

Universidad de Holguín
"Oscar Lucero Moya"
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo

**EL EMPRENDIMIENTO COMO
COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO
EN EL ENTORNO SOCIO- ECONÓMICO
HOLGUINERO**

Tesis presentada en opción al título
de Ingeniero Industrial

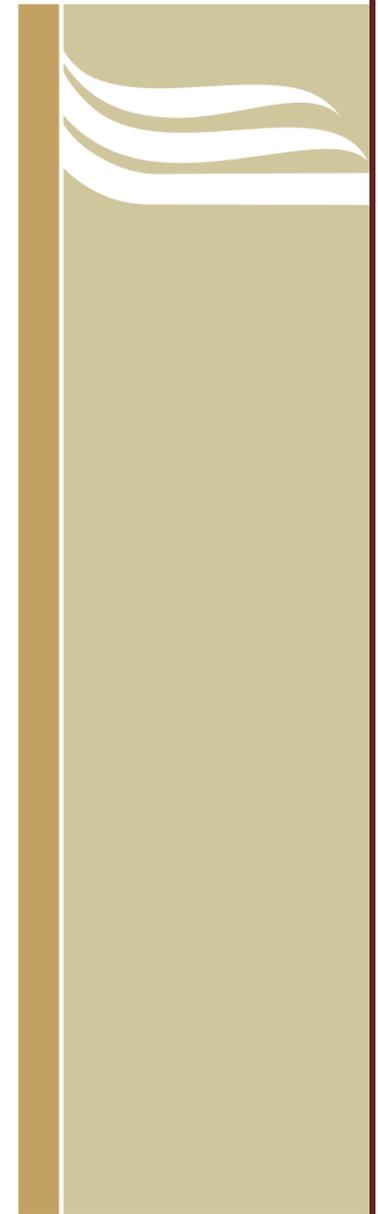
Autor: Gerardo Rodríguez Tasis

Tutoras: MSc. Ana de Lourdes Torralbas Blázquez

Ing. Lizmary Ricardo Herrera

Holguín

2014



Pensamiento

“Tengo mi propia versión del optimismo. Si no puedo cruzar una puerta, cruzaré otra o haré otra puerta. Algo maravilloso vendrá, no importa lo oscuro que esté el presente”.

R. Tagore

Dedicatoria

Quiero dedicar este sueño a todos los que me han guiado y ayudado a que pudiera llegar hasta aquí y poderme hacer Ingeniero, a ustedes les dedico tan importante logro para mí y estoy seguro que para ustedes también.

- ❖ A ustedes mis padres queridos, que supieron educarme y hacerme cada día mejor persona,*
- ❖ A mis abuelos por estar siempre pendientes de mí y darme su amor infinito e incondicional,*
- ❖ A mi esposa, por demostrarme su amor cada día y acompañarme en los momentos más difíciles donde muchos perdieron la esperanza de verme crecer profesionalmente,*
- ❖ A mis hermanos por acompañarme en cada travesura de mi vida así como en los momentos de tristeza,*
- ❖ A la familia y seres queridos que aunque no los menciono personalmente, les dedico tan importante triunfo*

Con todo mi amor,

Gerito

Agradecimientos

Aprovecho la ocasión para agradecer a todas aquellas personas que han contribuido en la realización de esta investigación, que de una forma u otra han hecho que este sueño se convirtiera en una realidad:

- ◆ *A mis padres, por su infinita labor de toda la vida,*
- ◆ *A mis abuelos, como los llamo mami y papá por servirme de ejemplo en toda mi vida,*
- ◆ *A Reynaldo y Ana de Lourdes, por brindarme sus sabios consejos, dedicarme un pedacito de su limitado tiempo y sobre todas las cosas ser buenos amigos,*
- ◆ *A mi esposa, por compartir esta alegría y ayudarme en toda la carrera ,*
- ◆ *A mis profesores, en todos estos largos años, en especial aquellos que no necesitan mencionarse porque saben que fueron especiales,*
- ◆ *A todos las personas en las entidades objeto de estudio, por apoyarme y brindarme las informaciones que necesitaba,*

A todos gracias

RESUMEN

El presente trabajo de diploma tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la competencia emprendimiento del capital humano, en entidades seleccionadas del entorno socio-económico holguinero. El trabajo se estructura en dos capítulos, el primero sustenta el marco teórico-metodológico referencial de la investigación, donde se analizan elementos como la gestión de la competencia laboral como tendencia contemporánea de la gestión del capital humano, definiciones de la competencia emprendimiento del capital humano; así como las perspectivas del modelo económico cubano para fomentar el emprendimiento en Cuba. Se plantea además la propuesta de un procedimiento, donde en lo fundamental se diseñó un instrumento que permitió desarrollar una autoevaluación emprendedora en los sectores estatal y no estatal enmarcados en las artes gráficas, restaurantes, confecciones textiles, calzado y talabartería.

El segundo capítulo muestra la aplicación de la propuesta de procedimiento, con cada una de sus etapas y pasos. Lo cual permitió conocer cuáles dimensiones predominaban en cada una de las entidades objeto de estudio, así como realizar una comparación entre ambos sectores, resultando comunes, según el criterio de los encuestados, en ambos casos, la actitud desafiante y la integridad como dimensiones principales; mientras que la capacidad para asumir riesgos y el liderazgo son consideradas como dimensiones menos principales.

Se determinaron como principales evidencias del freno al desarrollo emprendedor: insuficientes trabajos tentadores para la juventud, salarios bajos, escasa disponibilidad de suministros y precios elevados en las entidades proveedoras, excesiva supervisión estatal, falta de ética en los inspectores, insuficiente equipamiento y tecnología obsoleta, insuficiente imagen corporativa, altos impuestos, entre otras. En función de estas se proponen un grupo de líneas de acción para potenciar tan importante competencia para el desarrollo económico del país.

ABSTRACT

The current diploma paper has the objective to diagnose the entrepreneur competence of the human resources in selected units of the socioeconomic holguinean environment. The work has two chapters, the first deals with the theoretical methodological referential aspect of the research, where we analyze elements as the labor competence as a nowadays tendency in human resources, definitions of entrepreneur competence of the human resources, and the perspectives of the Cuban economic model to increase the entrepreneurs hip in Cuba. Besides, there is a proposal of a procedure where we designed a tool that permitted develop an entrepreneur autoevaluation in state and private sectors for graphic arts, restaurants, textile and shoe industries.

The second chapter shows the application of the procedure proposal with stages and steps. This allowed to know the predominant dimensions in every unit object of study and make a comparison between both areas of work, being common to both cases, according to expressed criteria, the defying attitude and integrity as main dimensions; meanwhile the capacity to assunne risks and leadership are considered as minor dimensions.

The main evidences that stop the entrepreneur development were determined: insufficient tempting jobs for youth, low wages, scarce availability of resources and very high prices in supplying entities, too much state supervision, lack of ethics in supervisors, insufficient equipment and obsolete technology, insufficient corporation image, high taxes, among others. On the basis of these, we propose a group of action lines to better up such an important competence for the economic development of the country.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO.....	6
1.1 La gestión de la competencia laboral como tendencia contemporánea de la gestión del capital humano.....	6
1.2 El emprendimiento como competencia del capital humano. Antecedentes y conceptos fundamentales.	14
1.3 El modelo económico cubano y sus perspectivas en el fomento del emprendimiento.	25
1.4 Procedimiento para el diagnóstico del emprendimiento como competencia del capital humano en el entorno socio-económico holguinero.	29
1.4.1 Descripción del procedimiento propuesto.....	29
1.4.2 Valoración del procedimiento por método de experto.....	42
CAPÍTULO II: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN EL ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO HOLGUINERO.....	44
Etapa I. Preparación del estudio.....	44
Etapa II. Diseño y validación del instrumento.....	63
Etapa III. Aplicación del instrumento en la muestra seleccionada y procesamiento de los resultados.	65
Etapa IV. Análisis comparativo del emprendimiento como competencia del capital humano.	70
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS	83

INTRODUCCIÓN

Los procesos de cambio social y la superación de las deformaciones de una economía es un proceso esencialmente a largo plazo, que no ocurre de forma espontánea, sino que requiere liderazgo, estrategia y capacidad de ajuste a los cambios del entorno. Cuba aspira a enrumbarse por el camino del desarrollo económico, de ahí la propuesta de actualización del modelo socio-económico cubano. En este contexto los lineamientos del Partido, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, constituyen un gran paso hacia delante, quizás el gran mérito de esta propuesta, destacado reiteradamente por las más altas autoridades del gobierno, es colocar en el centro del debate nacional un cuestionamiento relativamente agudo del modelo económico vigente y adelantar algunas ideas para su paulatina modificación.

En ese esfuerzo, se incluyen aspectos decisivos para la reconfiguración del sistema económico cubano. Un primer elemento tiene que ver con el reconocimiento de que, dado el nivel de desarrollo de las fuerzas productivas, la heterogeneidad en las formas de propiedad es una necesidad ineludible. Más aún, se ha concluido que la operación y desarrollo de formas no estatales es funcional al desarrollo económico y representa una oportunidad de dinamizar la actividad de sectores con alto grado de deterioro. En ese camino, se crea un espacio, desde el Estado, para otorgarles legitimidad, estableciendo un marco legal para la interacción entre entidades de distinta procedencia, a la vez que se ponen en práctica algunos mecanismos de apoyo financiero y legal.

El estímulo a la creación de entidades de pequeña y mediana dimensión, lo que mundialmente se conoce como PYMES (pequeñas y medianas empresas), si se estructura adecuadamente con otros objetivos estratégicos puede hacer una contribución importante en tres de las dimensiones más importantes del desarrollo, como son el progreso de los territorios, la creación de empleo productivo y la mejoría del ingreso. A esto se suma que sirve para formalizar una parte no despreciable de la actividad económica que transcurría en el mercado negro, mejorando los ingresos del Presupuesto del Estado.

Una de las principales competencias profesionales del capital humano, que permite actuar en el entorno nacional cubano en este proceso de actualización de su modelo económico es el llamado emprendimiento. 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. 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. (Sanabria y Burgos, 2004).

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)

El emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello quiera alcanzar mayores logros. Esta competencia del capital humano puede estar presente en cualquier esfera social y potenciarla tanto en el sector estatal como en el no estatal se convierte en un reto para la universidad cubana. Sin embargo, hoy no es fomentada desde la universidad para el crecimiento de ningún sector, pues más bien ha sido un término temido o ignorado, lo que quedó manifestado en la exploración inicial realizada tanto en el ámbito universitario como en diversos entornos sociales del territorio holguinero.

Resultados de la encuesta inicial aplicada en la Universidad de Holguín y a diversos cuentapropistas del territorio holguinero, muestran el desconocimiento de este término, y solo asocian el crecimiento del sector no estatal a la necesidad financiera que nace de la espontaneidad del individuo, sin la aplicación de herramientas, métodos y técnicas que orienten su desarrollo, que tenga en cuenta los rasgos y particularidades de este sector, posibiliten la

estabilidad y madurez del negocio, y garanticen el aporte al desarrollo social que el territorio holguinero necesita. Es por ello que se consideran como razones que justifican el presente estudio las siguientes:

1. La necesidad de atender las competencias laborales del capital humano en entidades estatales y no estatales, en particular el emprendimiento, que haga emerger la innovación y creatividad que requiere el proceso de actualización del modelo económico cubano.
2. La necesidad de profundizar, desde el punto de vista teórico, en la competencia emprendimiento, término asociado generalmente a la creación de negocios y que además ha sido poco estudiada en el contexto cubano.

Por todo lo anteriormente expuesto es que se formula como **problema científico** de esta investigación: Insuficiente tratamiento teórico- metodológico de la competencia emprendimiento del capital humano en el entorno socio-económico holguinero.

Para ello se considera como **objeto de estudio**, la gestión de las competencias en el capital humano.

Con vistas a solucionar la problemática planteada, se propone como **objetivo** de la investigación: Realizar un diagnóstico de la competencia emprendimiento del capital humano en entidades seleccionadas del entorno socio-económico holguinero.

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

1. Desarrollar el marco teórico – metodológico referencial del emprendimiento como competencia del capital humano.
2. Diseñar un procedimiento para el diagnóstico del emprendimiento como competencia del capital humano.
3. Diagnosticar el emprendimiento como competencia del capital humano en entidades seleccionadas del sector estatal y no estatal del entorno socio-económico holguinero.

El **campo de acción**, se considera la gestión de la competencia emprendimiento del capital humano en el entorno socio-económico holguinero.

Idea a defender: Si se diagnóstica el estado actual del emprendimiento como competencia del capital humano en entidades seleccionadas del sector estatal y no estatal en el entorno socio-económico holguinero, se podrán proponer acciones para su desarrollo en estos sectores.

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 entidades seleccionadas del sector estatal y no estatal del entorno socio-económico 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

Para su presentación, este trabajo de diploma se estructura del modo siguiente: introducción, donde en lo fundamental, se caracteriza la problemática y se muestra el diseño de la investigación; el capítulo I, contiene lo referente al emprendimiento como competencia del capital humano; así como la descripción de un procedimiento que permite diagnosticar el emprendimiento como competencia del capital humano en el entorno socio-económico holguinero y el capítulo II, donde se aplica la propuesta de procedimiento. Se presenta el cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, constituyen el complemento de los resultados obtenidos que permitirán la mejor comprensión de la investigación.

CAPÍTULO I: EL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO

En el presente capítulo se hace referencia a los principales conceptos que sustentan el marco teórico- metodológico referencial de la investigación, se inicia con la gestión de la competencia laboral como tendencia contemporánea de la gestión del capital humano, luego se hace referencia al emprendimiento como competencia del capital humano, sus antecedentes y conceptos fundamentales. Se analiza también el modelo económico cubano y sus perspectivas en el fomento de la competencia emprendedora. Por último se propone un procedimiento que permite realizar un diagnóstico de la competencia emprendimiento del capital humano en el entorno socio-económico holguinero. En la figura 1 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico-metodológico referencial.

1.1 La gestión de la competencia laboral como tendencia contemporánea de la gestión del capital humano

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión del Capital Humano (GCH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GCH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral. ¹

¹ Cuesta, S., A. (2002). Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los recursos humanos.

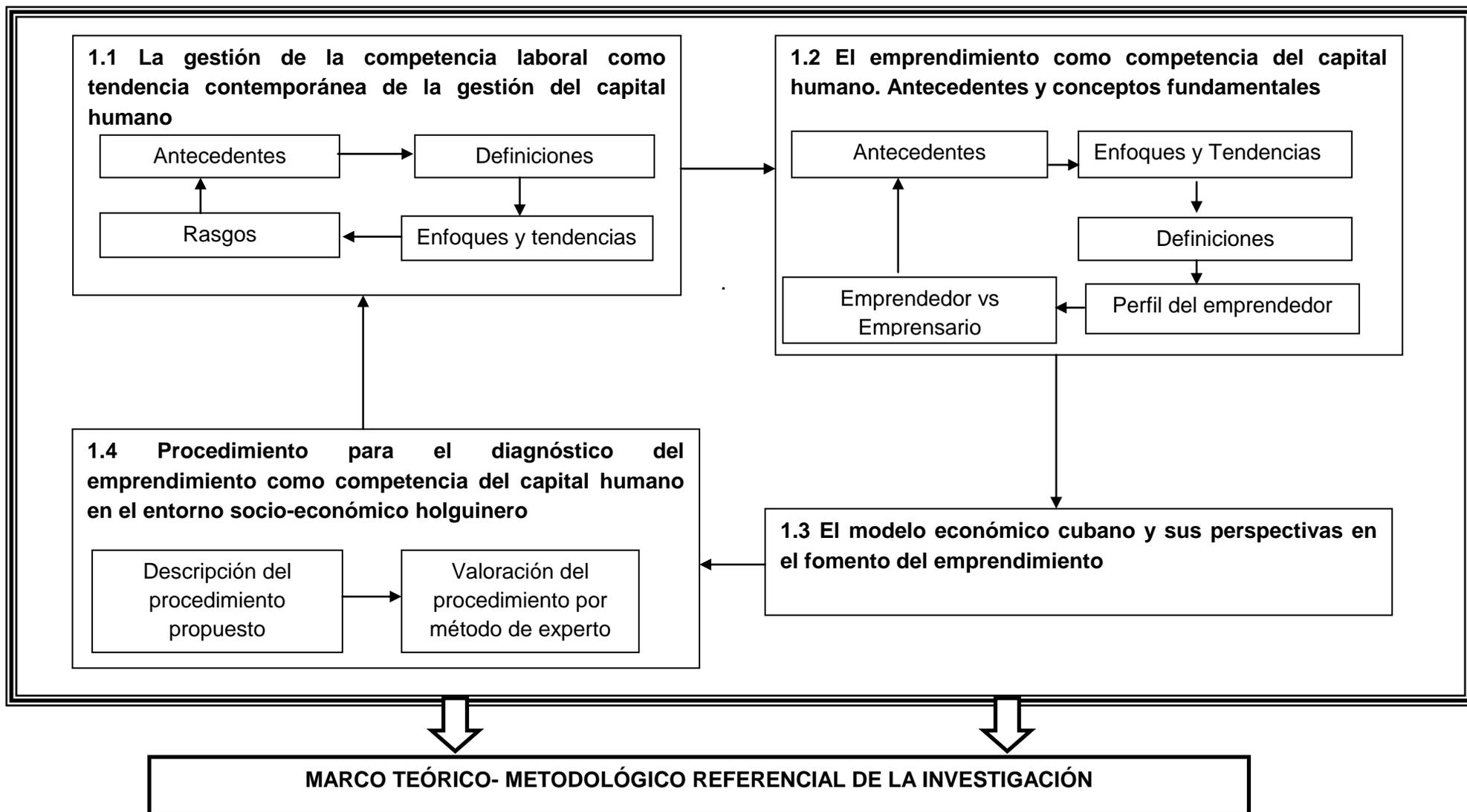


Figura 1. Estrategia seguida para la construcción del marco teórico-metodológico referencial de la investigación

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).

El estudio y explotación de las competencias ha evolucionado por tres vías o enfoques diferentes: conductista, funcionalista y constructivista, lo que ha provocado que múltiples sean los conceptos y puntos de vista que sobre competencias se promuevan.

El enfoque conductista, defendido entre otros por Mc Clelland, 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".²

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

² Citado por Sánchez Rodríguez, 2003

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 conocimientos requeridos). Esta escuela se apoya en el estudio del trabajo, examinan las actividades y los resultados que alcanzan quienes las ejecutan.³

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).

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).

Otra definición es la planteada por la NC 3000:2007, la cual define las competencias laborales como al "Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores basado en la idoneidad demostrada, asociado

³ Citado por Marrero Fornaris, 2002

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.

“Las competencias laborales simbolizan lo que es y lo que hace la empresa y los vínculos existentes entre sus trabajadores. 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.”⁴

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.”⁵

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”. 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).

⁴ Morales, C., A. (2006). "Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos."

⁵Z., 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. ."

