	Rechazo Ho
Aprendizaje	0,473**	8,041	1,645	True	Rechazo Ho
Cambio	0,643**	10,931	1,645	True	Rechazo Ho

Fuente: Software estadístico.

Figura 17. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones



Fuente: Software estadístico.

#### a) Verificación de la primera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):**

No existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión estrategia con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

- **Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>):**

Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión estrategia con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

#### Discusión

De la Tabla 18 observamos que el valor calculado de la correlación es  $r_s = 0,581^{**}$  con  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) la misma que tiene asociado un valor calculado de  $z = 9,877$  y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal

manera que se cumple la relación ( $9,877 > 1,645$ ) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

#### **b) Verificación de la segunda hipótesis específica**

- **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):**

No existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión liderazgo con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

- **Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>):**

Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión liderazgo con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

#### **Discusión**

De la Tabla 18 observamos que el valor calculado de la correlación es  $r_s = 0,467^{**}$  con  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) la misma que tiene asociado un valor calculado de  $z = 7,939$  y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ( $7,939 > 1,645$ ) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

#### **c) Verificación de la tercera hipótesis específica**

- **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):**

No existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión aprendizaje con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

- **Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>):**

Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión aprendizaje con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

#### **Discusión**

De la Tabla 18 observamos que el valor calculado de la correlación es  $r_s = 0,473^{**}$  con  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) la misma que tiene asociado un valor calculado de

$z = 8,041$  y el valor crítico de  $1,645$  (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ( $8,041 > 1,645$ ) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

#### **d) Verificación de la cuarta hipótesis específica**

- **Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):**

No existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión cambio con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

- **Hipótesis alterna (H<sub>1</sub>):**

Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión cambio con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.

#### **Discusión**

De la Tabla 18 observamos que el valor calculado de la correlación es  $r_s = 0,643^{**}$  con  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) la misma que tiene asociado un valor calculado de  $z = 10,931$  y el valor crítico de  $1,645$  (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ( $10,931 > 1,645$ ) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

De los resultados se evidencio de acuerdo al objetivo general planteado que fue determinar la relación que existe entre la cultura empresarial y el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020., mediante el cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de  $r_s = 0,741^{**}$  con ( $p = 0,000$ ) tipificado se acuerdo a la Tabla 19 correlación positiva media asimismo se halló el  $R^2 = 55,00\%$ ; que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación. Asimismo, el diagrama de dispersión nos muestra que los puntos se agrupan alrededor de la línea oblicua lo cual nos confirma la presencia de una relación significativa entre las variables relacionadas estudiadas.

Tabla 15. Interpretación de los coeficientes de correlación de rho de Spearman

Valores de las correlaciones
Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0.50 a -0.74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0.50 a +0.74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Fuente: Sampieri et.al (2014, p.3)

Asimismo, los resultados muestran que para la variable 01 cultura empresarial el nivel que tiene más relevancia es el nivel medio con un 82,4% seguido del nivel alto con un 16,6% y el nivel bajo con un 1,0% del total de encuestados. Respecto a sus cuatro dimensiones. Para la estrategia la que tiene más relevancia es el nivel medio con un 76,2%. Para el liderazgo prevalece el nivel alto con un 51,4%, para el aprendizaje prevalece el nivel medio con un 90,0% y finalmente para el cambio prevalece el nivel medio con un 83,4% del total de estudiantes encuestados en la Universidad Nacional de Huancavelica, específicamente la Facultad de Ciencias Empresariales.

Estos resultados obtenidos al contrastarlos con Morales y Pariona (2018), arribaron a las conclusiones: Los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) han presentado cambios notorios en el desarrollo de los componentes de la cultura emprendedora: espíritu emprendedor, consideración del riesgo, proactividad y búsqueda de información, que se manifiestan en las acciones que vienen desarrollando, a partir de la identificación nuevas oportunidades de negocios que los han llevado a iniciar emprendimientos o ampliar sus negocios existentes, utilizando las herramientas

aprendidas para analizar el entorno, las tendencias, la competencia, así como sus recursos y capacidades para lanzarse al mercado u obtener una mejor posición competitiva. En estos aspectos se evidencia que una mejor evaluación del riesgo no solo desde el aspecto del conocimiento del entorno sino del uso de herramientas cuantitativas, para hacer proyecciones o cálculos numéricos, que les brindan mayor información y sustento para la toma de decisiones. En tanto Castillo (2018) concluyo que se encontró que el factor tolerancia a la incertidumbre se correlaciona de forma inversa y significativa con el potencial emprendedor empresarial, entre los factores posee iniciativa, confía en sí mismo y tiene capacidad para crear e innovar se encontró correlaciones positivas y significativas. Asimismo, Huamán y Espeza (2015) Concluyeron que se ha logrado determinar que el plan curricular y formación de la cultura emprendedora tiene correlación positiva débil, es decir, a medida que mejora el plan curricular mejora correlativamente la cultura emprendedora en los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración.

En tanto para la variable 02 actitud de emprendimiento, los resultados muestran que los los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH, 2020, es medio en un 74,8% de casos seguido del nivel alto con 23,8% y el nivel bajo en un 1,4% de casos, de igual forma para sus 5 dimensiones factores motivacionales, características personales, características físicas, características intelectuales y competencias generales prevalecen el nivel medio.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, de la Tabla 18 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión estrategia y la actitud de emprendimiento cuyo resultado es de  $r_s = 0,581^{**}$  con  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) tipificada como positiva media, que es la evidencia para el cumplimiento del primer objetivo de la investigación.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, de la Tabla 18 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión liderazgo y la actitud de emprendimiento cuyo resultado es de  $r_s = 0,467^{**}$  con  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del segundo objetivo de la investigación.

Para el cumplimiento del tercer objetivo específico, de la Tabla 18 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión aprendizaje

y la actitud de emprendimiento cuyo resultado es de  $r_s = 0,473^{**}$  con  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del tercer objetivo de la investigación.

Finalmente, para el cumplimiento del cuarto objetivo específico, de la Tabla 18 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la cuarta dimensión cambio y la actitud de emprendimiento cuyo resultado es de  $r_s = 0,643^{**}$  con  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) tipificada como positivo medio, que es la evidencia para el cumplimiento del cuarto objetivo de la investigación.

En referencia a la variable actitud de emprendimiento, Aguirre (2016) concluyó que existen factores formales que influyen en el acceso a recursos tecnológicos, las fuentes de financiamiento, la búsqueda de información y la motivación de los empresarios. Las instituciones de promoción y fomento, cuya incidencia abarca la búsqueda de información, la motivación del empresario, los factores de ingreso al mercado, las fuentes de financiamiento, el acceso a recursos humanos, tecnológicos y materiales. Además, existen factores informales; como la actitud emprendedora, que se relaciona con el proceso emprendedor en sus elementos de inversión inicial, acceso a recursos financieros y tecnológicos. Además, resalta que los años de experiencia en un negocio, que tienen una relación directa con la experiencia laboral obtenida por el empresario. Este factor se relaciona también con el acceso a recursos financieros, humanos y tecnológicos, las fuentes de financiamiento, la inversión inicial, las oportunidades de negocio y la búsqueda de información para el mismo. En tanto, Benavides y Tupayachi (2015) presenta las siguientes conclusiones: 1) En cuanto a la situación actual del emprendimiento en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, las expectativas laborales de los alumnos están centradas en el campo laboral dependiente representado por un 60%, mientras que el 40% de los estudiantes tiene la expectativa de emprender un negocio propio, esto se explica principalmente, porque en las economías con mayores ingresos per cápita hay más oportunidades de conseguir empleo y, por ende, los emprendimientos tienden a disminuir, por ello las instituciones que se encuentran desarrollando programas de fomento emprendedor deben apoyar en este sentido a desarrollar emprendimientos, así

mismo los eventos académicos extracurriculares deben motivar a los estudiantes a desarrollar nuevos emprendimientos e incrementar el porcentaje de titulados bajo la modalidad de caso empresarial es por esta razón que los estudiantes de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas aún tienen un perfil emprendedor *medio*, con un promedio de 17.14 y 16.93 puntos para las mujeres y varones respectivamente, caracterizado por buscar oportunidades, tener iniciativa, fijar metas y también correr riesgos. En referencia al emprendimiento Baquedano, et.al. (2017) arribaron a las siguientes conclusiones: 1) Luego de la revisión bibliográfica y el trabajo de campo se identificó que las habilidades blandas que caracterizan al emprendedor son transversales a los perfiles de los emprendedores dinámicos. Si bien no son indispensables para dar inicio al proyecto, éstas se pueden desarrollar. Las más resaltantes son: resiliencia, trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacidad de ejecución, liderazgo y persistencia. 2) Al investigar sobre las habilidades blandas y cognitivas, se identificó que una característica fundamental del perfil del emprendedor de las startups es que cuentan con una alta formación técnica, puesto que la naturaleza de los emprendimientos dinámicos así lo requiere. 3) La investigación realizada busca conocer el ámbito en que se desarrollan los emprendimientos dinámicos llamados también startups. Finalmente, los autores locales Huilcahuaman y Quispe (2016) presentaron las siguientes conclusiones que se determinó que el microcrédito tiene una relación positiva y significativa con el emprendimiento empresarial de las MYPES del sector servicios del distrito de Huancavelica – periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de  $r=89\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p=0,0 < 0,05$  por lo que dicha relación es positiva fuerte. En el 56,8% de casos el emprendimiento empresarial es medio y en el 56,8% de casos las microfinanzas son media.

## Conclusiones

El objetivo principal de la presente tesis es determinar la relación que existe entre la cultura empresarial y el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020. Las conclusiones derivadas de esta tesis se exponen a continuación

**1.** En cuanto a la hipótesis general llegamos a la conclusión, que tenemos la suficiente evidencia muestral que nos permitió afirmar con un nivel de significancia de 0,01 (Bilateral), que, existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial y el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020. Además, se define que nuestro coeficiente,  $r_s=0,741^{**}$ , lo cual se interpretó que existe una correlación directa media entre las dos variables de estudio.

**2.** En cuanto a la primera hipótesis específica llegamos a la conclusión que existe suficiente evidencia muestral que nos permitió afirmar a un nivel de significancia de 0,01 (Bilateral), que, existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión estrategia con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020. Además, se define que nuestro coeficiente  $r_s=0,581^{**}$ , lo cual se interpretó que existe una correlación positiva media entre las dos variables de estudio.

**3.** En cuanto a la segunda hipótesis específica llegamos a la conclusión que existe suficiente evidencia muestral que nos permitió afirmar a un nivel de significancia de 0,01 (Bilateral), que, existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión liderazgo con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020. Además, se define que nuestro coeficiente  $r_s=0,467^{**}$ , lo cual se interpretó que existe una correlación positiva débil entre las dos variables de estudio.

**4.** En cuanto a la tercera hipótesis específica llegamos a la conclusión que existe suficiente evidencia muestral que nos permitió afirmar a un nivel de significancia de 0,01 (Bilateral), que, existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión aprendizaje con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020. Además, se define que nuestro coeficiente  $r_s=0,473^{**}$ , lo cual se interpretó que existe una correlación positiva débil entre las dos variables de estudio.

**5.** En cuanto a la cuarta hipótesis específica llegamos a la conclusión que existe suficiente evidencia muestral que nos permitió afirmar a un nivel de significancia de 0,01 (Bilateral), que, Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión cambio con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020. Además, se define que nuestro coeficiente  $r_s=0,643^{**}$ , lo cual se interpretó que existe una correlación positiva media entre las dos variables de estudio.

## **Recomendaciones**

- 1.** Evaluar las mallas curriculares de las carreras de la Facultad de Ciencias Empresariales de Universidad Nacional de Huancavelica, en base a un enfoque de competencias para mejorar el nivel de formación y desarrollo de la cultura empresarial en los estudiantes, su grado de vinculación con el entorno y el éxito de la actitud del emprendimiento.
- 2.** Se recomienda realizar talleres o cursos de emprendimiento extracurriculares en cada carrera profesional de la de la Facultad de Ciencias Empresariales de Universidad Nacional de Huancavelica, relacionados con la innovación para complementar la formación profesional respecto a la cultura empresarial.
- 3.** Impulsar la participación de instituciones relacionadas con el emprendimiento (crediticias, tecnológicas y empresariales entre otros) desarrollando redes de colaboración entre las diversas empresas, generando actividades que contribuyan a crear una cultura empresarial en todos los estudiantes de la FCE.
- 4.** La Facultad de Ciencias Empresariales de Universidad Nacional de Huancavelica tiene en cada uno de sus estudiantes un potencial emprendedor por desarrollar, debido a que los jóvenes por las propias características de su edad son muy imaginativos y ansiosos, con muchas ganas de conquista. En tal virtud, se recomienda a las autoridades como el Decano y los directores en las 3 escuelas profesionales, reprogramar su malla curricular, en base a la Propuesta Curricular para la asignatura de cultura empresarial y emprendimiento.
- 5.** El nuevo contexto social exige que los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales estén orientados a emprender o crear su propia empresa, lo que exige realizar mayores revisiones del plan de estudio, a fin de actualizarlo y hacerlos congruentes en cuanto se refiere a cultura emprendedora.

