

Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

**SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR
EL EMPRENDIMIENTO COMO
COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN
EL SECTOR NO ESTATAL EN EL
TERRITORIO HOLGUINERO**

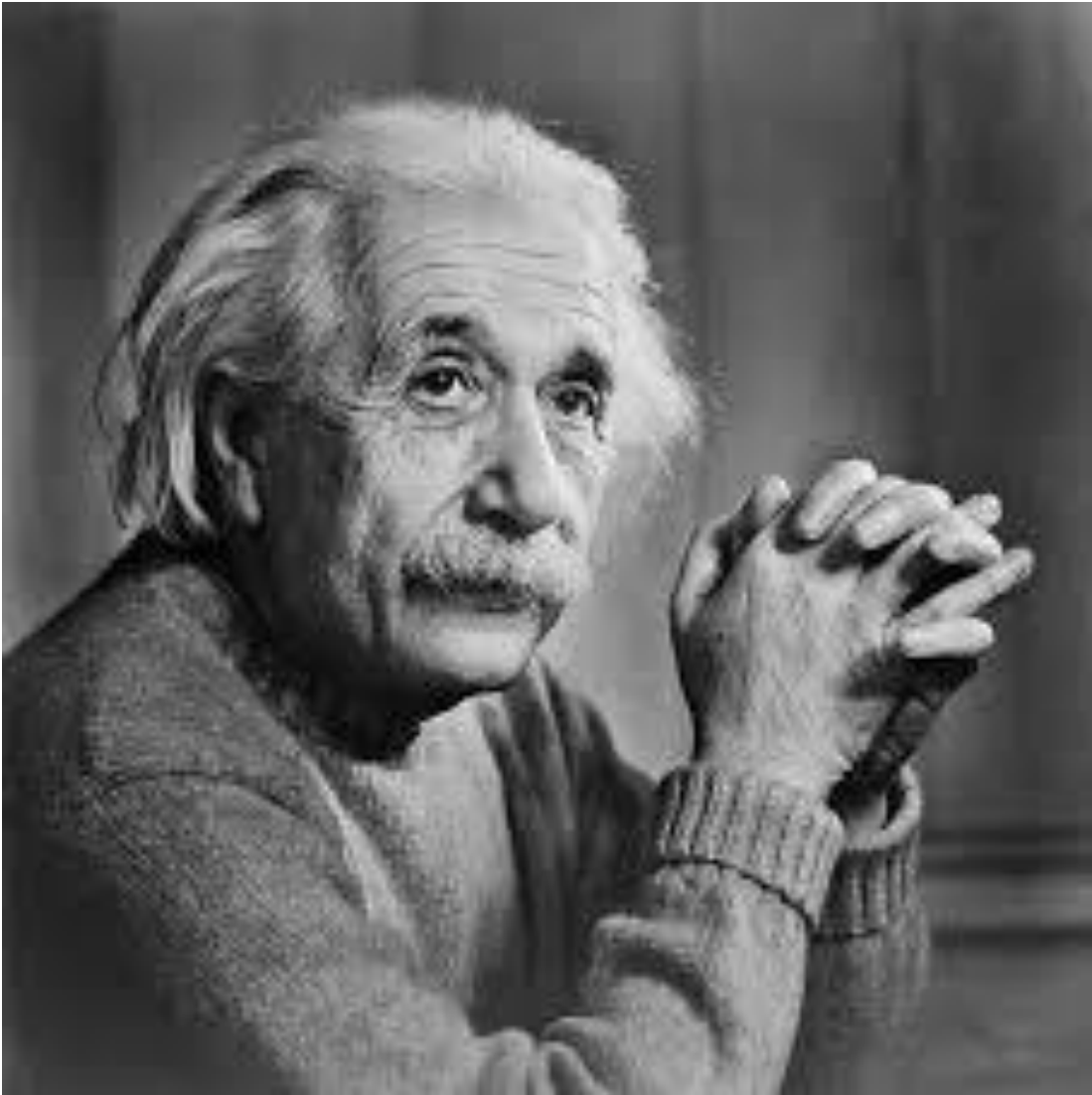
Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial

Autora: Anieska Ivon Vargas Castillo

Tutores: MSc. Ana de Lourdes Torralbas Blázquez
DrC. Reynaldo Velázquez Zaldívar

Holguín 2016

Pensamiento



“No progresas mejorando lo que ya está hecho, sino esforzándote por lograr lo que aún queda por hacer”.

Albert Einstein

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres Juana y Ráidel, a quienes les quedo eternamente agradecida por formarme como persona de bien e impulsarme con su amor, comprensión y apoyo incondicional hacia el logro de mis objetivos.

A mis hermanas Anisleidis y Yesenia cuyo amor y apoyo, permitieron que tomara la fuerza y energía necesarias para seguir adelante

Finalmente a mi pequeñito sobrino Lesther quien con su inocencia y ternura, me ha motivado profundamente y ha alegrado mis días.

Agradecimientos

Quiero agradecer primeramente a Dios, por darme más de lo que merezco y escuchar mis oraciones.

A mi familia en general, porque no existe forma de expresarles mi amor y agradecimiento, a mi tía Odalis, Anaday, a mi tío Denis, a mis primos Dairon, Yunito, Yumila, a Denier que aunque ya no está lo recuerdo con cariño, y en especial a ti mi mami del alma que has estado siempre pendiente de mí, brindándome tu amor y apoyo incondicional, y que has luchado tanto por ver este sueño hecho realidad, quiero que sepa que mi amor hacia usted no encuentra fronteras en este universo ni en ningún otro

A mi padre que tanto quiero, porque has confiado en mí y me has brindado tu apoyo incondicional

A mis hermanas del alma que significan tanto para mí y que siempre están dispuestas a darme la mano

A mi abuelo Juan por su cariño y entusiasmo

A mi querido esposo por su amor, apoyo, colaboración y por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante

A mi tutora Ana de Lourdes por permitirnos trabajar en su tema de investigación, por su buen trato, su dedicación y contribución para la realización del estudio

A la profe Irma por su colaboración

A mis compañeros de aula y en especial a mis amistades, a Geydis, Ariagna, Carmen, Yasmín, Lillianne, Maricel que juntas hemos pasado tantos momentos inolvidables y que me han apoyado tanto

Al colectivo de profesores del departamento de Ingeniería Industrial por formarme como profesional

A todos los que de una forma u otra contribuyeron al éxito de esta investigación

A TODOS, GRACIAS.

RESUMEN

La investigación que se muestra a continuación, tiene como propósito la presentación de una propuesta de sistema de indicadores que permiten medir el emprendimiento como competencia del capital humano, susceptible a desarrollarse en todos los sectores económicos de un territorio.

Estructurada en dos capítulos, donde el primero sustenta el marco teórico referencial de la investigación, se abordan fundamentos teóricos del emprendimiento, la gestión por competencias, se analiza la importancia de los sistemas de indicadores para medir resultados, además de realizarse un diagnóstico del emprendimiento como competencia del capital humano en actividades seleccionadas del sector no estatal donde se detectan un conjunto de limitaciones que frenan el desarrollo de la competencia emprendedora.

En el segundo capítulo, se muestra la aplicación de instrumentos para la creación de los indicadores, los resultados obtenidos posibilitaron conocer las variables que conformarían cada indicador y la importancia de las dimensiones según los expertos, donde planeación resultó ser la de mayor importancia seguida de innovación, realización y poder, en este orden se asigna una ponderación a cada una para conformar la fórmula del indicador general. Se aplica la propuesta de indicadores en dos negocios seleccionados, por pertenecer al grupo de negocios que más aporta al presupuesto del estado, se aprecia que el indicador de realización emprendedora no tiene buenos resultados aunque de forma general en el resto presentan un porcentaje aceptable. Por último se proponen medidas para reducir el impacto las limitaciones detectadas a lo largo de la investigación.

ABSTRACT

The investigation that is shown next, has as purpose the presentation of a proposal of system of indicators that you/they allow to measure the entrepreneurship, like competition of the human capital, susceptible to be developed in all the economic sectors of a territory.

Structured in two chapters, where the first one sustains the mark theoretical of the investigation, theoretical foundations of the entrepreneurship, are approached, the administration for competitions, the importance of the systems of indicators is analyzed to measure results, besides being carried out a diagnosis of the entrepreneurship, like competition of the human capital in selected activities of the non-state sector where they are detected a group of limitations that you/they brake the development of the venturesome competition.

In the second chapter, the application of instruments is shown for the creation of the indicators, the obtained results facilitated to know the variables that would conform each indicator and the importance of the dimensions according to the experts, where planning turned out to be that of bigger importance followed by innovation, realization and power, in this order a ponder is assigned to each one to conform the formula of the general indicator. The proposal of indicators is applied in two I negotiate selected s, to belong to the group of business that more it contributes to the budget of the state, it is appreciated that the indicator of venturesome realization doesn't have good results although in a general way in the rest present an acceptable percent. Lastly they intend measures to reduce the impact the limitations detected along the investigation.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL.....	6
1.1 El emprendimiento como competencia del capital humano	6
1.1.1 Emprendimiento, conceptos y definiciones.....	10
1.2.1 Enfoques metodológicos para la gestión por competencia	17
1.3 Sistemas de indicadores para la medición de resultados	20
1.4 Caracterización del emprendimiento como competencia del capital humano en el sector no estatal.....	24
Conclusiones parciales del Capítulo I.....	29
CAPÍTULO II. PROPUESTA DE SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL EMPRENDIMIENTO EN EL SECTOR NO ESTATAL.	31
2.1 Elementos a considerar para la conformación de los indicadores	31
2.1.1 Análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento.....	35
2.2 Definición de los indicadores basándose en las características seleccionadas.....	37
2.2.1 Cualidades de los indicadores propuestos	40
2.2.2 Indicadores propuestos para medir emprendimiento	40
2.3 Caracterización de la fuerza de trabajo de las actividades seleccionadas	47
2.4 Aplicación de la propuesta del sistema de indicadores en las actividades seleccionadas....	50
2.5 Propuesta de alternativas para la mejora de la competencia emprendimiento en el capital humano	54
EVALUACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO-SOCIAL.....	56
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha desarrollado con mayor fuerza la importancia de concebir la empresa o la organización como un conjunto de procesos interrelacionados, en función de que cada día exista mayor conciencia sobre la relevancia que tiene la cadena de valor como fuente real de agregación al valor económico de la empresa. A todo ello, hay que sumarle el papel imprescindible que juegan los directivos en este empeño, simultáneamente con el proceso de organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos, materiales, financieros, como técnicos; incluyendo la atención que merece la creación de nuevos conocimientos o ideas que permitan obtener nuevos productos o servicios, así como la mejora de los existentes; es decirse necesitan ideas innovadoras, a diferencia de lo que de modo simplificado piensan algunos, la innovación no es un proceso espontáneo donde solo importa la “mano invisible” del mercado. Tampoco es una cuestión meramente técnica. Es necesario contar con acertadas políticas públicas que promuevan los procesos de producción, difusión y uso de conocimientos y tecnologías.

La innovación se apoya considerablemente en el aprendizaje, en la capacitación de los trabajadores, tanto manuales como intelectuales, en el aprender haciendo, en el aprender interactuando, entre otras vías. Parte de las ideas que surgen para satisfacer determinadas necesidades, es por ello que en aras de alcanzar mejores resultados como lo demanda nuestro país a partir de las actuales condiciones y del escenario internacional previsible, la política económica se dirige a enfrentar los problemas de la economía, se ha llevado a cabo un proceso de cambio y transformación del modelo económico cubano.

Los lineamientos del Partido, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba constituyen el motor impulsor para la transformación de Modelo Económico Cubano, ya que en estos se enfatizan los aspectos más significativos que frenan el desarrollo económico del país y se hacen propuestas para su modificación. En cuanto a ese objetivo, se tienen puntos muy precisos e importantes para la reconfiguración del sistema económico cubano uno de los más significativos es el reconocimiento de que la operación y desarrollo de formas no estatales es práctico para el desarrollo económico ya que representa una oportunidad de aumentar la actividad de sectores con alto grado de deterioro en el país así como aminorar problemas sociales ya que es una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan y

proporciona una fuente de ingreso pero es importante conocer que en las formas de gestión no estatales no se permite la concentración de la propiedad en personas jurídicas o naturales.

Es por ello, que el estado cubano otorga legitimidad al sector no estatal, estableciendo un marco legal para la interacción entre entidades de distintas procedencias, al mismo tiempo se ponen en práctica algunos mecanismos de apoyo financiero y legal. Por otra parte con la aparición del sector no estatal se estimula la competencia puesto que con la apertura del mismo muchas de esas organizaciones estatales que eran únicas ya no lo son y esta situación ayuda a elevar la competitividad entre los sectores y aparejado a esto la calidad del producto o servicio prestado.

La creación de entidades de pequeña y mediana dimensión, lo que mundialmente se conoce como PYMES (pequeñas y medianas empresas) brinda la oportunidad de formalizar una parte significativa de la actividad económica que acontecía en el mercado negro, incrementando los ingresos del Presupuesto del Estado y mejorando la situación de los ciudadanos puesto que con la creación de las PYMES se incrementa la variedad del producto o servicio prestado por lo que hay más ofertas y nuevas alternativas, las cuales son esenciales para la población. Una de las más importantes competencias del capital humano, que permite actuar en el entorno nacional cubano en este proceso de actualización de su modelo económico es el llamado emprendimiento, que ayuda a elevar la excelencia y competencia de cada una de las personas involucradas con las funciones de la empresa.

Emprender es acometer, crear, iniciar, transformar o construir una obra, proyecto o empresa, especialmente si implican dificultad, incertidumbre y riesgo. Por tanto, el emprendimiento es la acción de emprender (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009) Se puede dar una definición básica estableciendo que un emprendedor es aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que está generando algún tipo de innovación y empleos. (Annelissie Arrázola M)

Por tanto, se puede decir que el emprendimiento como competencia del capital humano consiste en que las personas se encuentren en una búsqueda constante de nuevos retos, de oportunidades que le permitan realizar cosas diferentes y atractivas de tal manera que genere un impacto positivo en el entorno que se desarrolla y al mismo tiempo estar siempre un paso por delante de sus competidores.

Esta investigación forma parte de un estudio de doctorado de la tutora, referente al emprendimiento como competencia del capital humano en el modelo económico cubano actual, en la que con anterioridad se realizó el diagnóstico de la competencia emprendimiento en sectores estatales y no estatales, donde las dimensiones poder, realización, planeación e innovación se encuentran en mayor o menor medida, luego se realizó un procedimiento para el fomento de dimensión innovación que fue la dimensión menos trabajada tanto en el sector estatal como en el sector no estatal. Encuestas aplicadas en estos mismos estudios a diversos cuentapropistas del territorio holguinero de las actividades talabartero, paladares, mecanógrafos, sastre o modista y productor-vendedor de calzado muestran las siguientes limitaciones:

- No se aplica de forma sistemática herramientas, métodos y técnicas que orienten el desarrollo de una cultura emprendedora
- No se conocen los rasgos y particularidades que caracterizan a las personas emprendedoras en el sector no estatal, más allá de aquellas que logran la estabilidad y madurez del negocio
- La burocracia profesional en las organizaciones investigadas, absorbe el espíritu emprendedor
- No se avanza lo suficiente en materia de innovación
- Falta de iniciativa y es frecuente el temor al riesgo
- No se cuenta con un instrumento que permitan medir el emprendimiento como competencia del capital humano así como comparar desempeños entre períodos o entornos sociales

Esta investigación corrobora que el emprendimiento es una competencia del capital humano que posibilita mejorar los resultados del sector no estatal, de forma tal que responda a las necesidades de sus clientes, con mayor calidad y productos añadidos, que lo conviertan en más competitivo para que logre atraer a los clientes y obtenga mayores ganancias.

Como se explicó anteriormente, se han realizado investigaciones de diagnóstico con estrategias y propuestas concretas, sin embargo, no existe manera de poder medir las transformaciones que emergen del diagnóstico realizado y del fomento del emprendimiento en determinados sectores, por lo que se considera como **problema científico de esta investigación**: ¿Cómo medir el emprendimiento como competencia del capital humano en el sector no estatal de la economía en el territorio holguinero?

Teniendo en cuenta esto se considera como **objeto de estudio**, la gestión del emprendimiento como competencia laboral del capital humano. Con vistas a solucionar la problemática planteada, se propone como **objetivo de la investigación**: Desarrollar el sistema de indicadores que permiten medir el emprendimiento como competencia del capital humano en el sector no estatal.

Con el objetivo de guiar la investigación se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre la gestión del emprendimiento como competencia del capital humano y de la necesidad de los indicadores para medir resultados y establecer comparaciones
2. Caracterizar el emprendimiento como competencia del capital humano en las entidades del sector no estatal que han sido diagnosticadas en investigaciones anteriores
3. Desarrollar el sistema de indicadores para medir el emprendimiento en el sector no estatal.

El campo de acción, se considera los indicadores para medir el emprendimiento como competencia del capital humano en el sector no estatal.

Para dar solución al problema científico, se plantea como **preguntas científicas las siguientes**:

1. ¿Cuáles son los sustentos teóricos que partiendo de las tendencias actuales fundamentan la necesidad de la utilización de indicadores para medir resultados?
2. ¿En qué condiciones se encuentra actualmente el emprendimiento en las entidades del sector no estatal que han sido diagnosticadas en investigaciones anteriores?
3. ¿Cuál es el sistema de indicadores que permite medir el emprendimiento?

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos tales como:

Métodos teóricos

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados

- Inductivo-deductivo para diagnosticar el emprendimiento como competencia del capital humano en el sector no estatal del entorno socioeconómico holguinero, así como la concepción del procedimiento propuesto
- Sistémico-estructural para abordar todos los procesos involucrados en la temática estudiada y en la elaboración del procedimiento

Métodos empíricos

- Encuestas, entrevistas, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información.

Métodos estadísticos

- Muestreo no probabilístico intencional para aplicar encuestas y procesar datos.
- La memoria descriptiva de la presente investigación está estructurada de la siguiente manera: en la introducción, se caracteriza la problemática a investigar y se muestra el diseño de la investigación. En el capítulo I, se exponen los sustentos teóricos que soportan la investigación realizada, así como lo referente al emprendimiento como competencia del capital humano en el entorno socioeconómico holguinero así como la utilidad de los indicadores para medir resultados y un diagnóstico de la competencia emprendimiento en las actividades seleccionada. En el capítulo 2 se caracteriza a las entidades no estatales del entorno socioeconómico holguinero, posteriormente se aplican instrumentos y técnicas de la investigación científica que corroboran para la propuesta de indicadores para medir el emprendimiento como competencia del capital humano. Se presentan las conclusiones y recomendaciones arribadas al finalizar la investigación, se muestra la bibliografía consultada, así como un número de anexos que esclarecen los resultados alcanzados.

La novedad de la investigación está dada por la concepción de un sistema de indicadores que posibiliten cuantificar la competencia del emprendimiento en el capital humano en entidades seleccionadas del entorno socioeconómico holguinero, que responda al nuevo modelo económico cubano y contribuya a la solución de problemas reales del entorno como una vía alternativa que apoya el desarrollo local.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL

En este capítulo se abordan los fundamentos teóricos más importantes sobre los que se basa esta investigación, que contribuyen al logro del objetivo propuesto. Se abordan elementos sobre el emprendimiento como competencia del capital humano, con sus fundamentos teóricos, conceptos y definiciones, se aborda la gestión por competencias, el enfoque metodológico para la gestión por competencia así como se analizan dos procedimientos para la gestión por competencia. Se analiza la importancia del sistema de indicadores para medir resultados y finalmente se realiza un diagnóstico del emprendimiento como competencia del capital humano en el sector no estatal, lo cual queda reflejado en la figura 1 que se muestra a continuación:



Figura.1.Marco Teórico-Práctico Referencial

1.1 El emprendimiento como competencia del capital humano

Muchos son los enfoques y las formas de estudiar el fenómeno o la manifestación de la actitud emprendedora, no solo a través del estudio del surgimiento de nuevas empresas, sino también, por el análisis de la toma de decisiones y realización emprendedora, en un determinado instante o situación. Algunos de los

investigadores buscan explicaciones en las características especiales y diferenciadas de los emprendedores, otros las atribuyen a sus respuestas a las distintas y variadas influencias, cambios y presiones ofrecidas por el entorno o ambiente en el cual están inmersos, y otros en la unión de ambos, los aspectos personales y del entorno. Existen enfoques que contribuyen significativamente al entendimiento del emprendedor. Unos tratan de describir y explicar lo que es y otros los que hace.

Atendiendo a esta perspectiva se puede señalar que en el comportamiento emprendedor influyen los rasgos individuales de personalidad, la organización social que le rodea y en general, el medio económico en que se desenvuelve el emprendedor. Por lo que se puede señalar que el proceso emprendedor puede ser comprendido como un fenómeno en el que se conectan la dimensión individual y social de una persona, ya que coloca en perfecta correspondencia a la creación individual o colectiva con su entorno (marco de referencia para la acción), lo que significa además el surgimiento de iniciativas orientadas a la realización de actividades en procura de un objetivo o beneficio que trascienda, en la mayoría de los casos, al interés y logro individual dejando claro que hablar de la naturaleza del proceso emprendedor no queda solamente reservado a la concepción mercantil o afán de lucro.(Caldera, Rodríguez ,J, F)

Todos estos esfuerzos y enfoques, individual o conjuntamente, contribuyen en la búsqueda de una mejor convergencia en la explicación, contextualización y conceptualización del entrepreneur. Todavía no existe consenso ni teoría universalmente aceptada. Numerosas aportaciones teóricas han sido realizadas por investigadores a lo largo del tiempo, entre ellas se pueden encontrar las siguientes:

El emprendedor schumpeteriano utiliza sus competencias para responder a las necesidades de un mercado cada vez más segmentado (Leite, 2000). Este autor define “la fuerza destructiva creativa”, como la característica central del emprendedor innovador, que, con sus habilidades, realiza nuevas combinaciones de los recursos para, a continuación, utilizarlas en la ejecución de nuevas oportunidades económicas identificadas por él previamente, y que no existían anteriormente. Un emprendedor soñador, creativo, independiente y proactivo, con una visión prospectiva de su negocio, que prefiere la toma de riesgos calculados y que huye de las situaciones extremas de alto riesgo o de extrema certeza.