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

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjunto de competencias secundarias o complejas, con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas o dimensiones, que ejemplifican el desarrollo de una competencia (Cuestas Santos, A, 2001).

La elaboración de los perfiles de competencias para los puestos o cargos, así como su implementación y desarrollo, es una respuesta proactiva a la necesidad de ir situando a la empresa en una posición competitiva más ventajosa. Al respecto, sobre la gestión de las competencias se han realizado diversas investigaciones. En la literatura se habla de competencias, competencias laborales o competencias profesionales, en muchas ocasiones indistintamente. El concepto de competencia laboral abarca la competencia profesional porque lo laboral implica todo lo relacionado con el mundo del trabajo, ya sea profesión u oficio. La competencia profesional es un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades que debe poseer un individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral.⁶ A tenor de lo expresado, resulta evidente la necesidad de que se vayan produciendo cambios en la política de gestión del capital humano, donde la gestión por competencias profesionales es uno de los retos fundamentales.

⁶ Yáñez, C. (2002). "La formación por competencias laborales. Proyecto de diseño macro-curricular por competencias laborales para técnicos medio de Farmacia Industrial."

Se puede afirmar que la gestión por competencias es esencial en la moderna GCH en general y en varias de sus actividades claves en particular: análisis y descripción de cargos, selección de personal, formación, evaluación y compensación (Cuesta, Santos, A, 2001). Actualmente la GCH otorga un rol básico o preponderante a la gestión por competencias abarcándose la mayoría o totalidad de las áreas de la misma.

El análisis y utilización de estas se enfoca desde diferentes puntos de vista, desde el nivel organizacional o sistémico hasta el nivel individual o de cargo, valorándose aspectos como la determinación, normalización, evaluación, certificación o formación por competencias.

Un aporte importante para la introducción de la gestión por competencias dentro de la GCH, lo constituye el establecimiento de los indicadores de competencias, al ser estos una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral y permitir evaluar el grado en que el trabajador posee la competencia. Pueden dividirse en cuatro áreas: cognitiva (inteligencia, habilidades, aptitudes, conocimientos, años de experiencia, nivel de escolaridad, calificación técnica, etc); afectiva (motivos, intereses, aspiraciones, características personales, equilibrio emocional, etc); física (estatura, complexión, peso corporal, vigor físico, fuerza, edad, sexo, apariencia, etc) y social (estilo de vida, actitud social, incorporación y participación en una u otra esfera social, etc). (Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2003).

La gestión por competencias es un modelo integral de gestión del capital humano 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.⁷

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a

⁷ Cruz Muñoz, P.(2002). El capital humano y la gestión por competencias;<http://www.gestiopolis.com>

elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

El enfoque de competencias no sólo resulta de gran utilidad, sino que se caracteriza por su elevado potencial: su desarrollo dibuja un panorama brillante y alentador de cara a las posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos.

El rasgo distintivo de las empresas contemporáneas es su nivel altamente competitivo; por eso tener una fuerza laboral competente es vital para elevar la calidad en la producción y en los servicios. De ahí que ya no es novedad afirmar que la ventaja competitiva básica de una organización radica, cada vez más, en el nivel de preparación y gestión del capital humano; es decir, el resultado de la preparación: la competencia de las personas, es su corazón o esencia.⁸ Por lo tanto, el futuro de la empresa dependerá de sus empleados y de sus conocimientos, habilidades, salud, ideología y motivaciones; por ello, los recursos humanos con que cuenta la entidad delimitarán su propio destino, y no es conveniente dejar a la buena fortuna el incremento de tal recurso, sino que se requiere de un esfuerzo dirigido a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio individuo y de la institución donde labora. Una organización eleva su competitividad, mientras mejor formado tenga su capital humano.

La complejidad de la gestión por competencias exige rigor científico técnico para hacerla viable de modo sustentable cada vez con mayor eficacia y eficiencia. En correspondencia demanda profesionales bien preparados desde una óptica polivalente o multidisciplinaria. Ya no es novedad destacar que el capital humano de las organizaciones determina la ventaja competitiva básica.

⁸ Cuesta Santos, A. (2001). "Gestión por competencias. Editorial Academia. La Habana,."

Este le otorga su distinción especial, y en definitivas le confiere a las organizaciones su sello de victoria o de derrota. Y pensando en positivo, en el éxito, sólo las competencias junto a su adecuada gestión posibilitan la competitividad, no hay alternativa a esta afirmación. Trabájese en consecuencia para hacer avanzar a la gestión por competencias.⁹

1.2 El emprendimiento como competencia del capital humano. Antecedentes y conceptos fundamentales

El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a esta, en las últimas décadas, este concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos.¹⁰

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).

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.¹¹ Sin embargo en realidad este término tiene un significado más amplio.

⁹ Cuesta, S., A. (2002). Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los recursos humanos.

¹⁰ Stevenson del Vecchio -Velázquez, Z. (2007). "El emprendimiento como eje transversal del currículo del administrador de empresas."

¹¹ Valcarce y Sequera, (2006). "Material Definición de emprendimiento - Qué es, Significado y Concepto."

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

Emprendimiento se refiere a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta; es también utilizada para la persona que inicia una nueva empresa o proyecto. Asimismo, este término se atribuyó a aquellas personas que fueron innovadoras o agregaban valor a un producto ya existente. Por lo tanto, la acepción que se tomó es la que se refiere a la aptitud y actitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos, que va más allá, que le permite dar un paso más. Una persona emprendedora es capaz de aprovechar las situaciones de insatisfacción, los momentos de rutina, de poco crecimiento personal y laboral para desencadenar situaciones de satisfacciones, nuevos logros.¹²

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.

¹² 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.

Los emprendedores son personas generadoras de ideas que, al mismo tiempo, desarrollan las competencias necesarias para ser mejores ciudadanos.¹³

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

El término emprendedor comenzó a proyectarse y acentuar su importancia entre los economistas, destacándose con detenimiento Joseph Schumpeter, apoyando el concepto de Say, sosteniendo que el emprendedor era sinónimo de aventura y pionerismo, o que hace algo verdaderamente innovador, que construye un nuevo producto, una nueva forma de hacer, un nuevo método, descubre y establece formas nuevas de organización, en pocas palabras “produce un desequilibrio dinámico”.

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.

¹³ Jaramillo, L. (2008). "Emprendimiento: Concepto básico en competencias."

Muchos son los enfoques y las formas de estudiar el fenómeno o la manifestación de la actitud emprendedora, no sólo 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. Todos estos esfuerzos y enfoques, individual o conjuntamente, contribuyen en la búsqueda de una mejor convergencia en la explicación, contextualización y concepción del entrepreneur. Sin embargo, 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:

Joseph Schumpeter, (1911), veía al emprendedor como aquél 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 emprendedor schumpeteriano utiliza sus competencias para responder a las necesidades de un mercado cada vez más segmentado (Leite, 2000). Este autor define “la fuerza destructiva creativa”, como la característica central del emprendedor innovador, que, con sus habilidades, realiza nuevas combinaciones de los recursos para, a continuación, utilizarlas en la ejecución de nuevas oportunidades económicas identificadas por él previamente, y que no existían anteriormente. Un emprendedor soñador, creativo, independiente y proactivo, con una visión prospectiva de su negocio, que prefiere la toma de riesgos calculados y que huye de las situaciones extremas de alto riesgo o de extrema certeza.

El enfoque de Morrison (1998, c, p Frida Díaz y otros, 2002), 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.

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

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

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.

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 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 sólo 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 (Smallbone y Welter, 2001) en los cambios de la organización y en las estrategias.

El enfoque psicológico propone que las características personales que definen a los emprendedores son, la necesidad de logro o éxito y la autorrealización, (Veciana, 1999); el control interno y autoconfianza en sus habilidades personales (Koellinger et al., 2007); la propensión a asumir riesgos, como una función del nivel de riqueza - riqueza inversamente correlacionada con menor propensión a asumir riesgos - (Vereshchagina y Hopenhayn, 2009); y una situación de alerta, respecto a las oportunidades en el mercado que materializa, para crear o mejorar su empresa (Kirzner, 1997).

El enfoque sociológico enfatiza los factores externos al emprendedor como impulsores de la actividad emprendedora y la creación de empresas. Las personas con una amplia red de relaciones informales (familiares, amigos y vecinos) y formales (relaciones contractuales) son más propensas a crear empresas, aunque no necesariamente a innovar. Otro factor externo determinante para que las personas realicen emprendimientos productivos, es el arreglo institucional, es decir, las instituciones forman la estructura de incentivos, que si resultan los adecuados, favorecen la función emprendedora (Sobel, 2008; North, 1990). 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). También, varios estudios coinciden en que los emprendedores independientes tienen niveles de satisfacción personal más altos y son más felices (Blanchflower y Andrew, 1998).

El 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 Academia Española, 1791, p.359	Persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar con 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 socio-económicos, 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.
Saboia Leitão - Martín Cruz, (2006)	Persona que, a través de sus características personales, sus atributos y acciones, actúa e influencia determinantemente, tanto en los aspectos que caracterizan y actúan sobre el entorno, así como, en la capacidad de reconocer las oportunidades, elegir las apropiadamente y 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 negocios.

Como se observa en la tabla 1 existen diferentes definiciones sobre el término emprendedor pero ¿qué es realmente un emprendedor? 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 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.¹⁴

Un emprendedor es un individuo que es capaz de cometer un proyecto que es rechazado por la mayoría. Sabe interpretar las características reales del entorno a pesar de que no son aparentes a su competencia. Es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que se le atraviesa a su estrategia y no le teme al fracaso. Además, es capaz de crear un grupo con motivación que le da la estructura requerida.¹⁵

En resumen, el emprendedor se caracteriza por una actitud positiva, manifestada a través de la creación de un nuevo negocio o del auto- empleo, o por la toma de decisiones frente a oportunidades previamente identificadas por él, o, incluso, por el comportamiento en la (re)organización y utilización eficaz de los recursos disponibles. Evidentemente, también se puede

¹⁴ Caldera, J., F. Rodríguez, et al. (SA). "Manual guía para agentes multiplicadores en estímulo y desarrollo de capacidades emprendedoras."

¹⁵ Jáuregui G (2001). "Material Características de los nuevos emprendedores."

encontrar con la conjunción de todas ellas. Por tanto, es indiscutible que el fenómeno del emprendedurismo, ya sea visto desde un enfoque económico, psicológico, social - cultural o gerencial, se debe a las características personales, atributos y habilidades del emprendedor.

El emprendedor posee rasgos netos de su personalidad, que constituyen su perfil psicológico, el que lo impulsa a iniciar un proceso creador y transformador asumiendo riesgos. A este perfil se asocian ciertas conductas, que pueden ser entrenadas, las cuales influenciarán en el nivel de eficacia o resultado del emprendimiento.

Dentro de las aproximaciones más reconocidas para comprender el perfil del emprendedor se encuentra la realizada por Timmons (1994, c.p, García, Garza y otros 2002), la cual a su vez es desarrollada por Morrison, (1998). Para estos autores los factores dominantes del perfil emprendedor son: liderazgo, motivación por superarse, obsesión por la oportunidad, creatividad, confianza en sí mismo, tolerancia al riesgo, la ambigüedad y la incertidumbre; compromiso y adaptabilidad.

La Red Alfa Capacidad Emprendedora, (1996) decidió considerar como relevantes las siguientes variables para definir el perfil de un emprendedor: creatividad e innovación, capacidad para asumir riesgo, responsabilidad, altruismo, autoconfianza, honestidad, comunicación, liderazgo, coordinación y negociación.

Por su parte, Ripsas, (1998) ayuda a entender el perfil del emprendedor, reuniendo doce de sus características recogidas a lo largo de la literatura asociadas a la teoría económica: (1) individuo que asume el riesgo asociado a la incertidumbre; (2) individuo que provee capital financiero; (3) innovador; (4) tomador de decisiones; (5) líder; (6) directivo ; (7) organizador y coordinador de recursos económicos; (8) propietario de empresa; (9) empleador de factores de producción; (10) empleador; (11) árbitro y, (12) asignador de recursos delante de las alternativas de uso. Cada una de estas características no representan por sí mismas, el verdadero concepto del emprendedor, aunque todas ellas han contribuido para los numerosos estudios empíricos.

Además de la necesidad de realización y la propensión al riesgo (Begley, 1995; Van Praag y Cramer, 2001; Stewart y Roth, 2001; McClelland, 1961,1985; McClelland y Winter, 1969) otras

características del emprendedor que hacen parte del conjunto de las más citadas por los investigadores del enfoque psicológico de la literatura, son aquellas centradas en los valores personales del individuo, tales como, la honestidad, el deber, la responsabilidad y el comportamiento ético (McClelland, 1961; Collins, Moore y Unwalla, 1964; Koh, 1996; Douglas, 1999).

El perfil del emprendedor propuesto por Emanuel Leite, (2000) involucra: alta necesidad de realización, elevados niveles de energía, asume riesgos, autoconfianza, sabe resolver problemas, desapego emocional, necesidad de status, necesidad de satisfacción personal.

Parra, (2004). El emprendedor es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas.

Vainrub, (2009). El emprendedor, se caracteriza por un perfil que posee atributos como liderazgo, vendedor de ideas, detallista, orientado a obtener resultados, activo, curioso, capaz de adaptarse a los cambios, transformador.

Otra definición plantea que las personas emprendedoras deben poseer cinco características principales: tener autoestima, orientados a lograr resultados, saben correr riesgo, pensamiento positivo y persistencia.¹⁶ De esta definición se puede llegar a la conclusión que los emprendedores son personas que toman decisiones, las llevan a la acción, y creen que pueden controlar su propio destino. Frecuentemente están motivados por un espíritu de independencia la cual los lleva a creer que el éxito depende de su esfuerzo y trabajo duro, no de suerte.

Para Hisrich (1988, 1990) el perfil de emprendedor es alguien que tiene iniciativa y creatividad al pensar, que es capaz de organizar, de dar soluciones, que acepta el riesgo y el fracaso. Con el fin de afrontar nuevas aventuras empresariales, el emprendedor requiere de prudencia y energía, pasión y perseverancia, iniciativa y saber dirigir (Thomas y Mueller, 2000). Es consciente en todo

¹⁶ Barbosa, Yadira, (2007). Características del emprendedor exitoso <http://www.paraemprender.com> .

momento de los riesgos que corre y debe estar preparado para afrontar un posible fracaso, por lo que se requiere un alto nivel de madurez y estabilidad psicológica.

En conclusión, para los autores antes mencionados, las características comunes para definir el perfil emprendedor son: liderazgo, autoconfianza, asumir riesgos, creatividad y motivación por superarse.

A menudo se toma al emprendedor y al empresario como similares por los roles que desempeñan. En el concepto Schumpeteriano, un emprendedor puede ser un empresario; siempre y cuando la empresa sea el medio para explotar la innovación, sin embargo un empresario no necesariamente es un emprendedor. Si el empresario es un innovador, en el sentido de crear nuevos métodos de producción, servicios y mercados, puede llamarse emprendedor. Los emprendedores conciben y desarrollan las innovaciones, los imitadores solo aplican estas innovaciones (Schumpeter, 1991). En este sentido, las diferencias entre funciones emprendedoras, inherentes a los emprendedores son básicamente la generación y gestión de las innovaciones; mientras que las funciones gerenciales que realiza un empresario administrador son la planeación, el control administrativo, la gestión financiera y el marketing (Baumol, 1968). La línea que diferencia al empresario del emprendedor puede radicar en que es, este último, el que dispone de capacidades personales y organizativas que lo distinguen del resto, sin embargo, el empresario es un mero gestor o titular de una explotación mercantil: cualquier persona puede adiestrarse en adquirir habilidades para emprender un negocio (Irizar, 2003) y no por ello se hace merecedor del término emprendedor.

En el anexo 1 se pueden apreciar diferentes criterios realizados por autores, relacionados con los rasgos distintivos que definen el perfil del emprendedor, los relacionados con la creación de una empresa y los relacionados con las características individuales.

En resumen, es posible afirmar que los conceptos de emprendedor y empresario no son equivalentes, dadas las diferencias antes discutidas. Por ello es equivocado utilizar indistintamente los términos espíritu emprendedor y espíritu empresarial. Este último se entiende a partir de la existencia de una empresa y cuyo fomento ha sido entendido como el fomento de

modelos de formación empresarial, tal como lo afirma Rusqueet (1998). El desarrollo del espíritu emprendedor está centrado en el individuo, en estudiar sus dimensiones psicológicas, culturales y económicas, desde una perspectiva sistémica y evidentemente humanista.

1.3 El modelo económico cubano y sus perspectivas en el fomento del emprendimiento

Cuba se encuentra inmersa en un proceso de transformaciones que vienen desarrollándose desde los años 90 en su última temporada, que tiene hacia atrás toda una historia de la transformación revolucionaria desde los años 59 donde se cambió desde la tecnología hasta la ideología, con todo lo que eso implica en un país que tenía una cultura anticomunista muy grande. La revolución, fue un terremoto social, político ideológico que conmocionó todo, desde la economía hasta la familia cubana, cambiar a una tecnología, una economía y una manera de comportarse con aspiración socialista fue el mayor reto asumido.

Se puso en práctica todo un programa de desarrollo social sin precedentes en América Latina, desde la campaña de alfabetización hasta las 45 universidades que se crearon, pasando por una educación y una salud gratuita, así como un conjunto de transformaciones sociales que hicieron que de manera muy rápida los hijos de los campesinos se hicieran ingenieros y los hijos de los desocupados se hicieran médicos, se transformó totalmente la sociedad.

El emprendedurismo en Cuba se viene a potenciar en estos últimos años con el objetivo de mejorar el bienestar y lograr una economía adaptada a las nuevas condiciones internas y externas, donde sea posible el desarrollo sostenible y una buena calidad de vida, se plantea como una prioridad el emprendimiento de iniciativas económicas. Para esto el país ha establecido determinados yacimientos de empleo teniendo en cuenta las posibilidades concretas que en ellas subyacen, tanto de creación de empleo como de mejora de la calidad de vida, la equidad social a escala local y regional e indicadores macroeconómicos del territorio (Bono i Lahoz & Jiménez Hernández, 1997; Montiel Torres, 2001).