## Referencias bibliográficas

- Aguirre, M. (2016) Tesis: “Factores institucionales que inciden en el proceso emprendedor de las PYMES del Cantón Machala, provincia de el oro, desde la percepción del empresario”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5933/Aguirre\\_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5933/Aguirre_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alcaraz, R. 2011. Emprendedor de éxito. Mc. GrawHill. México. Recuperado de: [https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXTO\\_GUIA\\_1\\_El\\_empre\\_n\\_d\\_e\\_d\\_o\\_r\\_de\\_E\\_x\\_i\\_t\\_o.pdf](https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXTO_GUIA_1_El_empre_n_d_e_d_o_r_de_E_x_i_t_o.pdf)
- Argyris, C. 1999. Sobre el Aprendizaje Organizacional. México: Oxford.
- Babor, S. 2007. El concepto de cultura empresarial desde un abordaje antropológico. Recuperado de: [http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/149/El\\_concepto\\_de\\_cultura\\_empresarial.pdf](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/149/El_concepto_de_cultura_empresarial.pdf)
- Bate, L. Cultura, clases y cuestión etnico – nacional. Juan Pablos Editor, Mexico. 1984. Banco Mundial (2017) Momento decisivo: La educación superior en América Latina y el Caribe. Direcciones en Desarrollo. Grupo Banco Mundial.
- Baquedano, M. Carrillo, J. Llanos, S. y Morón, L. (2017) Tesis: “Características del perfil del emprendedor de las startups en Lima y su implicancia en el modelo de negocio”. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621871/CARRILLO\\_AJ.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621871/CARRILLO_AJ.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Beckhard, R. 1969. Organization Development: Strategies and Models. Assison-Wesley Publishing Company, Reading MA.
- Benavides, M. y Tupayachi, M. (2015) Tesis: “Emprendimiento y perfil del

emprendedor en la escuela profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo: 2014-2015”. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Recuperado de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/106/253T20150014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Burga M. (2005) ¿Nueva reforma universitaria o nuevo modelo de universidad? Universidad Pública: financiamiento, calidad y gobierno eficiente. En: Burga, M., Zegarra, O., Lerner S. (2005) Temas de reflexión en torno a la universidad peruana. Conversatorio “Por una nueva reforma universitaria”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Bruque, S. J.; Vargas, A. (2001): “El problema de la validación empírica de la Teoría de los Recursos y Capacidades. Síntesis y propuesta metodológica”. En Publicación homenaje al Prof. Dr. Manuel Ortigueira Bouzada. Editorial @Tres, Sevilla.

Casas Anguita J., J.R. Repullo Labrador y J. Donado Campos. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Recuperado de la URL <http://external.doyma.es/pdf/27/27v31n08a13047738pdf001.pdf> abril 6, 2009.

Castillo Sánchez, M. (2000). Orientaciones para la formulacion e proyecos de investigación. Bogot, Colombia: Popayán.

Castillo, L. (2018) Tesis: “Capacidad emprendedora y resiliencia como factores influyentes sobre el potencial emprendedor empresarial en estudiantes de ciencias administrativas y recursos humanos de una universidad privada de lima”. Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4361/1/castillo\\_rly.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4361/1/castillo_rly.pdf)

Carrillo, F. (1995) "Cómo hacer la tesis y el trabajo de investigación universitario" Ed. Horizonte. Lima.

Chacaltana y Ruíz. 2017. RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO.

Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de

ADAPT. Recuperado de:

[ejcls.adapt.it/index.php/rlde\\_adapt/article/download/453/608](http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/download/453/608)

Chandler (1962) Chandler, J. A. (1962). STRATEGY AND STRUCTURE Chapters in the History of the Enterprise. The United States Of America.

Chiavenato, I. 2000. Administración de Recursos Humanos. 5ta Ed. Mc Graw Hill. Colombia.

Chocano, J. 2016. ¿Por qué el emprendimiento es un tema relevante hoy? CADE Universitario 2016. Universidad Católica San Pablo-Arequipa Recuperado de: <https://gestion.pe/opinion/emprendimiento-tema-relevante-hoy-125389>

Cuenca, R. (2015). La educación universitaria en el Perú, Yamada, G., y Castro, J. (2013). Calidad y acreditación de la educación superior: retos urgentes para el Perú. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.

Crermas. 2018. Actitud emprendedora. Artículo. Recuperado de <https://www.crearmas.com/wp-content/uploads/2019/01/actitud-emprendedora.pdf>

Davis, K., y Newstrom, J. 1999. Comportamiento Humano en el Trabajo, (10ª Edición).

McGraw-Hill. México.

Drucker, P. 1994. Gerencia para el futuro. Grupo editorial norma. Barcelona. Eagleton.

T. Idea de cultura. Paidós. Barcelona, 2001.

Freire, G. 2015. Tesis: “Proyectos Empresariales. Una alternativa curricular con enfoque en competencias para la formación profesional en turismo”.

Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Recuperado de:

<http://repositorio.uasb.edu.ec/browse?type=author&value=Freire+Jarr%C3%ADn%20C+Gustavo+Adolfo>

Gómez, J. 2008. El emprendedor, hacia una nueva caracterización en Colombia.

Management. Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales.

García, O., Palacios, R. (1991). Factores condicionantes del aprendizaje en lógica matemática. Tesis para optar el Grado de Magister. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

García, V. (2015) Tesis: “Emprendimiento Empresarial Juvenil como respuesta a la Crisis de Empleo”. Universidad Politécnica del Valle de México. Recuperado de [https://cojetac.files.wordpress.com/2015/04/tesis\\_admon\\_final\\_2015.pdf](https://cojetac.files.wordpress.com/2015/04/tesis_admon_final_2015.pdf)

Hernández, et al. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.D.F. México

Herrera, C. y Montoya L. 2015. El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4776922>

Karlow, B. 1993., Práctica de la estrategia, Barcelona, Granica.

Keynes, John, 1987. Las consecuencias económicas de la paz: Crítica. Barcelona.

Lavado, P., Yamada, G. y Martínez J. (2015). ¿Una promesa incumplida? La calidad de la educación superior universitaria y el subempleo profesional en el Perú.

Documento de Trabajo 2014-021. Banco Central de Reserva del Perú

MTPE, Ministerio de trabajo y promoción del empleo. 1998. Hacia una interpretación del problema del empleo en el Perú”. Boletín de Economía Laboral, n. ° 8.

Recuperado de:

[https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_28-29.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_28-29.pdf)

Moreano, V. 2015. Tesis: “Emprendedores y régimen tributario: perspectivas de la Adecuación de incentivos óptimos para el fomento al emprendimiento en Ecuador”. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

Recuperado de:

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4630/1/T1687-MDE-Moreano-Emprendedores.pdf>

Moreno, K. (2015) Tesis: “El emprendimiento universitario sustentado en la responsabilidad social caso: Pontificia Universidad Católica del Ecuador”.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9212/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Morales, N. y Pariona, I. (2018) Tesis: ”El desarrollo de la cultura emprendedora en los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y su influencia en la visión de sus empresas familiares”. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Recuperado de:

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625391/Pariona\\_TI](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625391/Pariona_TI)

.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mintzberg, H. 1997. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.México.

Nepas, M. (2018) Tesis: “Proyectos de emprendimiento en universidades y su implementación. caso: FCAC – PUCE”. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15630/TRABAJO%20FINAL%2026.08.18.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Moncayo, P. 2008. Emprendimiento: un concepto que integra el ser y el hacer del sujeto. Revista Management. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de San Buenaventura, Bogotá, D. C., Colombia.

Mora, R., (S.F.). Maestría en Administración, Universidad de Los Andes Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de los Andes. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n71/n71a06.pdf>

Ocampo, J. 2008. Aproximación conceptual a la preparación en emprendimiento. Eos.

Oseda, D. (2008) Metodología de la Investigación. Ed. Pirámide

Ordoñez, M. (2018) Tesis: “Políticas para el desarrollo de micro emprendimientos en San Carlos de Bariloche: vacíos, ajustes y propuestas”. Universidad FLACSO de Argentina. Recuperado de:

[https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/898/browse?type=title&sort\\_by=1&order=ASC&rpp=45&etal=5&null=&offset=2532](https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/898/browse?type=title&sort_by=1&order=ASC&rpp=45&etal=5&null=&offset=2532)

Perrow, c. 1990. Sociología de las Organizaciones, McGraw Hill. Madrid

- Parodi, C. 2018. La Realidad del Empleo en el Perú. Recuperado de:  
<https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/03/la-realidad-del-empleo-en-el-peru.html?ref=gesr>
- Play TV. 2019. Un jefe infiltrado es expulsado de su empresa por uno de sus empleados. Recuperado de: [https://www.abc.es/play/television/noticias/abci-jefe-infiltrado-jefe-infiltrado-expulsado-empresa-empleados-sacar-pelos-201906202354\\_noticia.html](https://www.abc.es/play/television/noticias/abci-jefe-infiltrado-jefe-infiltrado-expulsado-empresa-empleados-sacar-pelos-201906202354_noticia.html)
- Porter, M. 1994. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Ed., Continental reimpresión 2003. México.
- Quintero, et al. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. (Tesis de pregrado). Universidad de Zulia. Venezuela.
- Real Academia Española, 2019. <https://dle.rae.es/?id=Esj9hsT>
- Román, O. 2010. El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. Revista Científica Guillermo de Ockham, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 23- 36 Universidad de San Buenaventura Cali, Colombia. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>
- Robbinns, S., y Judge, T. 2009. Comportamiento Organizacional. Pearson, Educación. México.
- Schein, E. 1996. Organizational Culture and Leadership, The Clinical Perspective in Field Work, Organizational Psychology, y Career Anchors. Escuela Sloan de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Massachusetts

(MIT). Recuperado de:

[http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_-\\_Edgar\\_H.\\_Schein.pdf](http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf)

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.

Senge, P., 1993. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica. Argentina.

Sigman, M. 2019. Cómo pensamos, decidimos y aprendemos. Aprendamos Juntos BBVA (Archivo de video). Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=QznhPtRO-N0>

Say, Jean Baptiste (2001), Tratado de Economía política, FCE, México.

Smith, A. 1958. Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Fondo de Cultura Económica. Traductor Franco Gabriel Franco.

Schumpeter, J. 1950. "Crumbling Walls". En: Capitalism, Socialism and Democracy. Harper & Row, Publishers (3ra. ed.) New York.

Sabino, C. 1996. El proceso de investigación. Edit. Lumen Argentina.

Sabino, C. 1998. Como hacer una Tesis y elaborar todo tipo de Escritos. Edit. Lumen Argentina.

Salinas, P. 2012. Metodología de Investigación Científica. [online] saber.ula.ve. at: <http://www.saber.ula.ve/simple-search?query=metodolog%C3%ADa+salinas>

Sánchez, H., Reyes, C., Mejía, K. 2018. MANUAL DE TÉRMINOS EN INVESTIGACIÓN

CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y HUMANÍSTICA. Universidad Ricardo Palma.

Recuperado de: [repositorio.urp.edu.pe/bitstream/.../libro-manual-de-terminos-](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/.../libro-manual-de-terminos-)

en- investigacion.pdf?

Supo, J. 2015. Los niveles de la investigación científica. Video. Recuperado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=ZvNWov5eUoU>

Supo, J 2015. Taller de Tesis: Diseños de investigación. Video. Recuperado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=25C3-BmdL1E>

Supo, J. 2017. Cómo calcular el tamaño de la muestra. Video. Recuperado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=R1qxPgIRvTY>

Trice, H. y Beyer, J.M. 1993. The cultures of work organizations. Englewood Cliffs,  
NJ:Prentice Hall.

Von, K. 2002. De la guerra. Copyright <http://www.librodot.com>. Recuperado de:  
<https://lahaine.org/amauta/b2-img/Clausewitz%20Karl%20von%20-%20De%20la%20guerra.pdf>

Werther, W; Davis, Heith. (1995). Administración de personal y recursos humanos.  
México D.F: McGraw-Hill/Interamericana S.A.

Weber, M. 1977. ¿Qué es la Burocracia?: La pleyade. Buenos Aires.

Yamada G., y Oviedo N. (2016) Financiamiento de Largo Plazo para la educación superior en el Perú: el reciente caso de Crédito 18. Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo. Serie Estudios Breves Número 9.

Yamada, G. 2018. Educación superior y empleo: la gran brecha. Lima, Perú.  
Recuperado de: <https://www.educacionperu.org/la-distancia-separa-la-educacion-superior- empleo-peru/>

Yepes, J. 2013. Identificación de la relación existente entre la estructura organizacional y estrategia empresarial de las mi pyme en Colombia. Recuperado de :  
<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8825/1/CB->

%200494491-%20PG%20Estrategia%20y%20Estructura%202013.pdf

Zorrilla, J. 2009. Las etapas del empresario moderno. Buenos Aires, Argentina: El Cid

Editor. [www.gemconsortium.org/](http://www.gemconsortium.org/)

# Apéndice

## Apéndice 1. Matriz de consistencia

### TITULO: "Cultura empresarial y la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH, 2019"

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General:</b> ¿De qué manera se relaciona la cultura empresarial y el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020?</p> <p><b>Problema específico:</b> ¿De qué manera se relaciona la cultura empresarial en su dimensión estrategia con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la cultura empresarial en su dimensión liderazgo con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación que existe entre la cultura empresarial y el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Identificar la relación que existe entre la cultura empresarial en su dimensión estrategia con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.</p> <p>Identificar la relación que existe entre la cultura empresarial en su dimensión liderazgo con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial y el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.</p> <p><b>Hipótesis específica</b> Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión estrategia con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.</p> <p>Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión liderazgo con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Básico <b>Nivel de investigación:</b> Relacional <b>Método de la investigación:</b> científico, inductivo, descriptivo. <b>Diseño de la investigación:</b> No experimental, relacional y corte transversal.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     Muestra[Muestra] --&gt; V1[V1= Cultura empresarial]     Muestra --&gt; V2[V2= Actitud de emprendimiento]     V1 --&gt; r[r]     V2 --&gt; r             </pre> </div> <p><b>Técnicas:</b> encuesta y revisión documental <b>Instrumentos:</b> cuestionario y fichas documentales. <b>Población y muestra:</b> Conformado por 924 alumnos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH, 2019. <b>Muestreo:</b> Probabilístico.</p>

¿De qué manera se relaciona la cultura empresarial en su dimensión aprendizaje con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020?	Identificar la relación que existe entre la cultura empresarial en su dimensión aprendizaje con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.	Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión aprendizaje con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.	<p>Fórmula</p> $n_0 \square \frac{Z^2 N.P.Q}{Z^2 P.Q. \square (N \square 1)E^2}$ <p>Muestra: 290 estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2019.</p>
¿De qué manera se relaciona la cultura empresarial en su dimensión cambio con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020?	Identificar la relación que existe entre la cultura empresarial en su dimensión cambio con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.	Existe una relación directa y significativa entre la cultura empresarial en su dimensión cambio con el desarrollo de la actitud de emprendimiento en los estudiantes de la F.C.E. de la UNH, 2020.	
VARIABLE DE SUPERVISIÓN: Cultura empresarial		VARIABLE DE ASOCIACIÓN: Actitud de emprendimiento	
Dimensiones	Indicadores	Dimensiones	Indicadores
<b>Estrategia</b>	- Plan - Pautas de acción - Patrón - Posición - Perspectiva	Factores motivacionales	- Necesidad de logro - Necesidad de desarrollo personal - Percepción del beneficio económico - Autonomía decisional - Sentido de responsabilidad social
<b>Liderazgo</b>	- Creación de cultura	Características personales	- Iniciativa personal