El enfoque de Morrison (1998, c, p Frida Díaz y otros, 2002), se dirige hacia los rasgos innatos y las motivaciones. Para este autor, la capacidad de tomar riesgos y el deseo de crear negocios, son rasgos innatos en el emprendedor. Estos rasgos se proyectan en actitudes tales como: el estar alerta a las oportunidades, la creatividad, la toma de decisiones, el tener visión y otras.

Desde esta perspectiva psicológica-social del emprendedor, David McClelland (Leite, 2000) formula postulados fundamentales en los que sostiene que las influencias sociales juegan un papel fundamental en el desarrollo de tendencias emprendedoras. Para este autor todo individuo tiene motivos básicos o necesidades, y a su vez estos representan potenciales de conducta, e influyen sobre el únicamente cuando se les excita. El hecho de que estos motivos resulten excitados o no, dependen de la situación o medio ambiente percibido por el individuo.

Entre los motivos más significativos identificados por esta teoría están: necesidad de logro, definida como la necesidad de éxito en relación con una norma de excelencia interna, necesidad de afiliación, definida como la necesidad de relaciones interpersonales y amistad estrechas con otras personas, necesidad de poder, definida como la necesidad de controlar a otros o influir sobre ellos.

Vera Castillo plantea que la nueva sociedad requiere nuevas competencias para el desempeño profesional. En el paradigma del pensamiento complejo, no se aprende para acumular información ni se cambia para alcanzar el sosiego, por el contrario, se aprende para ampliar la capacidad de aprender y se cambia para ampliar la capacidad de cambiar. Es en el marco de estas nuevas exigencias que aflora el concepto de las competencias.

La producción intelectual sobre competencias se ha incrementado significativamente durante los últimos años. Con distintos matices, se tiende a coincidir en que las competencias son aquellos comportamientos, destrezas y actitudes visibles que las personas aportan en un ámbito específico de actividad para desempeñarse de manera eficaz y satisfactoria. De esta forma, el enfocar la formación de los profesionales por competencias implica hacerse cargo que ésta se refiere a un desempeño y por tanto, se demuestra en situaciones concretas. Esta exige a la persona que actúe desde si misma movilizand o su saber y su saber hacer en un contexto definido.

Diversos estudios se han concentrado en la actitud emprendedora que permitiría una capacidad de acción profesional caracterizada por las competencias emprendedoras. (Emprending, 21, 2002).

La cultura emprendedora es un paisaje dinámico donde las personas crean, creen, aprenden y emprenden. Dicho de otro modo, son aquellas prácticas sociales y culturales que encierran un nuevo modo de comportarse en relación a sí mismo y a los demás desarrollando hábitos entre los que destacan el correr riesgos calculados, estar llano a la búsqueda de oportunidades e iniciativa entre otras competencias.

Estos nuevos valores de la cultura emprendedora se expresan a través de capacidades como: la predisposición para correr riesgos, la creatividad, la flexibilidad, la apertura a nuevas ideas, la capacidad de superación y la capacidad para negociar, lo que construye una identidad mediada por la necesidad del desarrollo de un empoderamiento personal y la capacidad de hacer intervenciones en el mundo y la adquisición de múltiples habilidades.

Es posible definir a los emprendedores como "la persona (u organización) que puede planificar y ejecutar estrategias para generar valor, alineando sus expectativas personales y organizacionales, con una necesidad y oportunidad identificada en su entorno y con la capacidad de llevar eficaz y eficientemente su idea a la acción" (Ortiz, 2003). Además, se sustenta que los empresarios se caracterizan por tener una combinación equilibrada de habilidades y experiencias en diferentes roles, antes que ser especialistas en alguna área (Lazaer, 2002).

Varios autores han reflejado su criterio respecto a lo que consideran como competencias:

- son características subyacentes en las personas, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982)
- es una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente (woodruffe1993)
- son configuraciones holísticas, sistémicas en las que se produce una integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales, con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones (Agüero, 2002)
- se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, no solo se adquieren por

instrucción sino en gran medida por experiencia en situaciones concretas de trabajo.(Allen, 2006)

- es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización (Rodríguez, 2007)

Para el desarrollo y realización del presente estudio la autora consideró como competencias laborales "al conjunto de capacidades o habilidades innatas y/o desarrolladas en el individuo que le permitirán el desempeño exitoso en trabajos o metas determinadas tanto en el plano individual como profesional", y luego en el desarrollo de la investigación se definen las dimensiones y características que tributan al perfil emprendedor, efectivamente se habla de ver el emprendimiento como una competencial laboral

1.1.1 Emprendimiento, conceptos y definiciones

El término emprendedor ha sido definido por varios autores en diferentes épocas, los cuales se resumen en el anexo 1.

Se puede advertir que hay personas que inician emprendimientos por necesidad, porque tienen la obligación de generar ingresos económicos que les permitan sustentar a sus familias y satisfacer sus necesidades. Pero hay otros que han realizado sus estudios y que emplean energía y esfuerzo en aplicar lo que han aprendido en la vida real por realizar un sueño, una vocación, una meta propuesta. Más allá de las circunstancias que den lugar al surgimiento de un emprendedor, será el camino que transite durante toda su vida el que realmente lo validará como un verdadero emprendedor.

El proceso emprendedor según Zimmerer y Scarborough (1996, c, p Frida Díaz y otros, 2002), está fundamentado en una teoría de economía y sociedad. De acuerdo a estos autores J.B. Say fue el primero en conceptualizar el término emprendedor, alrededor de 1800. Para Say, el emprendedor "cambia los recursos económicos de un área de muy baja productividad hacia otra área de la más alta productividad y rendimiento". Para él mismo la función más importante del emprendedor, era hacer cosas diferentes, era el cambio. Coloca al emprendedor en el centro tanto del proceso de producción como de la teoría de distribución, lo cual iría más tarde a influenciar en otros teóricos de la economía.

El concepto de emprendimiento, tiene origen del francés *entrepreneur* que significa pionero, frente a la aventura y a la incertidumbre. Se define como innovador, líder y creativo ante situaciones del entorno. Los primeros estudios sobre los orígenes del emprendedor, se basaron en los rasgos innatos y en las motivaciones que lo caracterizaban. El emprendedor nace no se hace. Desde esta perspectiva David McClelland; Leite, (2000), que junto J.W Atkinson, es considerado autor de la llamada teoría del nivel del logro, aporta elementos importantes para los estudiosos de la capacidad emprendedora sosteniendo que “el emprendedor se hace no nace”. McClelland, no ignora el modelo de rasgos de personalidad (el emprendedor nace), sin embargo, considera que el contexto social tiene influencia en el rol formativo del emprendedor.

El emprendedor debe saber administrar, innovar, gerenciar de forma diferente a la convencional e identificar puntos fuertes y débiles. Emanuel Leite (2000), sostiene que el emprendedor inicia un proceso innovador, crea algo nuevo o le da un nuevo uso a lo ya existente, y ello tiene un impacto positivo en su calidad de vida. Entendiendo por calidad de vida el grado de bienestar psicosocial que percibe un sujeto (percepción subjetiva) más el nivel de sus condiciones objetivas de soporte, como es el acceso a bienes y servicios (vivienda, educación, salud, etc.)

También, varios estudios coinciden en que los emprendedores independientes tienen niveles de satisfacción personal más altos y son más felices (Blanchflower y Andrew, 1998).

El uso más habitual del concepto aparece en el ámbito de la economía y los negocios. En este caso, el emprendimiento es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado. (Valcarce y Sequera, 2006)

El emprendimiento es una opción de vida, es una alternativa de realización personal y de desarrollo profesional; es un camino para mejorar su calidad de vida. Es una propuesta universal, ya que la mayoría de los países del mundo promueven, incentivan y apoyan la actividad emprendedora. Es una tendencia que avanza y se consolida, por su incidencia en la vida económica de las personas, las ciudades y las naciones (Ley 1014 de Emprendimiento Bogotá, 2006)

El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a esta, en las últimas décadas, este concepto se ha

vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos. (Velázquez, Z, 2007)

El emprendimiento no es neutral, depende del contexto histórico y está condicionado por el modo de innovación dominante, el cual refleja una forma ser, sentir, pensar, hacer y hablar que emerge del modo de innovación que es su fuente de inspiración y orientación, (Souza, 2007).

El emprendimiento es una actitud propia de cada persona que le da la capacidad y la motivación para emprender nuevos proyectos que le permitan generar beneficios, tanto personales como sociales. Esta actitud se convierte en un motor que permite avanzar, con mucha perseverancia y sacrificio personal, hacia el cumplimiento de las metas y hacia terrenos de innovación alcanzando mayores logros. Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. Es parte de su esencia, y llegar a esta implica descubrir la voluntad de emprender que tiene que ver con el mundo de la vida en el que interactúan los sujetos y sujetos con personalidades de orden superior cuyo objetivo es establecer relaciones, para emprender acciones y entrelazar las conciencias en la búsqueda de un propósito conjunto. (Fandiño y Bolívar, 2008).

Una de las grandes características de este tipo de personas es que siempre están en constante búsqueda de cambios, de dar soluciones a los problemas y siempre se les miden a nuevos retos. Hoy, el mundo en que vivimos está lleno de cambios e incertidumbres generados muchas veces por el proceso de globalización, los medios de comunicación y las tendencias modernas. Los emprendedores son personas generadoras de ideas que, al mismo tiempo, desarrollan las competencias necesarias para ser mejores ciudadanos. (Jaramillo, L, 2008)

Emprendimiento se refiere a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta; es también utilizada para la persona que inicia una nueva empresa o proyecto. Asimismo, este término se atribuyó a aquellas personas que fueron innovadoras o agregaban valor a un producto ya existente. Por lo tanto, la acepción que se tomó es la que se refiere a la aptitud y actitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos, que va más allá, que le permite dar un paso más. Una persona emprendedora es capaz de

aprovechar las situaciones de insatisfacción, los momentos de rutina, de poco crecimiento personal y laboral para desencadenar situaciones de satisfacciones, nuevos logros. (Julca, Meza, 2011)

El emprendimiento se refiere al esfuerzo adicional por alcanzar una meta, entendido como una serie de características desarrolladas en una persona que establecen una actitud de vida donde está presente la innovación, la creatividad, la autoconfianza y la capacidad para desarrollar proyectos.(Moraga, Marcelo, 2013)

1.2 Gestión por competencias. Definiciones

La gestión por competencias es un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos (GRH), con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la empresa y que le diferencia en su sector. La introducción del término competencias data de la década de los años 20 del siglo XX en los Estados Unidos, relacionado fundamentalmente con la formación y cobra determinado auge a finales de los años 60 y en los 70, siendo McClelland, (1973) uno de sus principales exponentes.

Es en la década del 90 cuando se acentúa el auge de las competencias en la práctica de las organizaciones de éxito. Levy-Leboyer, (1997); Martínez-Abelda y Castillo, (1998); Herranz y de la Vega, (1999), y Goleman (1997) enfatiza aún más en este enfoque contribuyendo a su re emergencia, con su libro Inteligencia Emocional (1997).

Por su parte, Bunk (1994), ha clasificado dichas competencias en cuatro categorías: las competencias técnicas, las competencias metodológicas, las competencias sociales y las competencias participativas. Para este autor, dichas competencias poseen una serie de contenidos propios y es su integración la que da lugar a la competencia de acción que, en rigor, es indivisible.

Levy-Leboyer (1997) plantea: "Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas".

De todas estas definiciones de competencias, se deducen algunas limitaciones como las de considerar solo los elementos cognitivos (conocimientos; habilidades y destrezas), obviando la importancia de los elementos afectivos. En este trabajo, se coincide con Cowling (1997) que plantea “Las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales”, ya que la gente no es solo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social. (Diego y Marimón, 1998; Herranz y de la Vega, 1999; Marrero, 2000; Cuesta, 2001; Faloh, 2001 y Zayas, 2001).

Las competencias, a juicio de los expertos, se refieren a la capacidad de vincular los conocimientos teóricos de las personas (“Saber”) con ciertas destrezas prácticas (“Hacer”), en un “Saber Hacer” con “quien” (ver, por ej. Letelier, 2003; Kofi Anan, ONU, 1999; Le Boterf, 2000).

El término competencias, en su acepción más general, según el diccionario de la lengua castellana, se identifica con idoneidad, facultad, aptitud, talento, suficiencia, destreza, capacidad, disposición, habilidad, arte, pericia, para hacer algo. (Guerrero, O.1999)

Según Fuentes Homero, (2000) “Las competencias con las expresiones de las capacidades de un sujeto para realizar tareas que exige activar una serie de recursos que se manifiestan en su comportamiento y resultado ante la solución de situaciones profesionales, sociales y personales”.

Además, hay que percibir a las competencias representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización (Hammel y Prahalad, 1994); de ahí que la gestión de competencias implica una mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su formación (Marrero, 1998; Marrero, 2000), aquí se manifiesta el nexo necesario entre el enfoque de competencias y el carácter estratégico de la formación.

Las competencias por su significado holístico o sistémico no resultan compatibles con la organización del trabajo tayloriana funcionalista. Si la estructura organizativa, con el correspondiente sistema de trabajo, es asumida de manera verticalizada o funcional, y no de manera vertical-horizontal, donde se identifiquen los procesos conductores de valores a los clientes, la gestión de competencias no será sustentable (Cuesta, Santos, A. 2001).

La alta dirección dirige y controla la identificación de las competencias que distinguen las características peculiares de la empresa, denominadas competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo. (Morales, Cartaya, A. 2006)

(Definición y Selección de Competencias, DeSeCo, 1999, 2003) define competencia como «la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada». La competencia «supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones, y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz». Se contemplan, pues, como conocimiento en la práctica, es decir, un conocimiento adquirido a través de la participación activa en prácticas sociales y, como tales, se pueden desarrollar tanto en el contexto educativo formal, a través del currículo, como en los contextos educativos no formales e informales. Las competencias, se conceptualizan como un «saber hacer» que se aplica a una diversidad de contextos académicos, sociales y profesionales. Para que la transferencia a distintos contextos sea posible resulta indispensable una comprensión del conocimiento presente en las competencias y la vinculación de este con las habilidades prácticas o destrezas que las integran.

Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado. (Vázquez Valerio Francisco Javier)

Como lo define *Webster's: Capacity equality requirement* que significa primordialmente una capacidad que tenemos para requerir, es decir estar desarrollando capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes en la medida en que es exigido por otros, mientras que las competencias tienen un carácter externo de imposición, el carácter de los desempeños permite aflorar de que manera nos desenvolvemos, en diversos ámbitos del orden social como en la casa, la calle, escuela, el trabajo etc.

Carlos González Díaz y Leonardo Sánchez Santos identifican a las competencias básicas como: "Aquellas en las que la persona construye las bases de su aprendizaje" (interpretar y comunicar información, razonar creativamente y solucionar problemas, entre otras), que reafirman la noción del aprendizaje continuado y la necesidad de aprender a aprender.

Las competencias pueden definirse como la comprensión individual y colectiva de las situaciones productivas, sometidas a la complejidad de los problemas que plantea su evaluación (Tarifan, 1995 citado por Guerrero C, 2005.).

Se entiende por competencia profesional la capacidad de aplicar en condiciones operativas y conforme al nivel requerido las destrezas, conocimientos y actitudes adquiridas por la formación de la experiencia profesional, al realizar las actividades de una ocupación, incluidas las posibles nuevas situaciones que puedan surgir en el área profesional y ocupaciones afines (Guerrero, C. 2005).

Lo que se llama competencia evoluciona a lo largo del tiempo, depende de los criterios utilizados, es relativo a los sistemas de evaluación (Le Beterf, 1998; citado por Guerrero C. 2005).

La gestión por competencias ha adquirido un fuerte impulso en los últimos tiempos. Hoy se cuenta con las normas NC 3000: 2007, NC 3001: 2007 y NC 3002: 2007, así como el Decreto Ley 252 (2007) y el Decreto 281 (2007), que facilitan el desarrollo del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano mediante un modelo centrado en las competencias laborales.

Morales Cartaya (2006), presenta un concepto de competencia, el cual es posteriormente corroborado en la NC 3000: 2007 (2007, 9) donde se define como: "Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización". Esta definición refleja tanto elementos cognitivos como afectivos y hace un acercamiento holístico al concepto.

Las competencias como conjuntos de atributos son propias de los inicios de este enfoque. Hoy día se tienen concepciones más integrales y transformadoras de las competencias. Una de las propuestas es la del enfoque socioformativo, que plantea que una competencia es una actuación integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético, articulando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer. (García Fraile, J.A, 2009 y Tobón, S. 2010)

1.2.1 Enfoques metodológicos para la gestión por competencia

Entre los enfoques metodológicos para la gestión por competencia podemos encontrar el procedimiento de Armando Cuesta Santos, el cual cuenta con una serie de pasos para crear competencias directivas, el mismo se muestra a continuación:

Paso 1. Crear modelos de competencias sin pensar y repensar el negocio conlleva importantes riesgos

Para articular una estrategia de desarrollo para directivos, hay que dar un paso atrás y formular una visión global de los requerimientos a corto y largo plazo del negocio: Son estos los que marcan qué competencias de liderazgo se necesitan. Importar, sin esa reflexión, modelos de competencias de otras empresas creará una herramienta ineficaz, ya que son esos requerimientos de negocio, el nexo que permite conectar la estrategia de negocio de la compañía con sus capacidades.

Paso 2. Conseguir que la organización “compre” la gestión por competencias

Aparte de usted, ¿quién más en la organización está convencido de la utilidad de la herramienta? ¿Cómo lograr que se perciba su utilidad? Consiguiendo realizar, codo a codo con los directivos, un “Análisis de Negocio” de 5 pasos. El punto de partida consiste en que le respondan, por escrito, las siguientes cuestiones:

- 1.- Pensando en sus funciones concretas, ¿con qué desafíos anticipa usted que va a encontrarse el año próximo?
- 2.- ¿Qué competencias necesitará para liderar a sus equipos de forma superen con éxito dichos desafíos?
- 3.- ¿De qué forma las carencias en esas competencias clave podrían afectar al rendimiento de la empresa? Estas reflexiones no han de ocupar más de dos páginas. Le proporcionarán una visión global de las necesidades de liderazgo, ayudándole a:
 - A.- Alinear su modelo de competencias a la estrategia
 - B.- Identificar lagunas en las competencias que es necesario rellenar

Paso 3. Alinear el modelo de competencias a la estrategia

Si se realiza el análisis de negocio antes de crear el modelo de competencias, podrá crearse un modelo tal que represente fielmente la estructura de liderazgo que necesita la organización. Con esa visión amplia de los requerimientos de la empresa:

- A. Poseerá una sólida base para identificar qué competencias cobrarán importancia a corto y medio plazo.

B. Podrá diseñar un modelo de competencias que integre las necesidades de liderazgo de toda la compañía, evitando desarrollar acciones aisladas de las diferentes áreas.

Si para los próximos 3 años se ha diseñado una estrategia de comercio electrónico o de abrir nuevas oficinas en otros países, el modelo deberá incluir el desarrollo de las competencias necesarias para el lanzamiento del negocio o el manejo de los canales internacionales de distribución.

Paso 4. Identificar lagunas en las competencias que es necesario rellenar

El análisis de negocio puede emplearse para identificar el grado de preparación que actualmente tiene la compañía para conseguir los objetivos de la estrategia:

1. Se ha diseñado el modelo de competencias de acuerdo con la estrategia global de la compañía
2. Se han identificado las competencias clave de liderazgo
3. Ahora se puede pasar a identificar las carencias que pueden obstaculizar la consecución de los objetivos planificados.

Por otra parte también, encontramos el procedimiento de Alexander Sánchez Rodríguez, el cual cuenta con cinco fases a continuación se describen brevemente cada una de las fases y etapas del procedimiento general para la Gestión de Recursos Humanos.