La existencia de nuevas necesidades sociales originadas en las profundas transformaciones políticas, económicas, demográficas, sociales y culturales de las últimas décadas, cuya satisfacción no es bien resuelta ni por el sector público ni por las ofertas mercantiles, y que se expresa en una gran demanda insatisfecha de bienes y servicios de la vida cotidiana, es reconocible dentro del cuerpo de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Partido Comunista de Cuba, 2011) emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se hace evidente la promulgación del desarrollo del sector empresarial no estatal, explícitamente esto se refleja en la tabla 2 que se presenta a continuación:

Tabla 2. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 2011

Capítulos	Lineamientos
II Políticas macroeconómicas -Política de precios	71. Se adoptarán medidas dirigidas a propiciar, en lo posible, la estabilidad de los precios de las ofertas no estatales, en especial en las actividades vinculadas con necesidades básicas de la población, teniendo en cuenta la situación de la economía.
VI política social -Empleo y salarios	168. Ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan.
VII Política agroindustrial	191. Prestar atención especial al desarrollo del beneficio y de otras actividades que incorporan valor al producto agropecuario, elevan su calidad y presentación, ahorran transporte y gastos de distribución y conservación, integrando las pequeñas procesadoras de alimentos a nivel local con la gran industria, con vistas a potenciar la oferta de alimentos al mercado interno, incluyendo la sustitución de importaciones y las exportaciones.
XII Política para el comercio	305. Diversificar los surtidos, calidad y precios de los productos y servicios que se ofertan, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población, según sus posibilidades de acceso, siendo éste uno de los factores que contribuyen a estimular el trabajo.
	308. Introducir formas no estatales de gestión en el comercio, en lo fundamental en los servicios gastronómicos, personales y técnicos de uso doméstico.
	309. Promover la oferta de productos alimenticios que propicien el logro de una alimentación balanceada..., entre otros, como política de desarrollo del consumo.

Más reciente aún, en la Declaración de la II Cumbre de la CELAC, efectuada en La Habana el 29 de enero del 2014 explícitamente se enuncia la importancia de los emprendimientos al elevar el nivel de vida de la población y el desarrollo local, con la generación de nuevos empleos con un margen de estabilidad aceptable, lo que generará seguridad familiar y social, los aportes tributarios así como también el aporte de Seguridad social de los empleados. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Lineamientos derivados de la II Cumbre de la CELAC; 2014

No	Lineamientos
9.	... “realizar esfuerzos para impulsar ritmos de crecimiento económico sostenido, dinámico y de largo plazo para la región, que propicien una equidad e inclusión social crecientes y la integración de la América Latina y el Caribe, tomando en cuenta el valor del emprendimiento y las PYMES como instrumentos para fortalecer las economías nacionales”
54.	... “Subrayamos la importancia de la cultura y de las industrias culturales para las economías nacionales y asumimos el compromiso de promover el emprendimiento cultural, como una herramienta de conservación de nuestro patrimonio cultural y la generación de oportunidades de empleo y riqueza para nuestros pueblos”...

La realidad es que ante el llamado realizado, una buena parte de los proyectos de desarrollo local que se gestan, en una buena medida incluyen en sus resultados la promoción de las iniciativas empresariales, además de las iniciativas que surgen espontáneamente por parte de la población. No obstante a la voluntad política de impulsar el sector no estatal, se le presentan serias limitaciones que parten de la concepción misma del negocio, pobre orientación al mercado, restricciones en el entorno, insuficiencias desde el punto de vista del diseño organizacional, la planificación, la conducción y control del capital y las finanzas, la cadena logística, entre otros. Muchas de ellas perecen mucho más rápido de lo que sus creadores desean, evidentemente hay causas objetivas que atentan contra la empresa de nuevo tipo, no obstante una buena parte del fracaso radica en lo que los autores, Torres Peña y García Vidal (2013) denominan el error de la arrancada.

Las carencias impactan directamente, aunque no son las únicas, en el cierre de nuevos negocios en el primer año de creados, sólo en la provincia de Holguín esta cifra fue de 79,5% en el año 2013 y de 83,1% al cierre de abril del 2014, según el registro de contribuyentes de la ONAT.

Estos datos expresan las lagunas o vacíos de conocimientos por parte de los emprendedores sobre cómo empezar un negocio, su administración y falta de habilidades para mantenerlos competitivos y sustentables mediante la aplicación de la ciencia y la técnica.

Por su parte el sector estatal pasa por el rediseño de procesos que permiten la interacción eficiente y efectiva de los mismos, por el desarrollo de habilidades de los directivos y profesionales que los componen, que permitan con una calificación y especialización adecuada el desarrollo de sus funciones para satisfacer las necesidades actuales del país, e intenten hacer sustentable algunas políticas de mediano y largo plazo, que logren un efecto en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La globalización y la modernización obligan a los nuevos profesionales a presentar una capacidad emprendedora en su quehacer, por lo tanto se deben identificar las aptitudes emprendedoras que estén presentes en ellos, para luego determinar cómo incentivar y desarrollar ciertas conductas que reflejen una verdadera cultura emprendedora. Hoy el entorno y sus desafíos brindan oportunidades de adecuar la formación a las demandas del mercado del trabajo y particularmente la necesidad de crear un emprendedor que conduzca la gestión de la institución donde labora transformándola en auto gestionable.

1.4 PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN EL ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO HOLGUINERO

1.4.1 Descripción del procedimiento propuesto

El procedimiento para el diagnóstico de la competencia emprendimiento del capital humano cuenta con 4 etapas (ver figura 2). A continuación se describen cada una de las etapas y pasos propuestos, que contribuyen al diseño de la propuesta de alternativas para la mejora de la competencia emprendimiento en entidades seleccionadas del entorno socio-económico holguinero.

ETAPA I: PREPARACIÓN DEL ESTUDIO

Objetivo: Asegurar desde el inicio y durante el proceso de realización del mismo, la colaboración de todos los implicados para atenuar la resistencia del cambio que todo proceso de investigación trae aparejado.

Paso 1. Precisión de los objetivos del estudio

Este paso es de vital importancia pues de ellos dependerá la investigación, deben ser declarados de la forma más clara y precisa posible, así como tributar directamente con los objetivos específicos y general de la investigación.

Paso 2. Análisis de las condiciones para el desarrollo de la investigación

Asegurar, desde la fase inicial y durante todo el proceso de realización del procedimiento la participación y colaboración responsable del entorno socio- económico, en las diferentes tareas a desarrollar, así como seleccionar los expertos que integrarán el grupo de trabajo.

Tareas:

1. Coordinación con el gobierno para las visitas a las entidades estatales
2. Visita de presentación y sensibilización a los negocios del sector no estatal

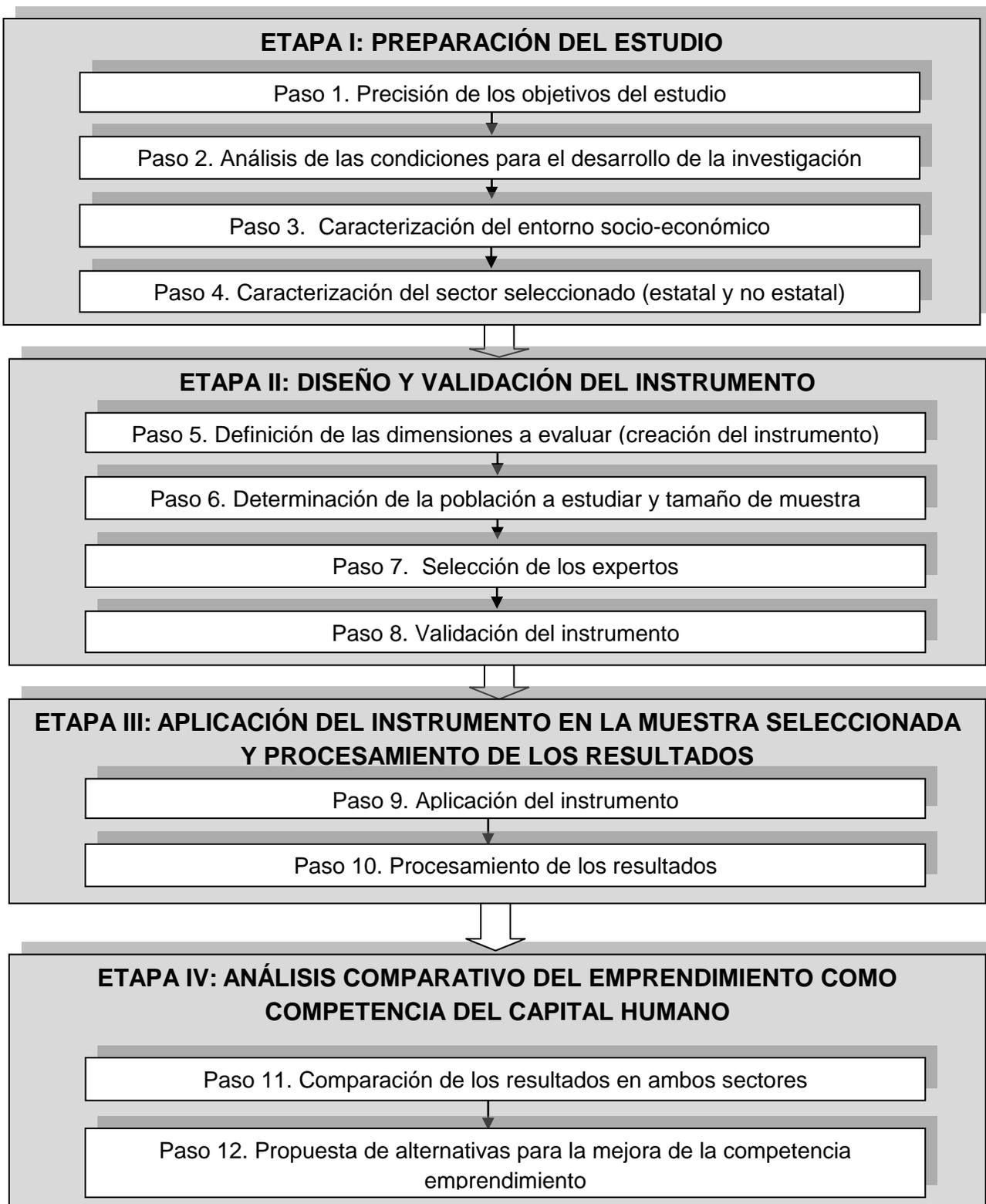


Figura 2. Procedimiento para el diagnóstico del emprendimiento como competencia del capital humano en el entorno socio-económico holguinero

Paso 3. Caracterización del entorno socio-económico

En este paso es conveniente acceder a la caracterización de la economía del territorio. Esta información se analiza mensualmente en la Reunión de la Economía con todos los directivos de la provincia conducida por el Consejo de Administración de la Provincia. La salud económica del territorio puede favorecer o entorpecer la realización del estudio pues en condiciones favorables es posible acceder a información sensible sobre las entidades estatales, en caso contrario en ocasiones se oculta información.

Paso 4. Caracterización del sector seleccionado (estatal y no estatal)

En este paso se caracterizan las entidades objeto de estudio del sector estatal y no estatal de acuerdo con sus características y peculiaridades. En el caso del sector estatal es necesario caracterizar la fuerza de trabajo para poder tener un conocimiento del objeto directo en que se basa la investigación, para ello se deberán considerar elementos de la plantilla actual que influyen en los resultados finales de la entidad, los mismos se relacionan en lo adelante. Asimismo se analizan los resultados económicos o indicadores que reflejan la eficiencia de la entidad y su impacto en el territorio.

- **Distribución de la plantilla por sexo:** se refiere al porcentaje que representa el sexo femenino y masculino del total de trabajadores en la plantilla. Es de gran importancia para conocer el sexo predominante en la entidad objeto de estudio.
- **Composición de la plantilla por edades:** esta característica guarda una estrecha relación con las competencias que pueden desarrollar los mismos. Se representa en un gráfico de pirámide con los rangos de edades: hasta 35, de 36 a 45, de 46 a 55, de 56 a 60, más de 60.
- **Nivel de escolaridad:** otro aspecto de gran importancia es el nivel de escolaridad, ya que no se puede comparar a dos individuos de diferentes niveles de escolaridad, además de la relación de este aspecto con la posibilidad de los individuos de ganar competencias.

- **Composición de la plantilla por categoría ocupacional:** la determinación de esta característica es de vital importancia para el proceso de evaluación de la competencia emprendimiento. Se representa en por ciento, a través de un gráfico de barra o pastel: Cuadros, Técnicos, Administrativo, Servicio y Operarios.
- **Pirámide de antigüedad:** se refiere a la antigüedad en la organización, se representa en un gráfico de pirámide con los rangos de años: de 2 a 6, de 7 a 12, de 13 a 18, de 19 a 25 y más de 25 años.

Igualmente en el sector no estatal se debe realizar un análisis de la fuerza de trabajo atendiendo a:

- Cantidad de trabajadores en el sector
- Cantidad de trabajadores por tipo de actividad
- Composición de los trabajadores por sexo
- Composición de los trabajadores por edad

Se analizan también aspectos económicos relacionados con:

- Ingresos que se generan como contribución al presupuesto del estado por cada tipo de actividad
- Permanencia en el negocio

ETAPA II: DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Objetivo: Creación del instrumento para el diagnóstico y su validación mediante las técnicas correspondientes.

Paso 5. Definición de las dimensiones a evaluar (creación del instrumento)

Para la creación del instrumento (la encuesta) se consultaron varios autores, entre los que se destacan Jackeline Caldera, Francisco Rodríguez y Jonathan Moreno en su artículo “Manual guía para agentes multiplicadores en estímulo y desarrollo de capacidades emprendedoras”; en el cual plantean realizar una autoevaluación de la competencia emprendimiento y sus respectivas conductas, con la finalidad de establecer los puntos fuertes y débiles del perfil emprendedor. Con todo esto se confecciona el instrumento que se muestra en el anexo 2, utilizando una escala de Likert de 5 puntos, donde cada dimensión se relaciona por su número con las 26 preguntas de la encuesta.

A continuación se listan las dimensiones esenciales vinculadas al perfil emprendedor:

1. **Tolerancia al estrés:** mantengo firme mi carácter bajo presión y/o controlo mis respuestas en situaciones estresantes.
2. **Flexibilidad:** analizo los problemas manteniendo y/o mejorando los objetivos planificados adaptándome a las situaciones novedosas que se presenten.
3. **Tenacidad:** persevero en un asunto o problema hasta comprobar que este quede resuelto o que el objetivo no es alcanzable en un período razonable.
4. **Independencia:** actúo basado(a) en convicciones propias y razonables en lugar de agradar a terceros dejando que decidan mis acciones, es decir, mantengo independencia de criterios en cualquier tema.
5. **Integridad:** mantengo las normas sociales, organizacionales y éticas de las actividades relacionadas con el trabajo.
6. **Meticulosidad:** espero hasta el final en la resolución de una tarea o asunto en todas las áreas que envuelva, independientemente de su magnitud.
7. **Planificación y organización:** establezco eficazmente un orden apropiado de actuación personal y/o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
8. **Habilidad de control:** reconozco la necesidad de control y mantenimiento sobre métodos, personas y situaciones, es decir, tomo decisiones que aseguren este control.

9. **Delegación:** distribuyo eficazmente las decisiones entre mis colaboradores, para dedicarme a otros asuntos de mayor importancia, consciente de mantener la responsabilidad por sus acciones.
10. **Liderazgo:** guío a individuos o grupos en la realización de diversos objetivos, para ello me apoyo en mis propias características que son reconocidas en mi entorno.
11. **Capacidad Crítica y Autocrítica:** reconozco mis errores y los asumo con mentalidad constructiva, evalúo datos y líneas de actuación para tomar decisiones lógicas de manera imparcial y desde un punto de vista racional.
12. **Capacidad de decisión:** analizo los problemas como oportunidades que puedo aprovechar a corto, mediano o largo plazo para ello selecciono datos relevantes que me permitan determinar distintas alternativas de beneficio y tomo decisiones comprometiéndome con la tarea personalmente.
13. **Creatividad:** respondo con soluciones originales e innovadoras ante situaciones complejas que se presenten, de manera que se pueda obtener mayor riqueza y prosperidad.
14. **Capacidad para asumir riesgos:** asumo riesgos moderados con el objetivo de lograr un beneficio o una ventaja importante.
15. **Escucha:** escucho atentamente a los demás hasta que hayan terminado de expresar sus criterios, solo entonces brindo mis consideraciones, los interrumpo solamente para realizar preguntas aclaratorias.
16. **Trabajo en equipo:** muestro interés en participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no tengo por qué ser necesariamente el jefe, es decir, colaboro de forma eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con mis intereses personales.
17. **Iniciativa:** presento voluntad de tomar la iniciativa ante los acontecimientos en lugar de aceptar de manera pasiva la consecución de los mismos y de ser posible busco la acción.
18. **Responsabilidad:** me siento responsable y comprometido con las consecuencias de las acciones bajo mi autoridad y respondo por ellas ante mí y ante los demás.

19. **Persistencia:** me siento capaz de mantener una visión de mediano plazo, apegándome creativamente a ella en medio de los vaivenes producidos por la variedad de situaciones que se encuentren en el desarrollo de la idea.
20. **Pragmatismo:** mantengo firme resolución de materializar los proyectos orientados a una acción concreta.
21. **Auto motivación:** realizo las actividades que me producen satisfacción personal, es decir, para mí es importante no solo alcanzar un objetivo sino lograrlo con el mayor éxito posible.
22. **Oportuno:** determino las oportunidades que se presentan, tomo las que considero mejores y asumo los riesgos de las mismas.
23. **Capacidad de trabajo:** intento realizar la mayor cantidad de funciones en el menor tiempo posible para lograr resultados exitosos.
24. **Actitud desafiante:** confío en mi capacidad de enfrentar nuevos desafíos
25. **Visión de futuro:** me mantengo alerta a los pequeños indicios de cambio del entorno para convertirlas en oportunidades de mejora.
26. **Actitud para el cambio:** mantengo una actitud que promueve, inicia y desarrolla el cambio

Paso 6. Determinación de la población a estudiar y tamaño de muestra

La población a estudiar será definida a partir de los objetivos y alcance de la investigación. Para la determinación del tamaño de la muestra se propone utilizar entre un 10 y un 30% del tamaño de la población en dependencia de su tamaño. Es conocido que existen varios tipos de muestreos, en el caso específico de la investigación se propone utilizar una muestra no probabilística, pues la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación. El tipo de muestreo que se recomienda utilizar es el intencional, ya que las muestras se seleccionan como unidades representativas según el criterio de los expertos. Para los fines de esta investigación, se utiliza este tipo de muestreo debido a que las características de las personas es un aspecto muy particular que varía de una a otra. Además se utiliza cuando al investigador le interesa diagnosticar el emprendimiento en entidades específicas

basado en razonamientos propios, cuando tiene la certeza del estado en el que se encuentra la competencia y solo se desea demostrarlo, o cuando desea comparar varias entidades.

