



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: AT1120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: XIII Número: 3 Artículo no.:39 Período: 1 de mayo del 2026 al 31 de agosto del 2026

TÍTULO: Competencias y su relación con el emprendimiento: una investigación documental desde la formación universitaria.

AUTORA:

1. Dra. Rosario del Carmen Suárez Jiménez.

RESUMEN: Esta investigación surge de una pregunta concreta que se ha observado en los últimos años en las aulas de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas: ¿cuáles son las competencias que realmente necesita un estudiante universitario para atreverse a emprender? A través de una revisión documental de literatura especializada, se identificaron y analizaron las habilidades técnicas, personales y estratégicas que los propios emprendedores y la investigación educativa señalan como determinantes. Lo que se encuentra refuerza una preocupación compartida: la universidad tiene un enfoque definido en el conocimiento disciplinar, pero descuida la resiliencia, el pensamiento crítico aplicado y la capacidad de identificar oportunidades de negocios. Este artículo reflexiona sobre esa brecha y apunta hacia ajustes curriculares concretos.

PALABRAS CLAVES: competencias, emprendimiento, formación universitaria, habilidades emprendedoras, educación superior.

TITLE: Competencies and their relationship with entrepreneurship: a documentary study from the perspective of university education

AUTHOR:

1. PhD. Rosario del Carmen Suárez Jiménez.

ABSTRACT: This research stems from a specific question observed in recent years within the classrooms of the Academic Division of Economic and Administrative Sciences: What competencies does a university student truly need to have the confidence to venture into entrepreneurship? Through a documentary review of specialized literature, the technical, personal, and strategic skills -identified by both entrepreneurs themselves and educational research as critical determinants -were identified and analyzed. The findings reinforce a shared concern: while the university maintains a distinct focus on disciplinary knowledge, it neglects resilience, applied critical thinking, and the capacity to identify business opportunities. This article reflects upon this gap and points toward concrete curricular adjustments.

KEY WORDS: competencies, entrepreneurship, university education, entrepreneurial skills, higher education.

INTRODUCCIÓN.

Cada semestre se observa repetirse: estudiantes con excelente dominio técnico, que sin embargo, se paralizan ante la posibilidad de crear algo propio. No es falta de conocimiento lo que los detiene. Es la ausencia de una mentalidad entrenada para la incertidumbre, para el riesgo calculado, para imaginar lo que aún no existe. Esa brecha entre el saber disciplinar y el saber emprender es el punto de partida de este trabajo, y motivó la revisión documental que aquí se presenta (Kuratko, 2016).

Esta investigación se construye desde una posición epistemológica crítico-interpretativa. La realidad educativa no es un objeto fijo ni medible objetivamente: es una construcción social atravesada por decisiones curriculares, tradiciones pedagógicas, y relaciones de poder; en este caso, el poder de lo disciplinar sobre lo actitudinal. El objetivo no es medir, sino comprender e interpretar cómo distintos documentos especializados han abordado la relación entre competencias y emprendimiento.

Tres preocupaciones concretas guían este trabajo, todas ellas surgidas de la observación directa en el espacio universitario:

La primera tiene que ver con los planes de estudio: la carga teórica y técnica ocupa casi todo el espacio, mientras el desarrollo de actitudes emprendedoras aparece como un añadido opcional, o definitivamente, no aparece.

La segunda involucra los referentes: un estudiante difícilmente puede imaginarse emprendiendo si en toda su carrera no conoce de cerca a nadie que lo haya hecho. Los docentes con trayectorias exclusivamente académicas o de investigación no alcanzan para llenar ese vacío.

La tercera preocupación es metodológica: las clases expositivas y los exámenes escritos no entrenan la creatividad, la resiliencia ni el liderazgo.

Para desarrollar esas competencias hace falta que el alumno experimente, se equivoque, y vuelva a intentarlo; algo que los planes de estudio actuales rara vez permiten.

En un mundo cada vez más complejo e incierto, la capacidad de innovar es más valiosa que nunca (Neck & Corbett, 2018). Las universidades lo saben: cada vez más instituciones en todo el mundo están ajustando sus programas para que los egresados no solo puedan emplearse, sino también crear y sostener proyectos propios. Este artículo pretende sumar evidencia y argumentos a ese esfuerzo.

DESARROLLO.

Relevancia del estudio.