<p><b>Aprendizaje</b></p> <p><b>Cambio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de una cultura</li> <li>- Integración de culturas</li> <li>- Dominio personal</li> <li>- Modelos mentales</li> <li>- Visión compartida</li> <li>- Aprendizaje en equipo</li> <li>- Pensamiento sistémico</li> <li>- Valores organizacionales</li> <li>- Las normas</li> <li>- Las interacciones</li> <li>- Los símbolos</li> <li>- las subculturas</li> <li>- El medio físico donde se desarrollan las actividades</li> <li>- La relación que establece con el entorno organizacional</li> </ul>	<p>Características físicas</p> <p>Características intelectuales</p> <p>Competencias generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de decisión</li> <li>- Aceptación de riesgos moderados</li> <li>- Orientación hacia la oportunidad</li> <li>- Estabilidad emocional/autocontrol</li> <li>- orientación hacia metas específicas</li> <li>- Es receptivo en sus relaciones sociales</li> <li>- Honestidad/integridad y confianza</li> <li>- Responsabilidad personal</li> <li>- Perseverancia/constancia</li> <li>- Es optimista</li> <li>- Energía</li> <li>- Trabaja con ahínco</li> <li>- Innovación</li> <li>- Búsqueda de información</li> <li>- Planificación y seguimiento sistemático de resultados</li> <li>- Capacidad para analizar el ambiente (reflexión)</li> <li>- Capacidad para solucionar problemas</li> <li>- Planificación con límites de tiempo</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Orientación de servicio al cliente</li> <li>- Capacidad para conseguir recursos</li> <li>- Gerente/administrador de recursos</li> <li>- Patrón de factores de producción</li> <li>- Exige eficiencia y calidad</li> <li>- Dirección y gestión de la empresa</li> </ul>
--	---	---	--

## Apéndice 2. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Escala
Variable 1: Cultura empresarial	La cultura en el mundo empresarial es la proclividad de hacer negocios, es la tendencia a generar o fomentar el espíritu emprendedor en las personas. (Babor, 2007)	Es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. (Schein, 1988)	Estrategia (Babor, 2007)	- Plan - Pautas de acción - Patrón - Posición - Perspectiva	<b>Escala de medición:</b> Ordinal  <b>Escala valorativa:</b>  5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
			Liderazgo (Babor, 2007)	- Creación de cultura - Mantenimiento de una cultura - Integración de culturas	
			Aprendizaje (Babor, 2007)	- Dominio personal - Modelos mentales - Visión compartida - Aprendizaje en equipo - Pensamiento sistémico	
			Cambio (Babor, 2007)	- Valores organizacionales - Las normas - Las interacciones - Los símbolos - las subculturas - El medio físico donde se desarrollan las actividades - La relación que establece con el entorno organizacional	
Variable 2: Actitud de emprendimiento	Es la capacidad de crear o iniciar un proyecto, una empresa o un nuevo	Es una conducta permanente de administrar los recursos para	Factores motivacionales (Alcaráz, 2011)	- Necesidad de logro - Necesidad de desarrollo personal - Percepción del beneficio económico - Autonomía decisional - Sentido de responsabilidad social	

<p>sistema de vida, teniendo como fuente de inspiración la confianza en sí mismo, la determinación de actuar en pro de nuestros sueños, luchando a diario con perseverancia hasta hacerlos realidad. (CREARMAS.COM, 2018)</p>	<p>generar resultados según la actividad en que se desarrolla. (Quintero, 2007).</p>	<p>Características personales (Alcaráz, 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa personal</li> <li>- Capacidad de decisión</li> <li>- Aceptación de riesgos moderados</li> <li>- Orientación hacia la oportunidad</li> <li>- Estabilidad emocional/autocontrol</li> <li>- orientación hacia metas específicas</li> <li>- Es receptivo en sus relaciones sociales</li> <li>- Honestidad/integridad y confianza</li> <li>- Responsabilidad personal</li> <li>- Perseverancia/constancia</li> <li>- Es optimista</li> </ul>	<p><b>Escala de medición:</b> Ordinal</p>	
		<p>Características físicas(Alcaráz, 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Energía</li> <li>- Trabaja con ahínco</li> </ul>		
		<p>Características intelectuales (Alcaráz, 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación</li> <li>- Búsqueda de información</li> <li>- Planificación y seguimiento sistemático de resultados</li> <li>- Capacidad para analizar el ambiente (reflexión)</li> <li>- Capacidad para solucionar problemas</li> <li>- Planificación con límites de tiempo</li> </ul>		<p><b>Escala valorativa:</b> 5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca</p>
		<p>Competencias generales (Alcaráz, 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Orientación de servicio al cliente</li> <li>- Capacidad para conseguir recursos</li> <li>- Gerente/administrador de recursos</li> <li>- Patrón de factores de producción</li> <li>- Exige eficiencia y calidad</li> <li>- Dirección y gestión de la empresa</li> </ul>		

## Apéndice 2. Instrumento de recolección de datos

### Cuestionario de Investigación

Estimado estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, el presente cuestionario es parte de la investigación “La Cultura Empresarial y la Actitud de Emprendimiento en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH, 2020”, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

- **Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.**

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	siempre	ocasionalmente	unas Veces	frecuentemente	siempre

#### **VARIABLE 01: Cultura Empresarial**

##### **DIMENSIÓN: Estrategia**

Proposición	Valoración				
1. ¿Cree Ud., que los estudiante universitarios consideren necesario aplicar estrategias y en ellas utilizar planes, para establecer una cultura empresarial dentro de la facultad de Ciencias Empresariales de la UNH?	1	2	3	4	5
2. ¿Cree Ud., que como estudiantes universitarios, hagamos uso de pautas de acción como parte de las estrategias, con la intención de ocultar una acción de ventaja competitiva ante los demás estudiantes, en temas de emprendimiento de negocios?	1	2	3	4	5
3. ¿Sabe Ud., si sus compañeros de estudios, utilizan las mismas estrategias, como una especie de patrón, para poder mejorar su cultura empresarial, cuando se quieren realizar emprendimientos de negocios dentro de las aulas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH?	1	2	3	4	5
4. ¿Ud., como parte de su proceso de aprendizaje, aplica estrategias, en las cuales busca posicionarse mejor, con las ideas de emprendimiento y desarrollo de proyectos productivos en comparación con sus demás compañeros?	1	2	3	4	5
5. ¿Cree Ud., que es necesario organizarse con anticipación, para poder emprender proyectos de desarrollo productivo las cuales se puedan realizar en los ambientes de la Facultad de Ciencias Empresariales?	1	2	3	4	5

##### **DIMENSIÓN: Liderazgo**

Proposición	Valoración				
-------------	------------	--	--	--	--

6. ¿Cómo estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales, cree Ud., que se tiene que se debe asumir un liderazgo, cuando queremos plantear acciones de crecimiento y plasmar proyectos de emprendimiento en beneficio de la población huancavelicana?	1	2	3	4	5
7. ¿Cree Ud., que es importante que el liderazgo sirva para poder sostener una cultura empresarial, entre los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH?	1	2	3	4	5
8. ¿Si Ud., se considera Líder entre sus compañeros de estudio, busca integrar a todos sus compañeros, para buscar mejorar sus acciones académicas e introducir pensamiento de emprendimiento económicos?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Aprendizaje**

Proposición	Valoración				
9. ¿Cree Ud., que en su proceso de enseñanza-aprendizaje, ha complementado su dominio personal con los demás compañeros de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH?	1	2	3	4	5
10. ¿Cuándo realizan sus actividades de enseñanza-aprendizaje, como estudiante, plantea la aplicación de modelos mentales, en el salón de clases?	1	2	3	4	5
11. ¿Sabe Ud., si sus compañeros de estudios y en general los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales, tiene una visión compartida con respecto a los procesos de aprendizaje, que plantean los docentes de sus facultad?	1	2	3	4	5
12. ¿Sabe Ud., si sus compañeros o estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH, forman círculos de estudios, que busque mejorar sus procesos de enseñanza-aprendizaje, para mejorar su calidad académica?	1	2	3	4	5
13. ¿Para Ud., cuando se realizan las actividades de enseñanza-aprendizaje, analizan de forma sistémica todos los tópicos académicos y logran llegar a conclusiones similares?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Cambio**

Proposición	Valoración				
14. ¿Cree Ud., que se cumplen con los valores enmarcados en la Facultad de Ciencias Empresariales, para desarrollarse como estudiante universitario?	1	2	3	4	5
15. ¿Ud., dentro de los ambientes de la Facultad de Ciencias Empresariales, cumple con las normas de convivencia y normas académicas?	1	2	3	4	5
16. ¿Cuándo se hace más complicado los cambios de actitudes de los estudiantes, Ud. Asume el compromiso e establecer las estrategias de interacciones para mejorar esos cambios de actitud?	1	2	3	4	5

17. ¿Sabe Ud., si para mejorar los procesos de cambios en las acciones de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales, son necesarios hacer uso de símbolos que permitan hacer recordar esas mejoras de esos cambios que se requiere del estudiante en el aspecto académico?	1	2	3	4	5
18. ¿Cree Ud., que el tema de la existencia de subculturas o el aspecto ciudad-campo, pueda ser uno de los factores negativos en los cambios de actitudes de los estudiantes universitarios?	1	2	3	4	5
19. ¿Cree Ud., que el tema de la estructura organizacional de la Facultad de Ciencias Empresariales, puede ser un factor determinante en el cambio del estudiante al momento de desarrollarse profesionalmente?	1	2	3	4	5
20. ¿Sabe Ud., si el entorno de la Facultad de Ciencias Empresariales, afecta en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales?	1	2	3	4	5

**VARIABLE 02: Actitud de Emprendimiento**

**DIMENSIÓN: Factores Motivacionales**

Proposición	Valoración				
1. ¿Cree Ud., que los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales, aplican los factores motivaciones, básicamente el factor de la necesidad de logro, cuya finalidad es lograr cumplir con todo lo planificado?	1	2	3	4	5
2. ¿Sabe Ud., si los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH, logran desarrollarse sus capacidades personales y las aplican adecuadamente?	1	2	3	4	5
3. ¿Cree Ud., que los procesos de aprendizaje-enseñanza, direccionen a los estudiantes a considerar de percibir de que, realizando sus estudios en la facultad, mejorará su situación económica?	1	2	3	4	5
4. ¿Ud., cuando tiene que tomar decisiones respecto a temas académicos o de aspecto que tengan que ver con la Facultad de Ciencias Empresariales, lo hace de forma autónoma?	1	2	3	4	5
5. ¿Cree Ud., que, dentro de los ambientes de la Facultad de Ciencias Empresariales, el tema de responsabilidad social, es considerado importante en el desarrollo de la vida académica de los estudiantes?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Características personales**

Proposición	Valoración				
6. ¿Cómo estudiante universitario, aplica la iniciativa de forma personal en las actividades de mejora de la Facultad de Ciencias Empresariales?	1	2	3	4	5

7. ¿Cuándo realiza Ud., sus reuniones con sus demás compañeros de estudio, sus relaciones sociales son muy provechosos en el contexto académico?	1	2	3	4	5
8. ¿Cuándo Ud., realiza participaciones dentro de los ambientes académicos, tiene un autocontrol y una estabilidad emocional, adecuada que permite realizar mejor su intervención?	1	2	3	4	5
9. ¿Cuándo los estudiantes realizan sus reuniones en la Facultad de Ciencias Empresariales, para analizar temas académicos, lo hacen en base a resultados finales, es decir, tiene objetivos específicos ya planificados?	1	2	3	4	5
10. ¿Sabe Ud. que, en el interior de las clases, existe una gran responsabilidad de los estudiantes en su accionar en los procesos de enseñanza-aprendizaje?	1	2	3	4	5
11. ¿Cree Ud., los términos perseverancia y constancia, son aplicados por los estudiantes universitarios de su facultad, para logra cumplir con los objetivos que se trazan para culminar satisfactoriamente sus estudios superiores?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Características físicas**

Proposición	Valoración				
12. ¿Cuándo realizan actividades físicas en beneficio de la Facultad de Ciencia Empresariales, ponen mucha energía los estudiantes en general?	1	2	3	4	5
13. ¿Cuándo se quieren realizar diversas actividades que busquen posicionar mejor dentro de la UNH a la Facultad de Ciencias Empresariales, sabe Ud., si los estudiantes, ponen todo de su parte, que realizan esas labores con bastante ahínco o compromiso?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Características intelectuales**

Proposición	Valoración				
16. ¿Cree Ud., que las innovaciones en los procesos de enseñanza-aprendizaje respecto a emprendimiento, deben ser permanentes en las aulas de clases de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH?	1	2	3	4	5
17. ¿Ud. Realiza o planifica y hace un seguimiento a todas sus actividades que realiza en los temas de emprendimiento en su facultad?	1	2	3	4	5
18. ¿Cree Ud., que sus compañeros de estudios tienen la capacidad de solucionar los problemas que se presentan en diferentes formas?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Competencias generales**

Proposición	Valoración				
16. ¿Cree Ud., que los estudiantes en general deben asumir liderazgo en todas las actividades que realizan en su desarrollo profesional y personal?	1	2	3	4	5
17. ¿Cuándo se maneja proyectos productivos, cree Ud., que los estudiantes, basen estos proyectos en función al servicio y desarrollo de la población más necesitada?	1	2	3	4	5

18. ¿En los procesos de aprendizaje en el contexto de los emprendimientos productivos, se exige la calidad y la eficiencia en todos sus procesos, por parte de los estudiantes?	1	2	3	4	5
18. ¿Cree Ud., que es necesario que los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales, tengan mayor conocimiento en los aspectos de gestión y dirección de empresas?	1	2	3	4	5