Paso 7. Selección de los expertos

La selección de los expertos se logra a través del método Delphi, el cual plantea que las personas para ser consideradas expertas en la materia de estudio deben de reunir las siguientes características:

- **Competencia:** nivel de calificación en la materia de la investigación. Se determina sobre la base del análisis de la actividad fructífera del mismo, del nivel y profundidad de sus conocimientos de los logros de la ciencia y la técnica en el mundo, así como la comprensión del problema y de las perspectivas de su desarrollo.
- **Creatividad:** capacidad para resolver problemas de manera original, no existe un procedimiento que permita medir de forma cuantitativa la creatividad.
- **Disposición a participar en la encuesta:** en caso de no tener disposición no se incluyen en la encuesta.
- **Conformismo:** se refiere a la no constancia en su propia opinión
- **Capacidad de análisis y de pensamiento:** un experto que tenga un conocimiento profundo pero una ceguera profesional no puede resolver de forma eficiente y con calidad un problema que exija un análisis detallado de la situación.
- **Espíritu autocrítico:** capacidad para reconocer sus errores

La competencia del experto es la cualidad más importante y se determina por el coeficiente K_c , el cual se calcula de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios:

$$K_c = \frac{1}{2}(k_c + k_a)$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de competencia

kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1, de esta forma, la evaluación 0 indica que el experto no tiene absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, mientras que la evaluación de 10 significa que el experto tiene pleno conocimiento del problema planteado, existiendo entre estas dos evaluaciones extremas nueve posibilidades intermedias.

ka: Es el coeficiente de argumentación de los criterios del experto, derivados del resultado de la suma de los puntos obtenidos a través de la tabla patrón que se muestra a continuación:

Tabla 4. Determinación del coeficiente de argumentación del criterio de los expertos

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B(bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajo de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajo de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Al posible experto se le presentará esta tabla sin cifras orientándose el marcado de cuáles de estas fuente el considera que han influido en su conocimiento. Posteriormente utilizando los valores de la tabla patrón para cada una de las casillas marcadas por el experto se calcula el coeficiente de argumentación. En el anexo 3 se muestra la encuesta para la recolección de la información tanto de kc como de ka. Ya determinado ambos coeficientes se calcula el coeficiente de competencia del experto el cual se clasifica de la siguiente forma: (Ver tabla 5)

Tabla 5. Clasificación del coeficiente de competencia del experto

Intervalo	Criterio
Si $0,8 \leq Kc \leq 1$	el coeficiente de competencia del experto es alto
Si $0,5 \leq Kc < 0,8$	el coeficiente de competencia del experto es medio
Si $Kc < 0,5$	el coeficiente de competencia del experto es bajo

Se sugiere trabajar con expertos que tengan un coeficiente de competencia alto, pero en ocasiones en la práctica no todas las personas a las que se está procesando como experto obtienen un coeficiente de competencia alto, por lo que en estos casos se pueden seleccionar algunos expertos con coeficiente de competencia medio, pero sin descuidar que el coeficiente de competencia promedio de los expertos siempre sea alto, se propone no trabajar nunca con expertos de bajo coeficiente de competencia. En la figura 3 se muestra el procedimiento de manera gráfica para una mejor interpretación.

Paso 8. Validación del instrumento

En este momento es necesario saber si el instrumento creado es confiable y válido a través de la aplicación de una prueba piloto del instrumento o sea se aplica a personas con características similares a la de la muestra o población, se analiza si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan adecuadamente, 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 fue desarrollado por J.L. Cronbach que 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.

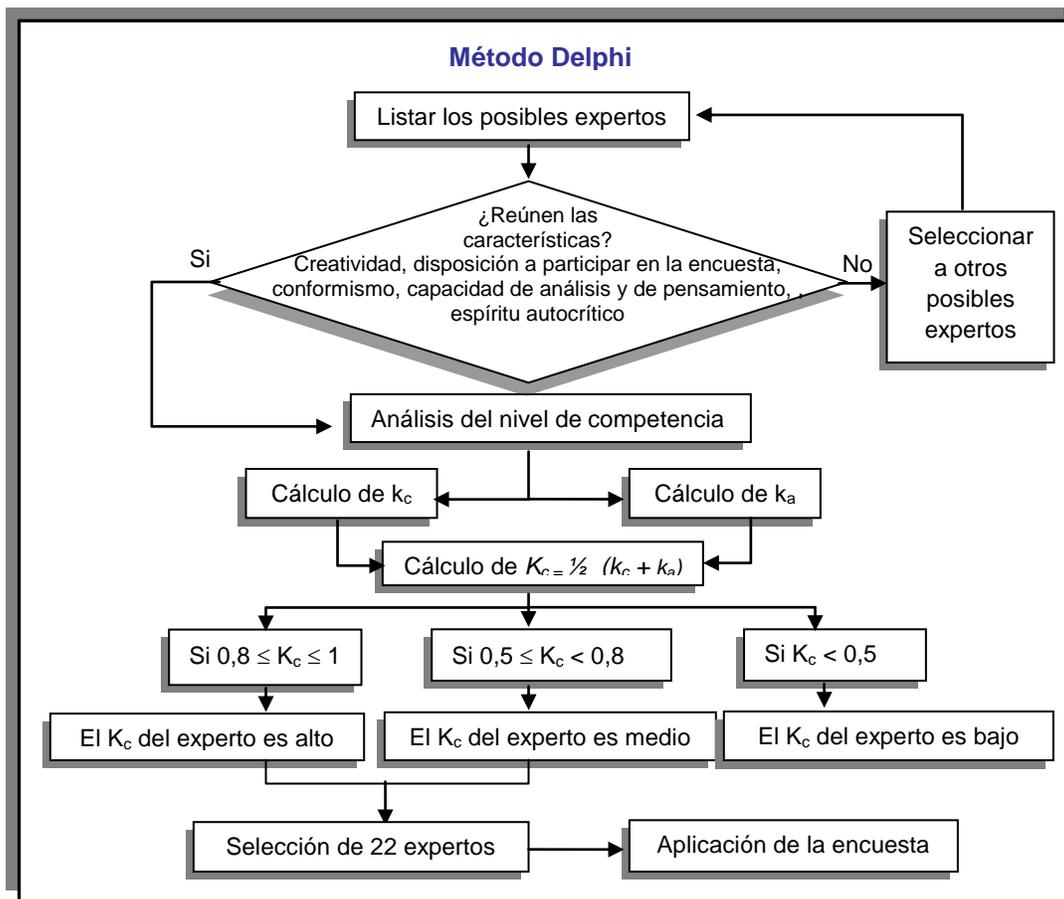


Figura 3: Representación gráfica del procedimiento para la selección de los expertos
Fuente: Salvador Hernández, (2009)

Para obtener la validez total, que es el grado en que la escala mide lo que se desea medir o sea para lo cual esta diseñada; hay que partir de que la misma incluye la validez de contenido, de criterio y de constructo. 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.

La validez de criterio es más sencilla de estimar lo que se debe de hacer es realizar una comparación entre el instrumento de medida y un estándar al que se le llama criterio, si el criterio se fija en el presente es validez concurrente y si es en el futuro es validez predictiva; en el caso de esta investigación los resultados del instrumento se correlacionan con el criterio en el mismo momento o punto de tiempo por lo que se analiza la validez concurrente. Determinándose en función de la relación entre los resultados de la escala obtenidos de la aplicación con los resultados de la valoración global, formulada mediante una única pregunta (un único ítems), que generalmente se hace al final de la encuesta a manera de resumen, por ejemplo: ¿Cómo considera su competencia emprendedora?. Luego se propone la utilización del coeficiente de correlación de Pearson entre los valores de la encuesta y este último ítems, si los resultados obtenidos son valores cercanos a 1 corresponden a una alta correlación y cercanos a 0 baja correlación.

Por último la validez de constructo se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otra de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (constructos) que están siendo medidos; o sea partiendo de una predicción teórica de una determinada relación se aplica el cuestionario a un grupo de personas y se determina su correlación, si esta es positiva y sustancial se obtiene la evidencia para la validez. Una vez aplicada la prueba piloto y analizada la confiabilidad y validez del instrumento, el mismo se puede modificar, ajustar y mejorar en caso necesario.

ETAPA III: APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO EN LA MUESTRA SELECCIONADA Y PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS

Objetivo: Aplicación del instrumento diseñado en la muestra seleccionada, así como su procesamiento a través de las técnicas definidas.

Paso 9. Aplicación del instrumento

Paso 10. Procesamiento de los resultados

ETAPA IV: ANÁLISIS COMPARATIVO DEL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO.

Objetivo: Desarrollar la comparación de los resultados de la aplicación del instrumento en el sector estatal y no estatal así como la generación de recomendaciones para favorecer que emerge la competencia emprendedora.

Paso 11. Comparación de los resultados en ambos sectores

En este paso se desarrolla el análisis exhaustivo de la aplicación en cada sector resumiendo las características que resultan más relevantes y que indican la existencia de la competencia emprendedora. Posteriormente se comparan ambos sectores y se resumen las principales semejanzas y diferencias arribando a conclusiones sobre esto.

Paso 12. Propuesta de alternativas para la mejora de la competencia emprendimiento

A partir del análisis anterior y considerando las características que no se manifiestan en ambos sectores se proponen recomendaciones para lograr que esta competencia alcance niveles superiores.

1.4.2 Valoración del procedimiento por método de experto

A partir de la propuesta inicial del procedimiento fue posible la aplicación del Método Delphi para la valoración con los expertos del grado de relevancia de los elementos y las etapas y pasos propuestos en el procedimiento. Para cumplimentar el criterio de expertos, fueron seleccionados 30 expertos, los cuales fueron sometidos a un primer análisis para la determinación de los profesionales que se valoran como expertos.

A través de este análisis se pudo apreciar que 18 profesionales se autovaloran con un coeficiente de competencia alto y 4 con un coeficiente de competencia medio, por lo que fueron seleccionados como expertos para realizar las valoraciones pertinentes que se realizan en esta investigación.

El conjunto de expertos se caracteriza por la siguiente composición: 8 doctores, 6 máster, 5 ingenieros y 3 licenciados con 20 años de experiencia como promedio en la docencia y la investigación. Con posterioridad se aplicó la encuesta (ver anexo 4) para obtener la opinión de los expertos en cuanto a la primera aproximación del procedimiento obteniéndose como resultado del consenso de los expertos lo siguiente, (ver tabla 6).

Como se puede apreciar en la tabla todos los elementos evaluados para el procedimiento fueron muy relevantes, solo 1 fue evaluado de bastante relevante por lo que para la presente investigación se asumirá el procedimiento según la propuesta realizada.

Tabla 6. Resultados generales de la evaluación de los expertos

ASPECTOS A EVALUAR	MR	BR	R	PR	NR
El procedimiento posee los elementos estructurales que debe tener	Si	-	-	-	-
Existe coherencia entre los elementos estructurales del procedimiento	Si	-	-	-	-
Hay correspondencia entre el procedimiento diseñado y la descripción de este	Si	-	-	-	-
El procedimiento se adecua al sistema de principios dado	Si	-	-	-	-
Hay claridad en el contenido de los elementos del procedimiento	Si	-	-	-	-
Hay correspondencia entre los elementos estructurales del procedimiento, sus objetivos y sus características	Si	-	-	-	-
El procedimiento posee las etapas y pasos que debe tener	Si	-	-	-	-
Existe coherencia y seguimiento lógico en las etapas y pasos del procedimiento	Si	-	-	-	-
Hay correspondencia entre las etapas y pasos del procedimiento, sus objetivos y características	Si	-	-	-	-
Hay claridad en el contenido de cada elemento del procedimiento	-	Si	-	-	-

CAPÍTULO II: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN EL ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO HOLGUINERO

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la competencia emprendimiento del capital humano en entidades seleccionadas del entorno socio-económico holguinero.

ETAPA I. PREPARACIÓN DEL ESTUDIO

Paso 1. Precisión de los objetivos del estudio: con el estudio propuesto se pretende realizar una caracterización del estado actual del sector estatal y no estatal del territorio holguinero, definiendo los elementos básicos de ambos sectores; así como realizar un diagnóstico de la competencia emprendimiento del capital humano en sectores enmarcados en las artes gráficas, restaurantes, confecciones textiles, calzado y talabartería. Para ello se les aplicará un instrumento que posibilitará determinar aquellos factores que pueden frenar el desarrollo del emprendimiento como una competencia de importancia para el logro del mejoramiento económico y social del territorio.

Paso 2. Análisis de las condiciones para el desarrollo de la investigación: para el desarrollo de este paso se logró la colaboración de todos los implicados para el desarrollo del procedimiento. Se realizó la coordinación con el gobierno para las visitas a las entidades estatales, así como las visitas de presentación y sensibilización a los negocios del sector no estatal, en las actividades objeto de estudio. Se seleccionaron además los expertos que conformarían el grupo de trabajo, quedando integrado por los asesores de la investigación y el investigador.

Paso 3. Caracterización del entorno socio-económico

A través de la información obtenida por el Gobierno, la Oficina Nacional de Estadística e Información de la provincia (ONEI), la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) y la Dirección Provincial del trabajo, se pudo realizar una caracterización de la economía del territorio, obteniéndose como resultados los siguientes:

El desarrollo económico de la provincia es diversificado, donde prevalecen las actividades de la industria y la agricultura, con un auge importante en el turismo, que constituye el tercer polo turístico del país, con la presencia de diferentes mercados internacionales. Hacia el este de la provincia existe una de las mayores reservas de níquel del mundo, en las regiones de Mayarí y Moa, además de otros yacimientos de arcilla, arenas gravas y calizas y zeolita diseminados por el territorio. Se dedican las tierras a los cultivos de viandas, caña de azúcar, granos, café, cítricos, frutales y a la ganadería, entre otros. Las principales entidades que actúan en la economía provincial lo constituyen las empresas estatales, uniones, organizaciones económicas estatales, bancos, unidades presupuestadas, empresas mixtas, sociedades mercantiles y cooperativas fundamentalmente. Se han desarrollado producciones y servicios entre los que destacan: la industria dedicada a la fabricación de níquel, la generación de energía eléctrica, el proceso de azúcar de caña y de bebidas alcohólicas, la elaboración de cervezas y refrescos, los derivados de la industria láctea, cárnica y de conservas y vegetales; cigarrillos y tabaco, también la fabricación de implementos agrícolas, tubos plásticos de alta densidad y materiales para la construcción. Se ha desarrollado la actividad acuícola con resultados satisfactorios en algunas especies, así como el cultivo del camarón. Los principales resultados de los indicadores económicos de la provincia, para el año 2012 y 2013 se pueden observar en la tabla 7, como se puede observar en el indicador ingresos monetarios hubo un incremento de 346.1 MMP.

Tabla 7. Resultados de indicadores económicos de la provincia

Indicadores	UM	2012	2013
Salario devengado	MMP	1,245.9	1.220,0
Salario medio mensual	P	454	460
Promedio de trabajadores	M	228.7	220,9
Inversiones	MMP	494.1	465,7
Inversión per cápita	P	476.1	453,1
Emisión o (desemisión)	MMP	-46.3	55,5
Ingresos monetarios	MMP	3,823.8	4.169,9
Gastos monetarios	MMP	3,870.1	4.114,4
Ingresos monetarios per cápita	P	2,854	4.057,6
Gastos monetarios per cápita	P	2,898	4.003,5

En cuanto a la ejecución del presupuesto durante el año 2013, en el territorio existieron ingresos de **1.310,5 MMP**, superior al 2012 (**1,259.7 MMP**) los gastos por su parte ascendieron a **1.158,5 MMP**, mientras que el 2012 ascendieron a **1,168.3 MMP**. Como se puede apreciar tanto en el año en el año 2012 como en el 2013 la provincia cerró con superávit, lo que evidencia un crecimiento económico.

Otra fuente importante de desarrollo económico para la provincia lo constituye el sector no estatal, en las resoluciones 41 y 42 del 2013, establecidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se pueden observar las actividades aprobadas a ejercerse en este sector, existiendo un total de 201 actividades; también se describen el alcance de las mismas y las entidades que autorizan este tipo de trabajo. En el anexo 5 se pueden apreciar las actividades seleccionadas con la descripción de su alcance, así como la entidad que las autoriza a ejercer. Hasta el momento de la investigación, en el municipio de Holguín existían 30886 contribuyentes, de ellos 30418 constituyen las personas naturales, representando el 98% del total. En el anexo 6 se puede apreciar la cantidad de trabajadores por cada una de las actividades en este sector.

Al realizar un análisis de los ingresos y gastos por cada una de las actividades se obtuvieron ingresos ascendientes a **86.2 MMP** y **17.5 MMP** de gastos al cierre 2013, mientras que para el año 2012 los ingresos solo fueron de **2.21 MMP** y los gastos de **0.5 MMP**. Como se puede apreciar en este sector el resultado económico es muy favorable siendo el superávit mucho mayor. Este indicador en comparación de un año con otro se ha comportado de manera favorable al incrementar los ingresos considerablemente; por lo que el gobierno deberá tomar acciones que potencien el nivel de actividad en este sector.

Paso 4. Caracterización del sector seleccionado (estatal y no estatal)

Se realizó una caracterización de las entidades seleccionadas en ambos sectores, de acuerdo a los indicadores reflejados en el capítulo anterior, la cual se describe en los epígrafes que a continuación se relacionan.

Paso 4.1 Caracterización de las entidades estatales seleccionadas

En esta investigación el análisis se concentra en los sectores de artes gráficas, restaurantes, confecciones textiles, talabartería y calzados.

Paso 4.1.1 Unidad Empresarial de Base Artes Gráficas Holguín

La Unidad Empresarial de Base 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. La misma tiene como misión producir y brindar servicios gráficos, altamente demandados por organismos autofinanciados, empresas del territorio y la población en general. 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.

Está integrada por una Dirección y subordinada a ella las Subdirecciones: Producción y Ventas, Economía y Recursos Humanos y ocho centros productivos: Atanagildo Cajigal, Banes, Mayarí, San Germán, Cueto, Discapacitado en Estrada, Discapacitado en Banes y las producciones artesanales Ramón de Antilla. La caracterización de la fuerza laboral de acuerdo a los indicadores establecidos en el capítulo anterior se pueden observar en el anexo 7.

Con relación a la fuerza de trabajo la UEB cuenta con un total de 164 trabajadores, de ellos el 52% representa el sexo masculino, mientras que el sexo femenino representa el 48%. Al analizar la composición por edades se pudo observar que el mayor porcentaje lo representan las personas con edades entre 46-55 años (34,76%), el 25% entre 36-45 años, el 23,78% hasta 35 años y el 16,47% entre 56-60 años y más. Aunque existe un alto porcentaje de personas jóvenes en la entidad, existe un porcentaje considerable de la fuerza laboral envejecida, la entidad deberá emprender acciones que aseguren la permanencia del personal más joven, así como aprovechar sus potencialidades.

La distribución de la plantilla por nivel de escolaridad muestra un predominio de trabajadores con nivel medio (40,24%), seguido del nivel técnico medio (26,22%), el nivel medio superior (22,56%), nivel primario (7,32%), por último con el menor porcentaje el nivel superior (3,66%). 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 81%, seguido de la categoría técnicos con un 14%, los de servicios el 4% y los cuadros representan el 1%. Lo que demuestra un predominio del personal directo a la prestación del servicio.

Al analizar la antigüedad se obtuvo que el 74% tenía una experiencia en la entidad de 2 a 6 años, que representa el mayor porcentaje y el 26% de 7 a 12 años. Los resultados son positivos ya que después de los dos primeros años, los empleados comienzan a adquirir dominio en la labor que

realizan y se sienten más identificados con las actividades. Se puede inferir que este colectivo se mantiene estable debido al alto porcentaje que se encuentra en rangos mayores a dos años.