Fase 1. Preparación inicial

Esta fase tiene como objetivo garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores para lograr el proceso de involucramiento de todo el personal de la empresa, la planificación de las actividades y el entrenamiento previo. Las etapas que incluye son:

- I.1. Planeamiento
- I.2. Creación del equipo de competencias
- I.3. Sensibilización y entrenamiento inicial
- I.4. Comunicación y Educación

Fase 2. Orientación estratégica

El objetivo de esta fase consiste en lograr la alineación de los elementos estratégicos de la empresa y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias. En esta fase se llevarán a cabo las siguientes etapas:

- II.1. Revisión y actualización de los elementos estratégicos
- II.2. Análisis de la compatibilidad

Fase 3. Determinación de las competencias

El objetivo de esta fase es, por supuesto, la determinación de las competencias a los diferentes niveles y la elaboración de los perfiles o modelos de competencias. Teniendo en cuenta las diferentes corrientes que existen del enfoque de competencias, se decidió adoptar como base conceptual y metodológica, los supuestos fundamentales de las tres corrientes: funcionalista, conductista (enfoque holístico de esta corriente) y constructivista, haciendo las adecuaciones necesarias producto de su integración, de acuerdo con los requerimientos y condiciones del objeto de estudio práctico. Para la determinación de las competencias se seguirán los diferentes niveles, según la estructura de la empresa: competencias organizacionales, corporativas, de procesos, de rol y de posición. De esta forma será necesario transitar por las siguientes etapas:

- III.1. Determinación de las competencias organizacionales
- III.2. Determinación de las competencias corporativas
- III.3. Determinación de las competencias técnicas o de procesos
- III.4. Determinación de las competencias de rol y posición
- III.5. Elaboración de los catálogos provisionales de las competencias
- III.6. Verificación de desempeños exitosos
- III.7. Estandarización de las competencias

Fase 4. Diseño del sistema integral de GRH basado en competencias

En esta fase se diseñan los subsistemas de GRH con base en los modelos de competencias definidos. Considerando estos modelos, validados y aprobados por la empresa, los asesores y RH configuran los subsistemas que conforman el sistema de GRH que serán integrados a través de las competencias. Las etapas básicas a seguir son:

- IV .1. Seleccionar y(o) desarrollar los métodos y herramientas
- IV .2. Elaboración y(o) preparación del diseño del sistema
- IV .3. Desarrollar un sistema automatizado para la implementación del sistema
- IV .4. Entrenamiento

Fase 5. Evaluación y seguimiento de los resultados

Esta fase tendrá como objetivo evaluar los resultados de la GRH sobre la base del enfoque de competencias y realizar el seguimiento requerido al proceso de implementación del sistema. Esta fase también requiere de acciones continuas y se desarrolla a lo largo de todo el proceso de implementación del sistema. Esto quiere

decir que la evaluación no se ejecuta únicamente al concluir las fases anteriores, puesto que la evaluación debe ser sistémica, a partir de ahí se realiza la retroalimentación a las diferentes fases y etapas del proceso que posibilita corregir las desviaciones en el momento oportuno. Las etapas que se incluyen son:

V .1. Diseño o modelación de los indicadores es para evaluar los resultados

V .2. Análisis y evaluación de los indicadores

V .3. Seguimiento del proceso de implementación.

De estos procedimientos se puede decir que los mismos son bastante abarcadores y específicos en cada uno de sus pasos, además permiten actuar en forma lógica y organizada de manera tal que se logre una buena gestión por competencia en las organizaciones, sin embargo el de Armando Cuesta Santos permite llevar un mejor control y ejecución de las actividades que se realizan en cada uno de sus pasos pues este es un poco más específico y al mismo tiempo se acoge mejor al tipo de estudio que se está realizando, el fomento del emprendimiento como competencia en las organizaciones.

1.3 Sistemas de indicadores para la medición de resultados

Para evaluar la consecución de los objetivos propuestos, es necesario contar con una medida que posibilite el acercamiento al conocimiento de la realidad, y es precisamente esta medida lo que se conoce como indicador.

Diversos son los criterios acerca de las formas de clasificar los indicadores, que van desde financieros y no financieros hasta las popularizadas perspectivas de Kaplan & Norton, se puede señalar que la mayoría de los indicadores asociados a una u otra clasificación son los vinculados directamente a la gestión económico financiera a nivel global de la organización, sin existir respuesta a las necesidades de los otros directivos, dejando la determinación y el control de los indicadores en las distintas áreas en manos de sus responsables, lo que puede ocasionar un divorcio entre la alta dirección y los niveles inferiores, afectando la convergencia de objetivos dentro de la organización. El trabajo con indicadores requiere establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. La construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que contribuyen a desarrollar una cultura orientada

a los resultados, proporcionar una visión sintética de la evolución de la gestión organizacional y orientar las decisiones al respecto. (Pérez, Campaña, 2005)

Los niveles de referencia de un indicador están dados por el acto de medir, se realiza a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador. Esa desviación es lo que realmente se transforma en el reto a resolver. Más aún, un mismo valor actual de un indicador puede señalar varios tipos de problemas si se compara contra diversos niveles de referencia (Rodríguez, 1991). Estos niveles de referencia se fijan teniendo en cuenta algunos de los siguientes niveles: comportamiento histórico, estándar, teórico, requerimiento.

Indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso (J.M. Beltán Jaramillo 1998).

Un indicador representa, de manera simplificada, una situación dada en el marco de un sistema mayor y generalmente complejo. Es una herramienta que permite entregar información cualitativa o cuantitativa del grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido. Los indicadores son la manera en que “vemos” lo que está pasando. Típicamente representan un complejo de actividades y relaciones dentro de la institución, que se presentan de una manera mensurable, o cuando menos de una manera recopilable (Luís Castro 2002).

Para (Machado Noa 2003) los indicadores constituyen medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida se están logrando los objetivos propuestos y son variables de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define, lo que lleva a clasificarlos como cuantitativos y cualitativos.

Por indicador se entiende una variable que se utiliza como “índice” para lograr un acercamiento al conocimiento de una realidad que no podemos cuantificar de forma directa.

Existen dos razones fundamentales por las que se necesita de los indicadores:

- Es necesario conocer el perfil y la evolución de hombres y mujeres en el ámbito del emprendimiento. Su situación en nuestra sociedad es diferente y, por

tanto, cualquier medida que al diseñarse no tenga en consideración este hecho tenderá, en el mejor de los casos, a perpetuar dichas diferencias

- Es necesario evaluar las políticas públicas en el ámbito del emprendimiento para determinar en qué medida, las acciones desarrolladas, han logrado los objetivos propuestos (eficacia).

Existen dos tipos de indicadores: los cuantitativos, que se refieren directamente a medidas en números o cantidades objetivas y los cualitativos, que miden aspectos que no son cuantificables directamente.

Entre las cualidades o características comunes a la que se refieren los indicadores a utilizar se destacan:

- Relevancia: deberán vincularse con aspectos específicos que ofrezcan representatividad sobre el perfil y la realidad de la persona emprendedora

- Perdurabilidad: se relacionarán con aspectos duraderos en el tiempo, aunque, obviamente, susceptibles de cambio. Deberán permitir la generación de una línea base

- Fácil comprensión: al menos en su expresión

- Viabilidad: deben ser accesibles

- Fiabilidad: deben ser consistentes, de modo que las fluctuaciones de sus resultados no dependan del mero azar

- Validez: han de ser expresión real de aquello que se pretende medir

- Número reducido: centrados en los aspectos esenciales

- En conjunto, deben configurar un sistema comprensivo de los usuarios, competencia, consideración política, técnicas de consenso y planificado.

(Indicadores para la igualdad en el emprendimiento. Diciembre de 2011)

Un indicador es una forma de verificar empíricamente qué pasa con los factores que me importan”, explicó (Maldonado). Un indicador es una medida puntual que captura una dimensión relevante de la realidad. Si bien no puedo medir “el empoderamiento de la mujer”, sí puedo medir su autosuficiencia económica, situaciones de violencia intrafamiliar, su estatus socioeconómico, etc. Así, a través de indicadores sí podré conocer su nivel de empoderamiento. Un buen indicador es medible, participativo, sencillo, accesible y pertinente. Captura cada paso de un proyecto trazando en números el camino que lo llevó a sus últimas consecuencias. Además, tiene los atributos necesarios y suficientes para verificar la función de un proyecto y para confirmar su influencia positiva la creación de un cambio social. Por otro lado,

debemos establecer claramente el nombre de nuestro indicador, su definición, su método de cálculo, su frecuencia de medición, su unidad de medida y lo que se pretende conocer con él para poder utilizarlo efectivamente. No podemos utilizar algo sin antes comprender como funciona.

Si bien muchos indicadores nos permitirán monitorear la variable de impacto de nuestro proyecto, esto no equivale a evaluar el impacto en sí. (Maldonado) explicó que el monitoreo solo implica medir una variable a través del tiempo (por ejemplo, la cantidad de pobres en el país), mientras que evaluar el impacto implica medir el efecto directo que tienen nuestras acciones sobre dicha variable. Al final de cuentas, lo que nos importa es evaluar nuestro impacto. Saber qué hubiera pasado si nuestro programa no hubiera existido. Podemos conocer esto a través de modelos estadísticos y experimentales”, dijo (Maldonado).

Escoger indicadores no es una labor tan sencilla como parece. Encontrar los indicadores correctos es tan solo la primera tarea. Posteriormente hay que identificar los numerosos factores que los afectan para poder analizarlos correctamente y no obtener resultados inválidos. Sin embargo, a pesar del lío épico que podría parecer recurrir a ellos, el uso correcto de los indicadores nos dará resultados claros, concisos y reveladores que nos permitirán implementar nuestro proyecto de la mejor manera para obtener el mayor impacto.(Zamanillo, 2016)

Con respecto a indicadores de emprendimiento específicamente, existen varios estudios y artículos que han tratado el tema por ejemplo el Manual práctico para asesores en emprendimiento y creación de empresas basado en la Comunidad de Prácticas en Emprendimiento Inclusivo (COPIE).

A continuación se ofrecen algunos ejemplos:

- El beneficio (ofrece una indicación de la salud de la empresa).
- Los flujos de tesorería (ofrecen la medida del efectivo disponible).
- El crecimiento de las ventas.
- La situación de los mercados financieros.
- Los productos rechazados (pueden ofrecer una indicación del nivel de eficiencia).
- Los días de baja laboral por enfermedad del personal (pueden ofrecer una indicación de la moral y el bienestar de los empleados).
- Los días dedicados a realizar una encuesta para convertir más tarde esa consulta en una venta (puede medir la eficacia de las ventas).

Sin embargo, aunque este tema ya ha sido investigado por otros autores, estos lo asocian más con financiamiento o resultados económicos de las organizaciones, a diferencia de esta investigación que busca analizarlos como competencia del capital humano, cuya manifestación es favorable en los resultados de las organizaciones y la sociedad.

1.4 Caracterización del emprendimiento como competencia del capital humano en el sector no estatal

Para la caracterización del emprendimiento como competencia del capital humano en el sector no estatal, resultó necesario confeccionar una encuesta, la cual fue aplicada a trabajadores de actividades seleccionadas, este instrumento facilitó los datos necesarios para conocer las percepciones actuales de los dueños de negocios respecto a aspectos claves revisados en la bibliografía consultada (Anexo 2). En el instrumento aplicado se inicia por conocer la causa por la cual los trabajadores del sector no estatal encuestados, inician los negocios. Se consideró importante conocer cuántas ideas de posibles negocios tuvieron en el momento de emprender su negocio, así como los aspectos que se tomaron en cuenta para seleccionar la mejor idea puesto que la respuesta dependerá de los intereses individuales de cada autor de negocio y de los aspectos que él mismo consideró.

Se consideró necesario conocer además, qué diferenciaba cada negocios de sus competidores, pues aquí daría una idea de lo creativo e innovador que es cada equipo de trabajadores, otro aspecto que se tuvo en cuenta fue conocer de donde procedía el financiamiento para poner en marcha el negocio debido a que en este punto existen diversas fuentes de financiamiento.

Por otra no se podía dejar de conocer en qué tiempo y en qué cuantía estos negocios recuperaron lo invertido pues esto brinda una idea de la rentabilidad del negocio, también se realizaron preguntas con respecto a los clientes de forma tal que se conociera el momento del negocio de mayor interés para estos así como el comportamiento y la causa por la cual se pierden clientes, otros aspectos que se consideraron relevantes fueron conocer la opinión de trabajar en grupo o de forma individual y la valoración de la competencia del entorno que es un aspecto de vital importancia para el trabajador por cuenta propia.

1.4.1 Validación del instrumento

Para la aplicación del instrumento resulta necesario verificar si el mismo es confiable y válido. Para conocer si el instrumento está bien diseñado, si las instrucciones son comprensibles y los ítems funcionan adecuadamente, es importante aplicar una prueba piloto del instrumento, que significa aplicarlo a personas con características similares a la de la muestra o población, según autores consultados se considera válido aplicarla a un 15% de la muestra seleccionada. Los resultados se utilizan para calcular la confiabilidad y la validez del instrumento creado. Existen varios procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, todos producen coeficientes de confiabilidad estos pueden oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (total), para este estudio se propone el uso del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual fue desarrollado por J.L. Cronbach y tiene la ventaja que requiere de una sola aplicación del instrumento y no es necesario dividir los ítems en dos mitades, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Según la bibliografía consultada, para valores superiores a 0.80 se considera el instrumento altamente confiable. Para obtener la validez total, que es el grado en que la escala mide lo que se desea medir o sea para lo cual está diseñada; se parte de la validez del contenido. La validez de contenido se refiere al grado en que la medición representa al concepto medido, esta cualidad depende en gran medida del criterio de los investigadores; se logra al revisar detalladamente por los expertos de la organización y la materia a investigar, que el instrumento tenga representado todos los ítems del dominio del contenido de las variables a medir. En este caso fue revisar que la encuesta contenía todos los ítems necesarios relacionados con el objetivo de la misma.

Para la aplicación de este instrumento la población a estudiar fue definida a partir de los objetivos y alcance de la investigación. Existen varios tipos de muestreos, en el caso específico de la investigación se propone utilizar una muestra no probabilística, pues la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación. El tipo de muestreo que se recomienda utilizar es el intencional, ya que las muestras se seleccionan como unidades representativas según el criterio de los expertos.

Para la población a encuestar se decidió incluir de forma intencionada a trabajadores de los negocios particulares seleccionados, puesto que en estas actividades se diagnosticó el emprendimiento en un período anterior y se da seguimiento a la

marcha de estos negocios, para un total de 50 trabajadores como objetivos potenciales de investigación, de los cuales se debe investigar el 100%.

Para la validez del instrumento, se realizó una primera aplicación a 8 trabajadores del sector no estatal de las actividades seleccionadas que representa el 15% de la muestra total, con la información obtenida se crearon las matrices de datos que fueron procesadas mediante el paquete estadístico SPSS para Windows (versión 20.0, 2011) arrojando como resultado el estadístico de fiabilidad coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.86 superior a 0.8 (Anexo 3), por lo que el instrumento se considera confiable, el valor se ajusta a los requerimientos de consistencia interna de un test.

Al analizar la validez de contenido, primer paso para el análisis de la validez total se consultaron a los expertos a través de un debate y el trabajo en grupo para saber su opinión sobre los conocimientos que se analizan en la encuesta, si era necesario la inclusión o exclusión de alguno. Se determinó por mayoría de votos que se encontraban representados todos los ítems necesarios para el desarrollo de la investigación por lo que el instrumento ofrece validez de contenido.

1.4.2 Análisis de los datos obtenidos

A continuación se presentan los resultados cualitativos obtenidos, los cuales de manera gráfica pueden apreciarse en el anexo 4.

Al realizar el procesamiento de los datos de las encuestas se obtuvo que el 60% inició su negocio por necesidad económica, el 18% por inspiración, , mientras que el 12% por herencia familiar y el 10% lo inició por vocación, por lo que se puede apreciar que el surgimiento de los negocios surge principalmente por la necesidad económica de las personas, esto queda muy claro en los negocios de zapatero y talabartero que es donde se obtuvo mayor cantidad de respuesta de este tipo, después con menos frecuencia encontramos que surgen por inspiración, herencia familiar y por último por vocación.

Con respecto a la cantidad de ideas de posibles negocios, el 70% de los encuestados tuvo ideas de posibles negocios en un rango de una a tres ideas mientras que el 30% se encontraba en el rango de cuatro a seis ideas. Los negocios que los encuestados ejercen tenía prioridad en el 62% de los casos, el 18% la tenía en segunda opción, el 10% en tercera, el 8% en cuarta y el 2% en quinta, por lo que

se puede concluir que en la mayoría de los casos realizaron sus sueños lo que demuestra que son personas que ponen empeño en sus metas.

En el momento de seleccionar el negocio, el 32% lo eligió porque existían poco negocios de ese tipo en su zona, el 20% tenía los recursos necesarios para ese negocio el 18% tuvo en cuenta el que mayor ingreso económico generaba, al 12% le convenía, el 10% consideró que era lo que le gustaba, mientras que y el 8% lo eligió porque contaban con experiencia en el negocio.

En cuanto a considerar importante lo nuevo que aporta su negocio al entorno, el 98% considera que sí, mientras el 2% opina que no por lo que se puede ver claramente que es importante para la gran mayoría aportar algo nuevo al entorno, lo cual identifique el negocio. Al 26% de los encuestados considera que los hace diferentes la calidad del producto o servicio prestado, al 22 % lo diferencia el buen trato hacia los clientes, mientras que al 20% los hace diferente los buenos precios que brindan en su negocio, el 14% ofrece nuevos productos para conseguir nuevos clientes y mantener a los existentes, por otra parte el 12% reparte tarjetas de publicidad para atraer clientes, el 4% se identifica por la estética y el 2% por la garantía que brindan a los productos que ofertan.

El financiamiento para llevar a la práctica el negocio procedió en el 54% de los casos de fondos propios, mientras que el 24% lo obtuvo gracias a familiares o amigos que les prestaron los fondos para iniciar el negocio, el 16% mediante un crédito bancario y el 6% mediante otras formas de adquisición que no quisieron detallar, aquí se puede decir que en la mayoría de los casos el financiamiento procedió de fondos propios principalmente en los negocios de zapatero y talabartero, seguido de que el financiamiento procedió de familiares o amigos, luego mediante un crédito bancario y por último, mediante otras formas de adquisición.

Según los datos ofrecidos por los encuestados, el 44% tiene un tiempo de recuperación de la inversión de siete meses a un año, mientras que el 38% tiene un tiempo de recuperación de dos a tres años el 18% tienen un tiempo de recuperación de la inversión en un rango de uno a 6 meses. Con respecto a la cuantía, el 40% recuperó cinco veces lo invertido, el 22% lo recuperó diez veces, el 16% recuperó dos veces lo invertido, el 14% no tiene expectativas y apenas un 8% logró recuperarlo 20 veces, como se puede apreciar la mayoría de los negocios logran recuperar lo invertido en un periodo de siete meses a un año ó de dos a tres años y la menor parte logra recuperar lo invertido en un intervalo de uno a seis meses, lo

cual es positivo ya que no es un tiempo muy prolongado. Con respecto a la cantidad de veces que se recupera lo invertido, la mayor parte de los negocios logran recuperar cinco veces lo invertido lo cual es una cantidad bastante aceptable, luego se encuentra una cifra significativa que logra recuperar diez veces lo invertido lo cual es mucho mejor y con menor frecuencia le sigue recuperar dos y veinte veces lo invertido, aquí hay señalar que un grupo considerable de los encuestados no tenían expectativas lo cual es desfavorable y los negocios que más logran recuperar son los de las actividades de paladar y de mecanógrafo.

De la información obtenida respecto a los clientes, se tiene que en el 44% de los casos lo clientes muestran mayor interés a un tiempo medio de haber iniciado el negocio e igualmente el 44% en estos momentos y en el 12% muestran mayor interés al inicio. También se obtiene que, el 46% mantiene un comportamiento medio de los clientes, el 34% de los negocios mantiene un comportamiento alto, y el 20% lo mantiene bajo. Además se tiene que el 78% pierde muy pocos clientes, que el 16% nunca pierde clientes y que el 6% de los encuestados a menudo pierde clientes. También se conoce que algunas de las causas de la pérdida de clientes está asociada a la existencia de competidores en la zona, a la no existencia de lo que el cliente busca, que el negocio se encuentra cerrado e insatisfacciones del cliente con el producto o servicio prestado. De forma general, en estos negocios los clientes muestran mayor interés a un tiempo medio de haber iniciado el negocio y en la actualidad, lo cual es positivo porque muestra un desempeño aceptable en el momento en que se realiza el estudio, también se puede decir que la mayoría de los negocios cuentan en mayor medida con un comportamiento de los clientes medio y alto lo cual es positivo para el negocio y que la gran mayoría pierde clientes en muy pocas ocasiones.

El 52% de los encuestados cree que su negocio tendría mayor éxito trabajando individualmente y el 48% opina que su negocio tendría mayor éxito trabajando en colaboración con otras personas (socios), como se puede apreciar la mayoría considera que es mejor trabajar de forma individual.

En cuanto a la valoración de la competencia del entorno el 56% piensa que en su territorio la competencia es media, el 30% de los encuestados opina que en su localidad la competencia es fuerte, mientras que un 14% considera que la competencia de su entorno es débil, se puede decir que la mayor parte de los encuestados consideran la competencia media, lo cual es bueno porque mientras la

competencia se encuentre presente se mejora la calidad del producto o servicio prestado.

Al realizar esta caracterización del emprendimiento en las actividades seleccionadas además de entrevistas no formales aplicadas, se pudo apreciar que los datos obtenidos tienen correspondencia con los expuestos en el trabajo de diploma de Gerardo Rodríguez Tasis, donde se encontraron algunos factores que influyen en el desarrollo de la competencia emprendimiento como son:

- La mayoría de los negocios inician por una necesidad económica, pero existen lagunas o vacíos de conocimientos, sobre cómo empezar un negocio, su administración y falta de habilidades para mantenerlos competitivos y sustentables.
- El financiamiento otorgado por el estado, aún es insuficiente para motivar la materialización del emprendimiento, pues la minoría es la que lo utiliza
- La supervisión estatal la consideran excesiva y existe falta de profesionalidad y ética de los inspectores
- Son excesivos los trámites burocráticos asociados a este sector
- Este sector intenta brindar diversidad en los surtidos, calidad y precios en los productos y servicios que se ofertan, atractiva imagen del negocio, excelente cortesía, buen trato, confort, ambientación, personal polivalente en los negocios, salarios atractivos,
- La apertura de la legislación vigente, las excelentes condiciones de trabajo, predominio del personal joven en las actividades seleccionadas, alta modernización en el equipamiento y tecnología son aspectos valorados como muy positivos en este sector, sin embargo la no existencia de mercados mayoristas a su disposición, la baja disponibilidad de suministros y precios elevados en las entidades proveedoras, lo valoran de muy negativo.