**!!!Muchas gracias!!!**

## Apéndice 2. Base de datos

### Variable 1: Cultura empresarial

N°	P1	P2	P3	P4	P5	D1V1	P6	P7	P8	D2V1	P9	P10	P11	P12	P13	D3V3	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	D4V1	V1
1	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	80
2	5	4	3	4	4	20	3	4	4	11	2	3	2	2	3	12	4	4	5	3	1	3	2	22	65
3	3	3	2	3	2	13	3	4	4	11	3	2	4	4	3	16	4	3	2	3	3	3	3	21	61
4	4	4	4	4	4	20	4	5	4	13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	81
5	4	4	4	3	3	18	4	4	4	12	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	4	4	4	28	79
6	3	3	2	4	5	17	4	5	4	13	3	3	2	1	3	12	3	4	4	3	3	4	1	22	64
7	5	5	5	4	5	24	5	5	5	15	3	4	2	2	3	14	2	5	4	4	2	4	3	24	77
8	4	4	4	4	4	20	4	5	4	13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	81
9	5	5	1	5	5	21	5	5	4	14	3	5	3	4	4	19	4	5	4	5	5	5	3	31	85
10	3	4	2	3	3	15	4	5	3	12	3	3	3	3	3	15	3	1	1	3	2	4	3	17	59
11	4	3	3	4	3	17	4	4	3	11	4	3	4	4	3	18	3	4	4	3	3	4	3	24	70
12	4	5	4	4	3	20	3	4	3	10	3	4	3	3	4	17	3	3	4	3	3	4	3	23	70
13	2	1	2	2	3	10	3	3	3	9	4	3	4	4	3	18	5	5	3	2	1	2	3	21	58
14	3	3	3	3	4	16	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	5	5	4	4	4	4	29	69
15	4	2	4	4	5	19	4	5	4	13	4	4	4	4	4	20	5	4	3	4	4	4	4	28	80
16	4	3	2	3	4	16	4	4	4	12	3	2	4	3	3	15	4	4	3	2	3	3	2	21	64
17	5	5	3	4	5	22	4	4	5	13	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	4	4	3	27	79
18	4	4	3	4	5	20	4	4	3	11	4	4	3	4	4	19	3	4	4	4	3	4	3	25	75
19	4	3	2	4	5	18	5	5	5	15	3	4	3	5	3	18	3	3	5	3	1	3	1	19	70
20	3	3	4	3	3	16	4	3	4	11	3	4	3	2	3	15	4	4	3	3	3	3	4	24	66
21	5	4	4	4	5	22	4	4	4	12	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	5	5	5	35	92
22	4	3	3	4	4	18	4	4	4	12	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	3	3	3	25	72
23	3	4	2	2	5	16	5	4	4	13	3	2	2	2	3	12	3	3	1	4	3	4	5	23	64
24	3	4	5	4	4	20	3	4	4	11	3	3	4	4	3	17	3	4	4	5	4	3	3	26	74
25	4	4	4	5	5	22	4	5	5	14	4	5	4	3	2	18	5	5	5	5	4	4	4	32	86

26	3	3	3	4	4	17	4	5	3	12	4	4	3	3	4	18	4	3	3	4	3	4	4	25	72
27	4	4	3	4	5	20	5	5	4	14	4	4	5	3	4	20	4	4	4	4	4	4	2	26	80
28	4	2	2	3	5	16	5	4	4	13	3	2	1	4	3	13	4	4	4	5	5	3	4	29	71
29	5	4	3	4	4	20	4	5	3	12	3	4	3	4	5	19	4	3	5	4	3	4	2	25	76
30	4	4	4	4	4	20	4	5	5	14	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	3	4	4	26	80
31	5	5	3	4	3	20	5	5	5	15	5	3	4	4	3	19	3	3	4	5	2	3	4	24	78
32	3	2	3	3	4	15	5	4	4	13	4	2	3	2	2	13	2	2	3	2	4	3	3	19	60
33	3	3	2	3	4	15	5	4	4	13	3	4	3	5	4	19	3	4	4	3	3	3	3	23	70
34	4	4	4	3	3	18	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21	63
35	3	3	4	4	3	17	4	3	4	11	3	4	3	4	3	17	4	3	4	3	4	2	4	24	69
36	4	5	3	4	5	21	5	5	4	14	3	4	4	2	3	16	3	3	3	3	3	4	4	23	74
37	3	3	4	4	3	17	4	3	4	11	3	4	3	4	3	17	4	3	4	3	4	2	4	24	69
38	3	2	3	1	5	14	5	3	4	12	3	3	2	3	3	14	3	4	5	4	5	3	5	29	69
39	3	4	3	5	4	19	3	5	4	12	3	4	5	5	4	21	3	4	4	5	4	4	5	29	81
40	3	2	3	1	5	14	5	3	4	12	3	3	2	3	3	14	3	4	5	4	5	3	5	29	69
41	3	3	3	2	4	15	4	4	4	12	3	4	3	4	4	18	2	3	3	3	3	3	3	20	65
42	5	4	2	2	5	18	5	5	5	15	3	3	3	2	3	14	3	4	3	4	4	4	2	24	71
43	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	5	4	4	4	4	21	5	4	4	3	5	4	4	29	82
44	4	4	2	3	4	17	3	4	3	10	3	2	2	2	2	11	3	2	3	2	3	3	3	19	57
45	3	4	2	3	3	15	3	3	3	9	3	4	4	4	4	19	4	3	3	3	4	4	4	25	68
46	5	3	3	4	4	19	4	5	3	12	4	4	3	4	3	18	3	4	4	4	4	4	4	27	76
47	5	4	4	3	5	21	5	5	5	15	3	2	2	4	3	14	2	3	3	4	3	4	3	22	72
48	3	4	3	2	4	16	4	3	4	11	2	3	3	3	2	13	3	2	3	3	3	3	3	20	60
49	5	2	2	4	5	18	4	4	3	11	4	2	4	2	3	15	3	4	3	4	1	4	3	22	66
50	3	4	3	3	5	18	4	5	4	13	3	2	2	4	3	14	2	3	2	3	2	4	5	21	66
51	3	4	3	3	3	16	2	4	2	8	3	2	2	3	2	12	2	2	2	3	2	4	4	19	55
52	5	4	3	4	5	21	4	5	4	13	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	3	4	28	83
53	3	4	3	4	3	17	5	4	5	14	4	3	3	4	3	17	3	4	3	3	3	4	1	21	69

54	4	4	3	4	4	19	5	5	4	14	4	5	5	4	4	22	4	5	5	5	4	4	2	29	84
55	3	2	3	4	4	16	3	3	4	10	4	4	3	4	3	18	3	4	4	4	3	4	3	25	69
56	4	4	4	5	5	22	5	5	3	13	4	4	3	2	3	16	3	2	3	3	3	4	4	22	73
57	5	5	3	4	5	22	4	4	4	12	4	3	3	3	3	16	4	4	3	3	2	3	4	23	73
58	4	4	4	4	5	21	5	5	5	15	3	4	3	1	4	15	4	5	4	4	3	4	3	27	78
59	3	4	1	3	4	15	4	5	3	12	2	2	2	4	4	14	4	4	2	4	3	3	4	24	65
60	4	2	4	4	5	19	4	5	4	13	4	4	4	4	4	20	5	4	3	4	4	4	4	28	80
61	5	4	4	4	5	22	5	5	5	15	4	4	3	2	3	16	4	4	4	5	3	4	4	28	81
62	4	3	2	3	4	16	4	4	4	12	3	2	4	3	3	15	4	4	3	2	3	3	2	21	64
63	3	3	2	4	5	17	4	5	4	13	3	3	2	1	3	12	3	4	4	3	3	4	1	22	64
64	5	5	1	5	5	21	5	5	4	14	3	5	3	4	4	19	4	5	4	5	5	5	3	31	85
65	4	2	4	4	5	19	5	5	4	14	4	4	4	5	4	21	5	4	3	4	4	4	3	27	81
66	5	5	3	4	5	22	4	4	5	13	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	4	4	3	27	79
67	4	4	2	4	4	18	5	4	4	13	3	2	2	2	3	12	4	3	2	2	2	3	2	18	61
68	4	4	3	3	4	18	4	5	4	13	3	4	4	4	4	19	5	4	3	3	5	5	5	30	80
69	3	4	2	3	3	15	4	5	3	12	3	3	3	3	3	15	3	1	1	3	2	4	3	17	59
70	4	3	1	2	4	14	5	4	3	12	3	2	3	2	4	14	4	4	2	4	2	3	1	20	60
71	2	2	3	2	3	12	3	3	4	10	3	3	2	3	3	14	4	4	3	3	1	3	2	20	56
72	4	4	3	3	4	18	5	5	4	14	3	3	4	1	3	14	4	4	4	4	3	4	4	27	73
73	3	3	3	4	4	17	4	5	3	12	4	4	3	3	4	18	4	3	3	4	3	4	4	25	72
74	4	4	2	3	3	16	5	5	4	14	4	3	3	5	4	19	4	4	4	4	2	3	3	24	73
75	5	1	4	4	5	19	5	5	5	15	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	2	4	3	26	80
76	3	4	3	3	5	18	5	5	3	13	3	3	3	2	3	14	4	3	4	3	4	4	2	24	69
77	4	5	3	5	5	22	4	5	4	13	4	3	3	2	4	16	5	5	3	4	4	4	5	30	81
78	4	3	2	4	5	18	5	5	4	14	4	3	3	4	4	18	4	5	3	3	5	4	4	28	78
79	4	4	3	4	5	20	5	5	4	14	4	4	5	3	4	20	4	4	4	4	4	4	2	26	80
80	4	1	2	3	5	15	5	5	4	14	3	2	3	3	3	14	4	5	5	3	4	3	3	27	70
81	3	3	4	4	4	18	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	5	5	34	92

82	3	3	2	5	5	18	5	5	5	15	4	4	4	3	2	17	4	3	4	4	4	3	3	25	75
83	3	4	4	3	4	18	4	4	4	12	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	3	3	21	65
84	4	3	4	4	5	20	5	5	4	14	3	4	4	1	4	16	4	5	5	4	3	4	4	29	79
85	5	5	3	4	5	22	5	5	4	14	3	3	2	2	4	14	4	5	4	4	5	5	4	31	81
86	4	4	3	3	5	19	5	4	4	13	3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	3	4	3	26	75
87	3	4	4	3	3	17	3	3	4	10	3	4	4	3	4	18	4	3	3	4	3	4	5	26	71
88	4	2	2	3	5	16	5	4	4	13	3	2	1	4	3	13	4	4	4	5	5	3	4	29	71
89	3	3	3	3	4	16	4	4	4	12	3	3	3	4	3	16	3	4	3	3	4	3	3	23	67
90	4	4	4	3	5	20	4	4	5	13	3	4	4	2	4	17	4	4	3	3	1	4	1	20	70
91	5	4	3	4	4	20	4	5	3	12	3	4	3	4	5	19	4	3	5	4	3	4	2	25	76
92	4	3	2	3	5	17	5	5	5	15	4	3	3	2	3	15	5	5	4	4	3	3	3	27	74
93	5	4	4	3	5	21	5	5	5	15	3	2	2	4	3	14	2	3	3	4	3	4	3	22	72
94	3	3	3	2	4	15	3	4	4	11	3	3	3	4	4	17	4	3	3	4	3	3	3	23	66
95	4	2	3	1	4	14	5	5	3	13	2	3	2	3	3	13	2	3	2	2	1	4	5	19	59
96	4	5	3	4	5	21	5	5	4	14	3	4	2	3	3	15	3	3	3	3	4	4	4	24	74
97	5	3	1	3	4	16	4	4	3	11	3	3	2	1	3	12	2	3	2	3	3	3	4	20	59
98	4	5	3	4	5	21	4	4	5	13	3	2	3	2	3	13	3	5	4	4	1	3	3	23	70
99	3	4	3	3	5	18	4	5	4	13	3	2	2	4	3	14	2	3	2	3	2	4	5	21	66
100	5	3	3	4	4	19	4	5	3	12	4	4	3	4	3	18	3	4	4	4	4	4	4	27	76
101	4	5	4	4	4	21	5	4	5	14	4	4	3	4	4	19	3	4	5	4	4	5	4	29	83
102	4	3	2	4	3	16	4	3	3	10	3	4	3	4	4	18	4	4	4	3	2	3	3	23	67
103	4	4	4	5	5	22	5	5	3	13	4	4	3	2	3	16	3	2	3	3	3	4	4	22	73
104	5	3	2	3	5	18	5	4	4	13	3	4	3	3	2	15	3	4	4	5	2	3	3	24	70
105	5	4	2	2	5	18	5	5	5	15	3	3	3	2	3	14	3	4	3	4	4	4	2	24	71
106	3	4	2	3	5	17	4	3	3	10	2	4	5	4	3	18	3	5	2	3	4	3	1	21	66
107	3	2	1	3	2	11	4	4	4	12	3	4	3	3	3	16	2	3	2	3	4	3	2	19	58
108	4	5	3	4	5	21	5	5	4	14	3	3	4	2	3	15	3	3	3	3	3	4	4	23	73
109	4	4	4	4	4	20	5	4	4	13	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	4	5	4	31	84

