

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

**SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR
EL EMPRENDIMIENTO COMO
COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN
ENTIDADES ESTATALES DE HOLGUÍN**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

Autora: Geydis Salas Acosta

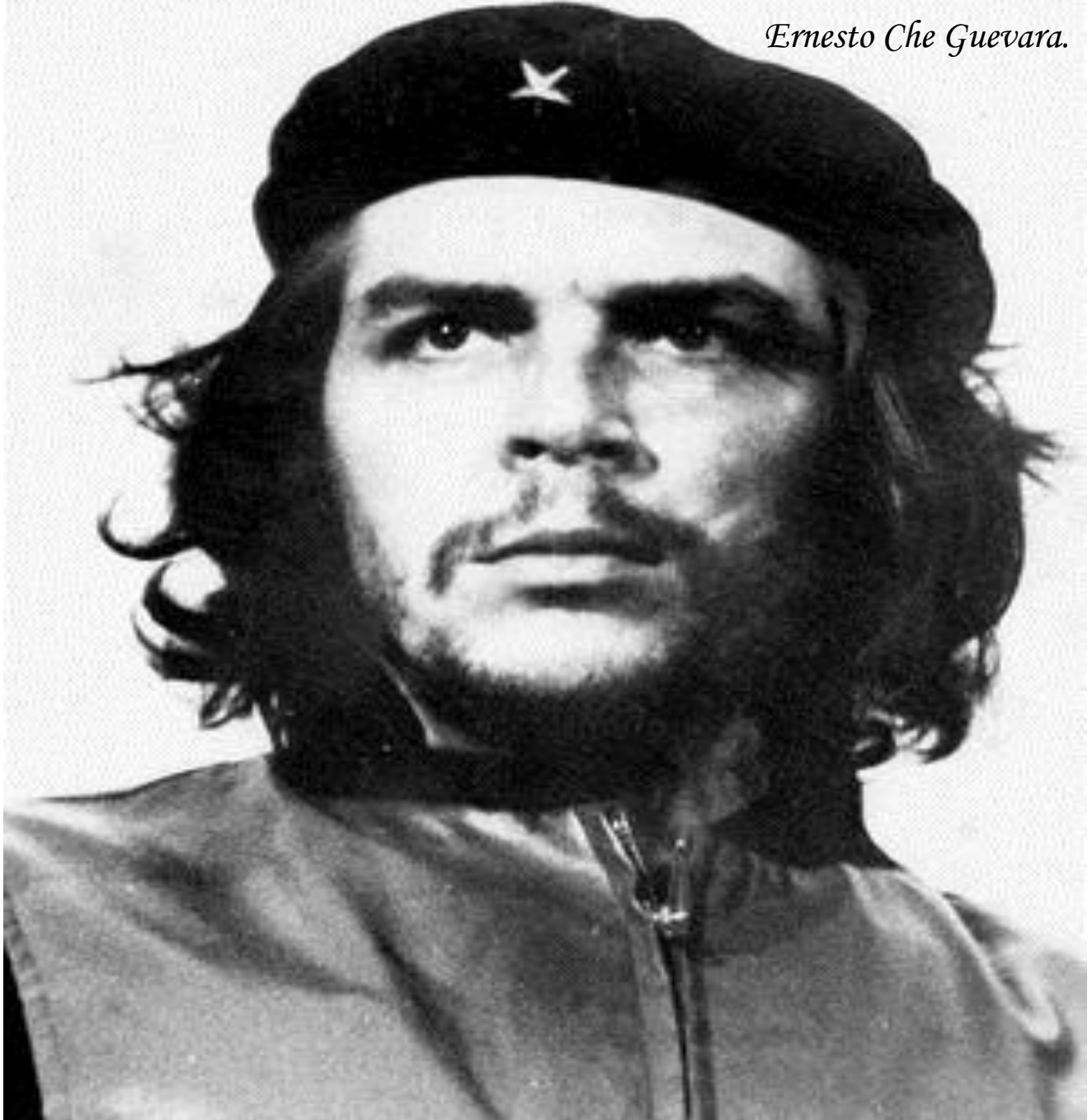
Tutores: MsC. Ana de Lourdes Torralbas Blázquez
DrC. Reynaldo Velázquez Zaldívar

Holguín, 2016

PENSAMIENTO

“La Magnitud de lo que logramos, no depende de lo que tengamos para hacerlo, sino de la intención y de lo que sepamos hacer con lo que tenemos”.

Ernesto Che Guevara.



DEDICATORIA

A mi madre por todo lo bueno que me ha enseñado, por su sabiduría de siempre guiarme por el buen camino.

A mi familia que de una forma u otra me alentaron a continuar esta obra y especialmente a mis abuelos; que siempre me han brindado todo el apoyo, amor y comprensión que necesito.

A mis dos hermanitas por su amor y por siempre haber confiado en mí.

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá, porque sin ella este sueño no hubiera sido posible, gracias por tanta dedicación y entrega, gracias por no rendirte nunca.

A mis abuelos mami y papi, por su eterno amor y comprensión, por estar siempre preocupados por mis estudios, por guiarme y apoyarme.

A mi papá, por creer en mí y apoyarme siempre.

A mi familia en general, en especial a Marnoldis y a mis tías, por su apoyo incondicional.

A Surumi, por estar ahí siempre que la necesité.

A mis hermanas Gervis y Marleydis, por su cariño y dedicación.

A mi tutora Ana de Lourdes, por permitirme trabajar en su tema de investigación, por brindarme sus conocimientos y dedicar horas extras de su preciado tiempo a pesar de sus obligaciones.

A la profe Irma por su colaboración

A todas mis amistades que de una forma u otra, me han apoyado en todo momento, en especial a Anieska, Ariagna, Yasmín, Maylin, Lillianne,

Maricel, Carmen, Jayler y Fernando.

A todos los que de una forma u otra han hecho posible este éxito.

A todos, mis más humildes agradecimientos.

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. El estudio se realizó en las entidades: artes gráficas, calzado, confecciones textiles, industrias locales varias de Holguín, empresa desarrolladora de software y restaurantes pertenecientes a la empresa de Gastronomía. Está estructurada en dos capítulos, el capítulo I contiene el marco teórico práctico referencial, donde se abordan los fundamentos teóricos del emprendimiento, la gestión por competencias y sus definiciones, el sistema de indicadores para medir resultados y la importancia de estos. Además se realiza un diagnóstico del emprendimiento como competencia del capital humano en las entidades seleccionadas, donde se detectan barreras que frenan el desarrollo de la competencia emprendedora. En el capítulo II 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. Al desarrollar la propuesta en dos entidades seleccionadas se observa que el indicador de realización emprendedora no tiene buenos resultados, disminuyendo así el indicador general de emprendimiento. Para ello se propone un conjunto de acciones encaminadas a disminuirlo eliminar las barreras detectadas.

ABSTRACT

The research shown below is intended submission of a proposed system of indicators to measure entrepreneurship as a competition of human capital, susceptible to develop in all economic sectors of the territory. The study was conducted in the entities: graphic arts, footwear, textiles, clothing, local industries several of Holguín, software developer and restaurants belonging to the company of Gastronomy.

It is structured in two chapters, Chapter I contains the practical referential theoretical framework, where the theoretical foundations of entrepreneurship addresses, management skills and their definitions, the system of indicators to measure results and the importance of these. Furthermore, a diagnosis of entrepreneurship and human capital competence is performed on selected entities, where a set of barriers that hinder the development of entrepreneurial competition are detected. In chapter II the application of tools for creating indicators shown.

The results made it possible to know the variables that would make up each indicator and the importance of the dimensions according to experts, where planning proved to be the most important followed by innovation, performance and power. In this order a weighting is assigned to each to form the general formula indicator. In developing the proposal in two selected entities it is observed that the indicator of entrepreneurial accomplishment not have good results, reducing the overall indicator of entrepreneurship. This requires a set of actions to reduce or eliminate the identified barriers is proposed.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL	6
1.1 El emprendimiento como competencia del capital humano.....	7
1.1.1 El emprendimiento y sus antecedentes	11
1.2 Gestión por competencias. Definiciones.....	16
1.2.1 Enfoques contemporáneos para la gestión de competencia.....	19
1.3 Sistemas de indicadores para la medición de resultados	21
1.4 Caracterización del emprendimiento como competencia del capital humano en el sector estatal	24
Conclusiones parciales.....	30
CAPÍTULO II: PROPUESTA DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL EMPRENDIMIENTO EN EL SECTOR ESTATAL.....	31
2.1 Elementos a considerar para la conformación de los indicadores.....	31
2.2 Definición de los indicadores basándose en las características seleccionadas.....	38
2.2.1 Cualidades de los indicadores propuestos.....	41
2.3 Caracterización de las entidades seleccionadas	47
2.4 Aplicación de la propuesta del sistema de indicadores en las entidades seleccionadas...	53
2.5 Propuesta de alternativas para la mejora de la competencia emprendimiento en el capital humano	56
EVALUACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO-SOCIAL	58
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Aunque 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.¹

Los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, establecen un conjunto de aspectos que forman la guía de acción para la sociedad y las empresas cubanas, con el objetivo de alcanzar el desarrollo económico del país y elevar el nivel de vida de la población, relacionado con la formación de valores éticos y políticos. Estos lineamientos forman una base para el desarrollo de la actividad emprendedora e innovadora en los sectores de producción y servicios, plantean que se deben ampliar las formas de trabajo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios, para ser cada vez más competitivas y que aporten más a la sociedad.

Una de las competencias del capital humano, que permite actuar en el entorno cubano en este proceso de actualización de su modelo económico es el llamado emprendimiento, que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

Aunque en el lenguaje corriente el término emprendimiento se asocia al hecho de dar inicio a una unidad económica, en realidad este término tiene un significado más amplio. Por emprendimiento se entiende el conjunto de capacidades que le permiten a la persona iniciar y llevar a término, de manera creativa y responsable, actividades en cualquier ámbito de su vida.² Estas actividades, orientadas al desarrollo personal y social, deben generar impacto positivo en el crecimiento económico y en el entorno próximo, así como en el mejoramiento de su calidad de vida.

¹Stevenson del Vecchio -Velázquez, Z. (2007). "El emprendimiento como eje transversal del currículo del administrador de empresas."

²Sanabria y Burgos, 2004. Competencia, Empresa y Espíritu Emprendedor. Escuela de Administración de Negocios.

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. Se refiere además 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.³

Por tanto se dice que el emprendimiento permite que la persona sea innovadora, ya que debe crear un proyecto a partir de ideas nuevas y originales. Además ser creativa, pues, una idea poco interesante puede no crear resultados óptimos. Por otro lado, busca oportunidades y asume riesgos, superando los retos que el desarrollo de un proyecto pueda generar. Frente a estas dificultades, un emprendedor debe ser flexible al cambio y siempre focalizado en crecer. A veces es posible modificar ciertos aspectos del emprendimiento con tal de mejorar y obtener mejores resultados, por lo que potenciar el emprendimiento trae consigo resultados favorables para la organización.

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 cual se realizó el diagnóstico de la competencia emprendimiento en el sector estatal. Además se pudo comprobar que las dimensiones: poder, realización, planeación e innovación están presentes en mayor o menor medida en este sector, posteriormente se aplicó un procedimiento para el fomento de la innovación que fue la dimensión menos trabajada. Encuestas aplicadas en estos mismos estudios en varias entidades del territorio holguinero: artes gráficas, calzado, confecciones textiles, industrias locales varias de Holguín, desarrolladores de software y restaurantes muestran las siguientes limitaciones:

- No se aplican sistemáticamente herramientas, métodos y técnicas que orienten el fomento de una cultura emprendedora en las entidades estatales

³Julca 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.

- No se avanza lo suficiente en materia de innovación
- La burocracia profesional en las organizaciones investigadas, absorbe el espíritu emprendedor
 - Falta de motivación ante el trabajo
 - El capital humano entrevistado cumple estrictamente con su trabajo, pero no se atreven a dar ideas nuevas que mejorarían los procesos en los que están involucrados por temor a que les asignen más tareas que las que les corresponden
 - No se cuenta con un instrumento que permita cuantificar las dimensiones conceptuales para comparar desempeños entre períodos o entornos sociales.
 - No se conocen ni explotan nuevas oportunidades en la entidad donde laboran

Estas investigaciones corroboraron que el emprendimiento es la competencia que puede mejorar, cambiar o renovar el sector estatal, de manera que responda a su encargo social, en aras de ser más competitivo y minimizar los impactos del sector no estatal. Para lograr esto, el sector estatal debe producir bienes y servicios de forma eficiente, haciendo que sus productos sean atractivos. Además necesita lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes por encima de la competencia. Reflejándose así, la necesidad de medir el emprendimiento como competencia del capital humano en este sector. Por todo lo anteriormente expuesto es que se formula como **problema científico** de la investigación, ¿Cómo medir el emprendimiento como competencia del capital humano en el sector estatal de la economía en Holguín?