Conclusiones parciales del Capítulo I

1. El emprendimiento es el término que se utiliza para referirse a esa aptitud de la persona, que le permite luchar por nuevas metas tanto en el ámbito profesional como personal, ser generadora de ideas, innovadora, creativa, tomar la iniciativa, enfrentar retos aprovechar las oportunidades, ir más allá de donde ya ha llegado, este término no es neutro, pues una persona es emprendedora o no lo es.
2. La competencia «supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones, y otros

componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz».

3. Luego de analizados e interiorizados los conceptos expuestos por diversos autores con respecto a la gestión por competencias, se puede concluir de forma general que son habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes y motivaciones que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada.

4. La autora consideró como competencias laborales "al conjunto de capacidades o habilidades innatas y/o desarrolladas en el individuo que le permitirán el desempeño exitoso en trabajos o metas determinadas tanto en el plano individual como profesional", y luego en el desarrollo de la investigación definirá las dimensiones y características que tributan al perfil emprendedor, por lo que efectivamente expresa el emprendimiento como una competencia laboral.

5. Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando las metas en la organización. El objetivo de estos es aportar la valoración del conocimiento de la realidad, para que la organización logre cumplir con los objetivos establecidos y mediante los resultados poder establecer comparaciones.

6. Después de analizar el diagnóstico del emprendimiento como competencia del capital humano en el sector no estatal se puede concluir que en los negocios seleccionados existen disponibilidad de emprender y también existen barreras que frenan el desarrollo del emprendimiento en este sector.

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL EMPRENDIMIENTO EN EL SECTOR NO ESTATAL.

Este capítulo tiene como propósito diseñar el sistema de indicadores que miden el emprendimiento como competencia del capital humano, aplicar dichos indicadores en algunas de las actividades seleccionadas del sector no estatal y proponer un conjunto de medidas que ayuden a disminuir el impacto de las limitaciones detectadas en este sector.

2.1 Elementos a considerar para la conformación de los indicadores

Para conformar los indicadores que permitan medir el emprendimiento como competencia del capital humano, fue necesario aplicar un instrumento (Anexo 5) que facilitara la información necesaria para determinar en primera instancia las principales variables que tendrían influencia en dichos indicadores.

Para ello, se tomó como base una encuesta aplicada por Lisdany Delgado Rodríguez en su tesis de diploma en el año 2014, la cual forma parte de las investigaciones que tributan a la tesis doctoral de la tutora, y proporciona el instrumento de medida de la aptitud emprendedora. Dicho instrumento brinda la oportunidad de conocer el orden de importancia que tienen las características de las dimensiones ya asumidas con anterioridad y que caracterizan el perfil emprendedor: Planeación, Poder, Realización e Innovación.

Dimensión planeación: el conjunto de las características personales relacionadas con la capacidad de planear, se vinculan a la administración de negocios, a la resolución de problemas, a la definición de metas y objetivos, a la busca de informaciones, a los planos de negocios y a la identificación de soluciones creativas para problemas concretos según (Pedrosa, 2007).

La planeación es una actividad fundamental en cualquier acción humana, tanto en el plano individual como colectivo y significa "pensar antes de hacer, de forma sistemática, con métodos, analizando ventajas y desventajas de cada acción emprendida, considerando objetivos y resultados, es un conjunto de etapas que comprende: analizar el contexto, definir los objetivos, definir las estrategias para la ejecución de los medios de control, implementación, acompañamiento y validación" (Guimarães, 2003), de esta forma la planeación contribuye en el proceso visionario de pensar el futuro y predecirlo.

Características de la planeación:

Integridad: capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas de las actividades relacionadas con el trabajo.

Planificación y organización: Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

Habilidad de control: reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y situaciones. Implica la toma de decisiones que aseguren este control.

Delegación: distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades.

Visionario: capacidad para prever los medianos y grandes acontecimientos mucho antes de que sucedan solo con la observación de insignificantes variaciones del entorno, está ligada a la adaptabilidad pero es más profiláctica.

Actitud para el cambio: capacidad para fomentar la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro.

Dimensión poder: el conjunto de las características de poder, está relacionado con la influencia del emprendedor en los resultados en beneficio propio y utilizar estrategias apropiadas de influencia y negociación (Pedrosa, 2007). Para los fines del estudio se contemplaran dentro de la dimensión poder las siguientes características: persuasión, independencia, establecimiento de redes de contacto, flexibilidad, liderazgo, trabajo en equipo, tolerancia al estrés, capacidad crítica y autocrítica, automotivación, responsabilidad, escucha y autoconfianza, también todo lo relacionado con las influencias que pueda tener la persona emprendedora sobre las personas de su entorno serán contempladas como parte de poder.

Weber en 2003 realizó un estudio acerca de la autoridad y el poder, estableciendo como poder la imposición de la voluntad de una persona sobre un grupo o de un grupo sobre otro, forzando a alguien a hacer su voluntad, por causa de su posición de fuerza; por el contrario la autoridad es la habilidad de hacer que las personas hagan voluntariamente lo que se les solicita, debido a su influencia personal. Otros autores ven al poder como un recurso, algo que se puede poseer.

Características de poder:

Tolerancia al estrés: mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

Flexibilidad: capacidad desarrollada para moverse entre diferentes situaciones, manteniendo el norte y adaptándose a las situaciones novedosas que se encuentran en el camino, asumiéndolas con una actitud de sacar el mayor provecho de cada una de ellas.

Independencia: actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.

Liderazgo: utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de objetivos.

Capacidad crítica y autocrítica: habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

Escucha: capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas aclaratorias y esperar que el otro finalice demuestran una escucha "activa".

Trabajo en equipo: disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

Responsabilidad: compromiso activo y libre para medir consecuencias de las acciones y responder de ellas ante sí mismo y los demás.

Auto motivación: se traduce en la importancia de hacer las cosas para conseguir una satisfacción personal. Necesidad de alcanzar un objetivo con éxito.

Dimensión realización: "la alta necesidad de realización presiona a las personas a que se comporten de forma que puedan desempeñar con éxito el papel emprendedor, tal como fue definido por economistas, historiadores y psicólogos. Con motivo de realización los individuos tienden a procurar situaciones que proporcionen un desafío moderado (...) a desempeñar mejor sus tareas y a mostrar mayor confianza en las posibilidades de éxito". (McClelland, 1973)

Según Smith-Hunter, Kapp, and Yonkers (2003) de los individuos que poseen una gran necesidad de realización se espera que gasten tiempo pensando cómo trabajar

mejor y como realizar actividades que él considere importantes, para Stewart and Roth (2007) una alta realización está caracterizada por el deseo de hacerlo todo de la mejor manera, para sentirse realizado, impulsa al individuo a tomar decisiones emprendedoras.

Características de realización:

Tenacidad: capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta comprobar que este quede resuelto y hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un período razonable.

Meticulosidad: resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.

Análisis de problemas: eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.

Asumir riesgos: capacidad para asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.

Persistencia: capacidad para generar, mantener y comprometerse con una visión de mediano plazo, apegándose creativamente a ella en medio de los vaivenes producidos por la variedad de situaciones que la persona y la organización encuentran en el desarrollo de su idea.

Pragmatismo: orientación a resultados concretos. Materializa los proyectos.

Oportuno: capacidad desarrollada para ver en su momento oportunidades que se le presentan, tomando las que considere mejores y asumiendo los riesgos calculados que éstas oportunidades implican. Considera los fracasos como aprendizajes que producen lecciones para continuar impulsándose.

Tipo de comportamiento: considera que el tiempo no le alcanza para satisfacer las necesidades personales de gloria y éxito, que cultiven la personalidad.

Actitud disconforme: se refiere a la aptitud de disconformidad ante cualquier resultado, se trata de la característica personal de constantemente desafiar el estatus alcanzado.

Dimensión innovación: es la capacidad del capital humano de hacer algo nuevo, que las personas necesiten, que tenga valor y un mercado que lo quiera.

Para dar cumplimiento a los objetivos del estudio se definirán como principales características de la dimensión innovación a la creatividad y la iniciativa. Las innovaciones se consideran como novedades o nuevas aplicaciones de negocio.

Autores como Lawson and Samson (2001) proponen que la innovación es el mecanismo por el cual se producen nuevos productos y procesos en las organizaciones, para resistir el proceso de transformaciones del mercado "en ese contexto las innovaciones representan una ventaja competitiva apoyada en competencias como calidad, eficiencia, velocidad y eficacia, resultando que los innovadores que poseen un alto desempeño pueden ofrecer productos de mayor calidad al mercado, de manera más rápida y a menores costos que los competidores" (Lawson & Samson, 2001).

Características de innovación:

Creatividad: capacidad para generar respuestas innovadoras a las situaciones complejas que se le presentan, de manera que produzca soluciones originales o poco habituales, que enriquezcan su proceso de generador de riqueza y prosperidad

Iniciativa: influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.

Por lo que los indicadores definidos deben estar dirigidos hacia estas dimensiones. La encuesta se aplicó a 13 expertos, los cuales estuvieron diagnosticados en las investigaciones anteriores como personas emprendedoras y tienen experiencia en la actividad que realizan, además de ya estar familiarizados con el tema que se investiga, (anexo 6).

2.1.1 Análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento

Al realizar los análisis de los datos de la encuesta aplicada para determinar las variables que conformarían los indicadores se tuvo en cuenta que estas tuvieran un porcentaje mayor del 50 %, lo cual significa que es considerada de alta importancia para el indicador, (Anexo 7), es importante señalar que estas características fueron presentadas de acuerdo a la dimensión que correspondían, como se detalló en el epígrafe anterior.

De la encuesta se obtuvo que en la dimensión planeación las características consideradas más importantes fueron: previsión y control, visión a largo plazo, actitud para el cambio y delegación con un 84,6%, 61,54%, 58,46% y un 53,08% respectivamente.

En cuanto a la dimensión poder, las características seleccionadas fueron las siguientes: capacidad de trabajar en equipo y tolerancia al estrés, ambos con un porcentaje de 84,62%, además de flexibilidad y capacidad de liderazgo con un

56.92% y 76,92% respectivamente. Para el criterio de selección de esta dimensión se mantuvo que el porcentaje fuera superior al 50%.

Con respecto a la dimensión realización, las características escogidas resultaron ser: análisis de los problemas, asumir riesgos y oportunidad emprendedora con un porcentaje del 100%, 84,6% y 76.9 % respectivamente, en esta dimensión para el criterio de selección también se tomó en cuenta que la característica tuviera un porcentaje superior al 50%, aunque todas las seleccionadas están por encima del 70%, lo que denota la importancia otorgada.

Finalmente la dimensión innovación quedó conformada por las dos características que la integran que son creatividad e iniciativa ambas con el 100% de importancia otorgado por los expertos.

A continuación se muestran las trece características seleccionadas con su significado:

- Previsión y control: es la capacidad de prevenir con antelación situaciones futuras, y reconocer la necesidad de controlar, se refiere al mantenimiento del control sobre métodos, personas y situaciones. Implica la toma de decisiones que aseguren este control.
- Visión a largo plazo: capacidad para prever los medianos y grandes acontecimientos mucho antes de que sucedan solo con la observación de insignificantes variaciones del entorno, está ligada a la adaptabilidad pero es más profiláctica.
- Actitud ante el cambio: capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, es decir cumplir los objetivos propuestos adaptándose a los cambios del entorno y utilizándolos en beneficio de la meta deseada.
- Delegación: es la capacidad de la persona para distribuir de manera eficaz las responsabilidades y toma de decisiones en determinadas situaciones que se presentan en una organización.
- Capacidad de trabajar en equipo: disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.
- Tolerancia al estrés: mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de gran tensión, estrés o límites.

- Flexibilidad: capacidad desarrollada para moverse entre diferentes aguas, manteniendo el norte, es decir la dirección, y adaptándose a las situaciones novedosas que se encuentran en el camino, asumiéndolas con una actitud de sacar el mayor provecho de cada una de ellas.
- Capacidad de liderazgo: utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de objetivos y metas de una organización.
- Análisis de problemas: eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
- Capacidad de asumir riesgos: capacidad para asumir acciones que conllevan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
- Oportunidad emprendedora: capacidad de identificar el número de oportunidades que se le presentan, tomando las que considere mejores y asumiendo los riesgos calculados que estas oportunidades implican. Considera los fracasos como aprendizajes que producen lecciones para continuar impulsándose.
- Creatividad: capacidad para generar respuestas innovadoras a las situaciones complejas que se le presentan, de manera que produzca soluciones originales o poco habituales, que enriquezcan su proceso de generador de riqueza y prosperidad.
- Iniciativa: influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.

2.2 Definición de los indicadores basándose en las características seleccionadas

Luego de seleccionada las características más relevantes para conformar los indicadores según el criterio de los expertos, se procede a conocer el peso otorgado por el nivel de importancia que tenían las dimensiones y de esta manera asignarle una ponderación a cada una. Para ello se añadió a la encuesta una pequeña tabla que contenía las cuatro dimensiones y que los expertos debían darle puntuación del uno al cuatro de acuerdo el orden de prioridad que estos le atribuyen, teniendo en cuenta que el número uno era el más importante. Al procesar estos resultados se aplicaron medidas descriptivas a la ponderación brindada por los expertos. Para ello

se realizó un análisis sobre la media, la mediana, la moda, la desviación típica y el coeficiente de variación (Anexo 8).

Después de consultas realizadas a especialistas de estadística se conoció que la medida descriptiva más fuerte y de mayor utilización es la media, pero debe usarse de forma conservadora en función de la variabilidad de los datos.

En el caso de planeación, se decide seleccionar el valor de la moda que la ubica en primer lugar, ya que existe una gran mayoría de expertos que le dan el mayor nivel de importancia, evaluándola de 1, lo que muestra poca variabilidad de los datos.

En el caso de la innovación el valor de la media es de 2,46, no es aconsejable seleccionarla, pues presenta un alto coeficiente de variación del 54%, al valorar el resto de las medidas se decide seleccionar la mediana que la ubica en segundo lugar, debido a que la moda no es considerada una medida potente en los casos en que la variabilidad de los datos es alta.

En caso de poder y realización, el comportamiento de las tres medidas es bastante similar, por esto a la hora de medir se tomó en cuenta que la realización tiene un promedio de 2,9 con un coeficiente de variación de 32,6 y la moda y la mediana la ubica en tercer lugar, este coeficiente de variación es inferior al de poder que es de un 38%, con una media es de 2,68, de ahí que se decide ubicar a la realización en tercer lugar y poder en cuarto.

Fue necesario realizar una nueva ronda de consulta con los mismos expertos para valorar la ponderación de cada dimensión teniendo en cuenta los resultados anteriores y existió criterio mayoritario que planeación tenía la mayor importancia, por lo que se decidió otorgarle una ponderación de 0.35, de 0.30 a innovación, 0.15 a realización y 0.15 a poder.

Para llegar a un mayor consenso del rango de clasificación para los indicadores se realizó el método de Kendall, donde los rangos a considerar según el criterio de los expertos se muestra a continuación:

1. Comportamiento bajo (0-0.33); comportamiento medio (0.34-0.69); comportamiento alto (0.70-1)
2. Comportamiento bajo (0-0.45); comportamiento medio (0.46-0.76); comportamiento alto (0.77-1)
3. Comportamiento bajo (0-0.25); comportamiento medio (0.26-0.60); comportamiento alto (0.61-1)

4. Comportamiento bajo (0-0.35); comportamiento medio (0.36-0.65);
comportamiento alto (0.66-1).

La aplicación del método se muestra a continuación:

Tabla 2.1 Ponderación dada por los expertos.

Rangos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	$\sum A_{ij}$	Δ_i	$(\Delta_i)^2$
(0-0.33)(0.34-0.69)(0.70-1)	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	47	14.5	210.25
(0-0.45)(0.46-0.76)(0.77-1)	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	42	9.5	90.25
(0-0.25)(0.26-0.60)(0.61-1)	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	17	-16	240.25
(0-0.35)(0.36-0.65)(0.66-1)	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	4	2	2	24	-8.5	72.25
Total														130		613

1. Tipo de ordenamiento: descendente

2. Determinación del factor de comparación

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum \sum A_{ij} \right)$$

$$T = \frac{1}{4} (130)$$

$$T = 32,5$$

3. Determinación del factor de concordancia

$$W = \frac{12 \sum (\Delta_i)^2}{m^2 (K^3 - K)}$$

$$W = \frac{12 (613)}{13^2 (4^3 - 4)} = \frac{7356}{169 (64 - 4)} = \frac{7356}{10140}$$

$$W = 0,73 > 0.5$$

Se cumple la condición antes planteada, lo cual demuestra que el resultado es confiable y que existe concordancia entre los expertos.

Con la aplicación del método de Kendall, quedaron 2 posibles rangos de los 4 considerados inicialmente a partir de las consideraciones de los expertos, sin embargo se elige el rango de comportamiento bajo (0-0.33); comportamiento medio (0.34-0.69) y comportamiento alto (0.70-1) por ser el de mayor ponderación. (Anexo 9)

Antes de comenzar con la definición de indicadores para medir el emprendimiento como competencia del capital humano, es necesario comentar que desde el punto de vista económico el emprendimiento, ya ha sido estudiado por diversas instituciones y autores que buscan medirlo mediante los resultados económicos que se obtienen en las organizaciones. Sin embargo, en el caso de la investigación se aborda el emprendimiento como competencia del capital humano, como característica de la persona, susceptible a ser desarrollada por el hombre en cualquier entorno y circunstancia, que posibilita convertir una idea en realidad, en oportunidad de mejora de los procesos y servicios, asumiendo los riesgos de sus decisiones y con el deseo siempre alcanzar un estadio superior de desarrollo.

2.2.1 Cualidades de los indicadores propuestos

Los indicadores propuestos permiten acercarnos al conocimiento del emprendimiento como competencia del capital humano de manera cuantificada, y se caracterizan por su:

- Relevancia: Ya que se vinculan con los aspectos específicos que caracterizan el comportamiento emprendedor y proporcionan representatividad sobre el perfil emprendedor y la realidad circundante.
- Perdurabilidad: Pues se relacionan con aspectos duraderos en el tiempo, aunque, obviamente, susceptibles de cambio.
- Fácil comprensión: Su expresión es muy clara, y sus variables se encuentran bien definidas.
- Viabilidad: Son accesibles.
- Fiabilidad: Son consistentes, pues las fluctuaciones de sus resultados no dependen del mero azar.
- Validez: Se presentan como expresión real de lo que se pretende medir que es el comportamiento emprendedor, a partir de dimensiones y variables definidas.
- Por lo que se puede expresar que en conjunto, configuran un sistema comprensivo, con técnicas de consenso y planificado.

2.2.2 Indicadores propuestos para medir emprendimiento

A continuación se presenta la propuesta de indicadores formulados, los cuales de manera resumida se detallan en el anexo 10.

El indicador propuesto es el Indicador General de Comportamiento Emprendedor (IGCE), el cual está formulado a partir de los indicadores que conforman cada dimensión:

- Planeación y Organización del Individuo **(POI)**
- Innovación y Creatividad del Individuo **(ICI)**
- Realización Emprendedora del Individuo **(REI)**
- Características de Poder del Individuo **(CPI)**

Para el cálculo del indicador que mide la planeación y organización del individuo (POI), es necesario tener en cuenta las tareas ejecutadas eficazmente en relación con la cantidad de tareas planificadas y las particularidades a tener en cuenta en la planeación realizada, de manera se propone la formula siguiente:

Indicador: Planeación y organización del individuo (POI)

El objetivo de este indicador es: mostrar en qué medida el individuo tiene presente en su comportamiento la planeación y organización de las tareas que ejecuta para emprender sus propósitos.

La expresión propuesta para su cálculo es:

$$POI = \left(\frac{D}{CTP} \right) * Kp$$

$$Kp = \frac{PC + AC + V}{POmáx}$$

Donde:

D: Distribución de tareas ejecutadas de manera eficaz

CTP: Cantidad de tareas planificadas

Kp: Coeficiente de planeación

PC: Previsión y control. Esta variable será medida en dependencia de cómo se encuentre de manera cualitativa presente en la persona, si está presente siempre esta tendrá una puntuación de tres, si está presente a veces tendrá una puntuación de dos y por último si es rara vez, tendrá una puntuación de uno. Esta consideración se mantiene válida para todos aquellos indicadores cuya medición depende de la apreciación humana.

AC: Actitud para el cambio (Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante). Esta variable será medida en dependencia de cómo se encuentre

presente en la persona, si está presente siempre esta tendrá una puntuación de tres, si está presente a veces tendrá una puntuación de dos y por último si es rara vez, tendrá una puntuación de uno.

V: Visión a largo plazo (Capacidad para prever los medianos y grandes acontecimientos mucho antes de que sucedan solo con la observación de insignificantes variaciones del entorno). Esta variable será medida en dependencia de cómo se encuentre presente en la persona, si está presente siempre esta tendrá una puntuación de tres, si está presente a veces tendrá una puntuación de dos y por último si es rara vez, tendrá una puntuación de uno.