110	3	4	3	3	4	17	4	4	3	11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	4	3	22	65
111	3	3	2	3	4	15	5	4	4	13	3	4	3	5	4	19	3	4	4	3	3	3	3	23	70
112	4	4	4	5	5	22	4	4	5	13	4	5	4	2	2	17	5	4	4	4	3	4	4	28	80
113	5	3	3	4	5	20	5	3	4	12	4	3	2	1	4	14	3	5	5	4	3	4	5	29	75
114	4	3	4	5	5	21	4	5	5	14	4	4	3	3	3	17	4	4	4	3	4	4	4	27	79
115	5	3	4	5	5	22	5	4	4	13	4	3	4	5	4	20	4	3	3	5	4	3	4	26	81
116	4	5	3	4	5	21	5	5	4	14	3	4	4	2	3	16	3	3	3	3	3	4	4	23	74
117	3	3	2	3	3	14	3	2	3	8	3	2	2	3	3	13	3	4	2	3	2	3	4	21	56
118	3	4	4	4	3	18	4	4	4	12	4	4	3	3	3	17	4	3	4	4	4	3	4	26	73
119	3	4	3	4	2	16	4	4	3	11	4	3	2	3	3	15	3	4	3	3	3	4	3	23	65
120	5	4	3	5	5	22	5	5	4	14	4	3	3	4	4	18	4	5	4	4	3	4	1	25	79
121	3	3	2	3	2	13	3	4	4	11	3	2	4	4	3	16	4	3	2	3	3	3	3	21	61
122	4	4	3	4	4	19	5	5	4	14	4	5	5	4	4	22	4	5	5	5	4	4	2	29	84
123	5	4	3	3	4	19	4	4	3	11	4	4	3	3	4	18	3	3	3	4	4	4	4	25	73
124	2	3	2	4	4	15	4	3	4	11	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	2	4	4	26	70
125	5	5	5	4	5	24	5	5	5	15	3	4	2	2	3	14	2	5	4	4	2	4	3	24	77
126	3	3	2	3	4	15	3	4	4	11	4	3	2	5	4	18	4	2	4	3	3	2	4	22	66
127	3	2	1	2	5	13	5	5	3	13	2	2	4	4	2	14	2	3	3	3	3	3	5	22	62
128	3	4	2	3	3	15	3	3	3	9	3	4	4	4	4	19	4	3	3	3	4	4	4	25	68
129	3	3	4	5	5	20	5	3	4	12	4	3	3	5	4	19	4	5	4	3	1	3	3	23	74
130	5	3	3	3	4	18	5	5	4	14	4	4	4	4	4	20	4	4	3	5	4	4	4	28	80
131	3	3	3	3	4	16	2	3	2	7	4	3	3	2	3	15	3	3	3	2	4	3	2	20	58
132	3	3	2	4	5	17	5	4	5	14	3	4	2	2	1	12	2	3	4	4	3	3	3	22	65
133	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	5	4	4	4	4	21	4	5	4	4	3	5	4	29	82
134	3	3	2	3	4	15	4	5	4	13	3	3	4	3	4	17	3	4	4	3	3	3	3	23	68
135	3	3	2	3	5	16	5	5	4	14	3	2	3	3	4	15	3	5	3	3	3	3	2	22	67
136	4	4	3	4	5	20	5	5	4	14	5	4	3	4	4	20	4	5	3	4	2	4	3	25	79
137	4	4	3	3	3	17	4	3	3	10	3	3	4	4	3	17	4	4	3	4	3	4	3	25	69

138	4	5	4	4	5	22	4	5	5	14	4	4	4	4	4	20	5	4	4	3	3	4	3	26	82
139	5	4	3	3	5	20	5	5	2	12	3	3	5	2	4	17	3	4	1	4	1	3	1	17	66
140	3	2	3	4	3	15	4	3	3	10	3	3	4	3	3	16	4	4	4	3	3	3	2	23	64
141	3	2	1	2	5	13	4	4	5	13	2	2	1	2	2	9	2	2	1	2	2	3	4	16	51
142	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	3	5	4	20	4	5	4	5	4	5	4	31	82
143	5	5	4	5	5	24	5	5	4	14	3	4	4	4	3	18	5	4	3	4	4	4	4	28	84
144	3	3	3	4	5	18	3	3	4	10	3	3	3	4	4	17	3	3	3	3	3	4	5	24	69
145	5	5	4	4	5	23	5	4	5	14	4	4	4	4	3	19	4	5	3	4	3	4	4	27	83
146	3	3	4	2	3	15	4	3	5	12	4	3	3	5	4	19	3	2	4	3	5	4	5	26	72
147	3	4	5	4	4	20	3	4	4	11	3	3	4	4	3	17	3	4	4	5	4	3	3	26	74
148	2	4	4	3	4	17	2	3	4	9	2	2	3	4	4	15	3	4	4	3	4	2	4	24	65
149	5	5	1	5	1	17	5	5	5	15	1	1	1	2	3	8	1	2	5	5	1	5	5	24	64
150	3	4	3	5	4	19	3	5	4	12	3	4	5	5	4	21	3	4	4	5	4	4	5	29	81
151	5	5	4	4	5	23	5	4	5	14	4	4	4	4	3	19	4	5	3	4	3	4	4	27	83
152	4	4	2	3	4	17	4	5	5	14	3	4	3	4	4	18	4	5	5	4	4	4	4	30	79
153	3	4	3	4	3	17	5	3	5	13	4	3	3	4	3	17	3	4	3	3	3	4	1	21	68
154	4	5	4	4	3	20	3	4	3	10	3	4	3	3	4	17	3	3	4	3	3	4	3	23	70
155	5	5	1	5	1	17	5	5	5	15	1	1	1	2	3	8	1	2	5	5	1	5	5	24	64
156	5	4	3	5	4	21	4	4	4	12	4	5	4	3	4	20	5	5	4	3	2	3	4	26	79
157	3	5	2	3	5	18	3	5	3	11	3	3	1	1	3	11	3	2	3	5	1	5	4	23	63
158	2	3	2	3	3	13	4	3	4	11	3	4	3	3	2	15	3	4	3	3	4	3	2	22	61
159	3	4	3	4	2	16	5	4	3	12	3	4	3	2	4	16	3	4	2	3	3	3	2	20	64
160	5	5	3	5	5	23	5	3	4	12	4	4	4	4	3	19	4	3	3	3	4	3	3	23	77
161	4	4	2	5	5	20	3	4	2	9	3	3	3	2	3	14	3	4	3	2	2	4	4	22	65
162	2	4	3	5	3	17	5	3	4	12	4	4	5	3	4	20	4	4	3	3	5	4	5	28	77
163	5	5	4	4	5	23	5	4	5	14	4	4	4	4	3	19	4	5	3	4	3	4	4	27	83
164	4	4	3	3	5	19	5	5	5	15	5	4	4	3	4	20	4	4	3	3	4	3	3	24	78
165	3	3	2	4	3	15	5	4	4	13	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	4	3	4	24	67

166	3	2	2	3	4	14	5	5	4	14	4	2	3	3	2	14	2	2	3	3	4	3	3	20	62
167	4	5	3	4	5	21	5	5	4	14	3	2	4	2	3	14	3	3	3	3	3	4	4	23	72
168	3	2	2	3	4	14	5	5	4	14	4	2	3	3	2	14	2	2	3	3	4	3	3	20	62
169	4	5	3	4	5	21	5	5	4	14	3	4	4	2	3	16	3	3	3	3	3	4	4	23	74
170	3	3	3	3	2	14	5	5	5	15	5	4	5	5	5	24	3	5	5	5	4	5	5	32	85
171	3	4	2	3	3	15	3	4	4	11	4	4	3	3	3	17	3	4	3	4	3	3	4	24	67
172	3	1	2	4	5	15	4	4	4	12	3	3	3	2	3	14	3	4	4	3	3	4	4	25	66
173	4	4	4	4	5	21	4	3	4	11	3	3	2	2	3	13	3	3	2	4	3	3	4	22	67
174	4	4	3	4	5	20	4	4	3	11	4	4	3	4	4	19	3	4	4	4	3	4	3	25	75
175	4	3	2	4	3	16	4	3	3	10	3	4	3	4	4	18	4	4	4	3	2	3	3	23	67
176	5	3	4	5	5	22	5	4	4	13	4	3	4	5	4	20	4	3	3	5	4	3	4	26	81
177	5	5	5	4	5	24	5	5	4	14	4	3	4	5	5	21	5	5	5	5	5	5	5	35	94
178	5	5	1	5	1	17	5	5	5	15	1	1	1	2	3	8	1	2	5	5	1	5	5	24	64
179	5	4	3	5	4	21	4	4	4	12	4	5	4	3	4	20	5	5	4	3	2	3	4	26	79
180	2	3	2	3	3	13	4	3	4	11	3	4	3	3	2	15	3	4	3	3	4	3	2	22	61
181	3	3	2	3	3	14	3	2	3	8	3	2	2	3	3	13	3	4	2	3	2	3	4	21	56
182	3	2	1	3	2	11	4	4	4	12	3	4	3	3	3	16	2	3	2	3	4	3	2	19	58
183	5	5	1	4	4	19	5	5	4	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21	69
184	5	5	3	4	5	22	5	5	3	13	4	3	2	3	2	14	3	5	3	5	1	5	5	27	76
185	4	4	2	4	5	19	4	4	4	12	3	3	3	4	3	16	3	4	3	3	3	4	3	23	70
186	3	2	4	3	3	15	3	3	3	9	3	4	3	3	3	16	3	4	3	3	3	3	3	22	62
187	4	4	3	3	5	19	5	5	5	15	5	4	4	3	4	20	4	4	3	3	4	3	3	24	78
188	4	4	3	4	4	19	5	5	4	14	4	5	5	4	4	22	4	5	5	5	4	4	2	29	84
189	5	4	3	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	80
190	4	3	4	3	4	18	4	5	4	13	4	3	3	3	2	15	2	2	3	3	4	3	3	20	66
191	4	4	5	4	4	21	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	81
192	4	3	1	2	4	14	5	4	3	12	3	2	3	2	4	14	4	4	2	4	2	3	1	20	60
193	2	2	3	2	3	12	3	3	4	10	3	3	2	3	3	14	4	4	3	3	1	3	2	20	56

194	4	4	3	3	4	18	5	5	4	14	3	3	4	1	3	14	4	4	4	4	3	4	4	27	73
195	5	5	1	1	4	16	3	4	5	12	4	5	1	2	3	15	2	3	3	3	4	3	5	23	66
196	3	3	3	3	4	16	4	4	4	12	3	3	3	4	3	16	3	4	3	3	4	3	3	23	67
197	4	3	3	3	4	17	3	3	3	9	3	4	4	3	4	18	4	3	4	3	4	3	4	25	69
198	4	3	4	3	5	19	4	4	3	11	3	3	4	4	3	17	4	4	4	3	2	3	3	23	70
199	3	3	2	5	5	18	5	5	5	15	4	4	4	3	2	17	4	3	4	4	4	3	3	25	75
200	3	3	2	3	5	16	5	5	4	14	3	2	3	3	4	15	3	5	3	3	3	3	2	22	67
201	4	2	3	1	4	14	5	5	3	13	2	3	2	3	3	13	2	3	2	2	1	4	5	19	59
202	5	5	3	4	3	20	5	5	5	15	5	3	4	4	3	19	3	3	4	5	2	3	4	24	78
203	4	4	4	4	5	21	4	3	4	11	3	3	2	2	3	13	3	3	2	4	3	3	4	22	67
204	4	4	4	4	4	20	5	4	4	13	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	4	5	4	31	84
205	3	5	3	3	5	19	4	5	4	13	4	3	4	3	2	16	3	4	4	3	3	4	3	24	72
206	3	4	3	3	4	17	4	4	3	11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	4	3	22	65
207	5	4	3	3	5	20	5	5	2	12	3	3	5	2	4	17	3	4	1	4	1	3	1	17	66
208	3	4	3	3	4	17	4	4	3	11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	4	3	22	65
209	3	3	4	5	5	20	5	3	4	12	4	3	3	5	4	19	4	5	4	3	1	3	3	23	74
210	3	3	2	3	4	15	4	5	4	13	3	3	4	3	4	17	3	4	4	3	3	3	3	23	68
211	2	2	3	3	4	14	4	4	4	12	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	3	2	2	20	61
212	5	5	3	4	5	22	4	4	4	12	4	3	3	3	3	16	4	4	3	3	2	3	4	23	73
213	4	3	3	4	3	17	4	4	4	12	4	4	4	3	4	19	3	4	3	3	3	4	4	24	72
214	4	4	2	3	3	16	4	5	4	13	4	4	3	2	3	16	3	4	4	3	3	3	2	22	67
215	3	3	3	3	5	17	4	3	3	10	3	3	3	3	3	15	3	4	3	4	3	4	2	23	65
216	4	4	4	4	4	20	5	4	4	13	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	4	5	4	31	84
217	3	4	2	4	3	16	3	1	3	7	3	1	3	3	3	13	3	3	3	3	3	3	3	21	57
218	4	4	4	5	5	22	4	4	5	13	4	5	4	2	2	17	5	4	4	4	3	4	4	28	80
219	3	5	2	3	5	18	3	5	3	11	3	3	1	1	3	11	3	2	3	5	1	5	4	23	63
220	3	3	4	4	4	18	4	5	3	12	4	4	4	5	4	21	2	3	3	5	4	3	2	22	73
221	3	2	4	3	5	17	5	5	3	13	3	3	3	3	2	14	3	3	3	4	2	4	3	22	66

222	4	3	3	4	4	18	4	4	4	12	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	3	3	3	25	72
223	4	4	2	3	4	17	3	4	3	10	3	2	2	2	2	11	3	2	3	2	3	3	3	19	57
224	4	4	2	3	4	17	5	3	3	11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21	64
225	4	3	2	4	5	18	5	4	5	14	3	4	4	4	4	19	2	5	3	3	3	3	4	23	74
226	4	4	3	4	5	20	5	5	4	14	5	4	3	4	4	20	4	5	3	4	2	4	3	25	79
227	3	3	3	3	3	15	4	4	3	11	3	4	3	4	3	17	3	3	4	4	3	3	3	23	66
228	4	5	3	4	5	21	4	4	5	13	3	2	3	2	3	13	3	5	4	4	1	3	3	23	70
229	5	5	5	4	5	24	5	5	4	14	4	3	4	5	5	21	5	5	5	5	5	5	5	35	94
230	4	4	3	4	5	20	4	3	2	9	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	3	21	63
231	4	5	4	4	5	22	4	5	5	14	4	4	4	4	4	20	5	4	4	3	3	4	3	26	82
232	4	4	2	3	3	16	5	5	4	14	4	3	3	5	4	19	4	4	4	4	2	3	3	24	73
233	5	5	3	4	5	22	5	5	4	14	3	3	2	2	4	14	4	5	4	4	5	5	4	31	81
234	2	3	2	4	5	16	5	4	3	12	3	2	2	3	2	12	5	4	3	4	1	5	3	25	65
235	3	3	3	2	4	15	3	4	4	11	3	3	3	4	4	17	4	3	3	4	3	3	3	23	66
236	4	5	4	4	4	21	5	4	5	14	4	4	3	4	4	19	3	4	5	4	4	5	4	29	83
237	3	3	4	4	4	18	4	5	3	12	4	4	4	5	4	21	2	3	3	5	4	3	2	22	73
238	4	4	3	4	5	20	5	5	4	14	5	4	3	4	4	20	4	5	3	4	2	4	3	25	79
239	4	3	4	5	5	21	4	5	5	14	4	4	3	3	3	17	4	4	4	3	4	4	4	27	79
240	5	4	3	5	5	22	5	5	4	14	4	3	3	4	4	18	4	5	4	4	3	4	1	25	79
241	5	3	2	2	5	17	4	4	3	11	4	3	3	2	3	15	3	4	4	5	4	4	5	29	72
242	5	5	4	4	5	23	5	4	5	14	4	4	4	4	3	19	4	5	3	4	3	4	4	27	83
243	3	3	4	2	3	15	4	3	5	12	4	3	3	5	4	19	3	2	4	3	5	4	5	26	72
244	3	4	3	4	3	17	5	4	5	14	4	3	3	4	3	17	3	4	3	3	3	4	1	21	69
245	3	4	2	3	3	15	3	3	3	9	3	4	4	4	4	19	4	3	3	3	4	4	4	25	68
246	2	4	3	5	3	17	5	3	4	12	4	4	5	3	4	20	4	4	3	3	5	4	5	28	77
247	4	4	3	3	5	19	5	4	4	13	3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	3	4	3	26	75
248	4	3	4	4	5	20	5	5	4	14	3	4	4	1	4	16	4	5	5	4	3	4	4	29	79
249	5	4	4	5	5	23	4	5	5	14	5	5	4	3	4	21	4	5	5	4	4	4	3	29	87