Para ello se considera como **objeto de estudio**: la gestión del emprendimiento como competencia del capital humano.

Se define como **objetivo general** de la investigación: desarrollar el sistema de indicadores que permita medir el emprendimiento como competencia del capital humano en el sector estatal del entorno socioeconómico holguinero.

Para cumplir el objetivo general se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico-práctico 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 empresas del sector estatal ya diagnosticadas en investigaciones anteriores
3. Desarrollar el sistema de indicadores para medir el emprendimiento en el sector estatal.

El **campo de acción** se considera, los indicadores para medir el emprendimiento como competencia del capital humano en el sector estatal del entorno socioeconómico holguinero.

Para dar solución al problema científico, se plantea como **preguntas científicas** de la investigación:

1. ¿Cuáles son los sustentos teóricos que partiendo de las tendencias actuales fundamentan la necesidad de la utilización de indicadores para medir los resultados?
2. ¿En qué condiciones se encuentra actualmente el emprendimiento en las entidades del sector estatal que han sido diagnosticadas en investigaciones anteriores?
3. ¿Cuál es el sistema de indicadores que permite medir el emprendimiento en el sector estatal?

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 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 presente investigación está estructurada de la siguiente manera: en la introducción, se caracteriza la problemática a investigar y se presenta el diseño de la investigación. En el capítulo I, se muestran los sustentos teóricos que soportan la investigación realizada, así como lo referente al emprendimiento como competencia del capital humano en el entorno socioeconómico holguinero, además de la utilidad de los indicadores para medir resultados y un diagnóstico de la competencia emprendimiento en las entidades seleccionadas. En el capítulo II se presenta la propuesta de indicadores para medir el emprendimiento como competencia del capital humano y se aplican diversos instrumentos y técnicas de la investigación científica que los corroboran. Se muestran las conclusiones y recomendaciones arribadas al finalizar la investigación, así como la bibliografía consultada y un conjunto de anexos que permitirán una mejor comprensión de la investigación.

El valor de la investigación está dado 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 apoye tanto al desarrollo local.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL

En el presente capítulo se hace referencia a los principales elementos teóricos que sirvieron de base para el desarrollo de esta investigación, partiendo de una síntesis teórica de los aspectos tratados. La misma inicia con el emprendimiento como competencia del capital humano y sus antecedentes, una vez definido este se hace referencia a la gestión por competencias, sus definiciones y los enfoques contemporáneos. Luego se aborda el sistema de indicadores para la medición de resultados, se diagnostica el emprendimiento en el sector estatal de la provincia de Holguín y por último se muestran las conclusiones parciales. En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor seguido para la elaboración del marco teórico-práctico referencial.



Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico-referencial

1.1 El emprendimiento como competencia del capital humano

Existen varias definiciones de gestión del capital humano, pues diversos autores y especialistas han emitido sus criterios al respecto, o han aportado elementos para su concepción, entre los que se destacan: Beer (1989), Harper y Lynch (1992), Bustillo (1994), Werther y Davis (2001), Chiavenato (2002), García Vidal (2002), Ronda Pupo (2003); vinculado al Turismo, Zayas Agüero (2002), Marrero Fornaris (2002), Morales Cartaya (2006) y Cuesta Santos (2010).

En Cuba, el concepto capital humano expresa correspondencia con el fundamento ideológico del sistema socialista. Responde a una voluntad política sobre la educación, el desarrollo científico y la formación de valores, en busca del objetivo del desarrollo humano integral y de una sociedad humanista basada en el conocimiento. Al respecto Castro Ruz (2005), define el concepto de capital humano y expresa que "implica no solo conocimientos, sino también, y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco".⁴

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.

Desde 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

⁴ Castro Ruz, F. (2005). Discurso pronunciado en Acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina. Tomado de Verdecia Ávila, L. (2013).

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.⁵

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 las que se destacan:

El emprendedor schumpeteriano que 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 empuja sus baterías 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 (1998, c, p Frida Díaz y otros, 2002).

Desde esta perspectiva psicológica-social del emprendedor, David McClelland, 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

⁵Caldera, J., F. Rodríguez, et al. (SA). "Manual guía para agentes multiplicadores en estímulo y desarrollo de capacidades emprendedoras."

individuo tiene motivos básicos o necesidades, y a su vez estos representan potenciales de conducta, e influyen sobre él 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 (Leite, 2000).

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.

Drucker aplica el concepto de emprendedor a aquellas personas que están constantemente creando nuevos tipos de negocios y aplicando nuevos e insólitos conceptos administrativos. Para este autor las autoridades, los universitarios, los alcaldes, etc., pueden actuar de forma emprendedora.

Vera Castillo, (2007) 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. Esta exige a la persona que actúe desde sí misma al movilizar 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. 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.

Debe entenderse que el emprendimiento no es una nueva profesión, sino que es la construcción de un nuevo significado para la inserción profesional, por tanto, se busca integrar el conocimiento de diferentes áreas con la experiencia de prácticas emprendedoras donde se expresen una actitud y una visión emprendedora en el planeamiento de una inserción productiva. Así, según ya se ha postulado, el emprendimiento aparece como una importante alternativa de autoempleo.

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 (Woodruffe, 1993)
- 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 El emprendimiento y sus antecedentes

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, (Castillo 1999). 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).

Joseph Schumpeter, (1911), veía al emprendedor como aquel individuo con ideas innovadoras, con iniciativa de riesgo de transformación. Para Schumpeter el emprendedor no se mueve por lucro, vive de sus cambios los cuales no ve como amenazas sino como oportunidades de negocio.

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.

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

El emprendedor como persona cuenta con una necesidad de logro, deseo de independencia y autorrealización. El principal motivo que les lleva a convertirse en emprendedores es crear su propio puesto de trabajo, poseen una gran ambición por el proyecto y confianza en sí mismos, demuestran mucha seguridad y se centran en la búsqueda de oportunidades a través de la innovación. No solo en productos sino en sistemas de producción, en nuevos mercados, en sistemas de marketing o venta, en canales de distribución, en métodos de organización, de dirección, improvisando servicios, en la forma de financiarse y a la hora de obtener la información y tecnología necesaria, es decir, innovación (Audretsch, 1999; Butler, 1991; Kickul y Gundry, 2002; Ribeiro, 2001). El emprendedor ha de tener iniciativa en los cambios de la organización y en las estrategias (Smallbone y Welter, 2001).

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.)

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.⁶ 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. (Fandiño y Bolívar, 2008).

El emprendimiento, como capacidad humana, es susceptible de desarrollo y mejoramiento, lo cual puede llevarse a cabo mediante procesos de formación profesional integral. Una persona emprendedora interpreta y transforma su realidad mediante la acción; sueña, busca oportunidades más allá de los recursos que dispone, corre riesgos, plantea problemas y propone alternativas creativas de solución (De Castro de los Ríos, 2003). Es además, una opción de vida, 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).⁷

⁶Valcarce y Sequera, (2006). "Material Definición de emprendimiento: Qué es, Significado y Concepto."

⁷Tomado de Cámara de Comercio de Bogotá, 2009. "El docente como promotor y formador del emprendimiento"

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.⁸

El concepto de emprendimiento y específicamente la capacidad emprendedora, va más allá del ámbito de la empresa privada y la inversión. Abarca una concepción más amplia, que va desde proyectos individuales, relacionados incluso con el propio plan de vida cuando las personas buscan romper con situaciones no deseadas, ya sea, en sus espacios de trabajo o de estudio. Además, abarca propuestas que conciernen a la creación de organizaciones, perfeccionamiento o cambio de identidad de una organización ya existente. Es así como los proyectos que se pueden emprender pueden ser individuales o colectivos. 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.⁹

Por todo lo anteriormente mencionado se llega a la conclusión, que el emprendimiento le permite a la persona asumir riesgos e iniciar de manera creativa, actividades para alcanzar una meta propuesta en cualquier ámbito de su vida, sea profesional o personal, generando un impacto positivo en el crecimiento económico y en su vida como tal, porque ser una persona emprendedora da coraje para enfrentar las dificultades que se presentan a diario en el accionar de cada persona.

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

Tabla 1. Definiciones del término emprendedor

Autor	Definiciones
Según la Real	Persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar con

⁸Jaramillo, L. (2008). "Emprendimiento: Concepto básico en competencias."

⁹Moraga Marcelo (2013), Administración Santo Tomás Chillán.

Academia Española, 1791, p.359	resolución y empeño alguna operación considerable y ardua.
Richar Cantillon, 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.
SaboiaLeitão - Martín Cruz, (2006)	Persona que, a través de sus características personales, sus atributos y acciones, actúa e influencia determinadamente, tanto en los aspectos que caracterizan y actúan sobre el entorno, así como, en la capacidad de reconocer las oportunidades, elegir las apropiadamente y explotarlas 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

1.2 Gestión por competencias. Definiciones

La gestión por competencias es un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos, 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. Este colaboró con Boyatzis (1982) en un estudio sobre las características personales de los empleados de la *American Telephone and Telegraph* (ATT) y sus relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización. 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 reemergencia, 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. A los fines de 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).

Otros autores plantean que “Las formas de actuación de un individuo sobre su realidad (también llamados desempeños), al solucionar problemas, al interactuar con otros, al enfrentar situaciones, son los que llamamos competencias. Un individuo es más competente en la medida en que sus representaciones internas favorecen una mejor actuación sobre su vida, inmersa en un contexto determinado. Así, lo que se busca es el desarrollo de competencias que le den poder a un individuo para mejorar su calidad de vida.¹⁰ Las competencias constituyen expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad y que pone énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado, en condiciones en las que el desempeño sea relevante.¹¹

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.¹²

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

¹⁰ 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".

¹¹ Malpica, 1999. Taller sobre Evaluación de Competencias Básicas. Memorias Santa Fe de Bogotá. Colombia

¹² Tomado de Guerrero, O. 1999. Aprender a ser Competentes, nuevo desafío de la educación básica. Revista Tarea N.43. Lima Perú

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.¹³

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

¹³ Morales, C., A. (2006). "Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos."

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.¹⁴

1.2.1 Enfoques contemporáneos para la gestión de competencia

El estudio y explotación de las competencias ha evolucionado por tres vías o enfoques diferentes: conductista, funcionalista y constructivista.

- El enfoque conductista, defendido entre otros por McClelland, Goleman y Boyatzis (1982) y Buck Consultants (1998), enfatiza en el papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinándose las características que aseguran un desempeño exitoso. Esta escuela pone el centro de atención en las entrevistas, en las personas, para perfilar la "conducta situacional" de los que triunfan o fracasan. Luego agrupan los elementos de éxito en "inventarios" y elaboran los cuadros de competencias, estos integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo e incluyen los "indicadores de competencias".¹⁵

- El enfoque funcionalista, como señala Mertens (1998), describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos, este enfoque conlleva al perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo, creándose puestos con mayor nivel de polivalencia. Esta corriente es defendida en lo fundamental por la escuela inglesa, El National Council For Vocational Quantifications (NCVQ), la cual plantea que la competencia laboral se identifica en las normas mediante la definición de elementos de competencias (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir) y criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad, el campo de aplicación y los

¹⁴ García Fraile, J.A. et al. (2009). Estrategias didácticas para formar competencias. Lima: AB Representaciones Generales. Tobón, S. (2010). Formación integral y aprendizaje de las competencias. Bogotá: ECOE.

¹⁵Citado por Sánchez Rodríguez, 2003

conocimientos requeridos). Esta escuela se apoya en el estudio del trabajo, examinan las actividades y los resultados que alcanzan quienes las ejecutan.¹⁶

- El enfoque constructivista iniciado en Francia, donde es Levy-Leboyer (1997) su principal exponente, señala el carácter emergente de las competencias, al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Es el menos difundido y usualmente se presenta integrado con alguno de los enfoques anteriores. (Cuesta Santos, 2001).

A lo largo de la historia, las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos, de igual forma existieron líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la gestión empresarial.