PO_{máx}: Planeación y Organización máxima del Individuo. No es más que un valor máximo posible a alcanzar en el Coeficiente de Planeación, el cual se propone sea la constante de 9, pues es el valor máximo a lograr en el Coeficiente de Planeación (Kp).

$$PO_{máx} = 9$$

Sistema de procesamiento y toma de decisiones: debe partirse de los resultados obtenidos con el entrevistado, en la lista de chequeo elaborada (anexo 11), donde expresa la distribución de tareas efectuadas de manera eficaz respecto a las planificadas y propone la valoración realizada de las variables que conforman el coeficiente de planeación, en el período analizado. Por último se efectúa la expresión matemática correspondiente.

Niveles de referencia: el valor máximo que puede obtener el indicador es 100%, es decir, que el capital humano tiene los niveles adecuados respecto a la planeación y organización necesaria para emprender su trabajo, pues realiza eficazmente todas las tareas planificadas y así lo manifiesta en su comportamiento. Al utilizar la opinión de los expertos se decide que a partir de un valor superior a 0,70 ó lo que es lo mismo un valor mayor al 70% se considera que el comportamiento tiene significado positivo.

Periodicidad: el cálculo del indicador se propone sea anual, ya que se considera un período de tiempo adecuado para evaluar el período anterior e iniciar acciones que posibiliten una mejora en las dimensiones más deprimidas en el capital humano investigado, con vistas a mejores comportamientos en el desempeño del trabajo ante la presencia de nuevos desafíos.

Indicador: Innovación y creatividad del individuo (ICI)

Objetivo del indicador: expresar en qué medida las personas son capaces de proyectar ideas nuevas con la utilización de su creatividad y las materializa en acciones concretas que logran mejorar el proceso.

La expresión propuesta para su cálculo es:

$$ICI = \frac{ARP}{CIP}$$

Donde:

ARP: Acciones realizadas que mejoran el proceso (son las acciones concretas realizadas producto de nuevas ideas).

CIP: Cantidad de ideas que mejorarían el proceso (es el número de ideas nuevas que se les ocurren de manera creativa a las personas para darle solución a las diferentes oportunidades o problemas que se presentan).

Sistema de procesamiento y toma de decisiones: se parte de los resultados obtenidos con la respuesta dada por el entrevistado a la lista de chequeo propuesta en el anexo 11, para luego efectuar la expresión matemática correspondiente.

Niveles de referencia: el valor máximo que puede obtener el indicador es 100%, es decir, que todas las acciones propuestas mejoran el proceso. Al utilizar la opinión de los expertos se decide que a partir de un valor superior a 0,70 ó lo que es lo mismo un valor mayor al 70% se considera que es positiva la innovación y creatividad del individuo en su comportamiento emprendedor.

Periodicidad: el cálculo del indicador se propone sea anual, ya que se considera un período de tiempo adecuado para evaluar el período anterior e iniciar acciones que posibiliten una mejora en las dimensiones más deprimidas en el capital humano investigado, con vistas a mejores comportamientos en el desempeño del trabajo ante la presencia de nuevos desafíos.

Indicador: Realización emprendedora del individuo (REI)

Objetivo del indicador: manifestar en qué medida el capital humano es capaz de asumir los problemas que identifica para darles solución en su comportamiento emprendedor y aprovecharlo como oportunidades que estos generan.

La expresión propuesta para su cálculo es:

$$REI = \left(\frac{CPA}{CPI} \right) * OE$$

$$OE = \frac{COA}{TOI}$$

Donde:

CPA: Cantidad de problemas asumidos (número de problemas a los que se les pretende dar solución, pues el comportamiento emprendedor de la persona lo considera de posible solución a su alcance)

CPI: Cantidad de problemas identificados

OE: Oportunidad emprendedora (ver en su momento oportunidades que se le presentan, tomando las que considere mejores y asumiendo los riesgos calculados que éstas oportunidades implican)

COA: Cantidad de oportunidades aprovechadas

TOI: Total de oportunidades identificadas

Sistema de procesamiento y toma de decisiones: se parte de los resultados obtenidos con la respuesta dada por el entrevistado a la lista de chequeo propuesta en el anexo 11, para luego efectuar la expresión matemática correspondiente.

Niveles de referencia: el valor máximo que puede obtener el indicador es 100%, es decir, que se han asumido el total de problemas identificados para darle solución y se aprovechan al máximo todas las oportunidades presentadas, utilizando la opinión de los expertos se decidió que a partir de un valor superior a 0,70 ó lo que es lo mismo un valor mayor al 70% se considera aceptable.

Periodicidad: el cálculo del indicador se propone sea anual, ya que se considera un período de tiempo adecuado para evaluar el período anterior e iniciar acciones que posibiliten una mejora en las dimensiones más deprimidas en el capital humano investigado, con vistas a mejores comportamientos en el desempeño del trabajo ante la presencia de nuevos desafíos.

Indicador: Características de poder del individuo (CPI)

El objetivo de este indicador es: mostrar en qué medida la persona es capaz de utilizar su influencia emprendedora para obtener resultados en beneficio propio y

valerse de estrategias apropiadas para ejercer influencia y negociación sobre las personas de su entorno.

La expresión propuesta para su cálculo es:

$$CPI = \frac{CL + TE + CTE + F}{CPI_{\text{máx}}}$$

Donde:

CL: Capacidad de liderazgo. Capacidad para aplicar métodos apropiados y conducir a sus compañeros o subordinados en la consecución de los objetivos y metas propuestas. Esta variable será medida en dependencia de cómo se encuentre presente en la persona, si está presente siempre esta tendrá una puntuación de tres, si está presente a veces tendrá una puntuación de dos y por último si es rara vez, tendrá una puntuación de uno.

TE: Tolerancia al estrés. Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés. Esta variable será medida en dependencia de cómo se encuentre presente en la persona, si está presente siempre esta tendrá una puntuación de tres, si está presente a veces tendrá una puntuación de dos y por último si es rara vez, tendrá una puntuación de uno.

CTE: Capacidad de trabajar en equipo. Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe. Esta variable será medida en dependencia de cómo se encuentre presente en la persona, si está presente siempre esta tendrá una puntuación de tres, si está presente a veces tendrá una puntuación de dos y por último si es rara vez, tendrá una puntuación de uno.

F: Flexibilidad. Capacidad desarrollada para moverse entre diferentes situaciones, adaptándose a las situaciones novedosas que se encuentran en el camino. Esta variable será medida en dependencia de cómo se encuentre presente en la persona, si está presente siempre esta tendrá una puntuación de tres, si está presente a veces tendrá una puntuación de dos y por último si es rara vez, tendrá una puntuación de uno.

CPI_{máx}: No es más que un valor máximo posible a alcanzar en las Características de Poder del Individuo, el cual se propone sea la constante de 12, pues es el valor

máximo que puede tomar la suma de estas características de poder. $CPI_{máx} = 12$

Sistema de procesamiento y toma de decisiones: se parte de los resultados obtenidos con la respuesta dada por el entrevistado a la lista de chequeo propuesta en el anexo 11, para luego efectuar la expresión matemática correspondiente.

Niveles de referencia: el valor máximo que puede obtener el indicador es 100%, es decir, que todas las características tienen prioridad máxima en la persona, utilizando la opinión de los expertos se decidió que a partir de un valor superior a 0,70 ó lo que es lo mismo un valor mayor al 70% se considera aceptable.

Periodicidad: el cálculo del indicador se propone sea anual, ya que se considera un período de tiempo adecuado para evaluar el período anterior e iniciar acciones que posibiliten una mejora en las dimensiones más deprimidas en el capital humano investigado, con vistas a mejores comportamientos en el desempeño del trabajo ante la presencia de nuevos desafíos.

Para medir el emprendimiento en el capital humano, se estableció un indicador general del comportamiento emprendedor (IGCE), que contiene las dimensiones mencionadas anteriormente con sus respectivas ponderaciones.

Objetivo del indicador: expresar en qué medida se encuentra el comportamiento emprendedor en el accionar cotidiano de la persona, según las dimensiones: planeación, innovación, realización y poder.

La expresión propuesta para su cálculo es:

$$IGCE = (0.35 * POI + 0.30 * ICI + 0.15 * REI + 0.15 * CPI) * 100$$

Niveles de referencia: el valor máximo que puede obtener el indicador es 100%, es decir, que cumple con todos los requisitos y se considera una persona con un comportamiento emprendedor. Al utilizar la opinión de los expertos se decidió que a partir de un valor superior a 0,70 ó lo que es lo mismo un valor mayor al 70% se considera que el capital humano en cuestión presenta un comportamiento emprendedor.

Periodicidad: el cálculo del indicador se propone sea anual, ya que se considera un período de tiempo adecuado para evaluar el período anterior e iniciar acciones que posibiliten una mejora en las dimensiones más deprimidas en el capital humano

investigado, con vistas a mejores comportamientos en el desempeño del trabajo ante la presencia de nuevos desafíos.

De manera intencionada el cálculo del indicador puede realizarse fuera de este período anual, cuando se desea iniciar un estudio del comportamiento emprendedor que propicie el desarrollo de nuevas ideas o nuevos proyectos.

2.3 Caracterización de la fuerza de trabajo de las actividades seleccionadas

Para la investigación se seleccionaron como actividades objeto de estudio las siguientes:

- Elaborador vendedor de alimentos y bebidas, mediante servicio gastronómico en Restaurantes (Paladares),
- Mecnógrafo,
- Modista o sastre,
- Productor-vendedor de calzado
- Talabartero

Las mismas fueron escogidas a criterio de la investigadora, ya que estas actividades fueron en las que se diagnosticó el emprendimiento, mediante la aplicación del instrumento de medida de la aptitud emprendedora (IMAE) en el año 2014, y se da seguimiento a la marcha de estos negocios para poder establecer criterios medibles de comparación y además por ser actividades con alta presencia en el entorno socioeconómico holguinero, es importante conocer que los datos de estas actividades fueron facilitados por la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), la cual brindó un conjunto de datos del sector no estatal para realizar este trabajo (Anexo 12 y 13). En la tabla 1 se puede observar la cantidad de trabajadores en cada una de estas actividades.

Tabla 2.2. Cantidad de trabajadores en las actividades seleccionadas

Actividades	Cantidad (2015)	Cantidad (2014)
Paladares	37	57
Mecnógrafo	100	56
Modista o sastre	211	173
Productor-vendedor de calzado	151	162
Talabartero	189	175
Total	697	623

Como se puede observar en la actualidad existen un total de 697 trabajadores al establecer una comparación de estos datos con respecto a los del año 2014 se puede decir que el número de trabajadores ha aumentado en un 1.62% sin embargo, las actividades donde se han incrementado el número de trabajadores han sido sastre o modista, talabartero y productor-vendedor de calzado, por otra parte en las actividades de elaborador vendedor de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico en restaurantes (paladares) y mecanógrafos han disminuido.

Al realizar un análisis de la fuerza laboral en estas actividades, atendiendo al sexo se observa de forma general que existe un balance entre ambos sexos, pero predomina del sexo masculino, representando el 52.23% del total, este dato con respecto al del año 2014 ha disminuido en un 7.77% por lo que se deduce que en la actualidad ha aumentado el número de mujeres que se dedican a estas actividades (Ver figura 2), al realizar el análisis por actividad, en algunas como mecanógrafo y modista o sastre predomina el sexo femenino.

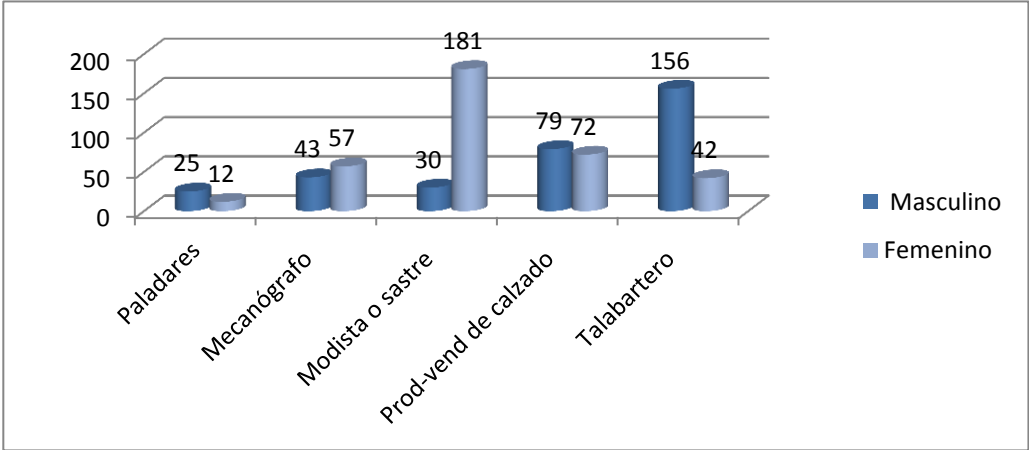


Fig. 2. Distribución de los trabajadores no estatales por sexo

Cuando se analizan las edades de forma general, el mayor porcentaje lo constituyen las personas que tienen hasta 35 años las cuales representan el (37.20%), le siguen las personas de 36-45 (28.6%), a continuación a estas las que las tienen de 46-55 (19.20%) y con menor porcentaje las que tienen hasta 60 y mayor de 60 años de edad (15%); lo que indica una prevalencia de personas jóvenes en este sector (Ver figura 3). Estos datos son bastante similares con respecto a los del año 2014.

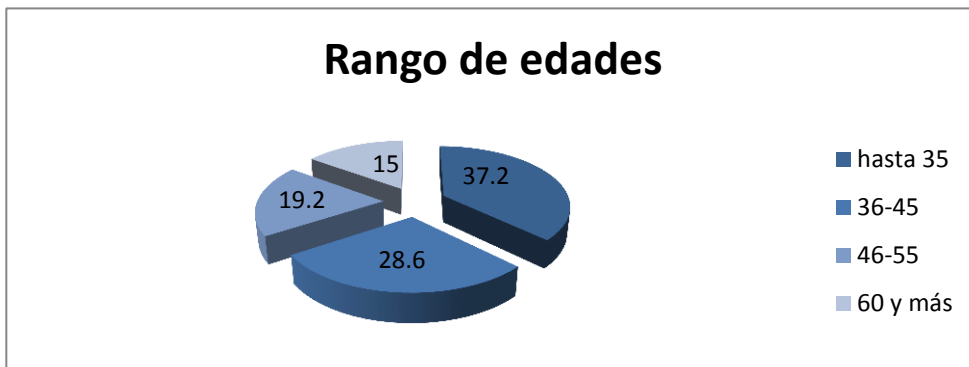


Fig. 3. Gráfico de edades en el sector no estatal

Otro indicador a tener en cuenta, son los aspectos económicos relacionados con los ingresos que se generan por cada una de las actividades seleccionadas, así como el porcentaje que representan cada una de estas respecto a los ingresos totales de este sector. Se puede apreciar que el mayor porcentaje lo constituyen los mecanógrafos, seguido por los paladares (Ver Figura 4 y 5) a diferencia del año 2014 donde el mayor porcentaje lo constituían los productores vendedores de calzados.

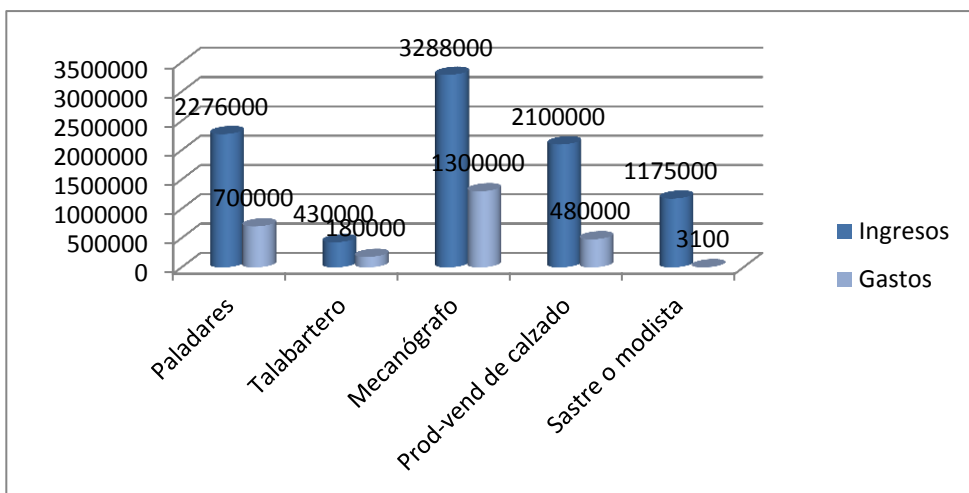


Fig.4. Ingresos y gastos por actividad

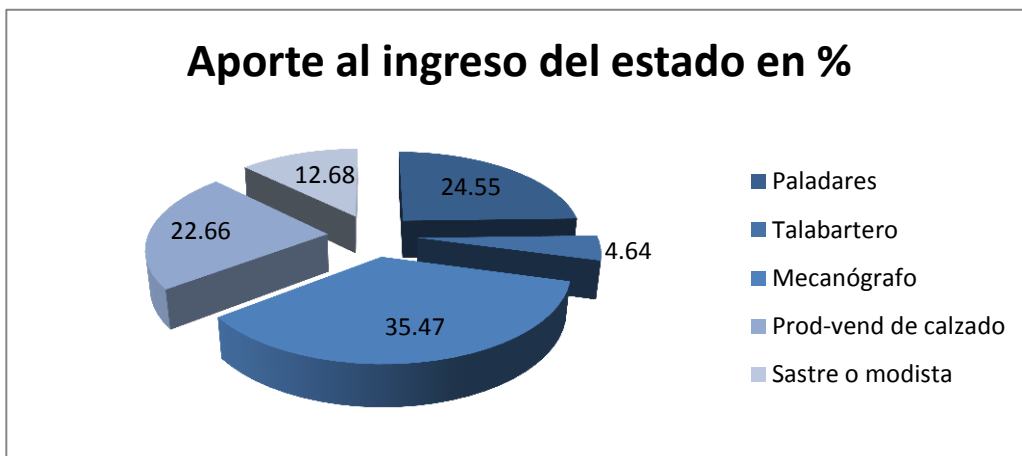


Fig. 5. Aportes al ingreso total del sector

En correspondencia a la permanencia en el negocio según datos ofrecidos por la ONAT, existían un total de 1946 trabajadores en estas actividades, hasta la fecha actual disminuyó esta cantidad en un 35.81% (Ver figura 6). Como se puede apreciar las actividades con mayor cantidad de negocios son modista o sastre, productor-vendedor de calzado y talabarteros. Por otra parte, los mecanógrafos son los negocios que menos han cerrado en comparación con el resto.

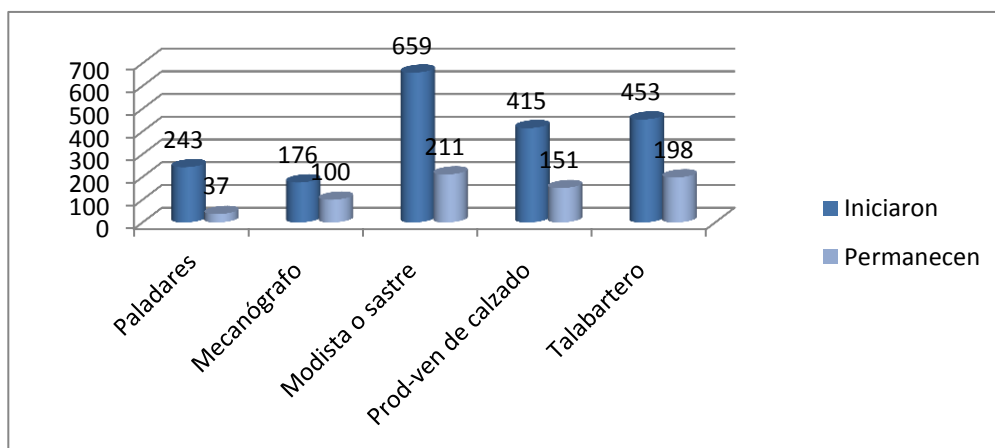


Fig. 6. Tendencia en las actividades seleccionadas

2.4 Aplicación de la propuesta del sistema de indicadores en las actividades seleccionadas

Para la aplicación de la propuesta del sistema de indicadores, se decidió tomar como caso de estudio dos negocios: un paladar y un negocio de mecanógrafo, esta selección se realizó de forma intencional puesto que, cuando se efectuó la caracterización de las actividades objeto de este estudio se pudo apreciar que eran los negocios que más aportaban al presupuesto del estado, a pesar de haber disminuido en cantidad respecto a la investigación anterior realizada en el año 2014, por lo que han perdurado en el tiempo.

La selección del paladar para la aplicación del indicador general del comportamiento emprendedor, se realizó al azar, y resultó seleccionado el Paladar San José. El mismo se encuentra ubicado en la calle Agramonte, número 188 entre Libertad y Maceo, Centro Ciudad Norte, e inició sus servicios el seis de febrero de 2014, los datos analizados corresponden al mes de febrero de 2016.