El comportamiento de los indicadores económicos al cierre 2013 en la entidad se pueden apreciar en el anexo 8, 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 12.7% respecto a lo planificado, así como la producción mercantil en un 11.9%.

Paso 4.1.2 Empresa Poligráfica de Holguín, ARGRAF

La Empresa Poligráfica de Holguín, ARGRAF, General “José Miró Argenter” se encuentra ubicada en carretera San Germán y Circunvalación, Holguín, perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria Ligera (GEMPIL) del Ministerio de la Industria (MINDUS), empresa líder de la poligrafía en las provincias orientales, fue creada según Resolución 334/03, dedicada a los servicios de impresión gráfica fundamentalmente a la impresión de periódicos y libros. Debe su surgimiento a la acertada propuesta realizada por el Comité Central del Partido sobre la inminente necesidad de descentralizar la prensa nacional, situando tres puntos fundamentales para su reproducción en el país durante el plan de desarrollo del quinquenio 1980 -1985.

Está estructurada en 3 direcciones funcionales (General, Contable Financiera y Capital humano) y 4 UEB (Impresión rotativa; Aseguramiento, Comercialización y ventas; Técnico-Productiva; Operaciones). El personal con que cuentan es altamente calificado y de elevada preparación político e ideológica, el que se capacita sistemáticamente. Unido a ello cuentan con una tecnología capaz de recepcionar e imprimir la prensa nacional y provincial desde Camagüey hasta Guantánamo, esto se complementa con la alta productividad de las máquinas rotativas para la impresión. Tiene certificado el Sistema de Gestión de la Calidad sobre la base de la NC-ISO 9001: 2000 desde el año 2000, el cual fue avalado por la ONN y el RCB en diciembre de 2005 y la certificación del sistema para la producción de libros en octubre del 2006. Con una recertificación y ampliación del alcance a libros e impresos comerciales a partir de marzo 2010 por la NC ISO 9001:2008.

Cuenta con una plantilla cubierta de 340 trabajadores, de ellos el 68% representa el sexo masculino y el 32% corresponde al sexo femenino. El análisis de los indicadores establecidos para caracterizar la fuerza de trabajo se puede apreciar en el anexo 9.

El análisis de la composición por edades evidenció un predominio de personas entre 46-55 años (43%), de 36-45 (23%), hasta 35 (22%) y de 56-60 y más el 12%. Lo que evidencia un alto porcentaje de envejecimiento en una buena parte de la plantilla, la entidad deberá emprender acciones para aprovechar las potencialidades de la parte joven de la plantilla, así como dirigir sus políticas de reclutamiento a la captación de personal joven.

La composición de la plantilla por nivel de escolaridad puso de manifiesto el predominio del nivel técnico medio, representando el 32% del total, el 23% representa el nivel superior, 21% nivel medio superior así como nivel medio y con solo un 3% los que poseen el nivel obrero calificado. Aunque existe un alto porcentaje de graduados de nivel superior, la entidad deberá potenciar la formación en los trabajadores restantes.

El análisis de la composición por categoría ocupacional evidenció la superioridad del personal de las categorías operarios y técnicos, representando el 73 y 21% del total respectivamente, las categorías servicios y cuadros representan el 4 y el 2% respectivamente. Este comportamiento demuestra que la mayor parte del personal labora directamente en la actividad fundamental que se desarrolla.

En cuanto a la antigüedad no fue posible realizar una caracterización por los rangos establecidos, pues la entidad no contaba con la información necesaria, solo que de la plantilla total 80 trabajadores son fundadores de la empresa, lo que evidencia el nivel de compromiso y experiencia en la Industria Poligráfica de más de 12 años promedio, lo que garantiza rapidez y calidad en las producciones.

Al analizar el comportamiento de los indicadores económicos al cierre 2013 se puede apreciar un sobre cumplimiento en un 2% respecto a las ventas planificadas, como establece el perfeccionamiento empresarial; logrando un incremento continuado del 3% en las utilidades al preferenciar un alto nivel de sostenibilidad en el producto. (Ver anexo 10)

Paso 4.1.3 Unidad Empresarial de Base de Calzado “Jesús Arguelles Hidalgo”

La UEB de Calzado “Jesús Arguelles Hidalgo”, perteneciente a la Empresa de Calzado “Combell”, subordinada al Grupo Empresarial de la Industria Ligera (GEMPIL) del Ministerio de la Industria (MINDUS), se encuentra ubicada en la calle Maceo 328, ciudad de Holguín. Anteriormente mediante la Resolución 76/1976 existía la Empresa de Calzado “Jesús Arguelles Hidalgo”, perteneciente a la Industria Ligera, luego el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), mediante la Resolución 113/2013 autorizó la fusión de las empresas de calzado del país creando la actual Empresa de Calzado “Combell”, como entidad matriz y el resto de las entidades pasaron a ser UEB. Al amparo de la Resolución 78/2014 del GEMPIL, se crea la UEB “Jesús Arguelles Hidalgo”, estructurada por dos fábricas la “Planta Checa”, ubicada en el municipio de Holguín y la fábrica “Combate de Cueto”, ubicada en el municipio de Cueto.

Esta UEB se dedica a la producción y comercialización de calzado, accesorios, productos de cuero, disolventes, medio de protección individual, avíos, adhesivos, troqueles y hormas. Para los fines de esta investigación se realizó el estudio en la Planta Checa, la cual radica en la calle Aricochea 142, Holguín, su misión principal es la confección de botas Coloso 21 cm con destino FAR. Está estructurada de la siguiente forma: el puesto de dirección, el taller de producción, las oficinas de Contabilidad y Recursos Humanos y los almacenes correspondientes al proceso de producción. La composición de la plantilla de acuerdo a los indicadores antes mencionados se aprecian en el anexo 11.

La entidad cuenta con un total de 110 trabajadores, de ellos el mayor porcentaje está representado por el sexo femenino con un 64%, mientras que el sexo masculino representa el 36%. Con relación a la distribución de la plantilla por edades, existe un predominio de

trabajadores entre 46-55 años (53,64%), el 17,27% entre 36-45 años, con igual porcentaje entre 56-60, hasta 35 años el 8,18% y los mayores de 60 años el 3,64%. Como se puede observar existe un porcentaje considerable de la plantilla envejecida, donde la entidad deberá aprovechar la experiencia acumulada que sirva de guía para los trabajadores más jóvenes; así como dirigir sus políticas de reclutamiento a la captación de personal más joven.

Respecto a la composición de la plantilla por nivel de escolaridad, existen 69 trabajadores con nivel medio, representando el 62,73%, 27 de nivel medio superior (24,55%), 11 de técnico medio (10%) y 3 de nivel superior (2,73%). Al analizar este indicador, evidenció un alto porcentaje de personas con nivel medio, por lo que la entidad deberá fomentar 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 91%, las categorías técnico, servicios y cuadros representan el 4, 4, 1% respectivamente del total de trabajadores. Lo cual se considera adecuado teniendo en cuenta la labor fundamental que se realiza.

No se realizó el análisis referente a la antigüedad de los trabajadores teniendo en cuenta el poco tiempo de existencia de la entidad.

Al analizar el comportamiento de los indicadores económicos al cierre 2013 se puede apreciar un incremento considerable en la producción mercantil, al aumentar en un 47.5% lo planificado; las ventas por su parte también se incrementaron en un 27.1%, lo que indica una situación favorable en la fábrica. (Ver anexo 12)

Paso 4.1.4 Empresa de Confecciones “Yamarex”

La Empresa de Confecciones “Yamarex” 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). El 6 de abril del 2001 toma su nombre comercial mediante la Resolución 67, el mismo perteneció a un cacique indígena

taino, el que tenía su tribu enclavada en el Municipio Banes, este gran jefe poseía características personales muy relevantes, las cuales los trabajadores toman como ejemplo para poner su empeño en el desarrollo progresivo de la empresa y trazar cada día metas superiores. 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.

Está compuesta por una Dirección General, tres Direcciones Funcionales y seis Direcciones de UEB, de las cuales cuatro son unidades productivas ubicadas en los municipios de Holguín, Velasco, Antilla y Banes.

Para los fines de esta investigación se realizó el estudio de la fuerza laboral en la UEB- 3 “Lidia Doce Sánchez” perteneciente al municipio de Holguín. En la misma existe un total de 180 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 (Ver anexo 13).

Con relación a la distribución de la plantilla por edades, se evidenció el predominio de personas comprendidas en las edades de 46-55 años con un 35%, las edades de 36-45; hasta 35; 56-60 y más de 60 años representan el 29, 27, 7 y 2% respectivamente. Lo que indica un alto porcentaje de personas jóvenes, en el cual la entidad podrá emprender acciones que aseguren su permanencia, así como aprovechar la experiencia acumulada del personal con mayores edades (Ver 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 (28%), técnico medio (17%), nivel primario (7%) y con solo un 2% el nivel superior. Lo que indica la necesidad de formación en esta entidad (Ver anexo 13).

De acuerdo a la categoría ocupacional existe un predominio de la categoría operarios, representando el 87% del total, por consiguiente la categoría técnicos con un 12% y las categorías cuadros y de servicio representan el 1%. Lo que confirma la presencia del personal directo a la producción (Ver anexo 13).

Al analizar la distribución de la plantilla por la pirámide de antigüedad, se reflejó el predominio del personal en el rango de 2-6 años (53%), los rangos de 7-12, 13-18 y más de 25 años representan el 39, 4 y 3% respectivamente. Se considera adecuado teniendo en cuenta que después de los 2 años se comienza adquirir experiencia del trabajo que se realiza (Ver anexo 13).

Al analizar el comportamiento de los indicadores económicos al cierre 2013 se puede apreciar un incremento de la producción mercantil en un 14.3% respecto a lo planificado, mientras que la productividad se cumple en un 22.9% por encima de lo planificado. (Ver anexo 14)

Paso 4.1.5 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. Está estructurada por una Dirección, los Dptos. de Economía, Recursos Humanos y Producción, Academia de artes manuales, Taller de Talabartería, Brigadas de producciones varias Tacajó, Taller especial de Báguano, Fábrica de muñecas, Brigada de producciones varias de Freyre, Taller de cerámica artística, Taller de cerámica roja, Taller de confecciones Piedra Blanca, Taller de güira y Taller de Linderos, La Escondida.

El comportamiento de los indicadores que permiten caracterizar la fuerza laboral de esta entidad se aprecian en el anexo 15.

La UEB cuenta con un total de 187 trabajadores, de ellos 115 son mujeres representando el 61% y 72 son hombres representando el 39%. Según la distribución de la plantilla por edades existe un predominio de personas entre 46-55 años (38%), posterior hasta 35 años con un 25%, de 36-45 el 24%, de 56-60 y más de 60 años representan conjuntamente el 14%. Aunque existe una buena parte de la plantilla con personas jóvenes, existe otra parte de la plantilla envejecida, la UEB deberá aprovechar la experiencia de estos trabajadores y asegurar la permanencia del personal más joven.

Según la composición de la plantilla por nivel de escolaridad, existen 86 trabajadores con nivel medio (46%), 47 con nivel medio superior (25%), 39 con técnico medio (21%), 12 de nivel superior (6%) y 3 con nivel primario (2%). 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 67% del total, la categoría técnicos (20%), servicios (12%) y cuadros el 1%. Lo que reflejó un predominio del personal directo a la producción.

En relación a la antigüedad el 42% representa los trabajadores de 2-6 años, 21% de 7-12 años, 15% de 19-25 años, 12% más de 25 años y 10% de 13-18 años. Lo que confirma la experiencia del personal con mayores edades en la entidad, se considera adecuado teniendo en cuenta que después de alcanzar más de 2 años de trabajo, se comienza adquirir experiencia en la labor que se realiza.

Al analizar el comportamiento de los indicadores económicos al cierre 2013 se puede apreciar un comportamiento favorable, al incrementarse las utilidades en un 7.7% respecto a lo planificado; así como la producción mercantil se sobrecumple en un 15.2%. (Ver anexo 16)

Paso 4.1.6 Restaurantes

Los restaurantes objeto de estudio están divididos en dos grupos los que pertenecen a la Empresa Municipal de Gastronomía de Holguín (EES) y los pertenecientes a la Empresa Provincial de Establecimientos Especiales de Servicios de Holguín (EPEES). Esta última primeramente fue conocida como cadena “Doña Yuya”, constituida en el mes de marzo del año

1997, subordinada a la Empresa Provincial de Alimentos (EMPA). El 12 de junio del 2001, persiguiendo un cambio organizativo y de imagen comienza a conocerse como EPEES, creada con el objetivo de brindar servicios a la población a través de una red de restaurantes y mercados a precios diferenciados. Actualmente la entidad está subordinada al Poder Popular Provincial (PPP), al Grupo Empresarial de Comercio (GECH), y a su casa matriz que radica en la ciudad de La Habana. Se encuentra ubicada en la calle Libertad No 78 entre Cuba y Garayalde, tiene como misión: Brindar servicios gastronómicos y de alojamiento a sus clientes y comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios a las entidades del Sistema del Comercio Interior, productos alimenticios elaborados y semielaborados a la red de comercio y a la gastronomía en el territorio y de forma minorista productos alimenticios en todas sus instalaciones. Cuenta con un total de 13 restaurantes, los cuales se pueden observar en el anexo 17.

La EES 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. Actualmente se encuentra subordinada al MINCIN y verticalmente al Grupo Empresarial de Comercio de Holguín. La misma tiene como misión satisfacer las necesidades siempre crecientes de la población con la prestación de los servicios de alojamiento hotelero y 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 Rpto. Santiesteban. Cuenta con una amplia red gastronómica, dentro de la misma 18 restaurantes. (Ver anexo 17).

Para los fines de esa investigación se seleccionaron instalaciones de ambos grupos, tomándose como referencia las siguientes, (Ver tabla 8).

Tabla 8. Restaurantes estatales seleccionados

Restaurantes EPEES	Restaurantes EES
Restaurante Holguín	La Granjita
1545	Restaurante italiano Roma
La fuente	Combinado Taberna ahumado
Venecia	Las Galicias
El Pekinés	El Cauto
El Polinesio	La Malagueña

De forma general se realizó una caracterización de la fuerza laboral en los restaurantes seleccionados de ambos grupos, arribando a las siguientes conclusiones:

Restaurantes pertenecientes a la EPEES

La fuerza laboral en estos restaurantes está integrada por un total de 183 trabajadores, de ellos el 54% representan el sexo femenino y el 46% representan el sexo masculino. En el anexo 18 se representa la distribución del personal por sexo, edades, niveles de escolaridad, categorías ocupacionales y antigüedad.

La distribución del personal por edades puso de manifiesto que el 38% tenían edades hasta 35 años, el 36% de 36-45, el 20% de 46-55 y el 6% de 56-60 y más de 60 años. Lo que indica un alto predominio de personas jóvenes, lo cual la entidad deberá tomar como fortaleza y potenciar su permanencia.

La composición de la plantilla por nivel de escolaridad puso de manifiesto que el 57% del personal poseía nivel técnico medio, el 27% nivel medio superior, el 14% nivel medio y solo el 2% poseían nivel superior. Lo que indica la necesidad de potenciar la formación en estas instalaciones.

El análisis de la composición por categorías ocupacionales evidenció la superioridad del personal de la categoría de servicio representando el 70% del total, la categoría operarios el 26% y la categoría técnico el 4%. Lo que refleja el predominio del personal directo relacionado con la prestación del servicio.

En cuanto a la antigüedad, se evidencia un predominio del personal de 2-6 años en la entidad, representando el 77% del total, de 7-12 el 16% y el 8% representan los demás rangos de forma general. Se puede inferir que el comportamiento es adecuado teniendo en cuenta el alto porcentaje reflejado, donde los trabajadores después de transcurrir un período de 2 años comienzan adquirir un alto dominio en la actividad que realizan.

Al analizar el comportamiento de los indicadores económicos al cierre 2013 se puede apreciar un sobrecumplimiento en los niveles de ingresos en los restaurantes objeto de estudio, excepto en el restaurante Venecia, donde su cumplimiento solo fue de 82.9%. (Ver anexo 19)

Restaurantes pertenecientes a la EES

La fuerza laboral en estos restaurantes está integrada por un total de 135 trabajadores, de ellos el 62% representan el sexo femenino y el 38% representan el sexo masculino. El comportamiento de la distribución del personal por sexo, edades, niveles de escolaridad, categorías ocupacionales y antigüedad se evidencian en el anexo 20.

Al realizar un análisis de la distribución de la plantilla por edades, evidenció un predominio de personas entre 36-45 años con un 33%, hasta 35 años el 32%, con igual porcentaje de 46-55 años y con un 3% las personas entre 56-60 años y más de 60 años. Lo que demuestra un alto porcentaje de personas jóvenes en estos restaurantes.

El análisis de la composición de la plantilla por nivel de escolaridad, muestra una prevalencia del nivel medio superior (39%), seguido el nivel técnico medio y nivel medio (30%), por último el nivel superior (1%). 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 70% del total, mientras que la categoría operarios representan el 30% de este total. De esta manera se ratifica el porcentaje de trabajadores desempeñándose en la actividad directa con la prestación del servicio.

En cuanto a la antigüedad, se obtuvo que el 38.46% tiene una experiencia en la entidad de 2 a 6 años, que representa el mayor porcentaje; el 15.38% de 7 a 12 años, al igual que los que llevan de 13 a 18 años, el 3.85% de 19 a 25 años y el 26.92% han trabajado en la organización por más de 25 años. Este análisis evidencia un alto porcentaje de personas que han dedicado una buena parte de su vida a los servicios de gastronomía, la entidad deberá aprovechar esta fortaleza para fomentar la labor de los trabajadores con menor experiencia.

Al analizar el comportamiento de los indicadores económicos al cierre 2013 se puede apreciar un sobrecumplimiento de forma general en los restaurantes objeto de estudio de acuerdo a las utilidades planificadas, excepto La Granjita, donde los niveles de gastos estuvieron por encima de las ventas. (Ver anexo 21)

Paso 4.2 Caracterización de las entidades no estatales seleccionadas

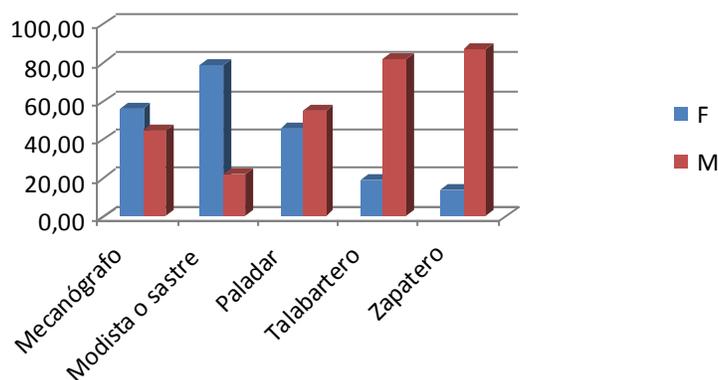
Para los fines de esta investigación se seleccionaron como actividades objeto de estudio las siguientes: Elaborador vendedor de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico en Restaurantes (Paladares), Mecnógrafo, Modista o sastre, Productor-vendedor de calzado y Talabartero, las mismas fueron escogidas a criterio del investigador por ser las actividades en que las personas deben poseer el perfil emprendedor y ser de aquellas con mayor presencia en el entorno socio-económico holguinero, en la tabla 9 se puede observar la cantidad de trabajadores en cada una de estas actividades.