250	4	3	3	4	3	17	4	4	4	12	4	4	4	4	3	19	3	3	3	4	3	4	4	24	72
251	2	2	2	3	5	14	5	5	5	15	3	3	3	2	3	14	3	3	3	4	2	4	4	23	66
252	5	3	1	3	4	16	4	4	3	11	3	3	2	1	3	12	2	3	2	3	3	3	4	20	59
253	5	5	1	4	5	20	5	5	4	14	4	4	3	1	2	14	2	3	4	4	1	3	2	19	67
254	5	5	1	4	5	20	5	5	4	14	4	4	3	1	2	14	2	3	4	4	1	3	2	19	67
255	5	5	4	5	5	24	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	35	99
256	4	4	4	5	5	22	5	5	5	15	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	4	34	95
257	3	4	3	3	5	18	4	5	4	13	3	2	2	4	3	14	2	3	2	3	2	4	5	21	66
258	3	4	2	2	5	16	5	4	4	13	3	2	2	2	3	12	3	3	1	4	3	4	5	23	64
259	4	3	4	4	5	20	4	5	4	13	3	3	3	4	4	17	5	5	5	4	3	2	2	26	76
260	3	3	2	3	4	15	3	4	4	11	4	3	2	5	4	18	4	2	4	3	3	2	4	22	66
261	4	3	3	3	3	16	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21	61
262	4	3	4	3	5	19	5	4	4	13	2	4	3	4	2	15	3	5	2	3	3	4	2	22	69
263	5	3	2	3	5	18	5	4	4	13	3	4	3	3	2	15	3	4	4	5	2	3	3	24	70
264	5	4	3	3	4	19	4	4	3	11	4	4	3	3	4	18	3	3	3	4	4	4	4	25	73
265	3	2	1	3	2	11	4	4	4	12	3	4	3	3	3	16	2	3	2	3	4	3	2	19	58
266	5	2	2	4	5	18	4	4	3	11	4	2	4	2	3	15	3	4	3	4	1	4	3	22	66
267	4	5	3	4	5	21	5	5	4	14	3	4	4	2	3	16	3	3	3	3	3	4	4	23	74
268	5	1	2	4	5	17	4	5	3	12	4	3	3	2	3	15	3	4	3	4	2	4	3	23	67
269	3	2	1	2	5	13	4	4	5	13	2	2	1	2	2	9	2	2	1	2	2	3	4	16	51
270	3	3	2	3	3	14	3	2	3	8	3	2	2	3	3	13	3	4	2	3	2	3	4	21	56
271	5	3	3	5	5	21	5	5	5	15	4	5	4	3	3	19	5	4	5	3	4	4	3	28	83
272	5	4	3	4	5	21	4	5	4	13	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	3	4	28	83
273	3	3	3	3	4	16	2	3	2	7	4	3	3	2	3	15	3	3	3	2	4	3	2	20	58
274	3	2	1	3	2	11	4	4	4	12	3	4	3	3	3	16	2	3	2	3	4	3	2	19	58
275	5	5	3	4	5	22	4	4	4	12	4	3	3	3	3	16	4	4	3	3	2	3	4	23	73
276	3	2	4	3	5	17	5	4	4	13	4	5	4	3	4	20	4	3	3	3	2	2	4	21	71
277	4	4	2	3	4	17	5	3	3	11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21	64

<b>278</b>	5	4	4	5	5	23	4	5	5	14	5	5	4	3	4	21	4	5	5	4	4	4	3	29	87
<b>279</b>	5	3	3	4	5	20	5	5	5	15	4	4	4	3	4	19	3	3	4	4	3	4	3	24	78
<b>280</b>	3	3	3	3	2	14	5	5	5	15	5	4	5	5	5	24	3	5	5	5	4	5	5	32	85
<b>281</b>	3	4	2	3	4	16	4	4	3	11	3	3	4	3	3	16	4	5	4	2	3	4	3	25	68
<b>282</b>	2	1	3	4	3	13	4	4	4	12	3	3	2	2	3	13	3	4	4	2	2	2	2	19	57
<b>283</b>	3	3	2	2	4	14	4	4	3	11	2	3	3	2	3	13	2	4	4	3	1	3	4	21	59
<b>284</b>	3	4	4	3	4	18	4	4	4	12	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	3	3	21	65
<b>285</b>	5	4	4	5	5	23	5	5	5	15	4	4	4	3	4	19	5	4	4	4	5	5	5	32	89
<b>286</b>	4	4	4	5	5	22	5	5	5	15	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	4	34	95
<b>287</b>	5	4	3	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	80
<b>288</b>	3	2	3	4	3	15	4	3	3	10	3	3	4	3	3	16	4	4	4	3	3	3	2	23	64
<b>289</b>	3	3	3	3	3	15	4	5	4	13	3	3	3	2	3	14	2	4	3	3	3	3	3	21	63
<b>290</b>	4	3	4	3	5	19	5	4	4	13	2	4	3	4	2	15	3	5	2	3	3	4	2	22	69

## Variable 2: Actitud de emprendimiento

N°	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	DIV2	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	D2V2	Q12	Q13	D3V2	Q14	Q15	Q16	D4V2	Q17	Q18	Q19	Q20	D5V2	V2
1	4	3	4	4	3	18	3	4	4	4	4	3	22	3	4	7	4	4	4	26	5	4	3	3	15	88
2	4	3	2	4	2	15	3	4	5	3	4	4	23	3	5	8	4	2	3	25	4	3	2	3	12	83
3	2	3	4	4	3	16	4	3	4	3	3	4	21	2	3	5	4	3	3	20	4	3	3	4	14	76
4	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	4	24	3	4	7	3	4	4	25	4	4	4	4	16	90
5	3	4	4	4	4	19	4	5	5	4	4	4	26	5	5	10	5	4	4	33	4	4	4	4	16	104
6	3	3	3	1	4	14	1	2	2	3	3	3	14	4	4	8	4	1	3	24	4	2	3	4	13	73
7	4	4	5	4	5	22	3	4	4	4	4	4	23	5	5	10	5	3	4	32	5	5	3	5	18	105
8	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	4	24	3	4	7	3	4	4	25	4	4	4	4	16	90
9	4	3	5	5	5	22	5	3	3	4	5	4	24	3	3	6	5	5	5	27	5	4	5	5	19	98
10	3	3	3	3	4	16	2	4	2	2	4	3	17	2	3	5	5	2	2	19	3	2	4	4	13	70
11	4	2	3	4	3	16	4	3	4	2	4	4	21	4	5	9	5	4	5	32	5	5	5	4	19	97
12	4	3	4	4	2	17	3	3	4	3	4	3	20	3	4	7	4	3	4	25	3	3	4	4	14	83
13	3	4	4	3	3	17	2	5	5	4	3	3	22	4	4	8	5	2	4	27	3	3	3	5	14	88
14	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	3	4	22	4	4	8	4	4	4	28	4	4	4	3	15	88
15	4	4	5	4	4	21	4	4	3	4	3	4	22	5	4	9	4	4	4	30	5	5	5	5	20	102
16	4	4	3	1	5	17	2	4	4	3	4	4	21	4	3	7	4	4	4	26	4	4	3	4	15	86
17	4	4	4	4	4	20	3	4	4	5	4	4	24	4	4	8	5	4	4	29	5	4	4	5	18	99
18	4	3	4	3	4	18	3	4	3	2	4	4	20	3	3	6	4	3	3	22	4	4	4	4	16	82
19	4	3	4	5	5	21	5	5	5	3	3	4	25	4	3	7	5	4	4	27	5	4	4	5	18	98
20	4	4	4	3	4	19	3	3	4	3	4	4	21	5	4	9	3	3	4	28	3	4	4	3	14	91
21	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	10	5	5	5	35	5	5	5	5	20	120
22	3	3	4	4	4	18	4	3	4	3	4	3	21	2	3	5	4	3	4	21	3	3	4	4	14	79
23	4	3	4	1	5	17	3	3	3	4	3	5	21	4	5	9	4	2	5	29	5	5	3	5	18	94
24	4	3	3	4	4	18	4	3	5	4	4	5	25	4	4	8	3	5	4	28	4	4	4	3	15	94
25	4	5	4	2	5	20	4	5	4	4	5	5	27	5	5	10	5	4	5	34	5	5	4	4	18	109
26	3	3	4	5	4	19	3	3	2	3	3	3	17	4	4	8	3	4	3	26	4	3	3	4	14	84
27	4	3	4	3	4	18	4	4	3	4	3	4	22	4	3	7	4	4	3	25	3	3	3	3	12	84

28	4	4	4	4	4	20	3	4	4	3	4	4	22	5	5	10	5	4	4	33	5	4	3	5	17	102
29	3	4	3	4	3	17	3	3	4	3	3	5	21	4	4	8	5	4	4	29	3	5	4	4	16	91
30	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	5	5	10	3	3	4	30	4	4	4	4	16	100
31	5	3	2	3	4	17	5	5	4	3	4	5	26	5	4	9	4	3	5	30	4	4	4	5	17	99
32	2	3	3	3	2	13	3	2	4	3	4	3	19	4	2	6	4	3	4	23	5	4	4	4	17	78
33	3	3	4	3	4	17	4	4	2	3	3	2	18	3	3	6	3	3	4	22	4	4	3	5	16	79
34	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	6	3	3	3	21	3	3	3	3	12	72
35	4	3	3	4	5	19	3	5	4	4	4	3	23	4	4	8	4	4	4	28	3	3	4	3	13	91
36	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	3	3	20	5	4	9	3	3	3	27	4	4	3	3	14	90
37	4	3	3	4	5	19	3	5	4	4	4	3	23	4	4	8	4	4	4	28	3	3	4	3	13	91
38	4	2	2	5	5	18	2	3	3	3	2	3	16	4	4	8	4	2	4	26	5	3	1	3	12	80
39	4	4	3	5	4	20	4	3	5	4	4	5	25	4	5	9	4	5	4	31	4	3	4	3	14	99
40	4	2	2	5	5	18	2	3	3	3	2	3	16	4	4	8	4	2	4	26	5	3	1	3	12	80
41	3	4	3	3	4	17	3	3	4	3	4	3	20	4	4	8	3	3	3	25	3	3	3	3	12	82
42	2	3	4	4	5	18	3	4	4	3	3	4	21	5	5	10	5	3	5	33	5	5	5	3	18	100
43	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	5	26	4	4	8	4	4	5	29	5	5	5	5	20	103
44	3	3	4	2	3	15	3	2	4	2	2	3	16	2	3	5	3	4	4	21	2	3	3	2	10	67
45	4	4	4	3	3	18	4	3	3	4	4	3	21	4	3	7	3	4	3	24	4	3	4	3	14	84
46	3	4	4	3	5	19	4	4	3	3	3	4	21	4	5	9	4	4	4	30	4	4	4	5	17	96
47	3	3	3	2	3	14	3	4	3	4	3	4	21	3	5	8	5	3	5	29	5	5	5	5	20	92
48	2	3	3	4	2	14	4	3	3	3	4	3	20	2	2	4	4	3	4	19	4	4	3	3	14	71
49	3	5	4	3	3	18	3	4	3	2	3	3	18	3	4	7	4	3	3	24	4	3	2	5	14	81
50	3	3	2	4	3	15	3	3	2	4	4	3	19	3	3	6	5	3	3	23	5	3	3	3	14	77
51	4	2	3	3	2	14	3	4	3	3	2	2	17	3	2	5	3	4	4	21	3	3	3	4	13	70
52	3	3	3	4	4	17	3	4	4	4	3	3	21	3	4	7	3	4	4	25	3	3	4	5	15	85
53	3	4	3	5	4	19	4	3	4	3	3	4	21	3	3	6	3	4	3	22	5	4	3	4	16	84
54	4	3	4	5	4	20	5	4	3	4	4	4	24	4	4	8	4	3	4	27	3	3	4	4	14	93
55	3	4	3	4	5	19	3	3	3	4	4	4	21	3	3	6	4	4	3	23	5	3	4	5	17	86