Se comienza el análisis del indicador referente a la planeación y organización del individuo, obteniéndose que:

$$POI = \left(\frac{D}{CTP} \right) * Kp = \left(\frac{18}{22} \right) * 0,89 = 0,73$$

$$Kp = \frac{PC + AC + V}{POm\acute{a}x} = \frac{3 + 2 + 3}{9} = 0,89$$

El indicador planeación y organización del individuo, se comporta a un 73%, por lo que en las variables que conforman este indicador hay manifestaciones positivas que tributan al comportamiento emprendedor, pero se debe continuar trabajando fundamentalmente en base a elevar el número de tareas que el emprendedor distribuye de forma eficaz para poder alcanzar mejores resultados y otras acciones encaminadas a mejorar su actitud para el cambio.

$$CPI = \frac{CL + TE + CTE + F}{CPIm\acute{a}x} = \frac{1 + 3 + 3 + 2}{12} = 0,75$$

El indicador de las características de poder del individuo se manifestó a un 75 %, este resultado se considera positivo, pero para lograr efectos más satisfactorios se debe mejorar la capacidad de liderazgo, por lo que los métodos para conducir su grupo de trabajo deben perfeccionarse para lograr mejores resultados en las actividades que se realizan, así como acciones que tributen a elevar su flexibilidad ante las situaciones del entorno.

$$REI = \left(\frac{CPA}{CPI} \right) * OE = \left(\frac{7}{9} \right) * 0,75 = 0,58$$

$$OE = \frac{COA}{TOI} = \frac{6}{8} = 0,75$$

La realización emprendedora del individuo se comporta a un 58%, no se considera un buen resultado de este indicador en el comportamiento emprendedor, por lo que se debe continuar trabajando en identificar los problemas del entorno que pueden

convertirlos en oportunidades de negocios o mejora de los procesos y servicios con vistas a mejorar sus resultados.

$$ICI = \frac{ARP}{CIP} = \frac{14}{19} = 0,74$$

El indicador de creatividad e innovación resultó ser del 74%, este resultado se considera positivo aunque puede continuar trabajando para lograr nuevas ideas que proporcionen servicios personalizados en el paladar, o platos innovadores, diferenciados de los otros competidores y logre alcanzar mejores resultados.

Luego de analizados los indicadores particulares de cada dimensión, se realiza el cálculo del Indicador General del Comportamiento Emprendedor el cual se realizó como se muestra a continuación:

$$\begin{aligned} IGCE &= (0.35 * POI + 0.30 * ICI + 0.15 * REI + 0.15 * CPI) * 100 \\ &= (0.35 * 0,73 + 0.30 * 0,74 + 0.15 * 0,58 + 0.15 * 0,75) * 100 \\ &= 67,7\% \end{aligned}$$

El Indicador General del Comportamiento Emprendedor, es del 67,7%, por lo que el comportamiento emprendedor del dueño del paladar es medio, ya que está por debajo de los niveles considerados como de buen comportamiento emprendedor, por tanto debe mejorar su comportamiento emprendedor trabajando su capacidad de liderazgo, la delegación de tareas y en la concreción de oportunidades para solucionar problemas detectados.

El mecanógrafo que fue escogido para la aplicación de los indicadores de emprendimiento se encuentra ubicado en Centro Ciudad en esquina Cables en la calle Narciso López, número 241, este inicio el cuatro de agosto de 2014 y los datos analizados corresponden al mes de febrero de 2016.

$$POI = \left(\frac{D}{CTP} \right) * Kp = \left(\frac{11}{14} \right) * 0,89 = 0,70$$

$$Kp = \frac{PC + AC + V}{PO_{\text{máx}}} = \frac{2 + 3 + 3}{9} = 0,89$$

El indicador planeación y organización del individuo, se comporta a un 70%, por lo que en las variables que conforman este indicador hay manifestaciones positivas que tributan al comportamiento emprendedor, pero se debe continuar trabajando fundamentalmente en base a elevar el número de tareas que el emprendedor distribuye de forma eficaz para poder alcanzar mejores resultados y otras acciones encaminadas a mejorar la previsión y control.

$$CPI = \frac{CL + TE + CTE + F}{CPI_{\text{máx}}} = \frac{2 + 3 + 3 + 2}{12} = 0,83$$

El indicador de las características de poder del individuo se manifestó a un 83 %, este resultado se considera positivo, pero para lograr efectos más satisfactorios se debe mejorar la capacidad de liderazgo, por lo que los métodos para conducir su grupo de trabajo deben perfeccionarse para lograr mejores resultados en las actividades que se realizan, así como acciones que tributen a elevar su flexibilidad ante las situaciones del entorno.

$$REI = \left(\frac{CPA}{CPI} \right) * OE = \left(\frac{7}{11} \right) * 0,8 = 0,51$$

$$OE = \frac{COA}{TOI} = \frac{4}{5} = 0,8$$

La realización emprendedora del individuo se comporta a un 51%, no se considera un buen resultado de este indicador en el comportamiento emprendedor, por lo que se debe continuar trabajando en identificar los problemas del entorno que pueden convertirlos en oportunidades de negocios o mejora de los procesos y servicios con vistas a mejorar sus resultados.

$$ICI = \frac{ARP}{CIP} = \frac{8}{11} = 0,73$$

El indicador de creatividad e innovación resultó ser del 73%, este resultado se considera positivo aunque puede continuar trabajando para lograr nuevas ideas que

proporcionen servicios personalizados en el paladar, o platos innovadores, diferenciados de los otros competidores y logre alcanzar mejores resultados.

Luego de analizados los indicadores particulares de cada dimensión, se realiza el cálculo del Indicador General del Comportamiento Emprendedor el cual se realizó como se muestra a continuación:

$$\begin{aligned}IGCE &= (0.35 * POI + 0.30 * ICI + 0.15 * REI + 0.15 * CPI) * 100 \\ &= (0.35 * 0,70 + 0.30 * 0,73 + 0.15 * 0,51 + 0.15 * 0,83) * 100 \\ &= 66,5\%\end{aligned}$$

El Indicador General del Comportamiento Emprendedor, es del 66,5%, por lo que el comportamiento emprendedor del mecanógrafo es medio, ya que está por debajo de los niveles considerados como de buen comportamiento emprendedor, por tanto debe mejorar su comportamiento emprendedor trabajando su capacidad de liderazgo, la delegación de tareas y en la concreción de oportunidades para solucionar problemas detectados.

2.5 Propuesta de alternativas para la mejora de la competencia emprendimiento en el capital humano

Una vez realizado el cálculo del indicador general del comportamiento emprendedor en las actividades seleccionadas, así como de conocer cuáles son las limitaciones de la competencia emprendimiento en el sector no estatal, a partir de las entrevistas no formales realizadas, se proponen algunas medidas para potenciar la competencia emprendimiento en el capital humano.

1. El fomento de la competencia emprendedora debe realizarse desde edades tempranas en el hombre, de tal manera que sea capaz de desarrollar habilidades que le permitan utilizar sus conocimientos en la solución práctica de problemáticas identificadas y convertirlas en oportunidades, para ello se deben diseñar acciones que fomenten la creatividad

2. Impartir cursos de liderazgo, marketing, creatividad, innovación, gestión económica financiera, dirigido a trabajadores por cuenta propia, para que puedan encaminar sus negocios y alcancen la estabilidad y madurez del mismo, con el uso de herramientas, métodos y técnicas que orienten el desarrollo de una cultura

emprendedora en función de las oportunidades del entorno y necesidades del territorio.

3. Proyectar concursos de ideas a diversos niveles, que den respuesta a problemáticas sociales del territorio y motiven la generación de ideas emprendedoras en los diferentes entornos (educativo, económico y social).

4. Vincular a las carreras de economía y contabilidad de la universidad con la Oficina Nacional de Atención Tributaria, para la realización de investigaciones con vistas a mejorar el establecimiento de los impuestos, el establecimiento de mecanismos de control razonables y realizar propuestas de posibles impuestos diferenciados, acordes a la situación del país y a la actividad que se realiza.

5. Impartir cursos de capacitación a los inspectores para lograr en ellos profesionalidad y ética, así como dotarlos de herramientas para realizar propuestas que lejos de hacer temer al sector privado, le otorgue el lugar que tienen para el desarrollo económico del territorio.

6. Aplicar el instrumento de medida de la actitud emprendedora en sectores deprimidos del territorio, para poder caracterizar el capital humano con que cuentan y proponer acciones de mejora.

7. Aplicar sistemáticamente los indicadores propuestos a aquellas actividades que desde ya aportan de manera significativa al presupuesto del estado, para encaminar las acciones que necesite el capital humano de estos negocios.

8. Desarrollar propuestas que gestionen la competencia emprendedora como vía de desarrollo económico del territorio y del país.

EVALUACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO-SOCIAL

A partir de los resultados obtenidos con la investigación, se señala su importancia para los ámbitos económico y social.

Desde el punto de vista **económico**, la investigación:

- Podrá medir objetivamente el comportamiento emprendedor en el capital humano de diversos entornos, para potenciar aquellos negocios por cuenta propia que más aporten al presupuesto del estado, que más demande el territorio para su desarrollo económico, lo que permitirá tomar decisiones para la mejora continua del mismo.

- A partir de la planificación, organización y control del cálculo de los indicadores se favorecerá el empleo adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros.

Desde el punto de vista **social**, la investigación:

- Contribuye con la concepción de un sistema de indicadores que posibiliten cuantificar la competencia del emprendimiento en el capital humano en entidades del sector no estatal seleccionadas del entorno socioeconómico holguinero, que responda al nuevo modelo económico cubano y contribuya a la solución de problemas reales del entorno como una vía alternativa que apoya el desarrollo local.

- Optimiza la toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo, haciendo énfasis en la oportunidad y control de los recursos.

CONCLUSIONES

Al analizar la investigación realizada se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Con el estudio en la teoría se pudo comprobar la importancia de la competencia emprendimiento ya que la misma es considerada como la aptitud de cada persona que le permite luchar por nuevas metas tanto en el ámbito profesional como personal, ser innovadora, creativa, tomar la iniciativa, enfrentar retos, aprovechar las oportunidades, ir más allá de donde ya ha llegado.
2. Se diagnosticó el emprendimiento como competencia del capital humano apoyándose en entrevistas no formales y en la aplicación de un instrumento que facilitó dicha información.
3. Al realizar la caracterización de la fuerza de trabajo de las actividades del sector no estatal que han sido escogidas para el estudio se pudo apreciar de forma general que ha aumentado el número de contribuyentes en dichas actividades con respecto al año 2014, también predomina el personal joven, además existe balance entre ambos sexos a diferencia de año 2014 que predominaba el sexo masculino y las actividades que más aportan al presupuesto del estado son paladar y mecanógrafo a diferencia al año 2014 donde los productores-vendedores de calzado eran los que realizaban el mayor aporte.
4. Se cumplió el objetivo de la investigación al crear indicadores de emprendimiento y aplicarlos en entidades del sector no estatal del entorno socioeconómico holguinero, para lo cual fue necesario la creación de un instrumento como principal herramienta en la realización de los mismos.
5. Al aplicar los indicadores en las actividades seleccionadas se puede apreciar que el indicador de realización emprendedora se encuentra por debajo del valor esperado.
6. Los resultados obtenidos evidencian la presencia de una actitud emprendedora en las personas encuestadas del sector no estatal, sin embargo existen factores que frenan el desarrollo emprendedor en el territorio como: excesiva supervisión estatal, falta de ética en los inspectores, altos impuestos, entre otras.

RECOMENDACIONES

Partiendo del estudio realizado y de las conclusiones expuestas anteriormente, se realizan las recomendaciones siguientes:

1. Continuar realizando estudios de este tipo para medir el nivel de emprendimiento del entorno socioeconómico holguinero de forma general.
2. Contribuir a la divulgación de los resultados obtenidos en el estudio mediante publicaciones en revistas, participación en eventos científicos, así como su utilización en actividades de capacitación sobre la temática, todo lo que contribuirá a la socialización de los resultados.
3. Perfeccionar la propuesta de indicadores para medir el emprendimiento como competencia del capital humano.

BIBLIOGRAFÍA

1. Barbosa, Yadira (2007). Características del emprendedor exitoso. Retrieved 2 marzo, 2016, from <http://www.paraemprender.com>
2. Caldera, J., F. Rodríguez, et al. "Manual guía para agentes multiplicadores en estímulo y desarrollo de capacidades emprendedoras". (Consultado enero 2016)
3. Cámara de Comercio (2009). El docente como promotor y formador del emprendimiento. Bogotá
4. Comeche Martínez, J.M. (2004). Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. España
5. Cuesta Santos, A. (2001). "Gestión por competencias. Editorial Academia. La Habana"
6. De Castro de los Ríos, M, I. (2003). Mentalidad emprendedora. Bogotá
7. Del Campo Sanz, Juan de Dios (2014). Formación de emprendedores en la Universidad: Necesidad real. España
8. Drucker, P. (1985). La Innovación y el empresario innovador. Ed. Edhasa. Pág. 25-26; 35-44
9. Emprendo, Proyecto MECESUP UCO (2011). La formación de profesionales emprendedores en la Universidad de Concepción. Retrieved 26 marzo, 2015, from <http://www.udec.cl/emprendo/> Entrepreneurship: Theory and Practice, 26 (4) pp. 23 – 52
10. Europea de Dirección y Economía de la Empresa, VOL. 3 núm. 3, pp. 127-136
11. Frida Díaz-Barriga Arero-Gerardo Hernández. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México. McGraw Hill
12. Fundación INCLIDE (2011). Indicadores para la igualdad en el emprendimiento. España. (Consultado febrero 2016)
13. García Fraile, J.A. et al. (2009). Estrategias didácticas para formar competencias. Lima: AB Representaciones Generales
14. García Garza; Saénz Sepúlveda (2002). Formación de emprendedores. México. Universidad Autónoma de Nuevo León. Compañía Editorial Continental
15. Guerrero, O. (1999). Aprender a ser Competentes, nuevo desafío de la educación básica. Revista Tarea N.43.Lima Perú
16. Guzmán Acosta, I. S. S. A. (2011). Análisis de las motivaciones de los emprendedores de la Ciudad de Bogotá D.C. que los llevaron a tomar la decisión de

crear empresa. Estudio de casos de los sectores de alimentos, textil, artesanal, transporte y peluquerías. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Bogotá, Universidad de la SALLE

17. Hernández, M. G. (2015). Procedimiento para la gestión del Emprendimiento y la Innovación. Aplicación Empresa Desarrolladora de Software de Holguín (DESOFT). Holguín, Oscar Lucero Moya

18. Jáuregui, a. (2001). Características de los nuevos emprendedores

19. Julca Meza, (2011). Evaluación de factores básicos de competencia de emprendimiento empresarial en los estudiantes de turismo: El caso de la Universidad San Martín de Porres, Lima (Perú). Tesis doctoral

20. Levy-Leboyer, C. (1997). "Gestión de las competencias. Ed. Gestión 2000, Barcelona"

21. López Núñez, F.A. (2008). Propuesta Metodológica para hacer corresponder la Gestión por Competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Tesis doctoral

22. Malpica, (1999). Taller sobre Evaluación de Competencias Básicas. Memorias Santa Fe de Bogotá. Colombia

23. Marrero, C. (2002). "Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas

24. McClelland, D. C. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence. AmericanPsychologist"

25. Mertens, Leonard (1997). Competencia Laboral, Sistemas, Surgimiento y Modelos. Cinterfor

26. Morales, C., A. (2006). "Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos"

27. Moraga, M. (2013). "Definiciones de emprendedor." Retrieved 3 marzo, 2016, From <http://edukavital.blogspot.com/2013/01/definicion-de-emprendedor.html>

28. Mulder, E.; Cubeiro, J. (1997). Emprendedores e Intraemprendedores: ¿Hay diferencia?. Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar,nº 7, pp.69-73

29. Navas Albertina, (2009). El emprendedor es quien materializa sus sueños, Revista Lideres, Quito, Ecuador

30. Norma 3000:2007 de la ONN. Sistema de gestión integrada de capital humano. Vocabulario
31. Nueno, Pedro. (2005). Emprendiendo hacia el 2010: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas. Ediciones Deusto, Barcelona
32. Palma, Y., Santos Gracia. (2011). "Indicadores de emprendedurismo en Panamá en comparación con otros contextos"
33. Parra, L. F. (2010). Modelo de incubadoras para empresas comunitarias. Colombia
34. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana
35. Pereira, F (2003). Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano. Economía Gestión y Desarrollo. No.19 Cali. Colombia
36. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas, Villa Clara
37. Preciado, C. D. L. (2008). Influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del Corporate Entrepreneurship. Política de Empresa, Recursos Humanos y Sistemas de Información Ramon Llull
38. Ripollés, M. (1995). Una propuesta de definición del entrepreneur, Revista
39. Rodríguez, L. D. (2014). El Emprendimiento como Competencia del Capital Humano en sectores del entorno socioeconómico holguinero. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín
40. Sanabria y Burgos, (2004). Competencia, Empresa y Espíritu Emprendedor. Escuela de Administración de Negocios
41. Sánchez Rodríguez, A. (2003). Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias. Tesis para optar por el Título de Máster Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
42. Salomón, Y. S. (2015). Procedimiento para la gestión del emprendimiento y la innovación. Aplicación en la universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Departamento de ingeniería industrial. Holguín
43. Schumpeter, J. (1984). The Meaning of Rationality in the Social Sciences. Zeitschrift fur die gesamte Staatswissenschaft. Alemania

44. Souza, J. D. (2007). El emprendimiento social en el cambio de la época. Brasil
45. Stevenson del Vecchio -Velázquez, Z. (2007). El emprendimiento como eje transversal del currículo del administrador de empresas
46. Tasis, G. R. (2014). El emprendimiento como competencia del capital humano en el entorno socioeconómico holguinero. Departamento de ingeniería industrial. Holguín
47. Tobón, S. (2010). Formación integral y aprendizaje de las competencias. Bogotá: ECOE
48. Universitaria, D. D. V. (2009). "Análisis y diagnóstico de Indicadores de Innovación y Emprendimiento en la Región de Arica y Parinacota". Chile, Universidad de Tarapaca.
49. Valcarce y Sequera, (2006). "Material Definición de emprendimiento - Qué es, Significado y Concepto"
50. Vera Castillo, Pedro Maximiliano A. (2007). Una experiencia de formación transversal e interdisciplinaria de emprendedores universitarios
51. Vesga, A. (2004). El perfil del emprendedor de éxito
52. Villanueva, I. F. P. (2010). Modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali. Departamento de ingeniería industrial. Ciudad de la Habana, Cuba, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría
53. Zahra, S.; George, G. (2002). Culture and its consequences for entrepreneurship
54. Zamanillo, L. (2016). "Cómo medir el éxito en emprendimiento sociales." Retrieved 17 de marzo de 2016, from <http://mexico.ashoka.org/>.
55. Zaldívar, R. V. (2002). Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Departamento de ingeniería industrial. Ciudad de la Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"
56. Z., R. L. R. (Mayo de 1999.). "Nuevo horizonte de la formación para el trabajo. Primer Encuentro Andino sobre Formación con base en Competencias Laborales. Santa Fe de Bogotá, Colombia"

ANEXOS

Anexo 1. Diversas definiciones del término emprendedor

Autor	Definiciones
Según la Real Academia Española, 1791, p.359	Persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar con resolución y empeño alguna operación considerable y ardua.
RicharCantillon, 1797	Individuo asumiendo riesgos y diferente de un proveedor de capital
Jean-Batiste Say, 1803	Separa los lucros del emprendedor del lucro capitalista
Frank Knight, 1920	El coraje para enfrentar la incertidumbre es un aspecto esencial del emprendedurismo, los emprendedores son requeridos para ejecutar cada función gerencial fundamental, como la responsabilidad de dirigir y controlar.
Joseph Shumpeter, 1934	El emprendedor es un innovador y desarrolla tecnología inédita
Edith Penoroso, 1960	Identificar, explorar ideas para expandir micro y pequeñas empresas, es un aspecto esencial del emprendedurismo.
David McClelland, 1961	El emprendedor maximiza oportunidades
Albert Shapiro, 1975	El emprendedor toma la iniciativa, organiza algunos mecanismos socioeconómicos, y acepta riesgos de fracaso.
Israel Kirzner, 1975	La identificación de oportunidades en el mercado es una función fundamental del emprendedor.
Harry Leibenstein, 1980	La actividad emprendedora es apuntada hacia la reducción de la ineficiencia organizacional como un instrumento para reventar la entropía organizacional.
Israel Kirzner, 1997	Un concepto de emprendedor que favorece la operacionalización para el trabajo empírico es el que denomina como emprendedores a las personas que perciben oportunidades en el mercado, valoran el riesgo, y gestionan los recursos para crear una empresa.
Empretec, 1999	Persona capaz de generar una nueva entidad u organización consiguiendo, combinando y coordinando recursos humanos, técnicos, materiales y financieros con miras al logro de determinados objetivos.
Filion, 1999	Persona creativa, con gran capacidad de establecer y alcanzar objetivos y que mantiene un alto nivel de conciencia del ambiente en que vive, usándolo para detectar oportunidades de negocios. Un emprendedor es, una persona que imagina, persigue y realiza visiones.
Souza, 2005	Individuo que busca aprender al respecto de las oportunidades de negocios y tomar decisiones que promueven la innovación.
SaboaLeitão - Martín Cruz, (2006)	Persona que, a través de sus características personales, sus atributos y acciones, actúa e influencia determinantemente, tanto en los aspectos que caracterizan y actúan sobre el entorno, así como, en la capacidad de reconocer las oportunidades, elegir las apropiadamente y explotadas exitosamente (Shumpeter, 1934; Shane, 2003).
Julca Meza, (2011)	Persona que enfrenta con resolución, con ímpetu y mucha voluntad acciones difíciles en el ámbito personal, profesional y de negocios.