Tabla 9. Cantidad de trabajadores en las actividades seleccionadas

Actividad	Cantidad
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico en Restaurantes (Paladares)	57
Mecnógrafo	56
Modista o sastre	173
Productor-vendedor de calzado	162
Talabartero	175
Total	623

Al realizar un análisis de la fuerza laboral en estas actividades, atendiendo al sexo se pudo comprobar de forma general, un predominio del sexo masculino, representando el 60% del total (ver figura 4), aunque al realizar el análisis por actividad, en algunas como mecanógrafo y modista o sastre predomina el sexo femenino.

Fig. 4. Distribución de los trabajadores no estatales por sexo



De acuerdo a las edades, el mayor porcentaje lo representan las personas que tienen hasta 35 años (34.19%), le continúan las personas de 36-45 (31.94%), posterior a estas las que las tienen de 46-55 (21.51%) y con menor porcentaje las que tienen hasta 60 y mayor que 60 años de edad (12.36%); lo que indica una prevalencia de personas jóvenes en este sector (Ver figura 5). De acuerdo al tipo de actividad, prevalece el personal joven en cada una de ellas, exceptuando los paladares, donde las edades que comprenden el personal joven solo representan el 48% (hasta 35; 36-45); (Ver anexo 22).

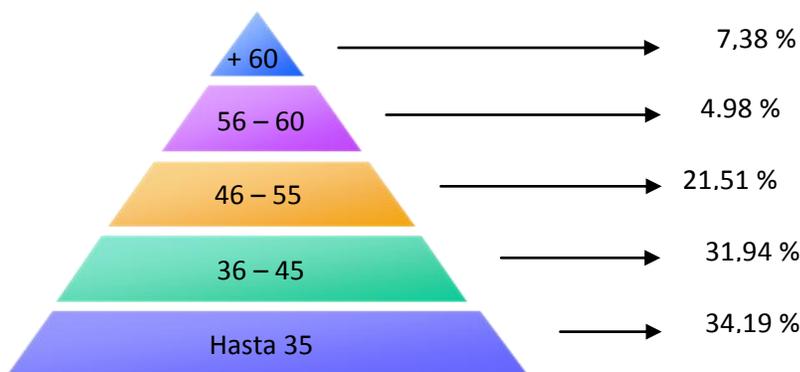


Fig. 5. Pirámide de edades

Otro indicador a tener en cuenta, son los aspectos económicos relacionados con los ingresos que se generan por cada una de estas actividades, así como el porcentaje que representan cada una de estas respecto a los ingresos totales de este sector. Como se aprecia el mayor porcentaje lo representan los productores vendedores de calzado, seguido de los paladares. (Ver Figura 6 y 7).

Fig.6. Ingresos y gastos por actividad

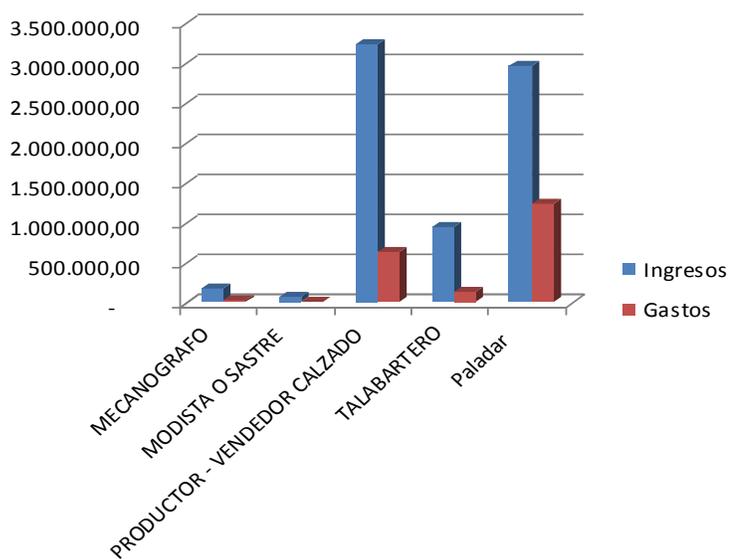
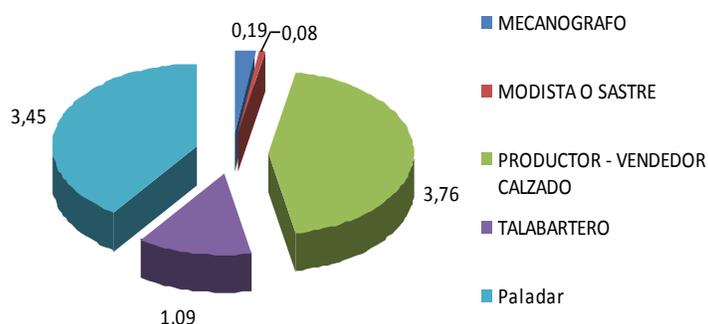


Fig. 7. Aportes al ingreso total del sector



En relación a la permanencia en el negocio según datos ofrecidos por la ONAT, históricamente existían un total de 1466 trabajadores en estas actividades, hasta la fecha actual disminuyó esta cantidad en un 43% (Ver figura 8). Como se puede apreciar las actividades con mayor cantidad de negocios son modista o sastre, productor-vendedor de calzado y talabarteros. Por otra parte los mecanógrafos son los negocios que menos han cerrado en comparación con el resto.

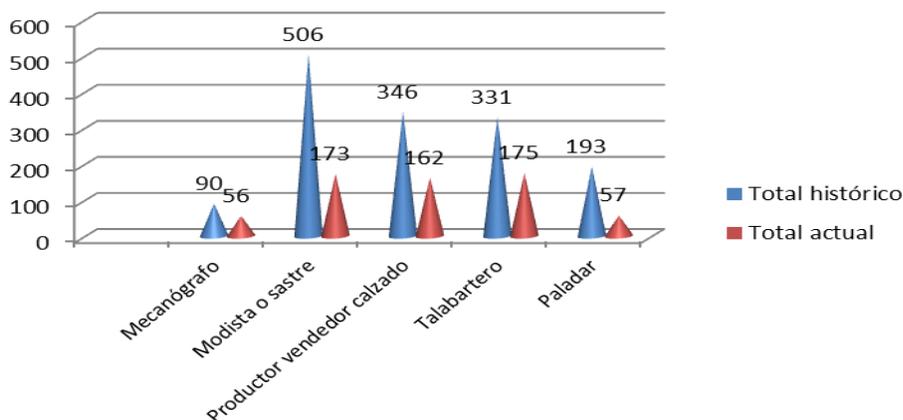


Fig. 8. Tendencia en las actividades seleccionadas

Al realizar una comparación de estas actividades a partir del año 2012 hasta la actualidad se pudo conocer cuántos trabajadores iniciaban en el negocio y cuántos entregaban las patentes (Ver figura 9). Dando como resultado de esta relación, el 23% en el 2012; 43% en el 2013 y 12% hasta la fecha de la investigación. Resulta significativo que el mayor porcentaje de negocios cerrados fuera en el año 2013; destacando la mayor cantidad de licencias otorgadas a la actividad modistas o sastres y de igual forma fue el tipo de trabajo que produjo las mayores bajas. Esto está relacionado con la aplicación de la legislación vigente que prohíbe la venta de confecciones y artículos importados.

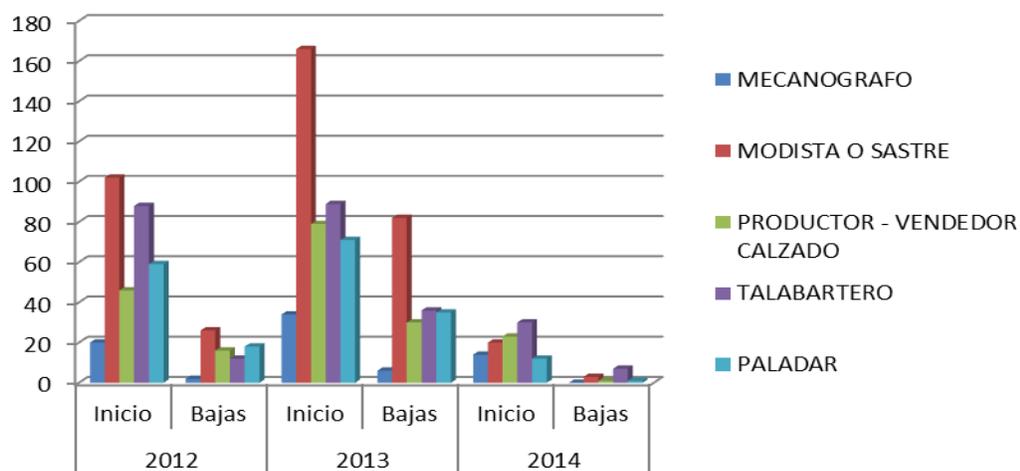


Fig. 9. Permanencia en las actividades seleccionadas

ETAPA II. DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

En esta etapa se realizó la creación del instrumento para desarrollar el diagnóstico y se validó mediante las técnicas correspondientes.

Paso 5. Definición de las dimensiones a evaluar (creación del instrumento)

Se consultaron varios autores para la creación del instrumento entre los que se destacan Jackeline Caldera, Francisco Rodríguez y Jonathan Moreno, el equipo de trabajo realizó un debate donde cada uno de los integrantes expresó su criterio tanto positivo como negativo de la encuesta propuesta, se abordaron criterios referentes a la extensión del cuestionario y su complejidad, así como otros sobre el grado de profesionalidad e integralidad del mismo, se realizaron las aclaraciones pertinentes, explicando que el mismo no era totalmente definitivo pues este se aplicaría a una muestra reducida (prueba piloto) donde se realizarían pruebas de validez y confiabilidad, una vez terminados estos análisis el mismo estaría apto para recolectar toda la información; en caso contrario estaría sujeto a análisis y modificación.

Paso 6. Determinación de la población a estudiar y tamaño de muestra

Como se explicó anteriormente se seleccionó la población a estudiar de manera intencional en ambos sectores, en el caso del sector no estatal se tomó como muestra entre el 10 y el 30% del total de cada una de las actividades seleccionadas en dependencia de su tamaño, en la tabla 10 se puede observar el tamaño de la muestra seleccionada en cada una de las actividades.

Tabla 10. Determinación del tamaño de muestra

Actividad	Muestra	%
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico en Restaurantes (Paladares)	17	30
Mecanógrafo	17	30
Modista o sastre	17	10
Productor-vendedor de calzado	16	10
Talabartero	18	10

Paso 7. Selección de los expertos

Para la determinación de los expertos se listaron 30 posibles personas entre los que se incluyen 8 doctores, 9 máster, 6 ingenieros y 7 licenciados, seleccionados bajo el criterio de que fueran creativos, con capacidad de análisis y pensamiento así como autocríticos. Posteriormente se obtuvo el Kc de los expertos con la utilización de la encuesta del anexo 3, donde 18 obtuvieron una puntuación entre 0.8 y 1; 6 se encontraban entre 0.5 y 0.8; el resto (6) obtuvieron un coeficiente menor que 0.5. Con 18 expertos con Kc alto y 4 con Kc medio se confeccionó la lista definitiva de los expertos a consultar.

Paso 8. Validación del instrumento

Se aplicó el instrumento propuesto al 15% de la muestra total de cada sector, arrojando como resultado en el coeficiente de Alfa de Cronbach 0.872, superior a 0.8, considerándose por esta parte confiable el instrumento. (Ver tabla 11)

Tabla 11 Estadísticos de fiabilidad. Fuente: SPSS. V. 20

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.872	26

En el estudio de 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 sobre su criterio de las dimensiones que se analizan en la encuesta, si era necesario la inclusión o exclusión de alguna. Por mayoría de votos se determinó que se encontraban representados todos los ítems necesarios para el desarrollo de la investigación por lo que el instrumento ofrece validez de contenido. En el análisis de la validez de criterio se correlacionaron los valores de respuesta modal por cada uno de los encuestados con el del valor global de la competencia emprendedora (última pregunta de la encuesta) arrojando un valor de coeficiente de correlación de Pearson de 0.9285 valor cercano a uno por lo que se concluye que el instrumento tiene validez de criterio, desde el punto de vista concurrente.

Para el análisis de la validez de constructo se correlaciona las dimensiones relacionadas con el perfil emprendedor de cada encuestado con los resultados obtenidos en su competencia emprendedora arrojando un valor de 0.7715, valor menor que el anterior pero aceptado por lo que existe validez de constructo.

Se concluye entonces que el instrumento es confiable y válido, pudiendo ser utilizado para la recolección de la información necesaria para el progreso de la investigación.

ETAPA III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO EN LA MUESTRA SELECCIONADA Y PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS

Paso 9. Se aplicó el instrumento diseñado en las muestras seleccionadas en cada uno de los sectores, en el sector estatal se les aplicó a los miembros del Consejo de Dirección de la entidad, resultando como tamaño de muestra 45 encuestados, mientras que en el sector no estatal se les aplicó a 85 propietarios de negocios. Como resultado de esta aplicación se obtuvieron las conclusiones que se aprecian en los epígrafes que en lo adelante se relacionan.

Paso 10.1 Procesamiento de los resultados en entidades seleccionadas del sector estatal

- **UEB Artes Gráficas Holguín:** En esta entidad se les aplicó el instrumento a los 5 miembros que integran el consejo de dirección, de forma general prevalecen las respuestas frecuentemente y siempre en la mayoría de las dimensiones, algunas de ellas están presentes en el 100% de los miembros como es el caso de la Tenacidad, Integridad, Meticulosidad, Planificación y organización, Habilidad de control, Escucha, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Persistencia y Actitud para el cambio. Las dimensiones restantes aunque en algunos casos están presente frecuentemente y siempre prevalecen con altos porcentos las respuestas nunca, rara vez y a veces, entre las más significativas se encuentran la Creatividad, Capacidad para asumir riesgos, Iniciativa, Auto motivación, Oportuno y Capacidad de trabajo, representando el 100% de la muestra; así como el Pragmatismo y la Visión de futuro representan el 80%, mientras que la Independencia, el Liderazgo y la Actitud desafiante representan el 60% del total, (Ver anexo 23).

- **Empresa Poligráfica de Holguín, ARGRAF:** Como resultado del análisis de la aplicación del instrumento a los 8 miembros del consejo de dirección de la entidad se pudo conocer que las dimensiones relacionadas con la Tenacidad, Independencia, Integridad, Meticulosidad, Capacidad crítica y autocrítica, Escucha, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Actitud desafiante y Actitud para el cambio están presente frecuentemente y siempre en el 100% de los encuestados, sin embargo las restantes están presente nunca, rara vez y a veces con un porcentaje considerable, las mismas están relacionadas con el Liderazgo, Capacidad para asumir riesgos y Visión de futuro, representando el 100% del total, así como la Capacidad de decisión, Creatividad y Persistencia, están presentes en el 88% de los casos, de igual forma prevalecen con el 50% las relacionadas con la Delegación, Iniciativa y la Auto motivación, (Ver anexo 24).
- **Fábrica de calzado “Planta Checa”:** Se les aplicó el instrumento a los 5 miembros del consejo de dirección de la fábrica, mostrando como dimensiones predominantes con respuestas frecuentemente y siempre las relacionadas con la Tolerancia al estrés, Flexibilidad, Tenacidad, Auto motivación, Oportuno, Actitud desafiante así como Visión de futuro; representando el 100% del total de los encuestados. Sin embargo existen otras donde el 100% de la muestra las evalúa como nunca, rara vez y a veces, las mismas están relacionadas con el Liderazgo, Creatividad, Iniciativa y la Responsabilidad; igualmente prevalecen con estas respuestas la Integridad, Delegación, Capacidad crítica y autocrítica, Escucha, Pragmatismo, Capacidad de trabajo y Actitud para el cambio, representando el 80% del total. (Ver anexo 25)
- **UEB- 3 “Lidia Doce Sánchez”:** En esta UEB se les aplicó el instrumento a los 7 miembros del consejo de dirección, resulta significativo que el 100% de los miembros evaluaron de frecuentemente y siempre las dimensiones relacionadas con la Flexibilidad, Independencia, Integridad, Habilidad de control, Capacidad crítica y autocrítica, Responsabilidad y Actitud desafiante.

Por otra parte existe un alto porcentaje que responden nunca, rara vez y a veces las dimensiones relacionadas con la Meticulosidad, representando el 71%; la Creatividad, con un 57%, así como la Capacidad para asumir riesgos, Iniciativa y Persistencia; representando el 43% del total, (Ver anexo 26).

- **UEB AVIL:** Al analizar los resultados de la aplicación del instrumento a los 8 miembros del consejo de dirección de esta entidad, arrojó como tendencia a dar respuestas frecuentemente y siempre las dimensiones relacionadas con la Flexibilidad, Tenacidad, Integridad, Habilidad de control, Delegación, Liderazgo, Capacidad de decisión, Responsabilidad, Pragmatismo y Oportuno, representando el 100% del total de los encuestados. Sin embargo con igual porcentaje, predominan las relacionadas con la Capacidad de trabajo, Actitud desafiante, Visión de futuro y Actitud para el cambio, con respuestas nunca, rara vez y a veces. Existe otro porcentaje con estas respuestas que resultan significativas como es el caso de la Independencia, la Auto motivación, la Persistencia y la Capacidad para asumir riesgos, representando el 50, 43, 40 y 38 % respectivamente del total de los miembros, (Ver anexo 27).
- **Restaurantes:** El instrumento se les aplicó a 12 administradores en su totalidad teniendo en cuenta los pertenecientes a la EPEES y a la EES. Como muestra de los resultados, se pudo apreciar un predominio a marcar con respuestas frecuentemente y siempre las dimensiones a evaluar, las más predominantes están relacionadas con la Flexibilidad, Tenacidad, Integridad, Meticulosidad, Planificación y organización, Delegación, Capacidad crítica y autocrítica, Escucha, Responsabilidad, Pragmatismo, Actitud desafiante y Actitud para el cambio, representando el 100% de los administradores. No obstante no se puede dejar de obviar que existe un 20% de ellos que marcan con respuestas nunca, rara vez y a veces, las relacionadas con la Tolerancia al estrés, Independencia, Creatividad, Capacidad para asumir riesgos, Trabajo en equipo, Iniciativa y la Persistencia, (Ver anexo 28).