El campo de las competencias emprendedoras en la universidad lleva décadas siendo discutido, pero sigue sin realizarse cambios curriculares sistemáticos (Pittaway & Cope, 2007). Hay avances en retórica institucional, menos en práctica pedagógica concreta. Esta investigación intenta contribuir a cerrar esa distancia, poniendo el foco en las competencias blandas liderazgo, comunicación, trabajo colaborativo, que los propios emprendedores identifican como las más decisivas, y que paradójicamente son las que menos espacio tienen en los programas de licenciatura.

Contexto actual.

Las universidades desempeñan un papel central como catalizadoras de la innovación y el emprendimiento. Wright, Birley y Mosey (2004) documentaron cómo las incubadoras de empresas y los programas de mentoría universitarios generan un entorno favorable para el desarrollo de competencias emprendedoras; sin embargo, estos recursos coexisten con un desafío que persiste: la dificultad de articular genuinamente el conocimiento teórico con la experiencia práctica dentro de los mismos programas.

Objetivos del Estudio.

1. Identificar las competencias clave que los programas universitarios deben fomentar para apoyar el emprendimiento estudiantil.
2. Evaluar el impacto de las culturas institucionales universitarias en el desarrollo de habilidades emprendedoras.
3. Proponer un marco teórico que relacione directamente las competencias adquiridas durante la educación universitaria con el éxito en la creación y gestión de nuevos negocios.

Contribución al Conocimiento.

El aporte de esta investigación es algo más concreto: una síntesis crítica de la literatura que permite identificar cuáles son las competencias con mayor respaldo empírico para el éxito emprendedor, y cuál es el rol específico de la cultura institucional universitaria en su desarrollo.

Desde esa síntesis, se esbozan implicaciones para el rediseño curricular, particularmente en escuelas de negocios como la división académica de ciencias económico-administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (DACEA-UJAT), donde la tensión entre formación técnica y formación integral se vive a diario.

Marco Teórico.

Clasificación de Competencias Emprendedoras.

Las competencias emprendedoras se articulan en tres grandes categorías: técnicas, personales y estratégicas (Man, Lau & Chan, 2002). Esta clasificación resulta útil no solo como mapa conceptual, sino como guía para el diseño curricular.

Las competencias técnicas contabilidad, marketing, y gestión financiera, son las que la universidad suelen abordar con mayor cobertura. Son necesarias, pero insuficientes. Las competencias personales, en cambio, incluyen rasgos como la resiliencia, la creatividad y la proactividad; Timmons y Spinelli (2007) señalan que la autoeficacia es quizás la más crítica, pues es la que permite al emprendedor sostenerse cuando el entorno se complica. Las competencias estratégicas, por su parte, tienen que ver con la capacidad de detectar oportunidades, leer el mercado y liderar equipos hacia objetivos, que aún no son del todo claros (Bird, 1995).

Competencias y su relevancia.

Mencionar competencias en la universidad no es solo hablar de lo que el estudiante sabe: es creer de lo que puede hacer con ese saber, y de la actitud con la que enfrenta lo que todavía no sabe (Spencer & Spencer, 1993).

En el terreno emprendedor, esa distinción es determinante. Gibb (2002) lo plantea con claridad: las competencias emprendedoras más valiosas no son las que se aprenden en clase magistral, sino las que se construyen gestionando recursos escasos, tomando decisiones con información incompleta y adaptándose cuando el primer plan no funciona. Formar esas competencias requiere un diseño curricular distinto al que predomina hoy.

Emprendimiento en el ámbito universitario.

La educación emprendedora universitaria ha evolucionado mucho desde los modelos de los noventa, que básicamente enseñaban a elaborar planes de negocio. Fayolle y Gailly (2008) documentan ese cambio: el

foco se desplazó del plan al proceso, de la técnica a la mentalidad. Neck y Greene (2011) van más lejos y argumentan que emprender no es una habilidad que se enseña es una práctica que se entrena. Eso implica rediseñar el aula como un espacio donde el error sea parte del aprendizaje y no una señal de fracaso.

Relación entre competencias y emprendimiento.

La literatura especializada muestra de manera consistente que hay ciertas competencias que predicen el éxito emprendedor con mayor fuerza que otras. Baron y Tang (2011) identificaron que la capacidad de hacer networking y la resiliencia son indicadores especialmente relevantes en los primeros años de una empresa. Shane y Venkataraman (2000), por su parte, sitúan la identificación de oportunidades como la competencia central del emprendedor, la que distingue a quien ve un problema como un callejón sin salida de quien lo ve como punto de partida.

Papel en la Educación Superior.