La mejora más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr los objetivos previstos, lo que sugiere la implantación de un proceso de mejoramiento continuo. Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. “Proceso”, implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas. “Mejoramiento”, significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados por ejemplo: de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores. “Continuo” implica que dado el entorno de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.¹⁷

El enfoque estratégico¹⁸ está presente en Cuba desde el triunfo de la Revolución, la dirección del país ha trabajado de forma sistemática en la introducción de elementos estratégicos, expresados como objetivos que han cobrado cuerpo en los diferentes sistemas de planificación.

¹⁶Citado por Marrero Fornaris, 2002

¹⁷ Tomado de Pérez Campaña (2005). Tesis doctoral

¹⁸ Tomado de López Núñez (2008). Tesis doctoral

Para Rodríguez (2001, 17) "... la planificación ha constituido en Cuba el elemento central en el sistema de dirección de la economía y le ha permitido al Estado cumplir las directrices de la política económica acordada al ejercer sus funciones de coordinación, asignación, redistribución, regulación y control de los recursos necesarios para asegurar la estrategia de desarrollo trazada". De forma general todas ellas consideran la identificación de las fortalezas de las organizaciones, donde se incluyen la determinación de las competencias, sin embargo, no se profundiza en el estudio de las mismas, y no se proyecta su desarrollo dentro de los marcos.

De manera general se puede plantear entonces, que estos enfoques contemporáneos puntualizan la competencia en el papel de las características del individuo. Además se dirigen a los logros que un trabajador es capaz de conseguir trazando estrategias e identificando objetivos para llevar adelante la organización.

1.3 Sistemas de indicadores para la medición de resultados

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.¹⁹

Un indicador debe expresar el ¿para qué? se quiere utilizar el indicador seleccionado, expresa el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, eliminar, minimizar). El objetivo en consecuencia, permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. Esta combinación dependerá de la magnitud de los problemas y el momento (oportunidad) de intervención. 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

¹⁹Tomado de Pérez Campaña, (2005). Tesis doctoral

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 alguna de los siguientes niveles: comportamiento histórico, estándar, teórico, requerimiento.

Según J.M. Beltán Jaramillo, 1998, 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.

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 además una variable que se utiliza como “índice” para acercarnos al conocimiento de una realidad que no podemos cuantificar de forma directa.²⁰ Entre las razones fundamentales por las que necesitamos los indicadores se encuentran:

- 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

²⁰Tomado de “Indicadores para la igualdad en el emprendimiento”, (Diciembre de 2011).

- 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 del emprendedor

- 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.

Si la empresa cuenta con los indicadores para medir el emprendimiento, los equipos de trabajo orientan su actividad automáticamente a mejorar los resultados: los estudian, los desmenuzan, los entienden y, de manera consciente, alinean sus esfuerzos para mejorarlos. El personal trabaja más relajado al saber que conoce con certeza cuál es la situación. Los comportamientos de las personas dependen muchísimo del sistema de medición que utiliza una organización para gestionar su actividad. Esto influye tanto sobre personas internas como sobre personas externas a la organización. La implementación de indicadores tiene muchas ventajas. Para enumerar solo algunas de ellas, podemos mencionar:

- Brindan un conocimiento profundo y detallado acerca de cómo funciona todo en nuestra empresa. La implementación de indicadores nos lleva paulatinamente a conocer la actividad que desarrollamos de una manera detallada e íntima

- Permiten detectar cuáles actividades son importantes, cuáles son las que agregan valor, lo que concluye indefectiblemente en un diagnóstico de la empresa

- Alinean voluntades y esfuerzos hacia el logro de objetivos concretos, minimizando actividades innecesarias que no agregan valor. Permiten entender a la empresa²¹.

Según el manual práctico para asesores en emprendimiento y creación de empresas basado en los estándares de SFEDI y de la Comunidad de Prácticas en Emprendimiento Inclusivo (COPIE) existen muchos sistemas de medición. La combinación de los aspectos importantes es única para cada empresa, ya que para lograr crecimiento en una empresa no solo basta con definir objetivos. Lo ideal es generar indicadores que permitan realizar una valoración de los procedimientos realizados para alcanzar una meta.

A continuación te ofrecemos algunos ejemplos de sistemas de medición:

- 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).

1.4 Caracterización del emprendimiento como competencia del capital humano en el sector estatal

Para diagnosticar el emprendimiento como competencia del capital humano en el sector estatal del territorio holguinero, fue necesario aplicar un instrumento que posibilitara la información necesaria para dicha caracterización. (Anexo 1)

Este instrumento cuenta con una serie de preguntas que el encuestado debe responder con el objetivo de conocer su criterio en relación con su entidad. Por tanto fue necesario

²¹Peuchot, A. (2012). "La importancia de los indicadores para la mejora de los emprendimientos productivos."

profundizar si consideraba importante que su entidad brindara nuevas ofertas y en caso positivo, que las describiera en orden de importancia. Como otra interrogante se pide que seleccione de varias propuestas cómo considera la creación de nuevos proyectos y cómo influyen las necesidades del entorno para ofrecer los servicios de su organización. También se hace referencia sobre las estrategias de identificación de necesidades del entorno, estrategias de proyectos que generen ganancias y mecanismos para divulgar la creatividad que se llevan a cabo en la entidad.

Otro aspecto importante a considerar es la información sobre los clientes, el interés que estos muestran por los servicios y/o productos que se ofertan, la frecuencia con que la entidad los pierde y los mecanismos que esta utiliza para retenerlos o captar los mismos, ya que mantener a los clientes motivados y comprometidos genera grandes ventas y es vital para aumentar las utilidades de toda empresa. Por otra parte no se podía dejar de conocer si se emplean mecanismos para integrar equipos de trabajo y cuáles serían estos. Por último y no menos importante es el aspecto relacionado con la competencia, que debe tenerse en cuenta siempre que de emprender se trate, por tanto se pide una valoración de la misma y las acciones que lleva a cabo la entidad para ganar un mejor espacio en el mercado que se desarrolla.

1.4.1 Validación del instrumento

Para aplicar el instrumento es necesario verificar si este es confiable y válido. Para conocer si el instrumento está bien diseñado, si las instrucciones son comprensibles y los ítems funcionan adecuadamente, es de gran importancia la aplicación de una prueba piloto del instrumento, es decir, 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 diversos 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 esta investigación se propone el uso del coeficiente Alfa de Cronbach el cual 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 diseñado; se parte de la validez del contenido. La validez de contenido se refiere al grado en que el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, es decir el grado en que la medición representa al concepto medido, esta cualidad depende en gran medida del criterio de los investigadores; se logra revisando 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 sería revisar que la encuesta contenga 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. Las entidades seleccionadas fueron artes gráficas, calzado, confecciones textiles, industrias locales varias de Holguín, empresa desarrolladora de software y restaurantes pertenecientes a la empresa de gastronomía.

La población a encuestar se determinó siguiendo dos principios de selección: se decidió incluir de forma intencionada a todos los directivos de primer y segundo nivel, así como todos los trabajadores de los departamentos, que tengan interés en la creación de nuevos productos o servicios. La población fue compuesta de la siguiente forma: 6 cuadros, 18 jefes de departamentos y 26 trabajadores en el área de producción o servicio, para un total de 50 trabajadores como objetivos potenciales de investigación.

Para la validez del instrumento, se realizó una primera aplicación a 8 trabajadores 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 0.85 superior a 0.8, 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 Interpretación de los datos

Al realizar el estudio de los datos brindado por los encuestados se arriba a las siguientes conclusiones (anexo 2): relacionado con la importancia de brindar nuevas ofertas por parte de la organización, el 94% considera que si es importante, pero en la realidad no tienen ofertas variadas pues no pudieron relacionarlas como se solicitaba, el 6% está en desacuerdo, por lo que se puede ver claramente que la gran mayoría está dispuesto a aportar algo nuevo al entorno, pero no cuentan con las ofertas. El 8% de los trabajadores de los restaurantes cree importante elaborar pizzas mixtas como nuevas ofertas y el 6% de ellos plantea que se deberían alquilar nuevos locales de recreación y brindar paquetes recreativos para atraer así nuevos clientes.

El 2% de los encuestados no considera importante las necesidades del entorno para ofrecer los servicios de la organización, el 98% si está de acuerdo con ese criterio, lo que representa un beneficio para la sociedad ya que se debe trabajar para satisfacer sus necesidades, pero en realidad no pueden cubrir las necesidades del entorno. Por otra parte el 90% ve de manera positiva la creación de nuevos proyectos que cautiven al cliente para que soliciten sus servicios y de esta manera ganar una mejor posición en el mercado, sin embargo solo se mostraron dos proyectos en el momento de aplicar el instrumento, el 10% de los encuestados no están de acuerdo con la creación de nuevos proyectos. La identificación de estrategias de necesidades del entorno se muestra en un 94%, de igual manera se comportan las estrategias para crear proyectos que generen ganancias, lo que aporta resultados positivos para la organización, en ambos casos el 6% respondió de manera negativa representando la minoría. La pregunta

relacionada con la utilización de los mecanismos para divulgar la creatividad en la entidad arrojó como resultado, que el 86% de los encuestados considera que es importante utilizarlos, y existe un 14% que no considera importante utilizar estos medios, lo que muestra una disposición favorable a utilizar estos mecanismos.

Otro aspecto considerable es el interés que muestran los clientes por los servicios o productos ofertados, donde se concluye que el 90% de estos muestra mucho interés, esto se atribuye fundamentalmente a que Artes Gráficas, Confecciones Textiles, Calzado y Desoft, son los únicos suministradores estatales del territorio en los productos o servicios que ofertan, además de que la atención que brindan es aceptable cumplen con los requisitos pactados (22%) y la oferta de productos es considerada de buena calidad en el 56%, el 8% de los encuestados considera que los clientes muestran un interés medio, que está dado por las pocas promociones que se realizan y por el atractivo del producto o servicio, solo el 2% considera que los clientes muestran poco interés, ocasionado por insatisfacciones mostradas, que lo conducen a que prefiera otros suministradores como es el caso de los restaurantes pertenecientes a la Empresa de Gastronomía.

La mayoría de los encuestados expresan que sus entidades llevan a cabo mecanismos para retener o captar nuevos clientes (90%), sin embargo no pudieron ejemplificar dichos mecanismos, lo que pone de manifiesto que en realidad no cuentan con los mismos, pero si lo consideran importante, el 10 % restante no lo consideran importante. El 64% de las entidades encuestadas considera que pierde muy poco los clientes, otras nunca (26%) pues al ser los únicos suministradores los clientes tienen necesariamente que acudir a ellos, estos resultados vienen dados por el cumplimiento de los términos pactados en los contratos, la puntualidad en la entrega de la producción o en el servicio prestado y el buen trato con los mismos (38%). Existe un 10% que los pierde a menudo debido a la falta de presupuesto de los mismos clientes y por ello dejan de solicitar los servicios (8%), otra causa de la pérdida de los clientes en estos casos es la alta demanda de los consumidores (22%), y el no contar con la materia prima suficiente (8%) y la tecnología no tan avanzada (10%) para dar respuesta a las solicitudes de los clientes, el 14% restante no argumentó el porqué de su consideración.

Con el objetivo de culminar la producción en el menor tiempo posible y con la calidad requerida se emplean mecanismos (92%) como el trabajo en equipo de las diferentes áreas (62%), se forman e integran comisiones y se crean comités de negocio (8%), además se capacita el personal en aras de elevar la preparación del trabajador (4%), influyendo de manera positiva en la organización, aunque existe una parte que no lo justifica (26%) o no lo emplea (8%) que puede causar demora o desconocimiento de la actividad que desarrolla.

La mayoría de los encuestados coincide que la competencia del entorno es media (58%), el 42% restante la clasifica como un rival fuerte, por tanto se realizan acciones con el objetivo de debilitarla o hacerle frente para no perder terreno en el mercado, entre ellas están la de ofrecer precios competitivos, producir con calidad, eficiencia y rapidez en el servicio prestado, realizar ferias, fiestas de barrios, donde se muestren las nuevas ofertas, además motivar y capacitar al trabajador para preservarlo y que se sienta comprometido con su organización.

Lo anteriormente señalado muestra que la competencia emprendimiento en las entidades seleccionadas cuenta con barreras que impiden su desarrollo, entre las cuales podemos mencionar: la mayoría de las entidades están dispuestas a aportar algo nuevo al entorno, pero no cuentan con las ofertas, en ocasiones no pueden cubrir las necesidades del entorno, se realizan pocas promociones a los productos o servicios prestados, algunas entidades no emplean los mecanismos para retener o captar nuevos clientes y la tecnología utilizada en varias entidades no es tan avanzada. Estas barreras son muestra de que en las organizaciones seleccionadas en del sector estatal, a pesar de tener buenas intenciones no se logran materializar resultados concretos de patentes, innovaciones, que permitan potenciar la creatividad del individuo en aras de lograr que el emprendimiento alcance un auge en las mismas.