Anexo 2. Instrumento aplicado para el diagnóstico

Estimado(a) señor(a), usted ha sido seleccionado para la aplicación del Instrumento para la conformación de los indicadores que miden el emprendimiento, por lo que solicitamos su colaboración a través de la siguiente encuesta. De antemano le damos las gracias por su colaboración.

Actividad que realiza: _____

Sexo: _____ Edad: _____ Nivel escolar: _____

1. Su negocio surge por: Inspiración ____ Necesidad económica ____ Vocación ____
Por herencia familiar ____

2. En el momento de la planificación de su negocio:

a) ¿Cuántas ideas de posibles negocios vinieron a su mente para emprender? _____

b) Pudiera describirlas en orden de importancia:

¿Qué aspectos consideró para seleccionar la mejor idea?

3. ¿Considera importante lo nuevo que aporta su negocio al entorno? Si ____ No ____

¿En su caso qué lo hace nuevo, diferente a sus competidores?

4. El financiamiento para llevar a la práctica su idea, procedió de:

____ Fondos propios ____ Familia y amigos ____ Créditos bancarios ____ Otros

5. Con su idea de negocio, piensa recuperar en qué tiempo _____ y en qué cuantía:

_____ 20 veces lo invertido _____ 5 veces lo invertido

_____ 10 veces lo invertido _____ 2 veces lo invertido

_____ No tiene expectativas

6. Respecto a sus clientes:

a) ¿En qué momento los clientes mostraron mayor interés por su negocio?

b) Al inicio: __ A un tiempo medio del negocio __ En estos momentos: __

c) ¿Cómo percibe el comportamiento de sus clientes? Alto __ Medio __ Bajo __

d) ¿Con qué frecuencia usted pierde clientes? A menudo ____ Muy poco ____ Nunca ____

A qué lo atribuye:

7. ¿Considera que su negocio tendría mayor éxito?

En colaboración con otras personas (socios): SI ____ NO ____

Trabajando individualmente SI ____ NO ____

8. ¿Cómo considera la competencia de su entorno?

Fuerte _____ Media _____ Débil _____

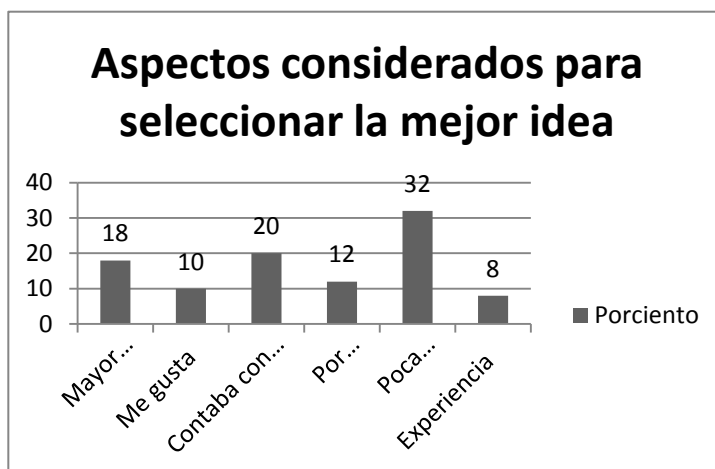
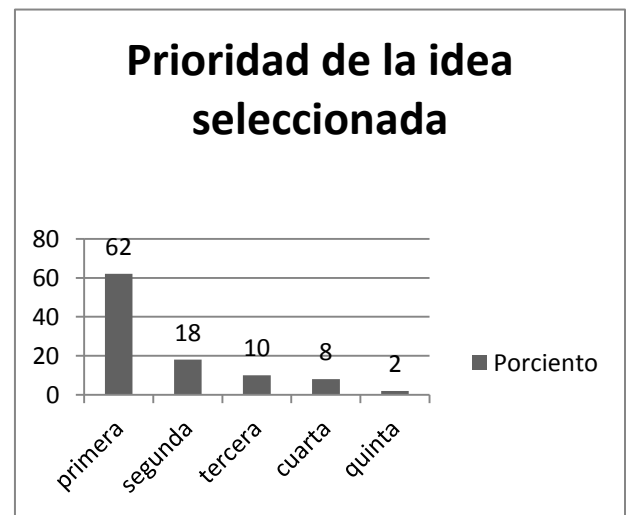
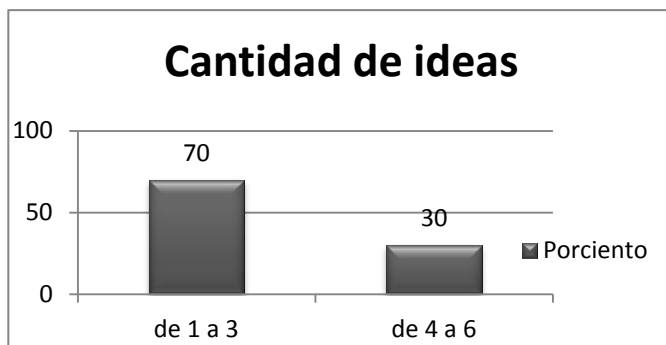
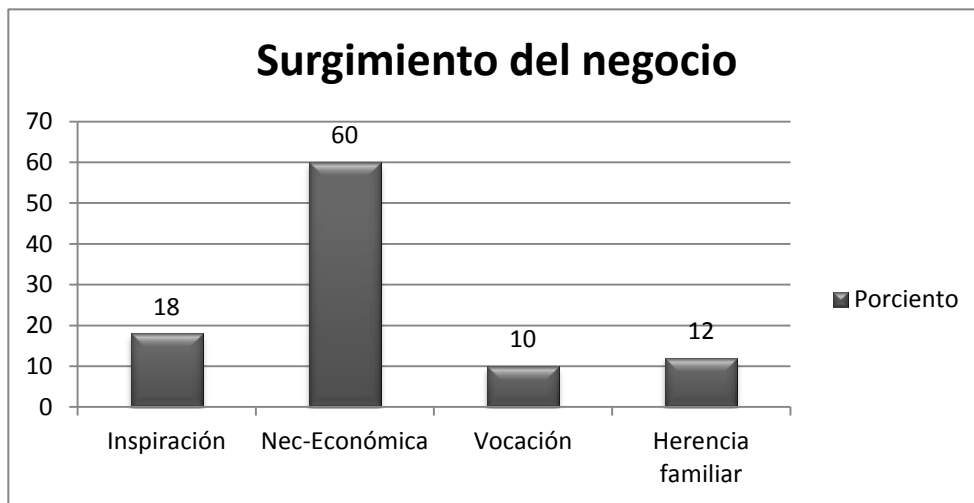
Anexo 3. Validación del Instrumento aplicado para el diagnóstico

Estadísticos de fiabilidad

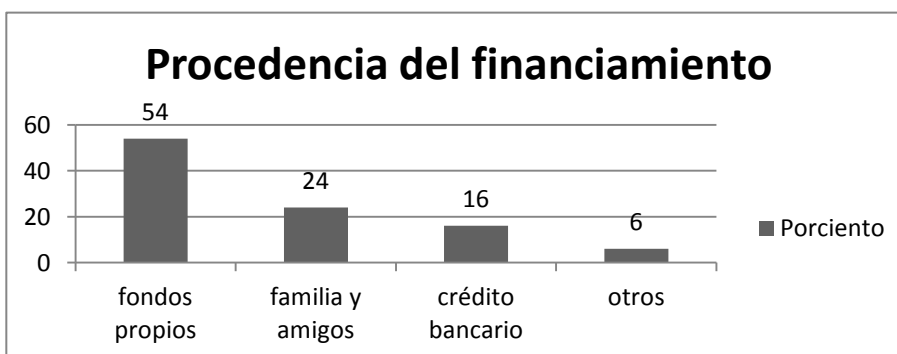
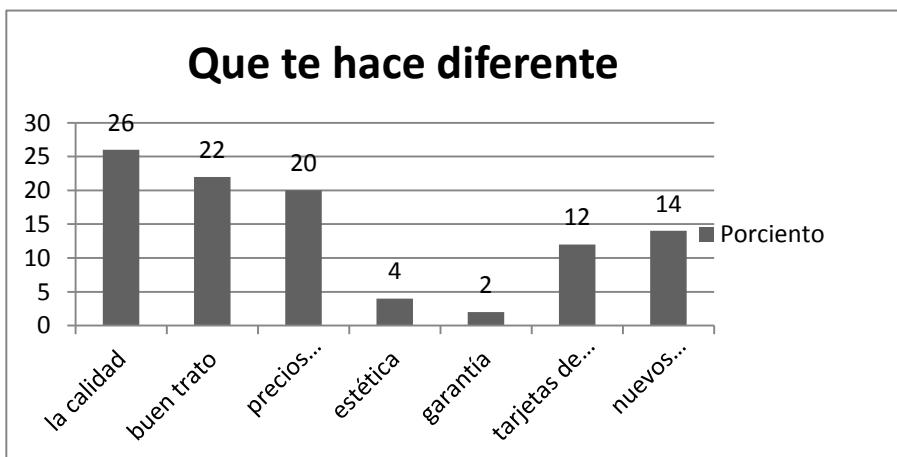
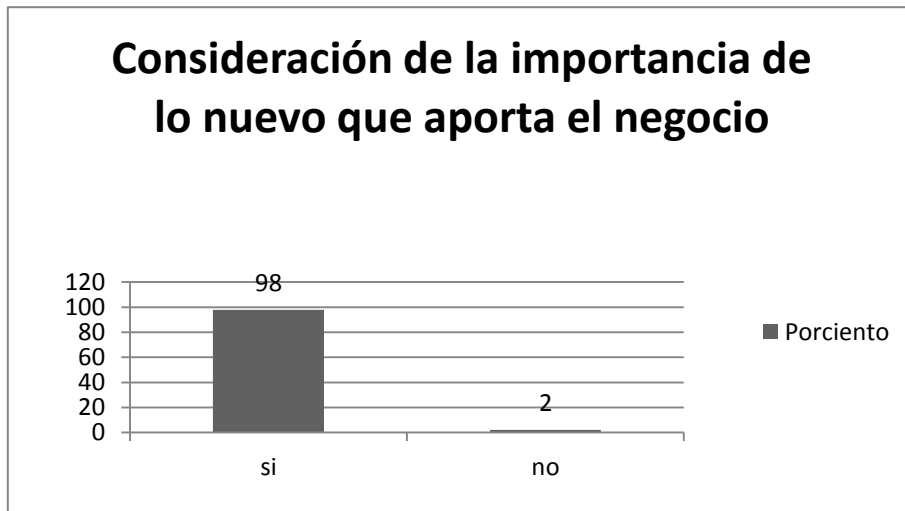
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados ^a	N de elementos
0,86	0,84	15

a. El valor se ajusta a los requerimientos de consistencia interna de un test.

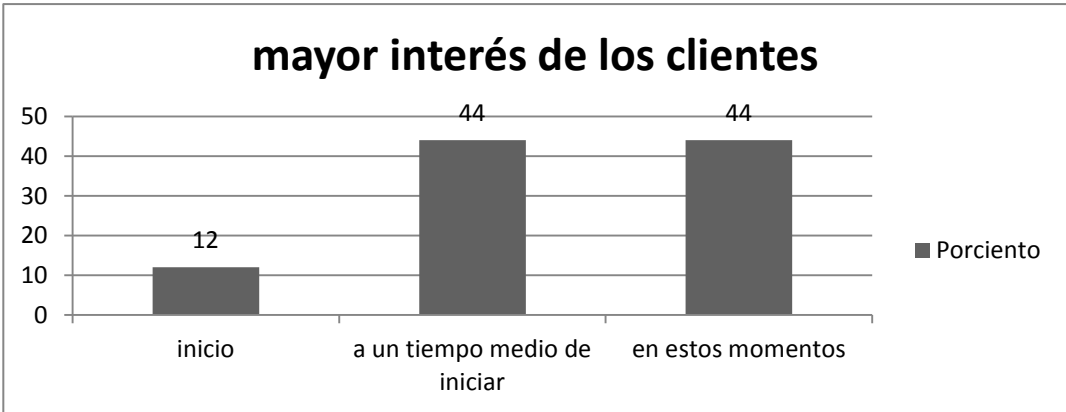
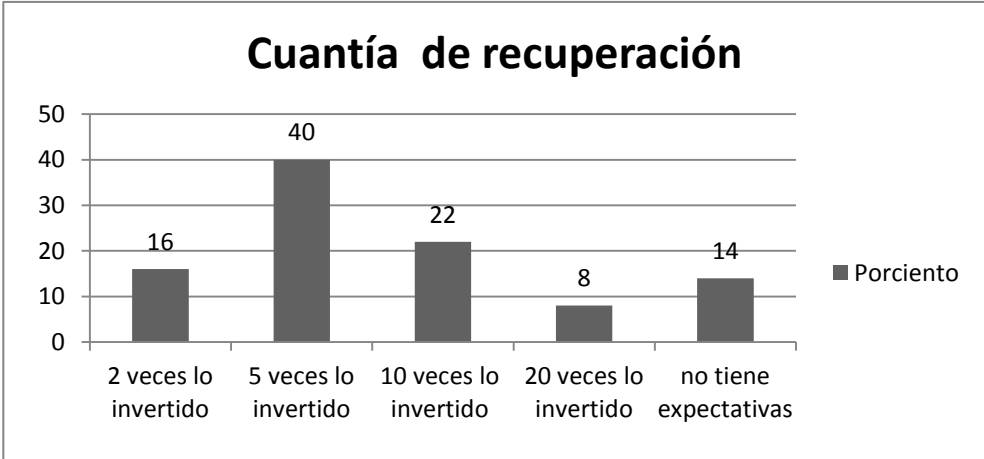
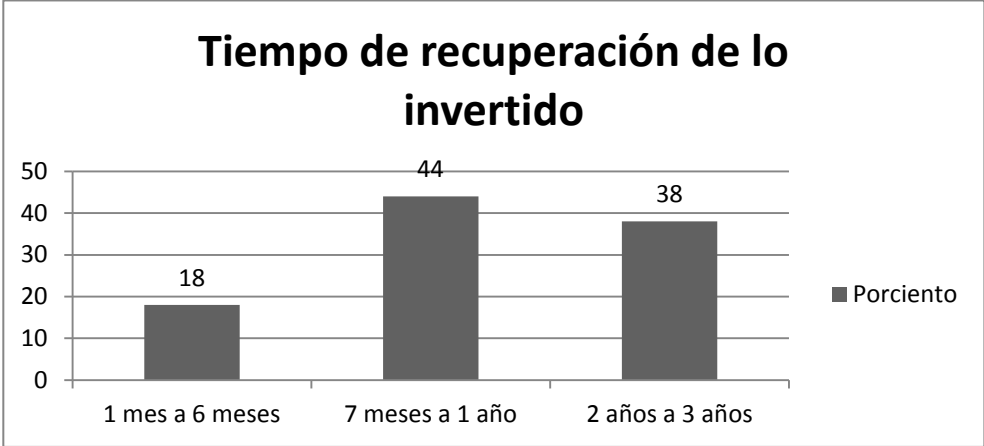
Anexo 4. Resultados obtenidos por el Instrumento aplicado para el diagnóstico



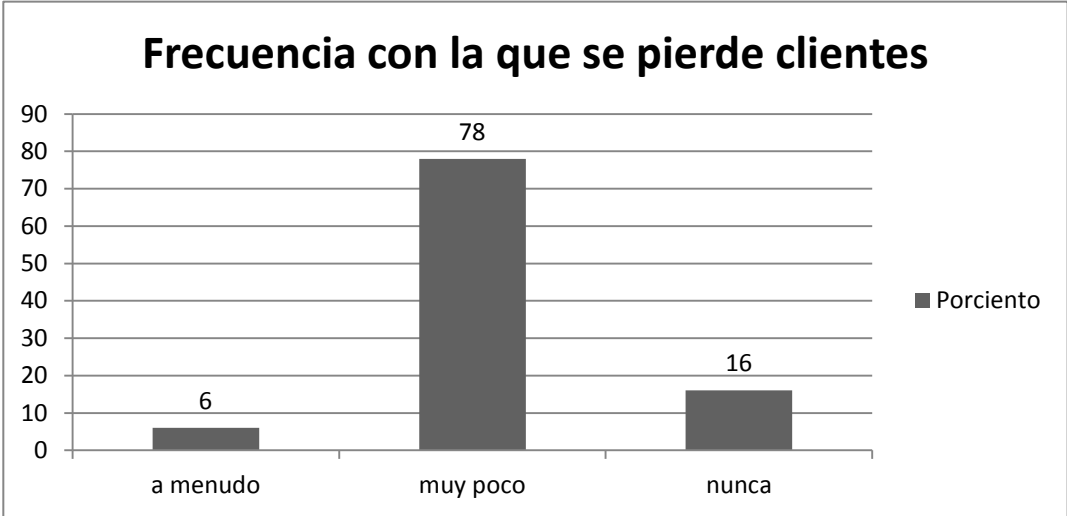
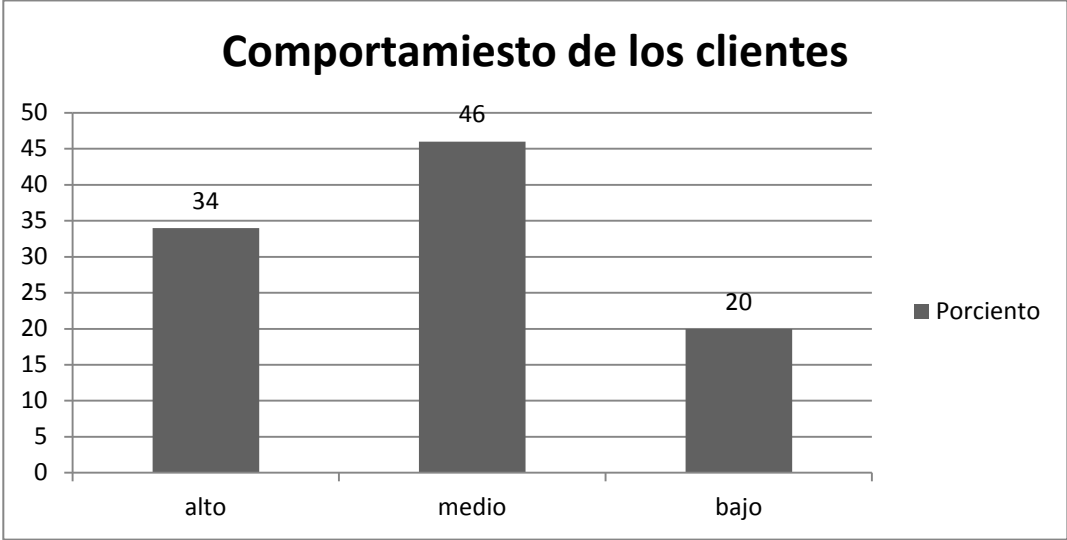
**Anexo 4. Resultados obtenidos por el Instrumento aplicado para el diagnóstico
(Continuación)**



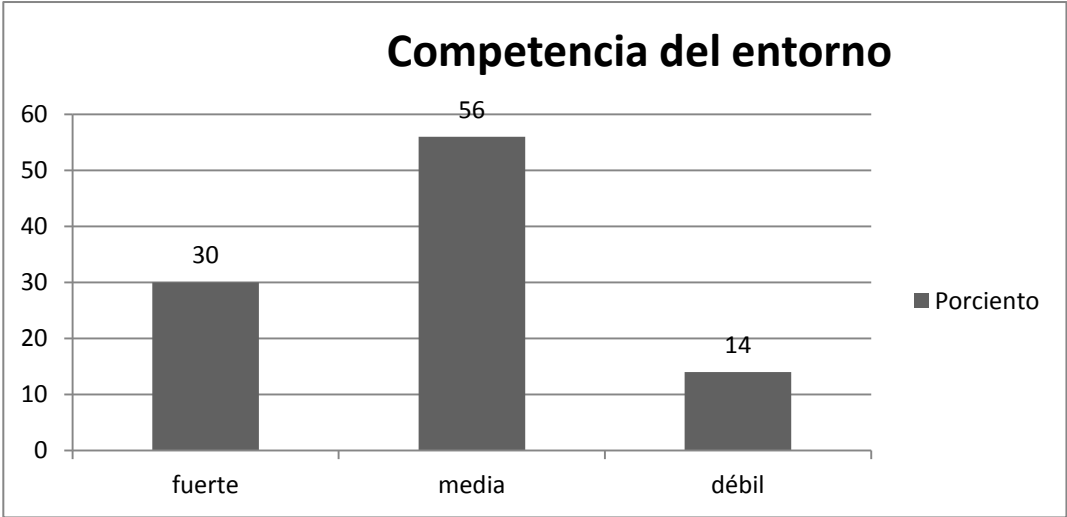
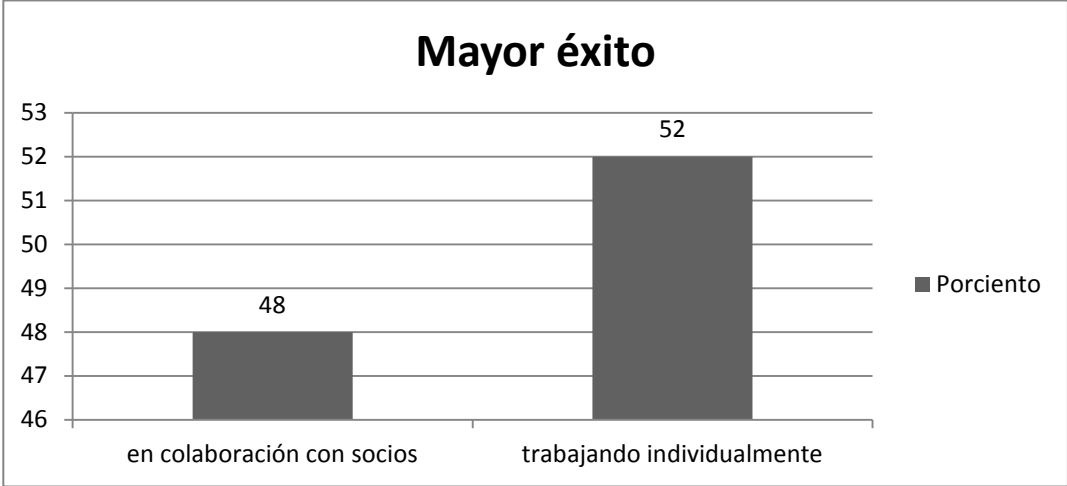
Anexo 4. Resultados obtenidos por el Instrumento aplicado para el diagnóstico (Continuación)