56	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	4	21	4	3	7	4	4	4	26	5	4	4	5	18	87
57	4	3	4	4	3	18	3	4	4	4	4	4	23	4	4	8	4	3	4	27	4	3	4	5	16	92
58	4	4	5	3	4	20	4	4	4	5	4	4	25	4	5	9	3	4	5	30	5	5	5	5	20	104
59	3	3	4	4	5	19	2	3	3	2	4	3	17	4	3	7	3	3	4	24	4	4	4	4	16	83
60	4	4	5	4	4	21	4	4	3	4	3	4	22	5	4	9	4	4	4	30	5	5	5	5	20	102
61	4	4	4	3	5	20	4	4	4	4	4	5	25	5	5	10	5	5	4	34	5	5	3	5	18	107
62	4	4	3	1	5	17	2	4	4	3	4	4	21	4	3	7	4	4	4	26	4	4	3	4	15	86
63	3	3	3	1	4	14	1	2	2	3	3	3	14	4	4	8	4	1	3	24	4	2	3	4	13	73
64	4	3	5	5	5	22	5	3	3	4	5	4	24	3	3	6	5	5	5	27	5	4	5	5	19	98
65	4	4	5	4	4	21	4	4	3	4	3	4	22	5	4	9	4	4	4	30	5	5	4	5	19	101
66	4	4	4	4	4	20	3	4	4	5	4	4	24	4	4	8	5	4	4	29	5	4	4	5	18	99
67	4	3	4	3	3	17	4	4	3	3	3	4	21	1	5	6	5	4	4	25	5	3	4	5	17	86
68	4	4	5	4	5	22	4	4	5	5	4	4	26	5	5	10	5	5	5	35	4	5	4	5	18	111
69	3	3	3	3	4	16	2	4	2	2	4	3	17	2	3	5	5	2	2	19	3	2	4	4	13	70
70	4	3	4	1	4	16	3	3	3	4	4	4	21	4	4	8	5	3	3	27	5	4	3	4	16	88
71	3	3	3	3	3	15	3	4	3	4	3	4	21	3	4	7	4	3	3	24	3	4	3	3	13	80
72	3	3	3	4	4	17	4	3	4	3	4	3	21	3	3	6	3	3	4	22	4	4	3	4	15	81
73	3	3	4	5	4	19	3	3	2	3	3	3	17	4	4	8	3	4	3	26	4	3	3	4	14	84
74	4	4	2	3	5	18	3	4	4	4	5	4	24	4	4	8	5	3	5	29	5	4	4	5	18	97
75	3	3	4	2	4	16	4	4	4	4	4	3	23	3	4	7	5	2	5	26	5	4	4	5	18	90
76	4	4	2	5	3	18	4	4	2	3	3	4	20	4	5	9	4	4	5	31	5	4	3	4	16	94
77	4	3	4	4	5	20	4	4	3	3	4	3	21	5	5	10	4	5	4	33	5	3	4	5	17	101
78	4	3	4	1	4	16	3	4	4	3	4	3	21	4	4	8	4	2	4	26	5	4	4	5	18	89
79	4	3	4	3	4	18	4	4	3	4	3	4	22	4	3	7	4	4	3	25	3	3	3	3	12	84
80	3	3	3	5	4	18	2	4	3	5	5	5	24	5	5	10	5	2	5	32	5	5	5	3	18	102
81	5	4	4	5	4	22	5	5	5	5	4	4	28	5	5	10	5	5	5	35	5	5	5	5	20	115
82	4	5	3	4	3	19	5	4	3	4	4	3	23	5	5	10	4	4	4	32	5	4	4	5	18	102
83	3	2	3	3	3	14	3	3	2	2	3	3	16	2	2	4	3	3	3	17	3	3	3	3	12	63

84	5	4	5	3	4	21	4	4	4	5	4	4	25	4	5	9	4	4	5	31	5	5	5	5	20	106
85	3	4	4	5	5	21	4	3	2	4	3	3	19	5	5	10	3	4	4	31	5	3	5	5	18	99
86	4	4	4	3	4	19	4	3	4	3	4	4	22	4	4	8	5	4	4	29	4	5	4	5	18	96
87	5	3	4	3	5	20	3	4	4	5	4	4	24	5	3	8	3	5	4	28	5	4	3	4	16	96
88	4	4	4	4	4	20	3	4	4	3	4	4	22	5	5	10	5	4	4	33	5	4	3	5	17	102
89	3	3	3	2	4	15	3	4	3	3	3	3	19	3	3	6	4	3	3	22	4	4	3	4	15	77
90	5	4	4	4	5	22	4	4	3	3	4	5	23	4	4	8	5	4	4	29	4	5	4	5	18	100
91	3	4	3	4	3	17	3	3	4	3	3	5	21	4	4	8	5	4	4	29	3	5	4	4	16	91
92	4	4	4	2	4	18	4	4	5	4	5	4	26	4	4	8	4	4	4	28	5	4	4	5	18	98
93	3	3	3	2	3	14	3	4	3	4	3	4	21	3	5	8	5	3	5	29	5	5	5	5	20	92
94	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	3	3	18	3	3	6	3	3	3	21	3	3	3	3	12	73
95	4	3	4	4	3	18	2	3	3	3	3	4	18	4	3	7	5	3	4	26	5	3	3	4	15	84
96	4	4	4	4	3	19	3	3	4	4	3	3	20	5	4	9	3	3	3	27	4	4	3	3	14	89
97	3	2	3	2	4	14	3	3	3	1	3	4	17	4	4	8	3	3	3	25	3	4	4	3	14	78
98	2	2	3	2	5	14	5	5	4	4	4	4	26	5	5	10	5	3	5	33	5	5	5	4	19	102
99	3	3	2	4	3	15	3	3	2	4	4	3	19	3	3	6	5	3	3	23	5	3	3	3	14	77
100	3	4	4	3	5	19	4	4	3	3	3	4	21	4	5	9	4	4	4	30	4	4	4	5	17	96
101	4	3	4	4	4	19	5	5	4	4	4	4	26	4	5	9	4	4	4	30	4	4	3	5	16	100
102	4	4	3	4	3	18	3	4	3	2	3	4	19	4	3	7	3	3	4	24	4	4	4	3	15	83
103	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	4	21	4	3	7	4	4	4	26	5	4	4	5	18	87
104	4	2	4	4	2	16	3	4	4	3	2	3	19	4	4	8	5	3	4	28	4	3	3	5	15	86
105	2	3	4	4	5	18	3	4	4	3	3	4	21	5	5	10	5	3	5	33	5	5	5	3	18	100
106	4	3	4	2	4	17	3	3	3	4	4	4	21	5	4	9	4	2	4	28	3	4	4	5	16	91
107	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	2	2	4	3	3	3	17	4	4	4	4	16	70
108	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	3	3	20	5	4	9	3	3	3	27	4	4	3	3	14	90
109	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	3	7	4	4	4	26	4	4	4	3	15	92
110	4	3	3	4	3	17	3	3	4	4	4	3	21	3	3	6	4	3	3	22	3	3	3	4	13	79
111	3	3	4	3	4	17	4	4	2	3	3	2	18	3	3	6	3	3	4	22	4	4	3	5	16	79

112	5	3	4	3	3	18	3	4	5	2	4	4	22	4	5	9	4	4	4	30	4	4	3	4	15	94
113	3	4	5	1	5	18	5	5	4	2	4	5	25	5	3	8	5	3	4	28	5	4	3	5	17	96
114	3	3	4	1	4	15	4	4	4	3	4	4	23	4	4	8	5	4	4	29	4	4	4	4	16	91
115	4	4	5	5	3	21	4	5	5	4	5	5	28	4	3	7	2	4	2	22	5	5	4	5	19	97
116	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	3	3	20	5	4	9	3	3	3	27	4	4	3	3	14	90
117	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	4	3	18	5	3	8	5	3	3	27	3	3	3	5	14	82
118	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	3	22	3	3	6	3	3	3	21	3	4	3	3	13	81
119	4	3	3	3	3	16	4	4	4	2	2	3	19	4	4	8	4	4	4	28	3	4	3	4	14	85
120	4	4	5	3	5	21	3	4	4	4	4	5	24	4	5	9	5	4	4	31	5	5	5	5	20	105
121	2	3	4	4	3	16	4	3	4	3	3	4	21	2	3	5	4	3	3	20	4	3	3	4	14	76
122	4	3	4	5	4	20	5	4	3	4	4	4	24	4	4	8	4	3	4	27	3	3	4	4	14	93
123	3	4	3	3	4	17	4	5	5	4	4	4	26	5	4	9	4	4	4	30	3	3	3	4	13	95
124	4	5	4	5	4	22	4	4	3	4	4	4	23	4	4	8	4	4	4	28	5	4	4	4	17	98
125	4	4	5	4	5	22	3	4	4	4	4	4	23	5	5	10	5	3	4	32	5	5	3	5	18	105
126	4	3	4	2	3	16	4	3	4	3	3	4	21	2	2	4	4	3	2	17	3	4	3	2	12	70
127	4	3	3	3	3	16	2	1	2	1	5	3	14	4	4	8	3	2	4	25	3	3	3	5	14	77
128	4	4	4	3	3	18	4	3	3	4	4	3	21	4	3	7	3	4	3	24	4	3	4	3	14	84
129	4	2	3	5	5	19	4	5	4	5	5	5	28	5	5	10	5	5	5	35	5	4	4	5	18	110
130	4	4	5	4	4	21	4	5	4	4	4	4	25	4	4	8	5	4	4	29	4	4	4	4	16	99
131	3	4	3	2	2	14	3	2	3	2	3	2	15	2	4	6	3	2	2	19	3	2	2	3	10	64
132	2	2	2	3	4	13	4	5	4	3	2	3	21	1	2	3	3	4	5	18	4	4	3	5	16	71
133	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	5	25	5	4	9	4	4	4	30	5	5	5	5	20	104
134	4	4	4	3	5	20	3	3	4	3	4	4	21	4	4	8	5	4	4	29	5	5	4	4	18	96
135	4	3	5	4	5	21	3	4	3	3	3	2	18	4	3	7	5	5	4	28	4	4	4	5	17	91
136	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	3	7	4	4	4	26	4	4	4	5	17	94
137	4	3	4	4	3	18	3	4	3	4	4	3	21	4	3	7	4	2	4	24	3	4	3	4	14	84
138	4	4	5	4	4	21	4	5	5	4	5	5	28	5	4	9	4	4	4	30	5	4	5	5	19	107
139	1	3	3	3	4	14	2	5	5	4	4	5	25	4	4	8	5	4	4	29	5	4	4	4	17	93

140	4	3	4	4	4	19	4	3	3	3	4	4	21	4	4	8	4	3	4	27	4	3	4	4	15	90
141	2	2	3	2	5	14	3	5	4	2	2	3	19	4	4	8	4	1	3	24	4	5	4	4	17	82
142	3	4	5	3	4	19	5	5	5	4	5	4	28	5	5	10	4	5	4	33	5	4	5	4	18	108
143	3	4	4	5	4	20	4	4	4	3	4	4	23	3	4	7	4	4	5	27	5	4	5	5	19	96
144	3	2	5	2	3	15	4	3	5	3	5	5	25	3	4	7	5	2	3	24	5	5	3	5	18	89
145	4	3	4	3	5	19	4	3	3	4	4	4	22	4	5	9	4	4	3	29	4	3	4	3	14	93
146	3	4	5	4	5	21	3	4	4	3	3	4	21	3	4	7	4	5	3	26	4	5	4	3	16	91
147	4	3	3	4	4	18	4	3	5	4	4	5	25	4	4	8	3	5	4	28	4	4	4	3	15	94
148	5	3	4	4	3	19	4	4	3	4	3	5	23	3	5	8	4	4	5	29	5	4	3	4	16	95
149	3	3	3	1	1	11	3	5	5	5	2	1	21	1	1	2	5	1	2	12	5	1	3	5	14	60
150	4	4	3	5	4	20	4	3	5	4	4	5	25	4	5	9	4	5	4	31	4	3	4	3	14	99
151	4	3	4	3	5	19	4	3	3	4	4	5	23	3	5	8	4	4	3	27	4	3	4	3	14	91
152	4	3	3	3	3	16	5	4	4	3	5	5	26	4	4	8	5	3	3	27	4	4	4	5	17	94
153	3	4	3	5	4	19	4	3	4	3	3	4	21	3	3	6	3	4	3	22	5	4	3	4	16	84
154	4	3	4	4	2	17	3	3	4	3	4	3	20	3	4	7	4	3	4	25	3	3	4	4	14	83
155	3	3	3	1	1	11	3	5	5	5	2	1	21	1	1	2	5	1	2	12	5	1	3	5	14	60
156	4	3	5	4	5	21	5	4	3	4	5	4	25	2	5	7	4	4	5	27	5	4	5	5	19	99
157	2	2	4	5	5	18	5	5	4	3	3	3	23	3	3	6	5	2	1	20	5	5	3	3	16	83
158	3	3	2	4	3	15	4	4	4	2	4	4	22	3	2	5	4	4	3	21	4	3	3	4	14	77
159	2	3	3	2	2	12	2	3	4	3	3	2	17	2	3	5	2	2	3	17	3	3	2	1	9	60
160	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	5	25	5	4	9	4	4	4	30	4	4	3	4	15	104
161	3	3	4	4	3	17	1	3	2	2	3	2	13	1	1	2	2	3	3	12	4	4	4	5	17	61
162	4	4	5	3	5	21	4	3	5	4	5	3	24	4	3	7	2	3	5	24	3	4	3	2	12	88
163	4	3	4	3	5	19	4	3	3	4	4	4	22	4	5	9	4	4	3	29	4	3	4	3	14	93
164	4	3	3	4	4	18	4	3	4	4	4	3	22	3	4	7	5	4	3	26	5	4	4	5	18	91
165	3	3	4	3	3	16	3	3	4	3	3	4	20	4	3	7	4	2	3	23	4	4	4	4	16	82
166	2	3	3	4	2	14	4	3	4	3	2	3	19	3	2	5	5	3	3	21	5	4	4	5	18	77
167	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	3	3	20	5	4	9	3	3	3	27	4	4	3	3	14	90