Conclusiones parciales

Por todo lo anteriormente expuesto se llega a la conclusión que:

1. La competencia emprendedora está caracterizada por la actitud de la persona, donde estas son capaces de planificar, organizar y emprender con el fin de convertirse en un líder que aporta un beneficio mutuo entre la organización y él mismo.
2. Después de analizar los conceptos de emprendimiento se define a las personas emprendedoras como: aquellas que asumen riesgos e inician de manera creativa actividades para alcanzar una meta propuesta en cualquier ámbito de su vida, sea profesional o personal.
3. Los enfoques contemporáneos de forma general enfatizan la competencia en el papel de las características del individuo, en los logros que un trabajador es capaz de conseguir trazando estrategias e identificando objetivos.
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 competencial laboral.
5. Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando las metas en la organización. El objetivo de estos es aportar a la empresa un camino correcto para que esta logre cumplir con los objetivos establecidos.
6. El diagnóstico preliminar realizado en las entidades estatales, mostró que a pesar de tener buenas intenciones no se logran materializar resultados concretos, y que la competencia emprendimiento cuenta con barreras que impiden su desarrollo y el éxito de la organización.

CAPÍTULO II: PROPUESTA DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL EMPRENDIMIENTO EN EL SECTOR ESTATAL.

Este capítulo tiene como propósito diseñar el sistema de indicadores que permite medir el emprendimiento como competencia del capital humano, aplicar dichos indicadores en algunas de las entidades seleccionadas y proponer un conjunto de acciones que ayuden a disminuir el impacto de las barreras detectadas para potenciar la competencia emprendimiento.

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 3) que proporcionara la información necesaria para determinar las principales variables que tendrían autoridad en dichos indicadores.

Para ello, se tomó como referencia 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. Este instrumento ofrece la oportunidad de conocer el orden de importancia que tienen las características de las dimensiones: Planeación, Poder, Realización e Innovación.

Dimensión planeación: el conjunto de las características personales relacionadas con la planeación, 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. Otros autores ven al poder como un recurso, como una cosa 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.

Automotivación: 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 se consideran personas emprendedoras con experiencia en el tema. (Ver anexo 4).

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 5), 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 conformado por las dos características que la integran que son creatividad e iniciativa ambas con el 100%.

A continuación se muestran las 13 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, estos resultados se pueden apreciar en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Análisis estadísticos

Moda	Mediana	Media	Desviación típica	Coeficiente de variación
1	2	1,92307692	1,03774904	53,96295025
3	3	2,69230769	1,03155347	38,31484322
3	3	2,92307692	0,95407359	32,63935957
4	2	2,46153846	1,33012434	54,03630146

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 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 2.2 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 6)

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 7.

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.

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.

POmáx: Planeación y organización máxima del individuo. No es más que un valor máximo posible a alcanzar en el Kp, el cual se propone sea la constante de 9, pues es el valor máximo a lograr en el Kp. $POmáx = 9$

Sistema de procesamiento y toma de decisiones: debe partirse de los resultados obtenidos con el entrevistado, en la lista de chequeo elaborada (anexo 8), 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 y/o materializadas 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 8, 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 8, 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:

$$CPI = \frac{CL + TE + CTE + F}{CPI_{m\acute{a}x}}$$

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 8, 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 las entidades seleccionadas

Para esta investigación se realizó una breve caracterización de las entidades seleccionadas, el análisis se dirige a: UEB "Artes Gráficas Holguín", Fábrica de Calzado "Planta Checa", UEB - 3 "Lidia Doce Sánchez", UEB Industrias Locales Varias,

restaurantes pertenecientes a la Empresa Municipal de Gastronomía de Holguín (EES) y Empresa Desarrolladora de Software (DESOFT).

- **Unidad Empresarial de Base Artes Gráficas Holguín**

La UEB Artes Gráficas Holguín, está integrada a la Empresa Provincial de Industria Locales Varias de Holguín, al amparo de la Resolución No. 16 de 2012 del Poder Popular Provincial, con domicilio legal en Carretera Central No.1 entre Constitución e Independencia, Reparto Santiesteban, ciudad de Holguín, está registrada con el código No.321.1.12721 en el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas (REEUP).

La misma tiene como misión producir y brindar servicios comprendidos dentro de la rama gráfica, que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, mediante una estrategia productiva que nos asegure el autofinanciamiento, la preparación del capital humano y nos lleve a convertirnos en un proveedor líder de la pequeña y mediana industria en el territorio. Entre las líneas productivas con las que cuentan se encuentran: la producción de impresos comerciales, especialidades gráficas, troquelados, confección de cuños y la confección de artículos de cumpleaños.

La composición de la plantilla se pueden observar en el anexo 9. Con relación a la fuerza de trabajo la UEB cuenta con un total de 158 trabajadores, de ellos el 51% representa el sexo masculino, mientras que el sexo femenino representa el 49%. La distribución de la plantilla por nivel de escolaridad muestra un predominio de trabajadores con nivel medio de un 41%, seguido el nivel técnico medio con 28%, el nivel medio superior 20%, el nivel superior 6% y por último con el menor porcentaje el nivel primario 5%. Este análisis evidenció el bajo nivel de formación en los trabajadores de la entidad, por lo que se deben generar acciones que propicien un mayor nivel de preparación.

En cuanto a la categoría ocupacional el mayor porcentaje lo representan los operarios con un 78%, seguido de la categoría técnicos con un 16%, los de servicios el 5% y los cuadros representan el 1%. Lo que demuestra un predominio del personal directo a la prestación del servicio.

El comportamiento de los indicadores económicos al cierre 2015 en la entidad se pueden apreciar en el anexo 10, al realizar un análisis de estos se observa una

situación favorable, sobre todo en algunos indicadores como las ventas totales, donde existió un incremento en un 61.6% respecto a lo planificado, así como la producción mercantil en un 62.4%.

- **Fábrica de Calzado "Planta Checa"**

La fábrica "Planta Checa" se subordina a la UEB de Calzado "Jesús Arguelles Hidalgo", que pertenece a la Empresa de Calzado "Combell", subordinada al Grupo Empresarial de la Industria Ligera (GEMPIL) del Ministerio de la Industria (MINDUS). Esta fábrica radica en la calle Aricochea 142, Holguín, tiene como misión producir bienes de consumo de alta calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, su principal objetivo es la confección de botas Coloso 21 cm con destino FAR. La composición de la plantilla se aprecia en el anexo 11.

La entidad cuenta con un total de 118 trabajadores, de ellos el mayor porcentaje está representado por el sexo femenino con un 60%, mientras que el sexo masculino representa el 40%. Respecto a la composición de la plantilla por nivel de escolaridad, el 22% de los trabajadores tiene nivel medio, el 64% es nivel medio superior, el 8% técnico medio, un 2% con nivel primario y el 4% de nivel superior. Como se puede observar existe un alto porcentaje de personas con nivel medio superior, por lo que la entidad deberá impulsar en sus trabajadores más jóvenes el espíritu de superación.

El comportamiento de la plantilla por nivel ocupacional reflejó un predominio de la categoría operarios con un 89%, las categorías técnico, servicios y cuadros representan el 6, 4, 1% respectivamente del total de trabajadores. Lo cual se considera adecuado teniendo en cuenta la labor fundamental que se realiza.

Al analizar el comportamiento de los indicadores económicos al cierre 2015 se puede apreciar un incremento en los gastos materiales de un 14% por encima de lo planificado, además la producción mercantil y las ventas se cumplieron en un 95%, por lo que la empresa debe tomar medidas para lograr cumplir estas al 100%, pero de manera general es rentable su comportamiento. (Ver anexo 12)

- **UEB - 3 "Lidia Doce Sánchez"**

La UEB - 3 "Lidia Doce Sánchez" de Holguín pertenece a la Empresa de Confecciones "Yamarex", quien se encuentra ubicada en la calle Martí No.96 entre Morales Lemus y Narciso López, ciudad de Holguín, la misma pertenece al Ministerio de la Industria

(MINDUS) al Grupo Empresarial de la Industria Ligera (GEMPIL). Se dedica a la producción y comercialización de forma mayorista de confecciones textiles de todo tipo, así como ofrecer servicios de diseños y modelajes a las entidades de la Unión de Confecciones Textiles. En esta UEB existe un total de 170 trabajadores, predominando el sexo femenino con un 89%, el sexo masculino solo representa el 11%, adecuándose este comportamiento a la actividad fundamental que se realiza en la entidad. La composición de la plantilla se aprecia en el anexo 13.

El análisis de la distribución de la plantilla por nivel de escolaridad muestra la prevalencia del nivel medio (46%), seguidos del nivel medio superior (29%), técnico medio (17%), nivel primario (5%) y con solo un 3% el nivel superior. Por tanto se evidencia la necesidad de formación en esta entidad.

De acuerdo a la categoría ocupacional existe un predominio de la categoría operarios, representando el 89% del total, la categoría técnicos representa un 9% y las categorías cuadro y de servicio representan el 2%. Lo que confirma la presencia del personal directo a la producción.

Al analizar el comportamiento de los indicadores económicos al cierre 2015 se puede apreciar el cumplimiento de la producción mercantil al 100%, mientras que la productividad se cumple en un 28% por encima de lo planificado, esto se puede apreciar en el anexo 14.

- **Unidad Empresarial de Base Industrias Locales Varias de Holguín (AVIL)**

La UEB AVIL, perteneciente a la Empresa Provincial Industrias Locales Varias de Holguín, se encuentra ubicada en la calle Máximo Gómez # 217 % Cables y Ángel Guerra. La misma produce y comercializa valores artísticos, estéticos y culturales en forma de artículos de carácter utilitario y decorativo a precios competitivos que satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes, con una estrategia que permite el autofinanciamiento en divisa y la consolidación del capital humano como ventaja competitiva, para convertirlos en el proveedor líder de la Pequeña y Mediana Industria en el territorio.

La fuerza laboral de esta entidad se aprecia en el anexo 15. La UEB cuenta con un total de 176 trabajadores, de ellos el 60% son mujeres y el 40% hombres. Según la composición de la plantilla por nivel de escolaridad, demuestra que el 46% del total de

trabajadores tiene nivel medio, el 25% nivel medio superior, el 21% técnico medio y de nivel superior 8%. Lo que demuestra la necesidad de superación en la UEB.

El análisis de la distribución de la plantilla por categoría ocupacional, evidenció el predominio de la categoría operarios representando el 71% del total, la categoría técnicos el 15%, servicios 13% y cuadros el 1%. Lo que reflejó un predominio del personal directo a la producción.

Al analizar el comportamiento de los indicadores económicos al cierre 2015 se puede apreciar un comportamiento favorable, al incrementarse las utilidades en un 7.7% respecto a lo planificado; así como la producción mercantil que sobrecumple en un 15.2%. (Ver anexo 16)

- **Restaurantes pertenecientes a la EES**

Los restaurantes objeto de estudio pertenecen a la EES, la misma fue creada el 1ro de enero de 1999, con la unificación de la Empresa Municipal de Gastronomía de Holguín y la entonces Empresa Provincial del Turismo Popular de Holguín. Esta tiene como misión satisfacer las necesidades siempre crecientes de la población con la prestación de los servicios gastronómicos concordados a precios y calidad, enmarcando o priorizando la atención a los asistenciados o de bajos ingresos, a través del programa de Sistema de Atención a la Familia (SAF) y al programa de la merienda escolar. Se encuentra ubicada en la calle Peralta No 39 Reparto Santiesteban. Cuenta con una amplia red gastronómica, dentro de ella el Restaurante Italiano Roma, Combinado Taberna Ahumado, Las Galicias, El Cauto y La Malagueña, quienes fueron las instalaciones seleccionadas.

La fuerza laboral en estos restaurantes está integrada por un total de 113 trabajadores, de ellos el 61% representan el sexo femenino y el 39% representan el sexo masculino. El comportamiento de la distribución del personal por sexo, niveles de escolaridad y categorías ocupacionales se evidencian en el anexo 17.

El análisis de la composición de la plantilla por nivel de escolaridad, muestra una prevalencia del nivel medio superior (45%), seguido el nivel medio (34%) y nivel técnico medio (19%), por último el nivel superior (2%). Lo que evidencia la necesidad de potenciar la superación en estos restaurantes.