Anexo 4. Resultados obtenidos por el Instrumento aplicado para el diagnóstico (Continuación)



Anexo 4. Resultados Arrojados por el Instrumento aplicado para el diagnóstico (Continuación)



Anexo 5. Instrumento aplicado para la selección de las variables

Concepto de las características	Dimensión	Puntuación del experto
1. Organización: Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.	Planeación	
2. Integridad: Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas de las actividades relacionadas con el trabajo.	Planeación	
3. Previsión y control: Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y situaciones. Implica la toma de decisiones que aseguren este control.	Planeación	
4. Delegación: Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades.	Planeación	
5. Visionario: Capacidad para prever los medianos y grandes acontecimientos mucho antes de que sucedan solo con la observación de insignificantes variaciones del entorno, está ligada a la adaptabilidad pero es más profiláctica.	Planeación	
6. Actitud para el cambio: Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante.	Planeación	
7. Responsabilidad: Compromiso activo y libre para medir consecuencias de las acciones y responder de ellas ante sí mismo y los demás.	Poder	
8. Flexibilidad: Capacidad desarrollada para moverse entre diferentes aguas, manteniendo el norte y adaptándose a las situaciones novedosas que se encuentran en el camino, asumiéndolas con una actitud de sacar el mayor provecho de cada una de ellas.	Poder	
9. Independencia: Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.	Poder	
10. Liderazgo: Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de objetivos.	Poder	

Anexo 5. Instrumento aplicado para la selección de las variables (continuación)

11. Capacidad crítica: Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.	Poder	
12. Escucha: Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas aclaratorias y esperar que el otro finalice demuestran una escucha “activa”.	Poder	
13. Trabajo en equipo: Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.	Poder	
14. Tolerancia al estrés: Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.	Poder	
15. Automotivación: Se traduce en la importancia de hacer las cosas para conseguir una satisfacción personal. Necesidad de alcanzar un objetivo con éxito.	Poder	
16. Análisis de problemas: Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.	Realización	
17. Meticulosidad: Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.	Realización	
18. Tenacidad: Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta comprobar que este quede resuelto y hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un período razonable.	Realización	
19. Asumir riesgos: Capacidad para asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.	Realización	

Anexo 5. Instrumento aplicado para la selección de las variables (continuación)

20. Oportuno: Capacidad desarrollada para ver en su momento oportunidades que se le presentan, tomando las que considere mejores y asumiendo los riesgos calculados que estas oportunidades implican. Considera los fracasos como aprendizajes que producen lecciones para continuar impulsándose.	Realización	
21. Pragmatismo: Orientación a una producción concreta. Materializa los proyectos.	Realización	
22. Persistencia: Capacidad para generar, mantener y comprometerse con una visión de mediano plazo, apegándose creativamente a ella en medio de los vaivenes producidos por la variedad de situaciones que la persona y la organización encuentran en el desarrollo de su idea.	Realización	
23. Tipo de comportamiento: Considera que el tiempo no le alcanza para satisfacer las necesidades personales de gloria y éxito, que cultiven la personalidad.	Realización	
24. Actitud disconforme: Se refiere a la actitud de disconformidad ante cualquier resultado, se trata de la característica personal de constantemente desafiar el estatus.	Realización	
25. Creatividad: Capacidad para generar respuestas innovadoras a las situaciones complejas que se le presentan, de manera que produzca soluciones originales o poco habituales, que enriquezcan su proceso de generador de riqueza y prosperidad.	Innovación	
26. Iniciativa: Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.	Innovación	

Importancia de las dimensiones según los expertos

Dimensión	Experto
Planeación	
Poder	
Realización	
Innovación	

Anexo 6. Datos del equipo de expertos seleccionados

Experto	Actividad que realiza	Años de experiencia	Sector al que pertenece
Annia Torres	Jefa de cuadros	6	estatal
Leonar Rodríguez	Mecanógrafo	3	no estatal
Neyda Ramírez	Directora	4	estatal
Alberto Martínez	Especialista en RRHH	10	estatal
Isis Delgado	Sastre o modista	5	no estatal
Vladimir Hernández	Dueño de paladar	3	no estatal
Rainel Espinosa	Especialista en RRHH	9	estatal
Minael Salas	Productor-vendedor de calzado	5	no estatal
Wilfredo González	Especialista C en gestión de la calidad	6	estatal
Odalís Castillo	Talabartero	4	no estatal
Yunior Fonseca	Director	5	estatal
Miriam López	Dueño de paladar	5	no estatal
Oscar Delgado	Jefe de producción	7	estatal

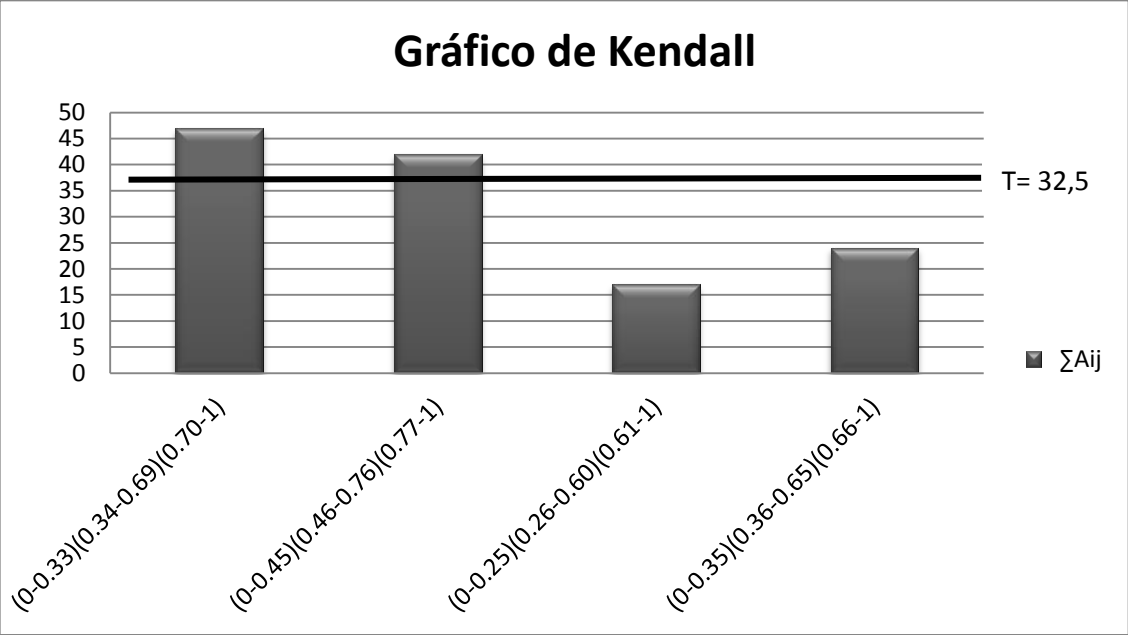
Anexo 7. Importancia de las características según la opinión de los expertos (%)

Características	%
1. Organización	15.38
2. Integridad	46.92
3. Previsión y control	84.61
4. Delegación	53.07
5. Visionario	61.53
6. Actitud para el cambio	58.46
7. Responsabilidad	7.69
8. Flexibilidad	56.92
9. Independencia	31.53
10. Liderazgo	76.92
11. Capacidad crítica	38.46
12. Escucha	46.15
13. Trabajo en equipo	84.62
14. Tolerancia al estrés	84.61
15. Automotivación	15.38
16. Análisis de problemas	100
17. Meticulosidad	29.23
18. Tenacidad	46.92
19. Asumir riesgos	84.61
20. Oportuno	76.92
21. Pragmatismo	15.38
22. Persistencia	29.23
23. Tipo de comportamiento	23.07
24. Actitud disconforme	10
25. Creatividad	100
26. Iniciativa	100

Anexo 8. Procesamiento estadístico

Dimensión	Moda	Mediana	Media	Desviación Típica	Coficiente de variación
Planeación	1	2	1.92307692	1.03774904	53.96295025
Poder	3	3	2.69230769	1.03155347	38.31484322
Realización	3	3	2.92307692	0.95407359	32.63935957
Innovación	4	2	2.46153846	1.33012434	54.03630146

Anexo 9. Gráfico de kendall



Anexo 10. Propuesta del sistema de indicadores

Indicadores	Variables	Expresión
Planeación y Organización del Individuo (POI)	<ul style="list-style-type: none"> - D: Distribución eficaz de tareas. - CTP: Cantidad de tareas planificadas - Kp: Coeficiente de planeación - PC: Previsión y control. - AC: Actitud para el cambio. - V: Visión a largo plazo. - POmáx: Planeación y Organización máxima del Individuo (9). 	$POI = \left(\frac{D}{CTP} \right) * Kp$
		$Kp = \frac{PC + AC + V}{POmáx}$
Innovación y Creatividad del Individuo (ICI)	<ul style="list-style-type: none"> - ARP: Acciones realizadas que mejoran el proceso. - CIP: Cantidad de ideas que mejorarían el proceso 	$ICI = \frac{ARP}{CIP}$

Anexo 10. Propuesta del sistema de indicadores. (Continuación)

<p>Realización del Emprendedora del Individuo (REI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - CPA: Cantidad de problemas asumidos - CPI: Cantidad de problemas identificados. - OE: Oportunidad emprendedora. - COA: Cantidad de oportunidades aprovechadas - TOI: Total de oportunidades identificadas 	$REI = \left(\frac{CPA}{CPI} \right) * OE$ $OE = \frac{COA}{TOI}$
<p>Características de Poder del Individuo (CPI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - CL: Capacidad de liderazgo. - TE: Tolerancia al estrés - CTE: Capacidad de trabajar en equipo. - F: Flexibilidad. - CPI_{máx}: Valor máximo de características de poder del Individuo (12) 	$CPI = \frac{CL + TE + CTE + F}{CPI_{máx}}$
<p>Indicador General de Comportamiento Emprendedor (IGCE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación y Organización del Individuo (POI) - Innovación y Creatividad del Individuo (ICI) - Realización Emprendedora del Individuo (REI) - Características de Poder del Individuo (CPI) 	$GE = (0.35 * POI + 0.30 * ICI + 0.15 * REI + 0.15 * CPI) * 100$

Anexo 11. Lista de chequeo para el sistema de indicadores del comportamiento emprendedor

	Siempre	A veces	Rara vez
¿Con qué frecuencia considera necesario el control y mantenimiento sobre métodos, personas y situaciones? (PC)			
¿Es usted capaz de permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante? (AC)			
Muestra capacidad para prever los medianos y grandes acontecimientos mucho antes de que sucedan (V)			
Logra guiar a sus subordinados, amigos o grupos hacia la consecución de objetivos (CL)			
Mantiene respuestas controladas en situaciones de estrés. (TE)			
Logra participar como miembro integrado en un equipo del cual no tiene por qué ser necesariamente el jefe (CTE)			
Se adapta a las situaciones nuevas que se encuentran en el camino, sin perder la dirección de sus objetivos (F)			

	Cantidad
Tareas distribuidas que se han ejecutado de manera eficaz en el período que se investiga (D)	
Tareas planificadas para realizar en el período (CTP)	
¿Cuántas ideas nuevas se le han ocurrido en este período de manera creativa para darle solución a las diferentes oportunidades o problemas que mejoran el proceso? (CIP)	
¿Cuántas acciones concretas han sido realizadas y/o materializadas producto de nuevas ideas que han mejorado el proceso? (ARP)	
¿Cuántas oportunidades han sido identificadas por usted en este período? (TOI)	
Cantidad de oportunidades aprovechadas en el período que se investiga (COA)	
En el período analizado cuántos problemas han sido identificados por usted (CPI)	
Cuántos problemas usted ha asumido en este período (CPA)	

Anexo 12. Relación de contribuyentes por actividades

Actividades	Cantidad de contribuyentes
Carretillero O Vendedor De Productos Agrícolas En Forma Ambulatoria.	804
Reparador De Bicicletas	157
Reparador De Equipos Mecánicos Y De Combustión	154
Pintor Automotriz	10
Mensajero	182
Electricista Automotriz	17
Reparador De Baterías Automotor	2
Fregador Engrasador De Equipos Automotores	10
Operador. Compresor Aire, Ponchero O Rep. De Neumático.	169
Instructor Automovilismo	4
Limpiador Comprobador De Bujías	9
Parqueador- Cuidador De Equipos Automotor, Ciclos Y Triciclos	179
Albañil	286
Carpintero	264
Cerrajero	50
Electricista	19
Herrero	8
Pintor De Bienes Muebles O Barnizador	11
Plomero	49
Pulidor De Pisos	2
Cristalero	15
Techador	8
Boyero O Carretero	56
Elaborador/ Vendedor. De Yugos Frontiles	5
Elaborador/ Vendedor. De Carbón	20
Molinero	131
Pocero	3
Trillador	3
Elaborador/ Vendedor De Flores Y Plantas Ornamentales.	30
Cuidador De Animales	5
Tostador	1
Leñador	17
Desmochador De Palmas	1
Elaborador/ Vendedor. De Bastos, Paños Y Mont.	7
Herrador De Animales Elaborador/ Vendedor De Herraduras Y Clavos	11
Afinador. Reparador. De Instrumentos Música.	3
Alquilador de Trajes	12
Barbero	108
Bordadora – Tejedora	1
Forrador De Botones	7
Fotógrafo	81
Limpiabotas	115
Manicurista	171
Mecanógrafo	100
Modista O Sastre	211
Peluquera	103

Anexo 12. Relación de contribuyentes por actividades (continuación)

Plasticador	47
Relojero	99
Reparador De Bisutería	1
Reparador De Espejuelos	13
Reparador Y Llenado De Fosforeras	82
Reparador De Paraguas Y Sombrillas	27
Zapatero Remendón	256
Productor Y/o Vendedor Calzado	151
Productor. Escobas, Cepillos Y Similares	89
Reparador De Colchones	26
Masajista	17
Mecánico De Equipos e Refrigeración.	47
Pulidor De Metales	15
Maquillista	6
Const. - Vendedor. Y/o Montador de. Antenas Radio, Tv	2
Reparador. Artículo. De Joyería	46
Constructor Vendedor O Reparador De Artículos De Mimbres	5
Trabajador Domestico	223
Cuidador De Enfermos, Personas Con Discapacidad. Y Ancianos	120
Asistente Para El Cuidado De Niños	91
Sereno O Portero De Edif. De Vivienda	15
Elaborador/ Vendedor De Accesorios De Goma	56
Elaborador/ Vendedor De Vinos	55
Elaborador/ Vendedor. Jabón, Betún, Tintas Y Otros Similares	7
Elaborador/ Vendedor Bisuterías. Metal Y Otros Recursos. Naturales	62
Reparador De Enseres Menores	50
Profesor De Taquigrafía, Mecanografía E Idiomas	31
Profesor De Música Y Otras Artes	10
Aguador	317
Amolador	16
Decorador	20
Grabador Cifrador De Objetos	3
Jardinero	12
Lavadero O Planchador	168
Operador De Audio	55
Reparador De Bastidores De Cama	1
Reparador De Cocinas	16
Rep. Equipos. Eléctricos Y Electrónicos	201
Reparador De Máquinas De Coser	4
Tapicero	48
Chapistero De Bienes Muebles	3
Elaborador/ Vendedor De Artículos. De Aluminio	9
Elaborador/ Vendedor. Artículos. Fundición No Ferrosa	9
Elaborador/ Vendedor. Artículos. Varios De Uso En El Hogar	994
Artesano	74
Fundidor	6
Piscicultor	18
Recolector- Vendedor De Recursos. Naturales	83
Pintor De Inmuebles	40

Anexo 12. Relación de contribuyentes por actividades (continuación)

Productor. Recolector. Vended. De Hierbas Para Alimentos. Animal O De Hierbas Medicinales.	16
Programador De Equipos. De Computos	29
Hojalatero	18
Encuadernador De Libros	7
Soldador	153
Chapistero	12
Tornero	69
Enrollador De Motores, Bobinas Y Otros Equipos	13
Talabartero	198
Recolector - Vendedor De Materias. Primas	76
Alquiler De Animales	1
Criador - Vendedor De Animales. Afectivos	5
Animador De Fiestas, Payasos O Magos	6
Servicios. De Coche De Uso Infantil Tirado Por Animales	9
Fabricador. - Vendedor. De Coronas Y Flores	25
Curtidor De Pieles	73
Cobrador - Pagador	68
Productor - Vendedor De Fig. De Yeso	34
Elaborador/ Vendedor De Artículos. De Mármol	2
Comprador - Vendedor De Libros De Uso	4
Reparador De Equipos De Oficina	17
Comprador Vendedor De Discos	485
Traductor De Documentos	1
Elaborador/ Vendedor Piñatas Y Artículos Similares. P/ Cumpleaños	67
Operador. De Equipos De Recreación. Infantil	25
Aserrador	7
Instructor De Prácticas Deportivas	34
Pintor Rotulista	17
Cafetería De Alimentos Ligeros	810
Elaborador/ Vendedor Alim. Bebidas. No Alcohólicas. A Domicilio	5
Elaborador/ Vendedor. Alim. Bebidas. Servicio Gastronómico (paladares)	37
Elaborador/ Vendedor de Alimentos Y Bebidas. En Punto. Fijo De Venta (cafetería.)	288
Productor Vendedor De Artículos De Alfarería	23
Productor Vendedor De Artículos De Alfarería Con Fines Constructivos	140
Cuidador De Baños Públicos Y Taquillas	29
Productor. Vended. De Artículos Religiosos. Y Vendedor. De Animales Para Estos Fines	20
Repasador	42
Tenedor De Libros	69
Gestor De Pasaje En Piquera	43
Elaborador. Vendedor. De Alimentos y Bebidas. No Alcohólicas. De Forma Ambulatoria	1049
Organizador. Servicios Para Fiestas De Quince, Bodas Y Otras	2
Agentes De Seguro	42
Granitero	14
Gestor De Permutas Y Compra - Venta De Viviendas	1
Servicios De Construcción, Reparación Y Mantenimiento De Inmuebles	34
Reparador De Instrumentos De Medición	2

Anexo 12. Relación de contribuyentes por actividades (continuación)

Gestor De Alojamiento Para Viviendas O Habitaciones Que Se Arrienden	4
Agente Postal	33
Agente Telecomunicaciones	424
Reparador Montador De Equipos Para El Bombeo De Agua	1
Modelo De Gestión Barbería	20
Modelo De Gestión Peluquería	40
Modelo De Gestión Manicura	6
Modelo De Gestión Baños Públicos	1
Mgg Zona Rural Elaborador Vendedor De Alimentos Y Bebidas En Punto Fijo De Venta	13
Trabajador Agrícola Eventual	10
Trabajador Contratado	3755
Trabajador Contratado Sector Cultura	260
Propietario De Embarcaciones	12
Transporte De Carga Automotor	88
Transporte De Pasajeros (paneles, Autos,jeeps, Microbús)	792
Transporte De Pasajeros Con Medios De Tracción Animal	588
Transportador de pasajeros. Camiones, Camionetas,ómnibus, Ferrocarril ,embarcaciones.	217
Transportador. De Carga Con Medios De Tracción. Animal	128
Transportador De Carga Y Pasajeros Tracción Humana	1383
Taxistas Contratados	96
Transporte Pasajeros En Motos Prov. Santiago	1
Usufructuarios De Tierra	263
Barbero En Arrendamiento	1
Artísticas (cualquier Manifestación)	2238
Artistas Independientes	402
Comunicadores Sociales Y Diseñadores	30
Propietario De Transporte Terrestre	11913
Arrendador De Viviendas	136
Arrendador De Habitaciones	730
Arrendador De Espacios	179
Surgidos En Campaña	23
Convenio De Pago Efectos Electrodomésticos	73
Convenio De Doble Imposición	3
Personal Que Labora En Sucursales Y Entidades Extranjeras	3
Propuestas De Baja Por Deuda - Tcp	37
Bajas Con Deuda	2067
Cooperativistas No Agropecuarios	20
Artistas - Otro Municipio	37
	37505

Anexo 13. Relación de ingresos y gastos por las actividades investigadas

Ingresos y gastos por actividades		
Actividades	Ingresos	Gastos
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico en Restaurantes (Paladares)	2276000	700000
Talabartero	430000	180000
Mecanógrafo	3288000	1300000
Productor-vendedor de calzado	2100000	480000
Sastre o modista	1175000	3100

Aporte al presupuesto del estado	
Actividades	Aporte al ingreso del estado en %
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico en Restaurantes (Paladares)	24.55
Talabartero	4.64
Mecanógrafo	35.47
Productor-vendedor de calzado	22.66
Sastre o modista	12.68