168	2	3	3	4	2	14	4	3	4	3	2	3	19	3	2	5	5	3	3	21	5	4	4	5	18	77
169	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	3	3	20	5	4	9	3	3	3	27	4	4	3	3	14	90
170	4	4	5	4	5	22	4	5	5	5	4	5	28	5	4	9	5	4	4	31	5	4	4	4	17	107
171	2	3	3	3	3	14	5	4	4	3	4	3	23	5	4	9	3	4	4	29	4	3	3	4	14	89
172	4	4	3	3	3	17	3	4	3	3	4	3	20	4	4	8	4	3	3	26	4	4	4	3	15	86
173	2	3	3	3	3	14	3	4	4	4	4	4	23	5	5	10	5	3	3	31	5	5	4	5	19	97
174	4	3	4	3	4	18	3	4	3	2	4	4	20	3	3	6	4	3	3	22	4	4	4	4	16	82
175	4	4	3	4	3	18	3	4	3	2	3	4	19	4	3	7	3	3	4	24	4	4	4	3	15	83
176	4	4	5	5	3	21	4	5	5	4	5	5	28	4	3	7	2	4	2	22	5	5	4	5	19	97
177	5	5	4	4	5	23	5	5	5	4	5	5	29	5	5	10	5	5	5	35	5	5	5	5	20	117
178	3	3	3	1	1	11	3	5	5	5	2	1	21	1	1	2	5	1	2	12	5	1	3	5	14	60
179	4	3	5	4	5	21	5	4	3	4	5	4	25	2	5	7	4	4	5	27	5	4	5	5	19	99
180	3	3	2	4	3	15	4	4	4	2	4	4	22	3	2	5	4	4	3	21	4	3	3	4	14	77
181	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	4	3	18	5	3	8	5	3	3	27	3	3	3	5	14	82
182	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	2	2	4	3	3	3	17	4	4	4	4	16	70
183	3	3	4	3	4	17	3	3	3	3	3	3	18	3	3	6	3	3	4	22	4	3	3	3	13	76
184	3	3	3	5	4	18	4	4	3	3	5	5	24	5	5	10	5	3	4	32	5	4	5	5	19	103
185	4	3	4	4	3	18	3	4	4	4	3	4	22	3	3	6	3	4	4	23	4	3	3	3	13	82
186	3	3	3	3	3	15	4	3	2	4	3	3	19	4	3	7	3	2	3	22	3	3	3	3	12	75
187	4	3	3	4	4	18	4	3	4	4	4	3	22	3	4	7	5	4	3	26	5	4	4	5	18	91
188	4	3	4	5	4	20	5	4	3	4	4	4	24	4	4	8	4	3	4	27	3	3	4	4	14	93
189	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	8	4	4	4	28	4	4	4	4	16	97
190	2	3	3	4	2	14	4	3	4	3	2	3	19	3	2	5	5	5	3	23	5	4	4	5	18	79
191	4	3	4	4	3	18	3	4	4	4	4	3	22	3	4	7	4	4	4	26	5	4	3	3	15	88
192	4	3	4	1	4	16	3	3	3	4	4	4	21	4	4	8	5	3	3	27	5	4	3	4	16	88
193	3	3	3	3	3	15	3	4	3	4	3	4	21	3	4	7	4	3	3	24	3	4	3	3	13	80
194	3	3	3	4	4	17	4	3	4	3	4	3	21	3	3	6	3	3	4	22	4	4	3	4	15	81
195	2	2	4	3	5	16	4	2	3	4	2	2	17	5	4	9	5	5	3	31	4	4	5	5	18	91

196	3	3	3	2	4	15	3	4	3	3	3	3	19	3	3	6	4	3	3	22	4	4	3	4	15	77
197	3	4	4	3	3	17	4	3	4	4	3	4	22	3	4	7	2	4	3	23	4	3	4	5	16	85
198	4	4	4	3	5	20	4	4	3	3	4	4	22	3	3	6	4	4	3	23	4	3	4	4	15	86
199	4	5	3	4	3	19	5	4	3	4	4	3	23	5	5	10	4	4	4	32	5	4	4	5	18	102
200	4	3	5	4	5	21	3	4	3	3	3	2	18	4	3	7	5	5	4	28	4	4	4	5	17	91
201	4	3	4	4	3	18	2	3	3	3	3	4	18	4	3	7	5	3	4	26	5	3	3	4	15	84
202	5	3	2	3	4	17	5	5	4	3	4	5	26	5	4	9	4	3	5	30	4	4	4	5	17	99
203	2	3	3	3	3	14	3	4	4	4	4	4	23	5	5	10	5	3	3	31	5	5	4	5	19	97
204	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	3	7	4	4	4	26	4	4	4	3	15	92
205	3	4	4	4	5	20	4	4	4	5	4	5	26	5	5	10	4	4	3	31	3	3	4	5	15	102
206	4	3	3	4	3	17	3	3	4	4	4	3	21	3	3	6	4	3	3	22	3	3	3	4	13	79
207	1	3	3	3	4	14	2	5	5	4	4	5	25	4	4	8	5	4	4	29	5	4	4	4	17	93
208	4	3	3	4	3	17	3	3	4	4	4	3	21	3	3	6	4	3	3	22	3	3	3	4	13	79
209	4	2	3	5	5	19	4	5	4	5	5	5	28	5	5	10	5	5	5	35	5	4	4	5	18	110
210	4	4	4	3	5	20	3	3	4	3	4	4	21	4	4	8	5	4	4	29	5	5	4	4	18	96
211	4	3	4	4	4	19	3	4	3	3	4	4	21	4	4	8	4	3	3	26	3	3	3	4	13	87
212	4	3	4	4	3	18	3	4	4	4	4	4	23	4	4	8	4	3	4	27	4	3	4	5	16	92
213	4	3	4	3	4	18	3	4	4	3	4	4	22	5	5	10	4	4	3	31	4	4	4	5	17	98
214	3	3	4	1	4	15	4	4	3	4	4	4	23	4	4	8	4	5	4	29	4	4	4	4	16	91
215	3	3	2	3	3	14	3	3	3	4	3	3	19	3	4	7	5	4	4	27	4	4	3	4	15	82
216	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	3	7	4	4	4	26	4	4	4	3	15	92
217	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	1	3	16	3	3	6	3	1	3	19	1	3	3	3	10	66
218	5	3	4	3	3	18	3	4	5	2	4	4	22	4	5	9	4	4	4	30	4	4	3	4	15	94
219	2	2	4	5	5	18	5	5	4	3	3	3	23	3	3	6	5	2	1	20	5	5	3	3	16	83
220	4	4	3	4	3	18	3	3	4	4	4	4	22	4	4	8	4	4	3	27	3	3	4	4	14	89
221	2	3	3	3	5	16	2	3	4	2	2	4	17	5	4	9	5	3	2	28	4	4	3	4	15	85
222	3	3	4	4	4	18	4	3	4	3	4	3	21	2	3	5	4	3	4	21	3	3	4	4	14	79
223	3	3	4	2	3	15	3	2	4	2	2	3	16	2	3	5	3	4	4	21	2	3	3	2	10	67

224	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	6	3	3	3	21	3	3	3	3	12	72
225	4	3	4	2	5	18	4	5	4	3	2	4	22	3	2	5	4	4	3	21	5	4	3	5	17	83
226	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	3	7	4	4	4	26	4	4	4	5	17	94
227	3	3	4	4	3	17	3	4	3	3	4	3	20	3	3	6	4	4	4	24	3	3	3	4	13	80
228	2	2	3	2	5	14	5	5	4	4	4	4	26	5	5	10	5	3	5	33	5	5	5	4	19	102
229	5	5	4	4	5	23	5	5	4	5	5	5	29	5	5	10	5	5	5	35	5	5	5	5	20	117
230	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	4	7	3	3	3	23	3	3	3	3	12	75
231	4	4	5	4	4	21	4	5	5	4	5	5	28	5	4	9	4	4	4	30	5	4	5	5	19	107
232	4	4	2	3	5	18	3	4	4	4	5	4	24	4	4	8	5	3	5	29	5	4	4	5	18	97
233	3	4	4	5	5	21	4	3	2	4	3	3	19	5	5	10	3	4	4	31	5	3	5	5	18	99
234	3	4	2	5	5	19	3	3	5	2	4	5	22	3	4	7	5	5	3	27	5	3	4	2	14	89
235	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	3	3	18	3	3	6	3	3	3	21	3	3	3	3	12	73
236	4	3	4	4	4	19	5	5	4	4	4	4	26	4	5	9	4	4	4	30	4	4	3	5	16	100
237	4	4	3	4	3	18	3	3	3	4	4	4	21	4	4	8	4	4	3	27	3	3	4	4	14	88
238	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	3	7	4	4	4	26	4	4	4	5	17	94
239	3	3	4	1	4	15	4	4	4	3	4	4	23	4	4	8	5	4	4	29	4	4	4	4	16	91
240	4	4	5	3	5	21	3	4	4	4	4	5	24	4	5	9	5	4	4	31	5	5	5	5	20	105
241	3	3	4	4	5	19	4	5	4	2	4	3	22	5	2	7	4	3	3	24	5	5	3	5	18	90
242	4	3	4	3	5	19	4	3	3	4	4	4	22	4	5	9	4	4	3	29	4	3	4	3	14	93
243	3	4	5	4	5	21	3	4	4	3	3	4	21	3	4	7	4	5	3	26	4	5	4	3	16	91
244	3	4	3	5	4	19	4	3	4	3	3	4	21	3	3	6	3	4	3	22	5	4	3	4	16	84
245	4	4	4	3	3	18	4	3	3	4	4	3	21	4	3	7	3	4	3	24	4	3	4	3	14	84
246	4	4	5	3	5	21	4	3	5	4	5	3	24	4	3	7	2	3	5	24	3	4	3	2	12	88
247	4	4	4	3	4	19	4	3	4	3	4	4	22	4	4	8	5	4	4	29	4	5	4	5	18	96
248	5	4	5	3	4	21	4	4	4	5	5	4	26	4	5	9	4	4	5	31	5	5	5	5	20	107
249	3	4	4	3	3	17	5	5	4	3	4	4	25	5	4	9	5	4	4	31	4	5	5	4	18	100
250	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	3	3	19	3	3	6	3	3	3	21	3	3	3	4	13	75
251	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	4	20	4	4	8	3	3	3	25	4	4	4	4	16	84

252	3	2	3	2	4	14	3	3	3	1	3	4	17	4	4	8	3	3	3	25	3	4	4	3	14	78
253	4	3	3	4	4	18	2	4	5	4	4	4	23	3	4	7	5	3	4	26	5	5	4	5	19	93
254	4	3	3	4	4	18	2	4	5	4	4	4	23	3	4	7	5	3	4	26	5	5	4	5	19	93
255	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	10	5	5	5	35	5	5	5	5	20	120
256	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	10	5	5	5	35	5	5	5	5	20	120
257	3	3	2	4	3	15	3	3	2	4	4	3	19	3	3	6	5	3	3	23	5	3	3	3	14	77
258	4	3	4	1	5	17	3	3	3	4	3	5	21	4	5	9	4	2	5	29	5	5	3	5	18	94
259	4	4	4	3	5	20	5	4	4	4	5	5	27	5	5	10	5	3	3	31	5	4	4	5	18	106
260	4	3	4	2	3	16	4	3	4	3	3	4	21	2	2	4	4	3	2	17	3	4	3	2	12	70
261	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	6	3	3	3	21	3	3	3	3	12	72
262	3	2	2	5	4	16	4	5	4	4	3	3	23	3	4	7	4	3	4	25	5	4	3	5	17	88
263	4	2	4	4	2	16	3	4	4	3	2	3	19	4	4	8	5	3	4	28	4	3	3	5	15	86
264	3	4	3	3	4	17	4	5	5	4	4	4	26	5	4	9	4	4	4	30	3	3	3	4	13	95
265	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	2	2	4	3	3	3	17	4	4	4	4	16	70
266	3	5	4	3	3	18	3	4	3	2	3	3	18	3	4	7	4	3	3	24	4	3	2	5	14	81
267	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	3	3	20	5	4	9	3	3	3	27	4	4	3	3	14	90
268	3	4	4	3	3	17	3	4	4	2	3	2	18	3	3	6	4	3	2	21	4	3	3	5	15	77
269	2	2	3	2	5	14	3	5	4	2	2	3	19	4	4	8	4	1	3	24	4	5	4	5	18	83
270	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	4	3	18	5	3	8	5	3	3	27	3	3	3	5	14	82
271	3	3	4	4	3	17	5	5	5	3	4	4	26	4	4	8	5	5	3	29	3	3	5	3	14	94
272	3	3	3	4	4	17	3	4	4	4	3	3	21	3	4	7	3	4	4	25	3	3	4	5	15	85
273	3	4	3	2	2	14	3	2	3	2	3	2	15	2	4	6	3	2	2	19	3	2	2	3	10	64
274	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	2	2	4	3	3	3	17	4	4	4	4	16	70
275	4	3	4	4	3	18	3	4	4	4	4	4	23	4	4	8	4	3	4	27	4	3	4	5	16	92
276	3	4	1	3	3	14	3	2	4	4	4	4	21	4	4	8	3	3	4	26	5	4	4	5	18	87
277	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	6	3	3	3	21	3	3	3	3	12	72
278	3	4	4	3	3	17	5	5	4	3	4	4	25	5	4	9	5	4	4	31	4	5	5	4	18	100
279	3	3	4	4	4	18	3	4	3	4	4	4	22	4	3	7	4	4	4	26	4	4	4	4	16	89

280	4	4	5	4	5	22	4	5	5	5	4	5	28	5	4	9	5	4	4	31	5	4	4	4	17	107
281	1	3	3	4	2	13	3	1	1	3	2	4	14	5	4	9	3	2	5	28	3	4	3	5	15	79
282	3	2	3	3	4	15	4	4	4	3	2	3	20	4	3	7	4	3	3	24	4	2	3	3	12	78
283	3	2	4	3	4	16	3	3	4	2	4	2	18	5	3	8	5	3	4	28	5	4	3	5	17	87
284	3	2	3	3	3	14	3	3	2	2	3	3	16	2	2	4	3	3	3	17	3	3	3	3	12	63
285	3	4	5	5	4	21	4	4	5	5	4	4	26	5	4	9	4	4	4	30	5	5	5	5	20	106
286	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	10	5	5	5	35	5	5	5	5	20	120
287	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	8	4	4	4	28	4	4	4	4	16	97
288	4	3	4	4	4	19	4	3	3	3	4	4	21	4	4	8	4	3	4	27	4	3	4	4	15	90
289	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	4	19	4	3	7	4	3	3	24	4	4	4	5	17	82
290	4	3	3	5	4	19	4	5	4	4	3	3	23	3	4	7	4	3	4	25	5	4	3	5	17	91