La distribución de la plantilla por categoría ocupacional, reflejó la superioridad del personal con la categoría de servicio, representando el 73% del total, mientras que la categoría operarios representan el 27% de este total. De esta manera se ratifica el porcentaje de trabajadores desempeñándose en la actividad directa con la prestación del servicio.

Al analizar el comportamiento de los indicadores económicos al cierre 2015 se puede apreciar un sobrecumplimiento de forma general en los restaurantes objeto de estudio de acuerdo a las utilidades planificadas, excepto Las Galicias donde existen pérdidas debido a la no prestación del servicio por un tiempo. (Ver anexo 18)

- **Empresa DESOFT-División Holguín**

La Empresa DESOFT -División Holguín forma parte de la Empresa Nacional de Desarrollo de Software con representación en todas las provincias del país, y pertenece al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC). Inicialmente fue la Empresa de Servicios Informáticos (ESI), luego en noviembre del 2003 mediante la Resolución No 57/03 del Presidente del Grupo de Tecnologías de la Información (GTI) pasa a ser la Empresa de Desarrollo y Producción de Software de Calidad (SOFTCAL) y por último, el 26 de marzo del 2004 que queda constituida como Sociedad para el desarrollo de Productos Informáticos Especializados (DESOFT) a través de la Resolución 13/04 emitida por GTI. Se encuentra ubicada en la ciudad de Holguín, Carretera Central #24 esq. Martí. Entre los servicios que presta se encuentran el diseño de software a la medida que satisfaga necesidades más específicas de los clientes, desarrollo de aplicaciones multimedia para variados usos, la comercialización de licencias e Implementación de software, la consultoría informática, desarrollo de páginas web e intranet empresarial, la seguridad Informática, el soporte, mantenimiento y asesoría respecto a los productos que se comercializan, y los cursos de capacitación y formación en aulas especializadas, en las tecnologías de la información sobre una amplia gama de sistemas y programas útiles.

Al realizar un análisis del comportamiento de la plantilla se observa que cuenta con 230 trabajadores, 200 en la cabecera provincial y 30 en los municipios de la provincia de los cuales el 47% son del sexo femenino y el 53% del sexo masculino. La distribución de la plantilla por categoría ocupacional, reflejó que 8 son operarios, 13 trabajadores de

servicios, 197 técnicos, 2 administrativos y 10 cuadros. Del análisis anterior se puede decir que la mayoría de los trabajadores son del sexo masculino, la plantilla la componen mayormente trabajadores de nivel técnico, lo que es propicio para la actividad emprendedora. (Ver anexo 19)

2.4 Aplicación de la propuesta del sistema de indicadores en las entidades seleccionadas.

Para la aplicación de la propuesta del sistema de indicadores, se decidió escoger dos entidades como caso de estudio. Esta selección se realiza para confrontar los resultados con los negocios no estatales escogidos en otra investigación, pues al efectuar la caracterización de las actividades seleccionadas para el estudio, se pudo apreciar que las paladares y los mecanógrafos eran los negocios que más aportaban al presupuesto del estado y los que más habían perdurado en el tiempo, por tanto el análisis se dirigirá a las entidades de Artes Gráficas y los restaurantes pertenecientes a la Empresa de Gastronomía.

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

Aplicación de los indicadores en Artes Gráficas en febrero de 2016

$$POI = \left(\frac{D}{CTP} \right) * Kp = \left(\frac{23}{26} \right) * 0.78 = 0.69$$

$$Kp = \frac{PC + AC + V}{POmáx} = \frac{3 + 2 + 2}{9} = 0.78$$

El indicador planeación y organización del individuo, se comporta en un 69%, está próximo al 70% que fue el valor escogido por los expertos, pero no está en el rango de aceptación, por tanto se debe trabajar fundamentalmente en base a elevar el número de tareas que el emprendedor distribuye de forma eficaz, en la actitud para el cambio y la visión a largo plazo para poder alcanzar mejores resultados.

$$ICI = \frac{ARP}{CIP} = \frac{3}{4} = 0.75$$

El indicador innovación y creatividad del individuo se manifestó en un 75 %, este resultado se considera positivo, pero para lograr efectos más satisfactorios se debe continuar trabajando para crear nuevas ideas que proporcionen servicios personalizados en la entidad y así alcanzar mejores resultados.

$$REI = \left(\frac{CPA}{CPI}\right) * OE = \left(\frac{5}{8}\right) * 0.8 = 0.50$$

$$OE = \frac{COA}{TOI} = \frac{4}{5} = 0.8$$

El indicador realización emprendedora del individuo se comporta en un 50%, 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 mejora de los procesos y servicios con vistas a perfeccionar sus resultados.

$$CPI = \frac{CL + TE + CTE + F}{CPI_{m\acute{a}x}} = \frac{3 + 2 + 3 + 1}{12} = 0.75$$

El indicador características de poder del individuo se comporta en un 75 %, este resultado se considera positivo, pero para lograr efectos más satisfactorios se deben mejorar las acciones que tributan a elevar la flexibilidad y la tolerancia al estrés ante las situaciones del entorno.

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:

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

$$IGCE = (0.35 * 0.69 + 0.30 * 0.75 + 0.15 * 0.50 + 0.15 * 0.75) * 100$$

$$IGCE = 64.75\%$$

El Indicador General del Comportamiento Emprendedor, es del 64,75%, por lo que el comportamiento emprendedor de la directora de Artes Gráficas Holguín es medio, ya que está por debajo de los niveles considerados como de buen comportamiento emprendedor, por tanto debe realizar acciones que logren mejorar su comportamiento

emprendedor y trabajar sus capacidades de flexibilidad y tolerancia al estrés, la delegación de tareas y concreción de oportunidades para solucionar problemas detectados.

Aplicación de los indicadores en la Empresa de Gastronomía en febrero de 2016

$$POI = \left(\frac{D}{CTP}\right) * Kp = \left(\frac{10}{14}\right) * 0.78 = 0.56$$

$$Kp = \frac{PC + AC + V}{POmáx} = \frac{3 + 2 + 2}{9} = 0.78$$

El indicador planeación y organización del individuo, se comporta en un 56%, no se considera un buen resultado de este indicador en el comportamiento emprendedor, por tanto se debe trabajar fundamentalmente en base a dotar de conocimientos en materia de planeación del trabajo, para que logre elevar el número de tareas que distribuye de forma eficaz, también debe prepararse en cuanto a mejorar la actitud para el cambio y la visión a largo plazo que posibilite alcanzar mejores resultados.

$$ICI = \frac{ARP}{CIP} = \frac{4}{6} = 0.67$$

El indicador innovación y creatividad del individuo se manifestó en un 67%, este resultado no se considera positivo, por tanto para lograr efectos más satisfactorios se debe continuar trabajando la creatividad para generar nuevas ideas que proporcionen servicios personalizados en la entidad y así alcanzar mejores resultados.

$$REI = \left(\frac{CPA}{CPI}\right) * OE = \left(\frac{6}{9}\right) * 0.83 = 0.55$$

$$OE = \frac{COA}{TOI} = \frac{5}{6} = 0.83$$

El indicador realización emprendedora del individuo se comporta en un 55%, no se considera un buen resultado de este indicador en el comportamiento emprendedor, por lo que no se logran aprovechar las oportunidades que el entorno le brinda, debe

continuar trabajando en identificar los problemas del entorno que puede convertirse en oportunidades de mejora de los procesos y servicios con vistas a perfeccionar sus resultados.

$$CPI = \frac{CL + TE + CTE + F}{CPI_{m\acute{a}x}} = \frac{3 + 2 + 2 + 1}{12} = 0.67$$

El indicador características de poder del individuo se comporta en un 67%, este resultado no se considera positivo, por tanto se debe continuar trabajando en mejorar las acciones que tributan a elevar la flexibilidad, la tolerancia al estrés y la capacidad para trabajar en equipo ante las situaciones del entorno para lograr efectos más satisfactorios.

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:

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

$$IGCE = (0.35 * 0.56 + 0.30 * 0.67 + 0.15 * 0.55 + 0.15 * 0.67) * 100$$

$$IGCE = 58 \%$$

El Indicador General del Comportamiento Emprendedor, es del 58%, por lo que el comportamiento emprendedor de la Jefa de Cuadros de la ESS es medio, ya que está por debajo de los niveles considerados como de buen comportamiento emprendedor, por tanto debe mejorar su comportamiento emprendedor y trabajar sus capacidades de flexibilidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, la delegación de tareas y 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 entidades seleccionadas, así como de conocer las barreras que frenan el desarrollo de la competencia emprendimiento en el sector estatal, se propone un conjunto de acciones para potenciar esta competencia en el capital humano:

1. Programar fórum para el desarrollo de ideas emprendedoras en las diferentes áreas de la organización que den respuesta a problemáticas sociales del territorio y motiven la generación de ideas emprendedoras en los diferentes entornos.
2. Impartir cursos de liderazgo, marketing, creatividad e innovación, dirigidos a los trabajadores para utilizar herramientas, métodos y técnicas que orienten el desarrollo de una cultura emprendedora en función de las oportunidades del entorno y necesidades del territorio.
3. Fomentar la competencia emprendedora desde edades tempranas, de manera tal que sea capaz de desarrollar habilidades que le permitan utilizar sus conocimientos para la solución práctica de problemáticas identificadas y convertirlas en oportunidades con el uso de mecanismos de promoción de la creatividad e inventiva en la institución.
4. Aplicar sistemáticamente los indicadores propuestos al capital humano de las entidades y proponer acciones de mejora encaminadas al desarrollo de la cultura emprendedora de estos
5. Desarrollar propuestas que gestionen la competencia emprendedora como vía de desarrollo económico del territorio y del país
6. Crear mecanismos que generen el aumento de la estimulación moral y material para preservar el capital humano innovador y emprendedor en los procesos de las entidades estatales
7. Incorporar nuevas prácticas de colaboración incentivando la transferencia de tecnologías, conocimiento e información
8. Incorporar estrategias para integración de equipos de trabajo en proyectos innovadores en el sector estatal
9. Aplicar el instrumento de medida de la actitud emprendedora en las entidades del territorio que den mayores respuestas a las demandas del entorno, para poder caracterizar el capital humano con que cuentan y proponer acciones de mejora.

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 de las personas en las organizaciones, lo que permitirá tomar decisiones para la mejora continua de las mismas y así alcanzar un desarrollo económico.
- 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 emprendimiento en el capital humano en entidades seleccionadas del sector estatal 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

La realización de la investigación permitió cumplir con los objetivos propuestos al inicio del estudio. Luego del análisis realizado se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico práctico referencial, permitió definir a la persona emprendedora como aquella persona que es capaz de enfrentar las dificultades que se presentan a diario, de asumir riesgos e iniciar de manera creativa actividades para alcanzar una meta propuesta con el objetivo de genera un impacto positivo en el crecimiento económico y en su vida como tal.
2. Se caracterizó el emprendimiento como competencia del capital humano en seis entidades estatales que con anterioridad habían sido objeto de estudio, mostrando buenos resultados económicos a excepción de la Empresa de Gastronomía.
3. El diagnóstico realizado en las entidades estatales, mostró que a pesar de tener buenas intenciones no se logran materializar resultados concretos, y que la competencia emprendimiento cuenta con barreras que impiden su desarrollo y el éxito de la organización.
4. Se diseñó el sistema de indicadores para medir la competencia emprendimiento y se aplicó en el sector estatal utilizando como herramienta el criterio de informantes claves en la realización de los mismos.
5. Al evaluar los indicadores se aprecia que el indicador de realización emprendedora en ambos casos está por debajo de lo esperado, disminuyendo así el indicador general de emprendimiento.