La pregunta ya no es si la universidad debe formar competencias emprendedoras, ese debate está cerrado. La pregunta es cómo hacerlo sin sacrificar el rigor disciplinar que le da sentido a la institución. Neck y Corbett (2018) proponen un modelo donde la teoría y la práctica se alternan en ciclos cortos: aprender un concepto, aplicarlo en un contexto real o simulado, reflexionar, ajustar. Ese modelo requiere docentes dispuestos a compartir el protagonismo del aula, y estructuras institucionales lo suficientemente flexibles para tolerarlo.

Pittaway y Cope (2007) agregan un elemento que suele pasarse por alto: el trabajo en equipo estructurado, el liderazgo distribuido, y el pensamiento crítico no son actitudes que surgen espontáneamente. Deben ser diseñadas en el currículo, evaluadas con intención y retroalimentadas de manera sistemática.

Impacto en el desarrollo de habilidades.

Un hallazgo que merece atención especial es el de Sarasvathy (2001): los emprendedores exitosos no parten de un objetivo fijo para planear hacia atrás como nos enseña la gestión estratégica clásica. Parten

de lo que tienen y construyen desde ahí, adaptando el rumbo conforme aparecen nuevas posibilidades. Ese modo de razonar, que Sarasvathy llama efectucción es enseñable, pero exige un tipo de pedagogía que la universidad todavía no domina del todo la asistencia empresarial y los simuladores son urgentes en la formación universitaria en las escuelas de negocios.

Galloway et al. (2005) documentaron algo igualmente importante: las competencias adquiridas en programas universitarios orientados al emprendimiento no solo mejoran las posibilidades de crear una empresa, sino la empleabilidad general del egresado. Saber trabajar en equipo, comunicar con claridad y gestionar proyectos con recursos limitados son habilidades valiosas en cualquier contexto laboral.

Influencia de la cultura institucional.

La cultura de una institución puede potenciar o anular cualquier esfuerzo curricular. Wright, Birley y Mosey (2004) mostraron que las universidades con centros de emprendimiento activos, incubadoras funcionales y programas de mentoría producen egresados con mayor disposición y capacidad emprendedora. No basta con incluir una materia sobre creación de empresas en el plan de estudios: hace falta un ecosistema.

Metodología.

Esta investigación sigue un diseño de revisión documental, una metodología que implica la recopilación y análisis crítico de información proveniente de fuentes secundarias artículos académicos, libros especializados y teorías fundacionales (Bowen, 2009). Se eligió este enfoque porque permite acceder a un cuerpo de conocimiento amplio e integrado sobre la relación entre competencias y emprendimiento, y porque es coherente con la posición epistemológica crítico-interpretativa desde la que se construye el artículo.

La selección de los documentos se basó en tres criterios: pertinencia temática directa con el eje competencias-emprendimiento, relevancia en la literatura especializada reflejada en número de citas y presencia en bases de datos académicas de referencia y énfasis explícito o implícito en competencias

actitudinales o blandas, que suelen recibir menor atención en los programas disciplinares. La revisión no pretende ser exhaustiva en sentido estadístico, sino representativa de las corrientes teóricas más influyentes en el campo.

Resultados.

La revisión documental confirma un patrón consistente: independientemente del contexto geográfico, el tipo de empresa o el sector económico estudiado, las mismas competencias aparecen una y otra vez como predictores del éxito emprendedor. No son las competencias técnicas las que marcan la diferencia, esas se pueden contratar o aprender sobre la marcha. Son las actitudinales y las relacionales: creatividad para ver soluciones donde otros ven obstáculos, resiliencia para sostenerse cuando el proyecto tambalea, y comunicación para convencer, negociar y construir equipos. La siguiente tabla sistematiza los hallazgos:

Competencia	Descripción	Referencia
Creatividad	Capacidad para generar ideas nuevas y útiles frente a problemas concretos.	Amabile (1996)
Resiliencia	Capacidad de recuperarse y reorientarse frente a la adversidad o el fracaso.	Fredrickson (2001)
Habilidad comunicativa	Eficacia para transmitir ideas, persuadir audiencias y construir relaciones.	Baron & Markman (2000a,b)
Pensamiento crítico	Evaluación fundamentada de argumentos, supuestos y evidencia disponible.	Ennis (1985)

Competencia	Descripción	Referencia
Liderazgo	Capacidad para movilizar equipos hacia objetivos compartidos en contextos de incertidumbre.	Kouzes & Posner (2017)
Análisis de datos	Capacidad para interpretar información cuantitativa y extraer conclusiones accionables.	Provost & Fawcett (2013)
Gestión de proyectos	Aplicación de métodos y procesos para alcanzar objetivos con recursos y tiempos limitados.	PMI (2021)

Figura 1. Competencias clave relacionadas con el emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia basada en Amabile (1996), Fredrickson (2001), Baron & Markman (2000), Ennis (1985), Kouzes & Posner (2017), Provost & Fawcett (2013) y PMI (2021).