Paso 10.2 Procesamiento de los resultados en entidades seleccionadas del sector no estatal

- **Elaborador vendedor de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico en Restaurantes (Paladares):** Al analizar las respuestas de los encuestados en relación a la frecuencia que aplicaban las dimensiones diseñadas en el instrumento, se obtuvieron como dimensiones más predominantes con respuestas frecuentemente y siempre, la Creatividad, Responsabilidad, Actitud desafiante y Visión de futuro, representando el 100% del total de la muestra. De igual forma prevalecen las dimensiones relacionadas con la Integridad, Delegación, Capacidad de decisión, Escucha, Iniciativa, Pragmatismo, Auto motivación y Actitud para el cambio, representando el 93% del total. Resulta significativo que las demás dimensiones aunque muestran un porcentaje elevado en las respuestas frecuentemente y siempre, existe un porcentaje considerable que marcan como respuestas nunca, rara vez y a veces; la Tenacidad, Capacidad para asumir riesgos y el Trabajo en equipo, representando el 27% del total (Ver anexo 29).
- **Mecanógrafo:** El estudio de las dimensiones, permitió conocer que existe una tendencia a marcar como respuestas frecuentemente y siempre, las dimensiones relacionadas con la Tenacidad, Integridad, Responsabilidad, Persistencia y Actitud desafiante, representando el 100% del total; existen otras con menor porcentaje pero indican un predominio de estas respuestas, las mismas están relacionadas con la Flexibilidad, Independencia, Habilidad de control, Escucha, Capacidad de trabajo, Visión de futuro y Actitud para el cambio, representando el 94% del total. Sin embargo al analizar las dimensiones restantes existe un alto porcentaje enmarcadas en las respuestas nunca rara vez y a veces, entre las que se destacan: Trabajo en equipo (41%), Capacidad para asumir riesgos (35%), Liderazgo (29%), e Iniciativa (24%), (ver anexo 30).
- **Modista o sastre:** Al aplicar el instrumento en la muestra seleccionada, se aprecia la prevalencia en un 100% de marcar como respuestas frecuentemente y siempre, las dimensiones relacionadas con Independencia, Integridad, Habilidad de control, Capacidad

crítica y autocrítica, Responsabilidad, Auto motivación, Oportuno y Actitud para el cambio; asimismo el 94% marcan estas respuestas en las dimensiones que se refieren a la Flexibilidad, Meticulosidad, Creatividad, Escucha, Iniciativa, Pragmatismo, Actitud desafiante y Visión de futuro. Mientras que en las respuestas nunca, rara vez y a veces, existe un predominio en las dimensiones relacionadas con Trabajo en equipo (41%), Delegación (35%) y Capacidad para asumir riesgos (29%), (Ver anexo 31).

- **Productor-vendedor de calzado:** De forma general existe un predominio de respuestas frecuentemente y siempre en la mayoría de las dimensiones evaluadas, entre las que se destacan: Integridad, Capacidad crítica y autocrítica y Auto motivación, representando el 100%; así como la Responsabilidad, con un 94% del total. Resulta significativo que al analizar las respuestas nunca, rara vez y a veces, existe un alto porcentaje en las dimensiones: Liderazgo, representando el 50%; Meticulosidad e Iniciativa, representando el 44%; así como la Flexibilidad, Planificación y organización, Habilidad de control, Capacidad para asumir riesgos, Escucha, Persistencia; representan el 38% del total, (Ver anexo 32).
- **Talabartero:** El resultado de aplicar el instrumento a los talabarteros arribó como conclusiones que las dimensiones con mayor predominio en las respuestas frecuentemente y siempre, están relacionadas con la Flexibilidad, Independencia, Integridad, Escucha, Auto motivación y Actitud desafiante, representando el 100% del total, así como el 94% en las relacionadas con la Planificación y organización, Delegación, Capacidad de decisión, Creatividad, Responsabilidad, Persistencia y Oportuno. Sin embargo en algunos casos están presente nunca, rara vez y a veces, las relacionadas con la Capacidad para asumir riesgos (39%), Tolerancia al estrés (33%), Tenacidad y la Meticulosidad (28%), (Ver anexo 33).

Luego de aplicar y procesar los resultados del instrumento en cada una de las entidades de ambos sectores, se realizó una valoración de forma general para conocer cuáles eran las dimensiones que predominaban en cada uno de estos sectores.

En el caso del sector estatal las personas se inclinan por marcar como respuestas frecuentemente y siempre, las dimensiones diseñadas en el instrumento, aunque en algunos casos las evalúan como menos principales al estar presentes nunca rara vez y a veces, con mayor incidencia en la tercera respuesta. Las más predominantes de este análisis resultan ser la Tenacidad (98%), la Actitud desafiante (93%), la Integridad y Habilidad de control (91%), como dimensiones principales; mientras que la Creatividad (56%), Capacidad para asumir riesgos (51%), Iniciativa (49%) y el Liderazgo (44%), son evaluadas como dimensiones menos principales al estar presentes nunca, rara vez y a veces (Ver anexo 34). Resulta significativo estas últimas pues en la teoría son las características que más se asocian con la competencia emprendimiento.

En el sector no estatal, también predominan las respuestas frecuentemente y siempre, aunque un poco más acentuadas, prevaleciendo con mayor incidencia la Integridad y la Auto motivación (99%), la Responsabilidad (98%), la Actitud desafiante (94%), la Independencia (92%), la Capacidad crítica y autocrítica (90%), y la Visión de futuro (90%). Aunque la mayoría evalúa satisfactoriamente estas dimensiones existe un porcentaje importante de esta muestra que considera que están presentes nunca, rara vez y a veces, las dimensiones relacionadas con la Capacidad para asumir riesgos (34%), el Trabajo en equipo (30%), el Liderazgo (24%), la Meticulosidad (23%) y la Tolerancia al estrés (20%), (Ver anexo 35).

ETAPA IV. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO

Paso 11. Comparación de los resultados en ambos sectores

En este paso luego de aplicar el instrumento y procesar los resultados en cada una de las muestras seleccionadas de ambos sectores, reflejado en la etapa anterior, se realizó una comparación entre ambos sectores, con la intención de conocer cuáles son las características predominantes que indican la presencia de la actitud emprendedora; así como las semejanzas y diferencias entre ambos sectores.

Se confeccionó una tabla resumen que muestra las principales dimensiones que predominan en ambos sectores según el criterio de los encuestados. (Ver tabla 12)

Tabla 12. Resumen de las dimensiones predominantes por sector

Sector	Dimensiones principales	Dimensiones menos principales
Estatal	Tenacidad Actitud desafiante Integridad Habilidad de control	Creatividad Capacidad para asumir riesgos Iniciativa Liderazgo
No estatal	Integridad Auto motivación Responsabilidad Actitud desafiante Independencia Capacidad crítica y autocrítica Visión de futuro	Capacidad para asumir riesgos Trabajo en equipo Liderazgo Meticulosidad Tolerancia al estrés

Como se puede apreciar existen dimensiones comunes en ambos sectores como son la actitud desafiante y la integridad, donde en ambos casos están presentes frecuentemente y siempre; mientras que la capacidad para asumir riesgos y el liderazgo solo están presentes nunca, rara vez y a veces. Como diferencias se puede señalar que en el sector estatal prevalecen como principales, la tenacidad y la habilidad de control, mientras que para el sector no estatal resultan ser la auto motivación, la responsabilidad, la independencia, la capacidad crítica y autocrítica y la visión de futuro. Por otra parte para el sector estatal las dimensiones relacionadas con la creatividad y la iniciativa son consideradas como menos importantes, mientras que para el no estatal son consideradas el trabajo en equipo, la meticulosidad y la tolerancia al estrés.

A través de técnicas como la observación directa y las entrevistas se pudo conocer algunas semejanzas y diferencias entre ambos sectores, así como factores que influyen en el desarrollo de la competencia emprendedora en el territorio, las mismas se resumen en la tabla 13. En el anexo 36 se ilustran imágenes resultado de esta comparación.

Tabla 13. Factores que influyen en el desarrollo de la competencia emprendimiento

Sector estatal	Sector no estatal
Insuficiencias en el equipamiento y la tecnología	Alta modernización en el equipamiento y tecnología
Predominio del personal envejecido en las entidades objeto de estudio	Predominio del personal joven en las actividades seleccionadas
Reservas en las condiciones de trabajo	Excelentes condiciones de trabajo
Limitaciones en el objeto social de la entidad	Apertura de la legislación vigente
Baja disponibilidad de suministros y precios elevados en las entidades proveedoras	
Salarios bajos	Salarios atractivos
Exceso de personal desempeñándose en la misma labor	Personal polivalente en los negocios
Reservas en la cortesía, buen trato, confort, ambientación	Excelente cortesía, buen trato, confort, ambientación
Insuficiente imagen corporativa	Atractiva imagen del negocio
Insuficiencias en cuanto a la calidad, variedad, precios, rapidez en los productos o servicios que se ofertan	Diversidad en los surtidos, calidad y precios en los productos y servicios que se ofertan
Acciones de control reglamentadas	Excesiva supervisión estatal
Falta de autonomía en la base	Actúa en forma autónoma
Susceptibles a que se produzcan hechos de corrupción y delito	Sentido de pertenencia
Insuficientes trabajos en ofertas tentadoras para la juventud	Fuentes de empleo para personas jóvenes
Falta de control en los recursos que se poseen	Excesivos trámites burocráticos
Indolencia	Tasa de impuestos elevados
Falta de remuneración material y moral	Falta de profesionalidad y ética de los inspectores
Insuficiencias en la disponibilidad de materiales y medios de trabajo por trabajador	Falta de financiamientos
Indisciplinas en la jornada laboral	Lagunas o vacíos de conocimientos, sobre cómo empezar un negocio, su administración y falta de habilidades para mantenerlos competitivos y sustentables

Como se puede apreciar en la tabla, en el sector estatal existen muchas barreras que limitan la presencia de la competencia emprendimiento en el capital humano.

En el sector no estatal también existen factores limitantes como el exceso de control y las dificultades para adquirir materias primas y materiales de manera mayorista, así como la falta de conocimientos sobre aspectos necesarios para la apertura y sostenibilidad de su negocio. No obstante en este sector son mayores las posibilidades de que emerja y se desarrolle esta competencia.

Paso 12. Propuesta de alternativas para la mejora de la competencia emprendimiento

Luego de conocer cuáles son las causas que limitan la competencia emprendimiento del capital humano en ambos sectores, a partir de las entrevistas realizadas se proponen un grupo de líneas de acción para potenciar la competencia emprendimiento en el capital humano.

1. Desarrollar actividades para el fomento de la transferencia de tecnologías (relación de las entidades estatales y no estatales con universidades y centros de investigación)
2. Realizar búsqueda de apoyos y/o socios financieros (acceder a proyectos y créditos ofertados por instituciones estatales u ONG)
3. Crear mecanismos que generen el aumento de la estimulación moral y material (potenciar sistemas de pago con arreglo a los resultados finales y sistema tributario flexible)
4. Crear mecanismos de agrupación de emprendedores para capacitación, debate e intercambio de mejores prácticas
5. Financiar los proyectos de la ANIR
6. Conceder mayor autonomía en la base (la aplicación de la legislación recientemente aprobada debe propiciar esto en el sector estatal)
7. Establecimiento de impuestos diferenciados y acordes a la situación del país
8. Proyectar concursos para el fomento de ideas emprendedoras en los diferentes entornos (educativo, económico y social).
9. Diseñar cursos de gestión de la cultura emprendedora para nuevos propietarios de negocios en las universidades
10. Reestructurar la frecuencia de inspecciones estatales en los negocios (estudiar los mecanismos de control para que sean razonables)
11. Desarrollar propuestas de incubadoras que gestionen la competencia emprendedora como vía de desarrollo económico

CONCLUSIONES

Con la realización de la investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Con la profundización en la teoría se pudo comprobar la importancia de la competencia emprendimiento del capital humano ya que la misma es considerada como aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello quiera alcanzar mayores logros.
2. Se cumplió el objetivo de la investigación al diagnosticar el nivel de la competencia emprendimiento en entidades seleccionadas del entorno socio-económico holguinero, para lo cual fue necesario la creación de un procedimiento que incluyó el diseño, validación y aplicación de un instrumento como herramienta fundamental en la realización del estudio.
3. El procedimiento creado constó de cuatro etapas y doce pasos que transitan desde la declaración de los objetivos del estudio, hasta las propuestas de medidas para fomentar el emprendimiento como competencia del capital humano.
4. Se realizó el estudio en entidades seleccionadas del sector estatal y no estatal enmarcado en los sectores de artes gráficas, restaurantes, confecciones textiles, talabartería y calzados, obteniéndose como dimensiones principales en ambos casos, la actitud desafiante y la integridad; mientras que la capacidad para asumir riesgos y el liderazgo son consideradas como dimensiones menos principales.
5. Los resultados obtenidos son indicadores de la presencia de una actitud emprendedora en las personas, sin embargo existen factores que frenan el desarrollo emprendedor en el territorio como: insuficientes trabajos tentadores para la juventud, salarios bajos, excesiva supervisión estatal, falta de ética en los inspectores, insuficiente equipamiento y tecnología obsoleta, insuficiente imagen corporativa, altos impuestos, entre otras.

6. Se determinaron líneas de acción para fomentar el desarrollo del emprendimiento en el territorio resultando las más relevantes: desarrollar actividades para el fomento de la transferencia de tecnologías, búsqueda de apoyos y/o socios financieros, crear mecanismos que generen el aumento de la estimulación moral y material, proyectar concursos para el fomento de ideas emprendedoras en los diferentes entornos , desarrollar propuestas de incubadoras que gestionen la competencia emprendedora como vía de desarrollo económico, entre otros.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones antes expuestas, se formularon las recomendaciones siguientes:

1. Presentar los resultados obtenidos a las entidades gubernamentales competentes para atenuar o erradicar los factores que limitan el desarrollo emprendedor del territorio.
2. Continuar realizando estudios de este tipo para determinar el nivel de emprendimiento del entorno socio-económico holguinero de forma general.
3. Contribuir a la divulgación de los resultados obtenidos en el estudio mediante publicaciones en revistas, participación en eventos científicos, así como su utilización en actividades de capacitación sobre la temática, todo lo que contribuirá a la socialización de los resultados.
4. Perfeccionar la propuesta de procedimiento para el diagnóstico del emprendimiento como competencia del capital humano a partir de su validación y aplicación en otros entornos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, A., Camacho, A. y Martínez, E.(2006): El fomento del espíritu emprendedor para impulsar el desarrollo local, Madrid
2. Andalaft Chacur, A. (2009). Aportes de la escuela de pensamiento basada en el emprendimiento y desafíos en el desarrollo de un proyecto universitario para el fortalecimiento de competencias emprendedoras
3. Agüero, P. M. Z. (2002). El hombre, la personalidad y las competencias como el principal recurso en la gestión empresarial
4. Allen, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias (Segunda Edición ed). Argentina
5. Barbosa, Yadira, (2007). "Características del emprendedor exitoso"
<http://www.paraemprender.com>
6. Boyatzis, R. (1982). "The Competent Manager. New York: John Wiley & Sons"
7. Bono i Lahoz, M. J., & Jiménez Hernández, E. (1997). Los nuevos yacimientos de empleo *La Factoría*(2), 1-5
8. Caldera, J., F. Rodríguez, et al. "Manual guía para agentes multiplicadores en estímulo y desarrollo de capacidades emprendedoras." (Consultado en febrero, 2014)
9. Castillo, A. (1999). "Estado del Arte del emprendimiento. Intec Chile"
10. Castro Lucas de Souza, E, colectivo de autores (2013). Actitud empresarial: La validación de un instrumento de medida con base en el modelo de respuesta graduada de la teoría de respuesta al ítem. Brasil
11. Consultants, B. (1998). "Competency-Based Performance Management. Washington. D. C.
[http:// www.cinterfort.org.uy](http://www.cinterfort.org.uy) "

12. Comeche Martínez, J.M.(2004). Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. España
13. Cowling, A. y. P. J. (1997). "La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México"
14. Covarrubias, I. (2003). Emprendedores y Empresarios: Un enfoque institucional. Revista Contribuciones a la economía, septiembre, Málaga, Eumed
15. Colomina Climent y Yáñez Muñoz. Herramientas para el análisis y validación de ideas de negocio. Artículo en curso de publicación presentado en "Global Conference on Business and Finance", San José de Costa Rica, 27 a 30 de Mayo, 2014
16. Cuesta, S., A. . (2002). Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los recursos humanos
17. Cuesta Santos, A. (2001). "Gestión por competencias. Editorial Academia. La Habana"
18. Cruz Muñoz, P.(2002). El capital humano y la gestión por competencias; <http://www.gestiopolis.com>
19. Del Campo Sanz, Juan de Dios. Formación de emprendedores en la Universidad: Necesidad real. España. (Consultado en abril 2014)
20. De Miguel Guzmán, M.(2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas
21. De Castro de los Ríos, M, I. (2003). Mentalidad emprendedora. Bogotá
22. Declaración II Cumbre de la CELAC, La Habana 29 de enero de 2014. Doc. 3.1 Español, p. 16
23. Díaz – Canel Bermúdez, M.(2012). "Conferencia Inaugural del 8vo Congreso Internacional de la Educación Superior, Universidad 2012"

24. Formichella (2002). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Convenio INTA – Ministerio de Asuntos Agrarios y Producción. Buenos Aires, Argentina
25. Fuentes González, H.C. (2000). Modelo Curricular con base en Competencias profesionales de INPAHU. Santa Fe de Bogotá .Colombia)
26. Fuentes González ,H, C. (2009). Formación por competencias en la concepción de la universidad humana cultural una propuesta desde la Universidad Estatal de Bolívar
27. Frida Díaz-Barriga Arero-Gerardo Hernández. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México. McGraw Hill
28. García-Garza-Saénz-Sepúlveda (2002). Formación de emprendedores. México. Universidad Autónoma de Nuevo León. Compañía Editorial Continental
29. García Sáiz, Miguel (2004). Competencias en la gestión de recursos humanos. En: <http://www.capitalemocional.com> Citado el 15 de Enero, 2009
30. Goleman, D. (1997). "Inteligencia emocional. La teoría revolucionaria que redefine o que es ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva"
31. Gómez Adillón, M. J. y Cristóbal Fransi, E. (2003). Modelos de evaluación de la calidad percibida: Un análisis de fiabilidad y validez aplicado a los establecimientos virtuales. Universidad de Lleida. España
32. Guerrero Ramos, L y col. (2013). Construcción de un perfil de las mujeres emprendedoras en Torreón, Coahuila, México. Revista internacional Administración & Finanzas Vol. 6 No. 4
33. Hammel, G. , and C. Prahalad (1994). "Compitiendo Por El Futuro. Ed. Ariel. Barcelona"
34. Iribarne, J. (2009). Notas enviadas por la autora para apoyar la tesis “ Enseñabilidad del Emprendimiento como formación de la voluntad” en Octubre de 2009
35. Jáuregui G (2001). Características de los nuevos emprendedores
36. Jaramillo, L. (2008). "Emprendimiento: Concepto básico en competencias"