RECOMENDACIONES

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

1. Continuar realizando estudios de este tipo para medir el nivel de emprendimiento del entorno socioeconómico holguinero de forma general
2. Perfeccionar la propuesta de indicadores para medir el emprendimiento como competencia del capital humano
3. Utilizar la propuesta de indicadores para medir el emprendimiento como competencia del capital humano y así mantener la entidad como empresa emprendedora en el territorio holguinero
4. Considerar las medidas anteriormente expuestas encaminadas a elevar el desempeño de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Autores, C. D. (2004). Competencia Emprendedora en Gerencia Pública. Chile, Universidad de Concepción
2. Barbosa, Yadira (2007). Características del emprendedor exitoso. Retrieved 2 marzo,2016, from <http://www.paraemprender.com>
3. Caldera, J., F. Rodríguez, et al. "Manual guía para agentes multiplicadores en estímulo y desarrollo de capacidades emprendedoras". (Consultado enero 2016)
4. Cámara de Comercio (2009). El docente como promotor y formador del emprendimiento. Bogotá
5. Comeche Martínez, J.M. (2004). Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. España
6. Cuesta Santos, A. (2001). "Gestión por competencias. Editorial Academia. La Habana"
7. De Castro de los Ríos, M, I. (2003). Mentalidad emprendedora. Bogotá
8. Del Campo Sanz, Juan de Dios (2014). Formación de emprendedores en la Universidad: Necesidad real. España
9. Drucker, Peter F. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles. New York: Harper & Row
10. Drucker, P. (1985). La Innovación y el empresario innovador. Ed. Edhasa. Pág. 25-26; 35-44
11. Emprendo, Proyecto MECESUP UCO (2011). La formación de profesionales emprendedores en la Universidad de Concepción. Retrieved 26 marzo, 2016, from <http://www.udec.cl/emprendo/> Entrepreneurship: Theory and Practice, 26 (4) pp. 23 – 52
12. Fanelli, G. d. (2014). "¿Qué son y cómo se construyen los indicadores en la evaluación de impacto?" Retrieved 28 de marzo de 2016
13. Frida Díaz-Barriga Arero-Gerardo Hernández. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México. McGraw Hill

14. Fundación INCLIDE (2011). Indicadores para la igualdad en el emprendimiento. España. (Consultado febrero 2016)
15. García Fraile, J.A. et al. (2009). Estrategias didácticas para formar competencias. Lima: AB Representaciones Generales
16. García Garza; Saénz Sepúlveda (2002). Formación de emprendedores. México. Universidad Autónoma de Nuevo León. Compañía Editorial Continental
17. Guerrero, O. (1999). Aprender a ser Competentes, nuevo desafío de la educación básica. Revista Tarea N.43. Lima Perú
18. 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
19. 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
20. Jáuregui, a. (2001). Características de los nuevos emprendedores
21. Jaramillo, L. (2008). Emprendimiento: Concepto básico en competencias. Lumen. Revista del Instituto de Estudios en Educación –IESE, 7. Universidad del Norte, Retrieved 2 marzo, 2016, from <http://www.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/ar>
22. 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
23. Leite, Emanuel Ferreira (2012). O Fenômeno do Empreendedorismo, São Paulo, Editora Saraiva, 362 páginas
24. Levy-Leboyer, C. (1997). "Gestión de las competencias. Ed. Gestión 2000, Barcelona"

25. López Núñez, F.A. (2008). Propuesta Metodológica para hacer corresponder la Gestión por Competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Tesis doctoral
26. Malpica, (1999). Taller sobre Evaluación de Competencias Básicas. Memorias Santa Fe de Bogotá. Colombia
27. 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
28. McClelland, D. C. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence. American Psychologist"
29. Mertens, Leonard (1997). Competencia Laboral, Sistemas, Surgimiento y Modelos. Cinterfor
30. Morales, C., A. (2006). "Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos"
31. Moraga, M. (2013). "Definiciones de emprendedor." Retrieved 3 marzo, 2016, From <http://edukavital.blogspot.com/2013/01/definicion-de-emprendedor.html>
32. Mulder, E.; Cubeiro, J. (1997). Emprendedores e Intraemprendedores: ¿Hay diferencia? Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar, nº 7, pp.69-73
33. Navas Albertina, (2009). El emprendedor es quien materializa sus sueños, Revista Lideres, Quito, Ecuador
34. Norma 3000:2007 de la ONN. Sistema de gestión integrada de capital humano. Vocabulario
35. Nueno, Pedro. (2005). Emprendiendo hacia el 2010: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas. Ediciones Deusto, Barcelona
36. Palma, Y., Santos Gracia. (2011). "Indicadores de emprendedurismo en Panamá en comparación con otros contextos"
37. Parra, L. F. (2010). Modelo de incubadoras para empresas comunitarias. Colombia

38. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana
39. Pereira, F (2003). Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano. Economía Gestión y Desarrollo. No.19 Cali. Colombia
40. 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
41. 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
42. Ripollés, M. (1995). Una propuesta de definición del entrepreneur, Revista
43. Rodríguez, L. D. (2014). El Emprendimiento como Competencia del Capital Humano en sectores del entorno socioeconómico holguinero. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín
44. Sanabria y Burgos, (2004). Competencia, Empresa y Espíritu Emprendedor. Escuela de Administración de Negocios
45. 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"
46. 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
47. Schumpeter, J. (1984). The Meaning of Rationality in the Social Sciences. Zeitschrift fur die gesamte Staatswissenschaft. Alemania
48. Souza, J. D. (2007). El emprendimiento social en el cambio de la época. Brasil
49. Stevenson del Vecchio -Velázquez, Z. (2007). El emprendimiento como eje transversal del currículo del administrador de empresas

50. Tasis, G. R. (2014). El emprendimiento como competencia del capital humano en el entorno socioeconómico holguinero. Departamento de ingeniería industrial. Holguín
51. Tobón, S. (2010). Formación integral y aprendizaje de las competencias. Bogotá: ECOE
52. 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
53. Vainrub, Roberto (2009). Una guía para emprendedores. Editorial Pearson. 5ª.edición.España Veciana
54. Valcarce y Sequera, (2006). "Material Definición de emprendimiento ¿Qué es?, Significado y Concepto"
55. Vera Castillo, Pedro Maximiliano A. (2007). Una experiencia de formación transversal e interdisciplinaria de emprendedores universitarios
56. Vesga, A. (2004). El perfil del emprendedor de éxito
57. 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
58. Zahra, S.; George, G. (2002). Culture and its consequences for entrepreneurship
59. 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"
60. 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. Instrumento

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. De antemano le damos las gracias por su colaboración.

Entidad: _____ Cargo: _____

Sexo: _____ Edad: _____ Nivel escolar: _____

1. ¿Considera importante que su organización brinde nuevas ofertas?

Si ___ No ___ En caso positivo pudiera describirlas en orden de importancia:

2. ¿Cómo consideras las necesidades del entorno para ofrecer los servicios de su empresa? Muy importante ___ Poco importante ___ No importante ___

3. ¿En qué medida considera importante la creación de nuevos proyectos para beneficiar la sociedad y la organización? Alta _____ Media _____ Baja _____

a) Podría mencionar algunos que se realizan en su entidad

4. ¿Se llevan a cabo estrategias de identificación de necesidades del entorno en su entidad? Si ___ No ___

5. ¿Se realizan estrategias para crear proyectos que generen ganancias? Si ___ No ___

6. ¿Considera importante que se utilicen mecanismos para divulgar la creatividad en la entidad? Si ___ No ___

7. Con respecto a los clientes:

a) Muestran los clientes interés por los productos y/o servicios de la entidad

Mucho: _____ Medio _____ Poco: _____

b) ¿Se llevan a cabo mecanismos para retener o captar nuevos clientes? Si ___ No ___

¿Cuáles? _____

c) ¿Con qué frecuencia la entidad pierde los clientes?

A menudo _____ Muy poco _____ Nunca _____

a) Según su criterio, ¿cuál es la causa? _____

8. ¿Se llevan a cabo mecanismos para integrar equipos de trabajo? Si ___ No ___

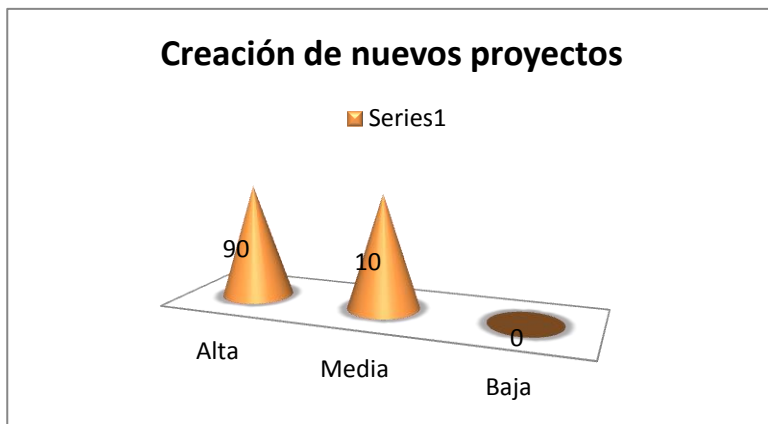
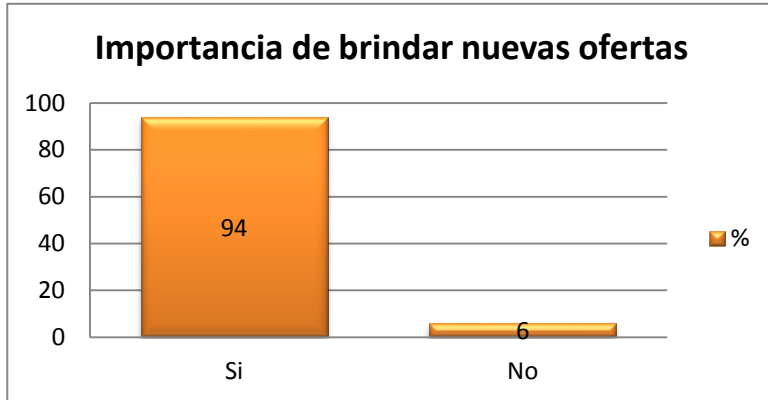
¿Cuáles? _____

9. ¿Cómo considera la competencia de su entorno?

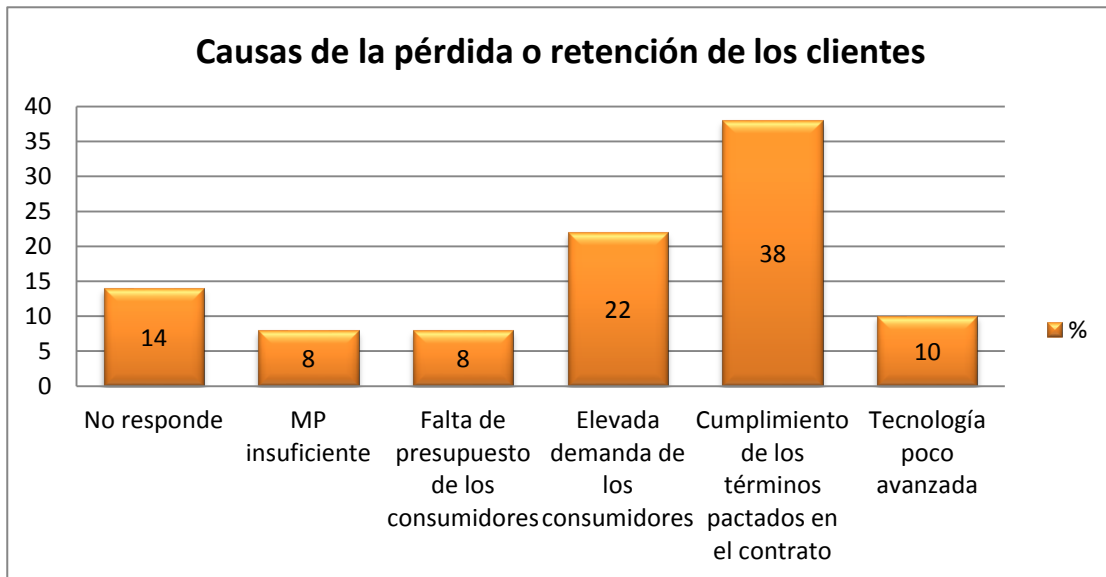
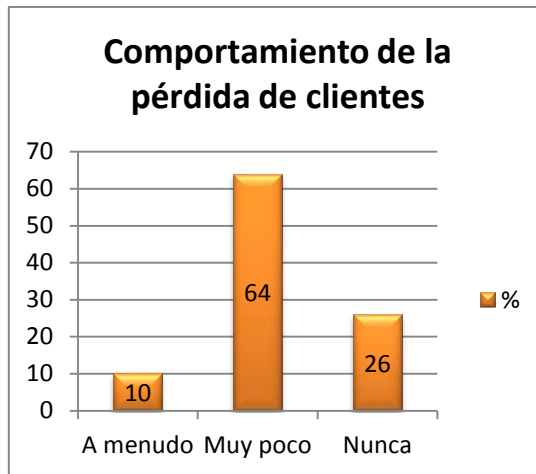
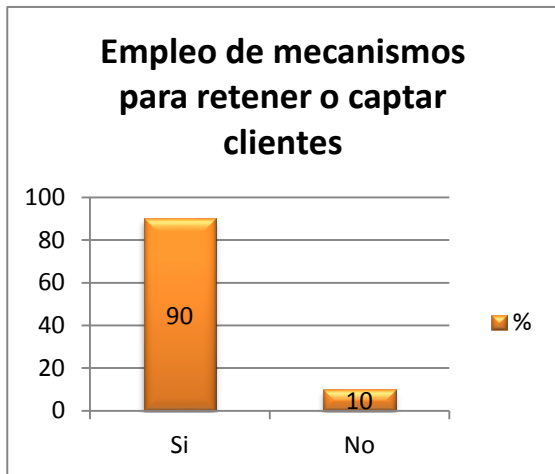
Fuerte _____ Media _____ Débil _____

¿Qué acciones se realizan en su entidad para ganar un mejor espacio en el mercado?