El modelo conceptual presentado en la Figura 1 ilustra la naturaleza tridimensional de la formación emprendedora. A diferencia de los enfoques educativos tradicionales que sitúan las competencias disciplinares (el 'saber') como eje casi-exclusivo del currículo, este análisis defiende un equilibrio entre las competencias de habilidades (el 'saber hacer') y las actitudinales (el 'saber ser').

La intersección de esos tres dominios constituye el núcleo del desempeño emprendedor real: el conocimiento técnico sin actitud ni habilidad práctica no alcanza para sostener un proyecto; la actitud sin herramientas tampoco.

CONCLUSIONES.

Esta investigación inicia con una inquietud práctica ¿por qué hay tantos estudiantes bien formados que no emprenden? y termina confirmando lo que la experiencia en las aulas ya sugería: el problema no es de conocimiento, es de diseño curricular. La revisión documental realizada permite sostener tres conclusiones principales:

El emprendimiento es un fenómeno multidimensional.

El éxito emprendedor no depende del dominio técnico exclusivamente. Requiere la integración equilibrada de habilidades prácticas y competencias actitudinales que la universidad tiende a descuidar. Mientras los planes de estudio no asuman esa integración como responsabilidad explícita, seguiremos formando egresados capaces, pero no emprendedores.

Hay una brecha curricular que atender.

Las universidades enseñan bien la teoría gerencial. Lo que no enseñan o enseñan de manera marginal es la resiliencia, la tolerancia al fracaso, el pensamiento lateral, y la capacidad de comunicar una idea con convicción. Esa brecha no se cierra con una materia optativa: requiere una transformación en cómo se concibe el proceso de enseñanza-aprendizaje en toda la carrera.

La innovación necesita un ecosistema, no solo un curso.

Las competencias emprendedoras se desarrollan mejor en entornos que las modelan, no solo en clases que las nombran. Una cultura institucional que promueve la creatividad, que conecta estudiantes con emprendedores reales y que permite experimentar con proyectos antes de graduarse, produce egresados cualitativamente diferentes. Ese ecosistema es construible, pero requiere voluntad institucional y recursos sostenidos.

En síntesis, la universidad que aspira a formar emprendedores no puede seguir siendo solo un espacio de transmisión de conocimiento. Tiene que atreverse a ser un espacio de práctica, de riesgo controlado, de fracaso pedagógico. Ese cambio no es menor pero tampoco es imposible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
2. Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000a). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, 14(1), 106–116.
3. Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000b). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41–60.
4. Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49–60.
5. Bird, B. (1995). Toward a theory of entrepreneurial competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 2, 51–72.
6. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
7. Ennis, R. H. (1985). A logical basis for measuring critical thinking skills. *Educational Leadership*, 43(2), 44–48.
8. Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569–593.
9. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
10. Galloway, L., Anderson, M., Brown, W., & Wilson, L. (2005). Enterprise skills for the economy. *Education + Training*, 47(1), 7–17.
11. Gibb, A. A. (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 233–269.

12. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). John Wiley & Sons.
13. Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (10th ed.). Cengage Learning.
14. Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142.
15. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
16. Neck, H. M., & Corbett, A. C. (2018). The scholarship of teaching and learning entrepreneurship. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 8–41.
17. Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55–70.
18. Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, 25(5), 479–510.
19. Project Management Institute -PMI-. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.).
20. Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business*. O'Reilly Media.
21. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
22. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
23. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
24. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2007). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. McGraw-Hill.

25. Wright, M., Birley, S., & Mosey, S. (2004). Entrepreneurship and university technology transfer. *Journal of Technology Transfer*, 29(3–4), 235–246.

DATOS DE LA AUTORA.

1. **Rosario del Carmen Suárez Jiménez.** Doctorado en Ciencias Económicas Administrativas; Profesora investigadora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; correo electrónico: charito.suarez@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4211-042X>

RECIBIDO: 1 de marzo del 2026.

APROBADO: 21 de marzo del 2026.