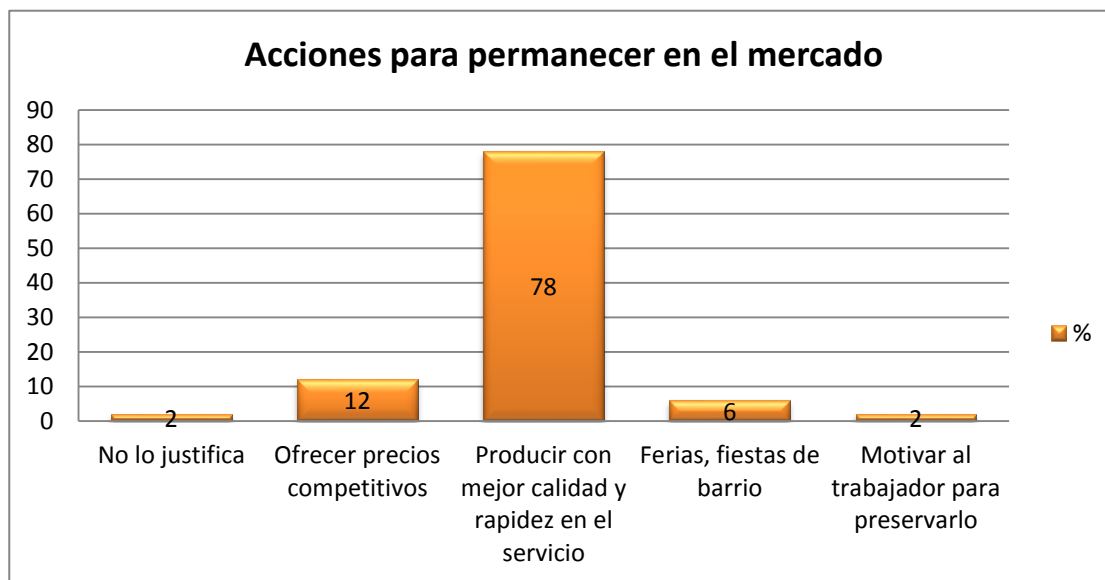
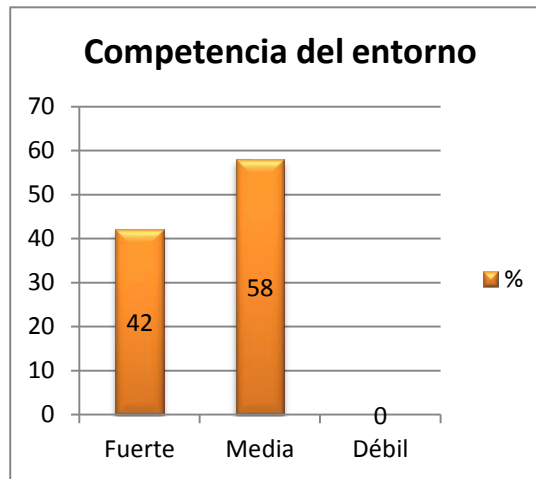
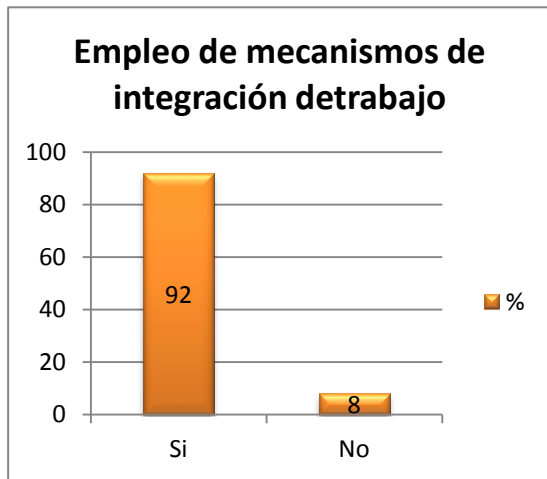
Anexo 2. Resultados arrojados del instrumento aplicado



Anexo 2. Resultados arrojados del instrumento aplicado. (Continuación)



Anexo 2. Resultados arrojados del instrumento aplicado. (Continuación)



Anexo 3. Instrumento para seleccionar las características

Estimado(a) señor(a), usted ha sido seleccionado para la aplicación del siguiente instrumento, por lo que solicitamos su colaboración a través de la siguiente encuesta.

De antemano le damos las gracias por su colaboración.

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	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 3. Instrumento para seleccionar las características. (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 3. Instrumento para seleccionar las características. (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	

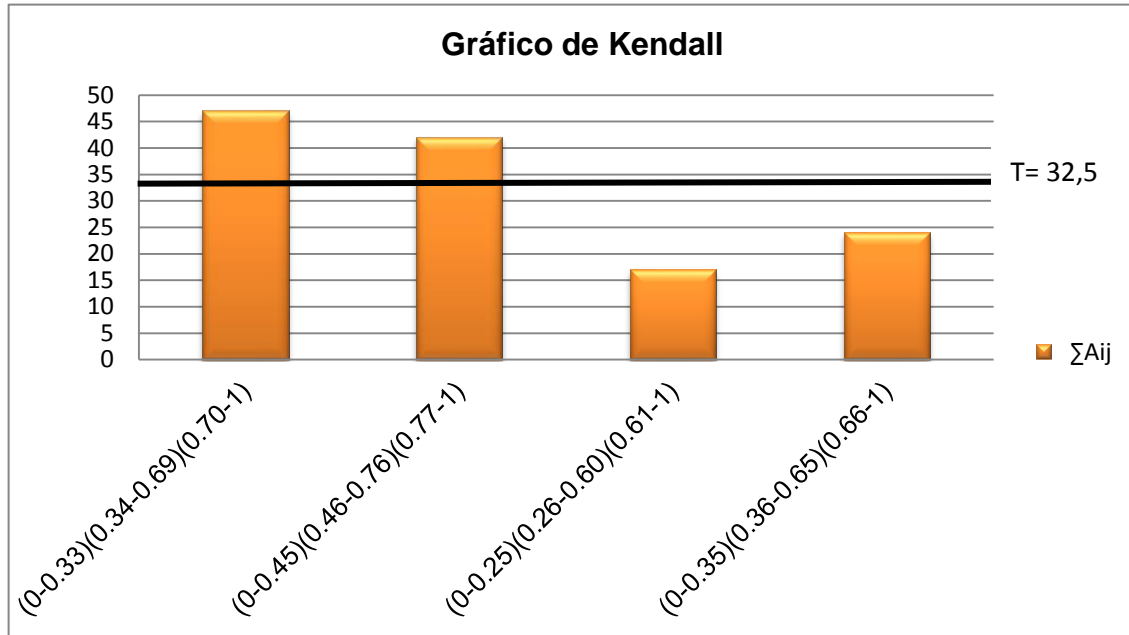
Anexo 4. Datos del equipo de expertos seleccionados

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
Odalis 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 5. 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 6. Gráfico de kendall



Anexo 7. 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 	$POI = \left(\frac{D}{CTP} \right) * Kp$
	<ul style="list-style-type: none"> - PC: Previsión y control. - AC: Actitud para el cambio. - V: Visión a largo plazo. - POmáx: Planeación y Organización máxima del Individuo (9). 	$Kp = \frac{PC + AC + V}{POmáx}$
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 7. Propuesta del sistema de indicadores. (Continuación)

<p>Realización 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 	$REI = \left(\frac{CPA}{CPI} \right) * OE$
<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) 	$IGCE = [(0.35 * POI) + (0.30 * ICI) + (0.15 * REI) + (0.15 * CPI)]$

Anexo 8. Lista de chequeo para el sistema de indicadores del comportamiento emprendedor.

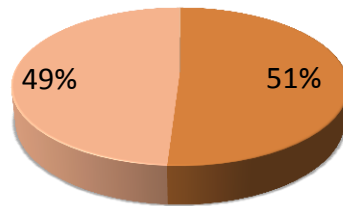
	Siempre	A veces	Rara vez
¿Con qué frecuencia considera necesario el control y mantenimiento sobre métodos, personas y situaciones? (PC)			
¿Es usted capaz de permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante? (AC)			
Muestra capacidad para prever los medianos y grandes acontecimientos mucho antes de que 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 9. Distribución de la plantilla de la UEB Artes Gráficas de Holguín.

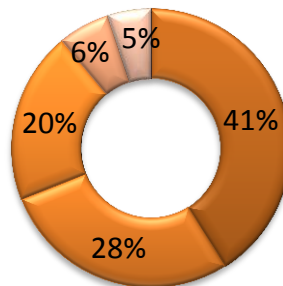
Distribución de la plantilla por sexo

■ Masculino ■ Femenino



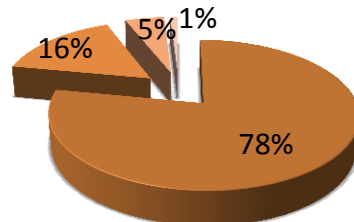
Distribución de la plantilla por nivel de escolaridad

■ Nivel medio
■ Nivel técnico medio
■ Nivel medio superior
■ Nivel superior



Distribución de la plantilla por categoría ocupacional

■ Operarios ■ Técnicos ■ Servicios ■ Cuadros



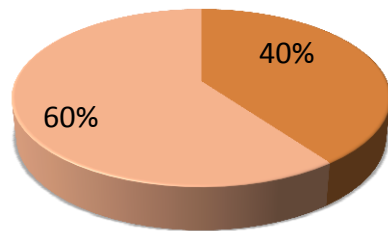
Anexo 10. Indicadores económicos de la UEB Artes Gráficas de Holguín al cierre de diciembre 2015.

Indicadores económicos	Plan (MP)	Real (MP)	%
Ventas totales	5030.5	8129.0	161.6
Utilidad o Pérdida	1123	2326.1	287.1
Producción mercantil	4879.6	7925.1	162.4
Producción final	5107.4	7946.2	155.9
Valor agregado	3800.6	6659.0	175.2
Ventas netas	4879.6	7948.0	162.9
Total de gastos por elementos	3747.8	3934.9	105.0
Materia prima y Materiales	1015.4	999.4	98.4
Combustible	11.3	8.9	79.0
Salario	20.1	16.4	81.4
Otros gastos monetarios	1460.1	772.3	52.9

Anexo 11. Distribución de la plantilla de la Fábrica de Calzado “Planta Checa”

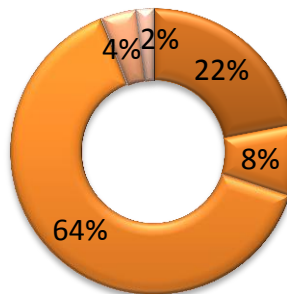
Distribución de la plantilla por sexo

■ Masculino ■ Femenino



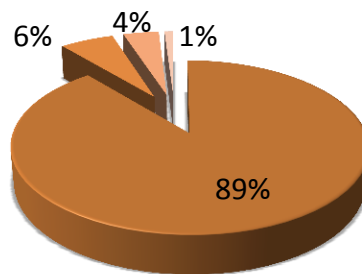
Distribución de la plantilla por nivel de escolaridad

■ Nivel medio
■ Nivel técnico medio
■ Nivel medio superior
■ Nivel superior
■ Nivel primario



Distribución de la plantilla por categoría ocupacional

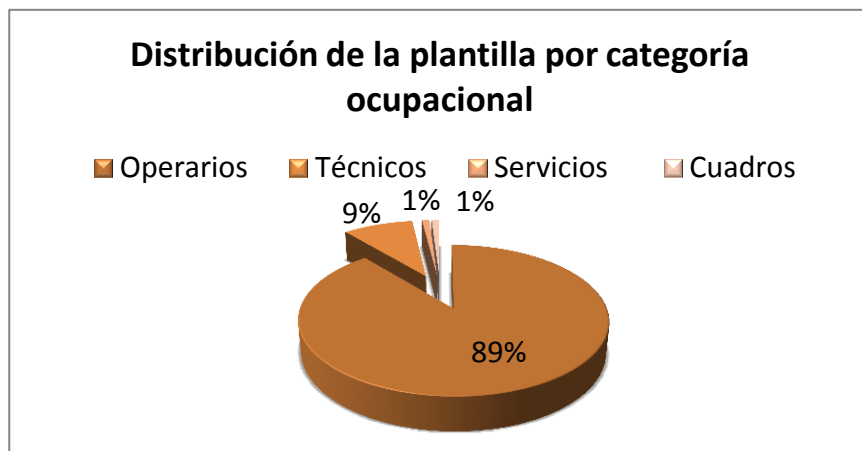
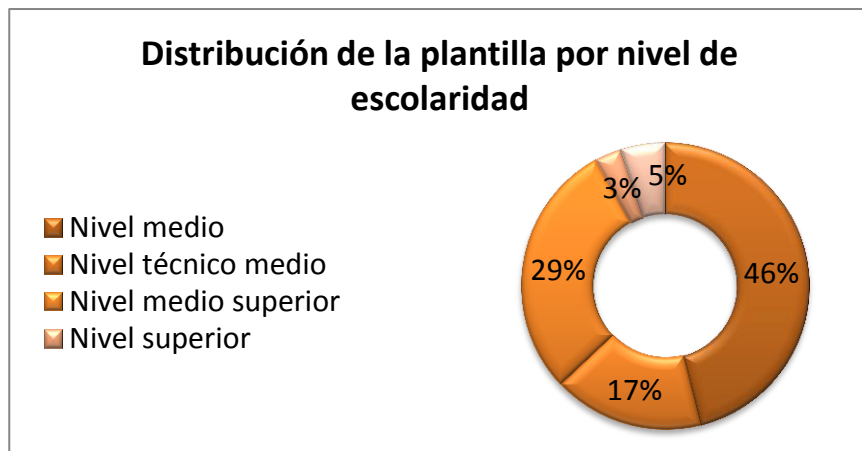
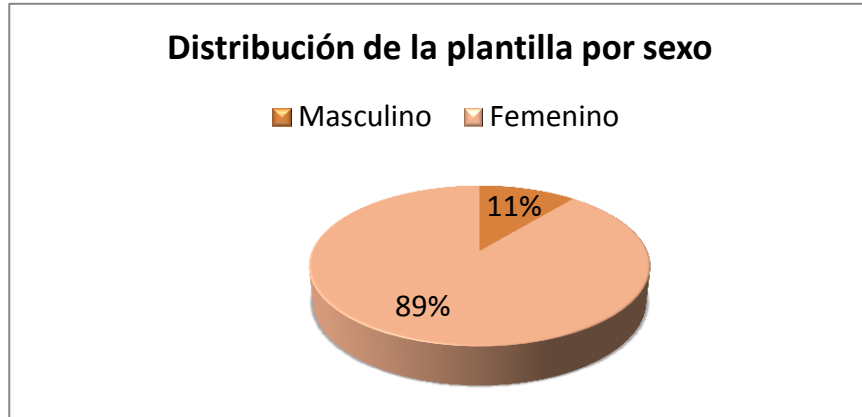
■ Operarios ■ Técnicos ■ Servicios ■ Cuadros



Anexo 12. Indicadores económicos de la Fábrica de Calzado “Planta Checa” al cierre de diciembre 2015.

Indicadores económicos	UM	PLAN	REAL	%
Gastos Materiales	Mp	4010,7	4575,1	114
Fondo de Salario	Mp	482,0	846,8	176
Promedio de Trabajadores	U	106	106	100
Salario Medio Mensual	Peso	455	798,9	176
Valor Agregado	Mp	2141,3	1161,8	54
Producción Mercantil	Mp	6309,7	5969,1	95
Productividad sobre el Valor Agregado	Peso	20200,9	10960,4	543
Costo de la Producción mercantil	Mp	5750,9	5238,0	91
Costo de venta de producción	Mp	5750,9	5238,0	91
Venta de Producción	Mp	6309,7	5969,1	95
Utilidad o Pérdida	Mp	145,2	114,9	79
Costo Materiales X 1,00 de Producción	Peso	0,64	0,77	121
Costo de Salario X 1,00 de Producción	Peso	0,08	0,14	186
Costo X 1,00 de Producción Mercantil.	Peso	0,91	0,88	96
Costo X 1,00 de Venta de Producción.	Peso	0,91	0,88	96
Relación Salario Medio/Productividad.	Coef	0,02	0,07	2,59
Índice de Venta X 1,00 Producción	Coef	1,0000	1,0000	100

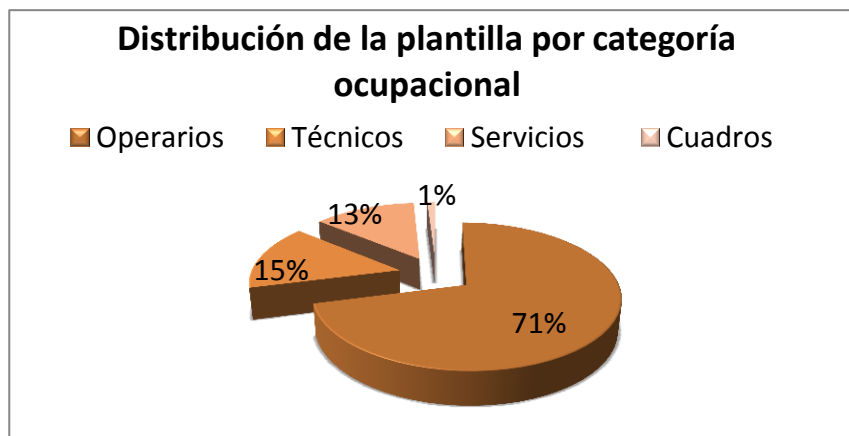
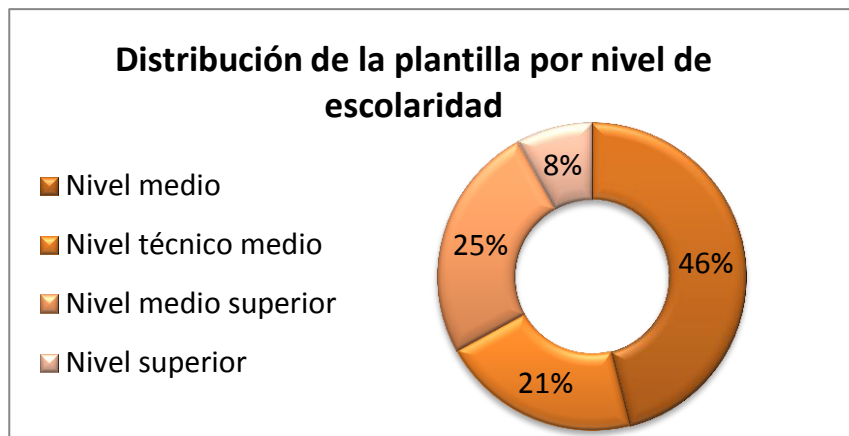
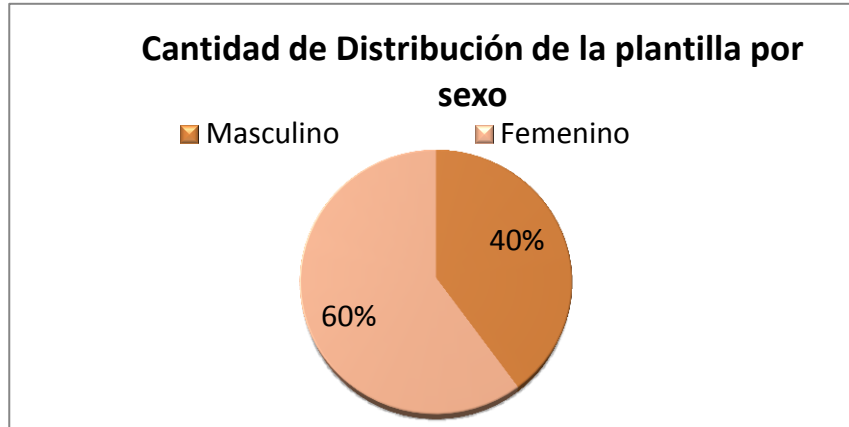
Anexo 13. Distribución de la plantilla de la UEB- 3 “Lidia Doce Sánchez”



Anexo 14. Indicadores económicos de la UEB-3 “Lidia Doce Sánchez” al cierre de diciembre 2015.

Indicadores económicos	UM	Plan	Real	%
Producción Mercantil	MP	11342.5	11383.4	100
Costo por peso Producción Mercantil	MP	0.67	0.63	93
Promedio de Trabajadores	U	700	571	82
Fondo de salario total	MP	3282.0	3444.6	105
Salario medio por trabajador	P	391	503	129
Ganancia o Pérdida	MP	980.1	1444.2	147
Costo de Producción Mercantil	MP	7636.4	7146.0	94
Valor agregado	MP	7139.7	7480.9	105
Ventas totales	MP	11937.6	11955.5	100
Total de gastos	MP	10718.7	10552.1	98
Relación total gasto por peso Ventas Totales	MP	0.898	0.883	98

Anexo 15. Distribución de la plantilla de la UEB AVIL.



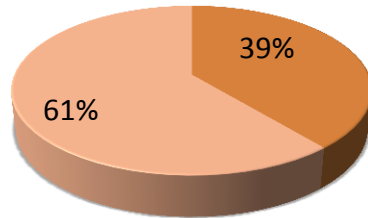
Anexo 16. Indicadores económicos de la UEB AVIL al cierre de diciembre 2015.

Indicadores económicos	UM	Plan	Real (MP)	%
Valor Agregado Bruto	MP	2924.7	10031.5	343
Fondo de salario	MP	1550.0	4920.4	317
Promedio de trabajadores	U	220	212	96
Productividad del VAB	P	1329.4	47300.0	356
Salario medio mensual	P	587.0	1933.0	329
Costo de salario x peso VAB	¢	0.5300	0.4905	93
Ventas netas	MP	3771.9	13561.60	360
Utilidad	MP	184.7	890.0	482

Anexo 17. Distribución de la plantilla en los Restaurantes pertenecientes a la ESS

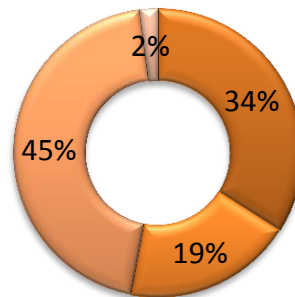
Distribución de la plantilla por sexo

■ Masculino ■ Femenino



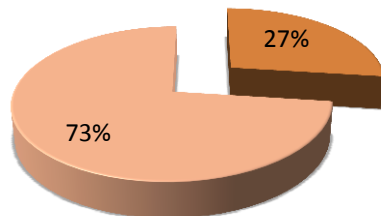
Distribución de la plantilla por nivel de escolaridad

■ Nivel medio
■ Nivel técnico medio
■ Nivel medio superior
■ Nivel superior



Distribución de la plantilla por categoría ocupacional

■ Operarios ■ Servicios



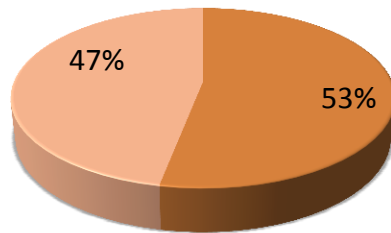
Anexo 18. Indicadores económicos de los Restaurantes pertenecientes a la ESS

Establecimientos	Ventas			P. Trabajadores			F. Salario			Utilidades		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
La Malagueña	1568628.44	1363097.59	87	17	13	78	44556.50	41189.82	92	55797.29	18214.67	33
Las Galicias	1290963.62	865736.75	67	13	11	86	44556.50	39965.29	90	4535.69	-68021.99	-150
El Cauto	1765661.32	1793887.55	107	15	14	96	52657.68	52827.32	100	62711.66	104334.34	166
Pizzería Roma	2214095.35	3337088.84	151	34	43	125	153922.45	154386.97	100	80018.94	274394.67	343
Taberna Ahumado	3414960.01	3610299.10	106	27	27	100	85062.41	99507.05	117	121531.29	561180.18	462

Anexo 19. Distribución de la plantilla de DESOFT

Distribución de la plantilla por sexo

■ Masculino ■ Femenino



Distribución de la plantilla por categoría ocupacional

■ Operarios ■ Técnicos ■ Servicios ■ Cuadros