37. Jaramillo Villanueva, J. L. (2012). Perfil emprendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en El Valle de Puebla, México
38. Jiménez, Alfonso (1997). La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. Barcelona
39. 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
40. Levy-Leboyer, C. (1997). "Gestión de las competencias. Ed. Gestión 2000, Barcelona"
41. Marrero, C. (1998). "Procedimiento para la gestión de la formación de los Recursos Humanos. Ponencia presentada en el XII Forum Provincial de Ciencia y Técnica"
42. Marrero, C. (2000). "La formación de los Recursos Humanos en el umbral del siglo XXI. Revista Electrónica Ciencias Holguín, Nr 1, Año 2000. CITMA"
43. 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
44. Mertens, Leonard (1997). Competencia Laboral, Sistemas, Surgimiento y Modelos. Cinterfor
45. McClelland, D. C. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence. American Psychologist"
46. Morales, C., A. (2006). "Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos"
47. Morales Cartaya, A. (2008). El Sistema de Gestión del Capital Humano, proyecciones para esta nueva etapa. Intervención especial en la Constitución de la REDCH

48. Montiel Torres, A. M. (2001). Iniciativas locales y explotación de los nuevos yacimientos de empleo. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales (40), 169-180
49. Norma 3000:2007 de la ONN. Sistema de gestión integrada de capital humano. Vocabulario
50. Navas Albertina, (2009). El emprendedor es quien materializa sus sueños, Revista Lideres, Quito, Ecuador
51. Parra, Luis Fernando (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. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas
52. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana
53. Pereira, F (2003). Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano. Economía Gestión y Desarrollo. No.19 Cali. Colombia
54. Revista EAN. La formación por competencias: La convicción pedagógica a la creación de una ventaja competitiva. (Consultado Abril 2014)
55. Revista Dinero (2007) Emprendedores. GEM: Así es el Emprendimiento. Nr. 277 p.86
56. Resoluciones 41 y 42 /2013 del Ministerio del trabajo y seguridad social. Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia
57. Saboia Leitão y Martín Cruz. (2006). Los rasgos psicológicos del emprendedor y la continuidad del proyecto empresarial: Un estudio empírico de los emprendedores brasileños
58. Sanabria and Burgos ((2004)). Competencia, Empresa y Espíritu Emprendedor en Revista EAN. Escuela de Administración de Negocios

59. Sánchez Rodríguez, A. (2003). Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias. Tesis para optar por el Título de Master Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
60. Salvador Hernández ,Y. (2009). Sistema para la gestión de la satisfacción del cliente interno vinculado al desempeño laboral. Aplicación en la Cadena de Tiendas TRD Caribe División Oriente Norte, provincia Holguín. Tesis presentada en opción al Título de Master en Ingeniería Industrial
61. Souza, J. D. (2007). El emprendimiento social en el cambio de la época. Brasil
62. Stevenson del Vecchio -Velázquez, Z. (2007). "El emprendimiento como eje transversal del currículo del administrador de empresas"
63. Triana Cordoví, Juan, (2013). Conferencia Modelo Económico Cubano. Universidad de La Habana
64. Uribe Toril, J; De Pablo Valenciano, J. (2011). Revisando el Emprendedurismo
65. Vainrub, Roberto. (2009). Una guía para emprendedores. Editorial Pearson. 5ª. edición. España
66. Valcarce y Sequera, (2006). "Material Definición de emprendimiento - Qué es, Significado y Concepto"
67. Valencia Silva, M. M. (2009). Factores que influyen en las nuevas empresas creadas por mujeres. Tesis doctoral. España
68. Vera Castillo, Pedro Maximiliano A. (2007). Una experiencia de formación transversal e interdisciplinaria de emprendedores universitarios
69. Velázquez Zaldívar, R. (1996). Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para realizar auditorias de Gestión de Recursos Humanos. Tesis en opción al grado académico Master en Recursos Humanos. I.S.P.J.A.E. Ciudad de la Habana

70. Velázquez Zaldívar, R. (2000 /a/). La Auditoría como herramienta para el control de la Gestión de R.H. Revista Ingeniería Industrial Nr.2 Vol.25 IPSJAE
71. Velázquez Zaldívar, R. (2010). Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos. Sistema de gestión integrado del capital humano
72. Yáñez, C. (2002). "La formación por competencias laborales. Proyecto de diseño macro-curricular por competencias laborales para técnicos medio de Farmacia Industrial"
73. 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"
74. Zayas, P. (2001). ¿Cómo seleccionar el personal con competencias? Ed. Academia, La Habana

ANEXOS

Anexo 1. Rasgos distintivos sobre el perfil del emprendedor

Autor	Rasgos relacionados con la creación de una empresa	Autor	Rasgos relacionados con las características individuales
J. Schumpeter, (1942)	Concibe la idea de negocio y no aporta el capital ni tampoco inventa el nuevo producto. Aporta los aspectos intangibles del negocio a través de visión y creatividad, llevando a cabo nuevas combinaciones de factores productivos y no los aspectos tangibles, asociados a dinero, maquinaria o tierra.	G. Pinchot, (1985)	Convierte sus sueños en realidad
D. McClelland, (1961)	Necesidad de logro, lo que se traduce en la empresa en un permanente afán de crecimiento, que es la manifestación más tangible de logro.	Finch (1985) y Gerard (1989)	Posee tolerancia al riesgo y capacidad de afrontarlo, deseo de autonomía, confianza en sí mismo, visión holística del mercado, y orientación a la acción.
Genescá y Veciana, (1984)	Emprende un negocio o crea una empresa en marcha de la nada, la creación de nuevas empresas se ciñe al móvil económico. Es decir, pueden crear empresas aquellas personas (empresarios-capitalistas) que vislumbren una oportunidad de lucro.	Timmons, (1989)	Debe sentirse abierto al cambio, percibe las necesidades como oportunidades, tiene visión del futuro, selecciona proyectos, y es largo-placista. Los retrasos son temporales y debe asumir un estilo directivo, es decir, participativo, de trabajo en equipo, con perseverancia y con tacto.

Anexo 1. Continuación...

Autor	Rasgos relacionados con la creación de una empresa	Autor	Rasgos relacionados con las características individuales
Bygrave y Hofer, (1991).	Percibe una oportunidad y crea una organización para conseguir dicha oportunidad.	Levinson (1997, citado en Morris, 1998, p. 155)	<ul style="list-style-type: none"> -Enfatiza en el balance entre la demanda de trabajo y la libertad para relajarse. -Sigue oportunidades basadas en el trabajo que lo hace feliz. -Está más preocupado por los beneficios, la vitalidad, la calidad y el valor del crecimiento. -Procede de acuerdo a lo planeado y ve el estrés como un indicador de acercamiento no planeado. -Es disciplinado, está concentrado en sus tareas y enfocado hacia el presente más que al pasado o el futuro. -Es parte de un equipo y aprecia la dependencia mutua. -Está concentrado en la flexibilidad y adaptabilidad tanto interna como externa.

Anexo 1. Continuación...

Autor	Rasgos relacionados con la creación de una empresa	Autor	Rasgos relacionados con las características individuales
Ripollés, (1995)	Tipo de empresario-emprendedor de PYMES que tiene una voluntad favorable hacia el crecimiento empresarial, y que además, es capaz de dirigirlo con éxito porque utiliza un proceso de dirección que puede calificarse de estratégico.	Filion, (1999)	Se le atribuyen ciertas características como, innovación, liderazgo, capacidad para asumir riesgos moderados, independencia, creatividad, energía, tenacidad, originalidad, optimismo, flexibilidad, habilidades para conducir situaciones, necesidad de realización, autoconciencia, autoconfianza, desenvolvimiento a largo plazo, tolerancia ante la incertidumbre, iniciativa, capacidad de aprendizaje, habilidad para la utilización de recursos, agresividad, tendencia a confiar en las personas y en el dinero como medida de desempeño.
Filella, (1997)	Tiene la capacidad de gestión de la futura empresa, la cual puede ser estudiada y aprendida a través de una formación empresarial adecuada.	Souza, (2001)	Busca aprender al respecto de las oportunidades de negocios y tomar decisiones que promueven la innovación.

Anexo 1. Continuación...

Autor	Rasgos relacionados con la creación de una empresa	Autor	Rasgos relacionados con las características individuales
La Mangement Systems Internacional, (1999)	Organiza y/o administra recursos bajo la forma de empresas, responsable por el rendimiento de las mismas que es capaz de asumir riesgos en razón del patrimonio de la empresa.	Amit, (2004)	Innova, identifica y crea nuevas formas de oportunidades de negocios, establece y coordina nuevas combinaciones de recursos, para extraer los mayores beneficios de sus innovaciones, elevando así sus posibilidades de éxito en el mercado.
Comeche Martínez, J.M.(2004)	Tipo de empresario-emprendedor que está al frente de empresas que tienen éxito, tanto desde el punto de vista social como económico.	Garzón (2004)	Habilidad para crear una cultura intraemprendedora, caracterizada por tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño y tolerancia al conflicto. Ejerce de propio líder, con un alto compromiso, brindando ejemplo, sentido de responsabilidad y llegando a habituarse con la incertidumbre.

Anexo 1. Continuación...

Autor	Rasgos relacionados con la creación de una empresa	Autor	Rasgos relacionados con las características individuales
Irizar, (2004)	Colaborador que trabaja en una organización, focalizado en la generación de nuevas actividades intraempresariales, posee características de líder, innovador, pasando por el conocimiento específico de las ideas, de los negocios, así como de la organización, hasta argumentar o justificar por qué invertir, qué hacer y qué le interesa o no a la empresa.	Saboia Leitão y Martín Cruz, (2006)	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.
Ahmad y Seymour, (2008)	Innovadora, propone y aprovecha los cambios, básicamente en cuatro ámbitos; la introducción de nuevos o mejores productos; nuevos o mejores métodos de producción; la apertura de nuevos mercados; y la reorganización del proceso administrativo.	Vera Castillo, Pedro Maximiliano A, (2007)	Suficiente autoconocimiento, motivado e informado, para desarrollar sus sueños en forma proactiva e innovadora en los distintos ámbitos del quehacer económico y social, con competencias y habilidades para trabajar en red con otros y producir impactos positivos con su accionar.

Anexo 1. Continuación...

Autor	Rasgos relacionados con la creación de una empresa	Autor	Rasgos relacionados con las características individuales
Andalaft Chacur, A. (2009)	Fundador de una organización, el directivo de una empresa propia o el líder innovador de una organización perteneciente a otros.	Turan y Kara, (2007)	Necesidad de realización, autoconfianza, persistencia, responsabilidad, asume desafíos, elevada autoestima, optimismo, rápida toma de decisiones, buen planeador y capacidad para enfrentar riesgos.
Navas Albertina, (2009)	Sujeto que moviliza y hace uso de aquellos recursos necesarios para lograr que estas ideas se vuelvan tangibles en proyectos empresariales.	Andalaft Chacur, A. (2009)	Gran necesidad de control, de independencia y de logro, un resentimiento hacia la autoridad y una tendencia a aceptar riesgos moderados.
Uribe Toril, J; De Pablo Valenciano, J. (2011)	Innova, identifica y crea nuevas oportunidades de negocios reuniendo y coordinando nuevas combinaciones de recursos para extraer los máximos beneficios de sus innovaciones en un entorno incierto, en otras palabras, realizan la gestión directiva de los diferentes recursos que se ponen en juego para crear la empresa.	Varela Londoño, (2011)	Creativo e innovador, con fuerza interior, compromiso, y responsabilidad que promueve el cambio e impulsa la constante innovación; además, de líder estratégico que guía, orienta, sin temor al fracaso, por el contrario que lo siente como experiencia de vida y aprendizaje.

Anexo 1. Continuación...

Autor	Rasgos relacionados con la creación de una empresa	Autor	Rasgos relacionados con las características individuales
Julca Meza, (2011)	Aprovecha las situaciones de insatisfacción o la presencia en la sociedad de demandas no satisfechas; para, desencadenar situaciones de satisfacciones, los cuales se traducen en nuevos logros, es decir en la constitución y establecimiento de una empresa que busque suplir dicha necesidad y aprovechar la oportunidad de negocio.	Julca Meza, 2011	Generador de ideas que, al mismo tiempo, desarrolla las competencias necesarias para ser mejor ciudadano.
Diccionario Oxford	Emprende una empresa o negocio con probabilidad de ganancia o pérdida, un contratista que actúa como intermediario, una persona que asume el control efectivo de un emprendimiento comercial.	Jaramillo Villanueva, J. L. (2012)	En el medio rural, es capaz de identificar oportunidades en el mercado, y que a través de generar o adoptar innovaciones, gestiona los recursos necesarios para aprovechar productivamente esa oportunidad, para generar ganancias, asumiendo el riesgo que ello involucra.

Anexo 2. Encuesta aplicada a entidades seleccionadas del sector estatal y no estatal en el entorno socio-económico holguinero

Estimado(a) señor(a), la Universidad de Holguín, se encuentra realizando una investigación acerca de la competencia emprendimiento en el entorno socio-económico holguinero, usted ha sido seleccionado como experto por lo que solicitamos su colaboración a través de la siguiente encuesta donde deberá responder con qué frecuencia usted aplica las siguientes dimensiones, de antemano le damos las gracias por su colaboración:

AUTOEVALUACIÓN EMPRENDEDORA

N: Nunca **RV:** Rara Vez **AV:** A Veces **F:** Frecuentemente **S:** Siempre

Dimensión	N	RV	AV	F	S
1. Tolerancia al estrés					
2. Flexibilidad					
3. Tenacidad					
4. Independencia					
5. Integridad					
6. Meticulosidad					
7. Planificación y organización					
8. Habilidad de control					
9. Delegación					
10. Liderazgo					
11. Capacidad Crítica y Autocrítica					
12. Capacidad de decisión					
13. Creatividad					
14. Capacidad para asumir riesgos					
15. Escucha					
16. Trabajo en equipo					
17. Iniciativa					
18. Responsabilidad					
19. Persistencia					
20. Pragmatismo					
21. Auto motivación					
22. Oportuno					
23. Capacidad de trabajo					
24. Actitud desafiante					
25. Visión de futuro					
26. Actitud para el cambio					

Anexo 3. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto

Nombre y apellidos: _____

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al grado de importancia de un grupo de indicadores que presumiblemente deben servir para caracterizar la competencia emprendimiento en entidades seleccionadas del sector estatal y no estatal en el entorno socio-económico holguinero.

Necesitamos antes de realizarle la consulta correspondiente como parte del método empírico de investigación “consulta a expertos”, determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos. Por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

1.- Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema **LA COMPETENCIA EMPRENDIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO**. Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2.- Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre **LA COMPETENCIA EMPRENDIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO**. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en **A** (alto), **M** (medio) o **B** (bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajo de autores nacionales			
Trabajo de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Muchas gracias

Anexo 4. Encuesta a expertos para validar el procedimiento

ENCUESTA A EXPERTOS

Nombre y apellidos: _____

Institución a la que pertenece: _____

Cargo actual: _____

Calificación profesional, grado científico o académico:

Profesor: _____

Licenciado: _____

Especialista: _____

Master: _____

Doctor: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Años de experiencia docente y/o en la investigación: _____

Como parte del tema de investigación: **EL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN EL ENTORNO SOCIO- ECONÓMICO HOLGUINERO.** Se anexa a esta encuesta dicha propuesta la cual deseo usted consulte, ya que se requiere su opinión con relación a:

- Grado de relevancia de los elementos, etapas y pasos propuestos en el procedimiento, así como la coherencia existente entre ellos.
- Qué otros elementos o etapas y pasos pueden incluirse o eliminarse del procedimiento
- Sugerencias de cambios de denominación de elementos del procedimiento, cuyo grado de relevancia, sometemos a su consideración.

Anexo 4. Continuación...

Indicaciones:

A continuación le presentamos una tabla que contiene los elementos que solicitamos usted evalúe.

La escala que se propone es la siguiente:

(1) MUCHO (2) BASTANTE (3)ALGO (4) POCO (5) NADA

➤ Marque con una cruz (X) en la celda que se corresponda con el grado de relevancia que usted otorga a cada elemento que se le consulta.

Le agradecemos anticipadamente el esfuerzo que sabemos hará para responder, con la mayor fidelidad posible a su manera de pensar la presente encuesta.

SOBRE EL PROCEDIMIENTO PROPUESTO					
ELEMENTOS	1	2	3	4	5
El procedimiento posee los elementos estructurales que debe tener.	Si	-	-	-	-
Existe coherencia entre los elementos estructurales del procedimiento	Si	-	-	-	-
Hay correspondencia entre el procedimiento diseñado y la descripción de este	Si	-	-	-	-
El procedimiento se adecua al sistema de principios dado	Si	-	-	-	-
Hay claridad en el contenido de los elementos del procedimiento	Si	-	-	-	-
Hay correspondencia entre los elementos estructurales del procedimiento, sus objetivos y sus características	Si	-	-	-	-
El procedimiento posee las etapas y pasos que debe tener	Si	-	-	-	-
Existe coherencia y seguimiento lógico en las etapas y pasos del procedimiento	Si	-	-	-	-
Hay correspondencia entre las etapas y pasos del procedimiento, sus objetivos y características	Si	-	-	-	-
Hay claridad en el contenido de cada elemento del procedimiento	-	Si	-	-	-

Anexo 4. Continuación...

- Escriba a continuación que elementos del procedimiento o etapas y pasos considera que deben ser incluidos o eliminados en esta propuesta:

Elementos que se proponen ser incluidos	Elementos que se proponen ser eliminados
Etapas o pasos que se proponen ser incluidos	Etapas o pasos que se proponen ser eliminados

- Señale a continuación, si considera que el nombre de alguno de los elementos del procedimiento o de las etapas o pasos de la propuesta, debe ser cambiada:

El elemento aparece como	El elemento debe ser cambiado por
La etapa o el paso aparece como	La etapa o el paso debe ser cambiado por

- Otra sugerencia que usted desee hacer sobre la propuesta, que estamos sometiendo a su consideración.

Anexo 5. Actividades seleccionadas en el sector no estatal

No	Actividad	Entidad que autoriza el ejercicio	Descripción del alcance
1	Elaborador vendedor de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico en Restaurantes (Paladares)	Dirección del trabajo Municipal	Elabora y expende alimentos y bebidas alcohólicas o no, asociadas al servicio que presta, en su domicilio o lugar arrendado, mediante el uso de mesas, sillas, banquetas, mesetas o similares hasta 50 capacidades. Puede satisfacer pedidos a domicilio, comercializar tabacos y cigarros. Requiere licencia sanitaria.
2	Mecanógrafo	Dirección del trabajo Municipal	Brinda servicio de mecanografía y reproducción de documentos con el uso de equipos mecánicos o electrónicos.
3	Modista o sastre	Dirección del trabajo Municipal	Confecciona, arregla y transforma ropas, realiza trabajos simples y complejos de sastrería y costura a la medida. No incluye la comercialización de ropa de fabricación industrial o importada.
4	Productor vendedor de calzado	Dirección del trabajo Municipal	Elabora y comercializa todo tipo de calzado producido por él. No se inscriben los artistas registrados en el Registro Nacional del Creador de las Artes Plásticas y miembros de la Asociación Cubana de Artesanos Artistas.
5	Talabartero	Dirección del trabajo Municipal	Confecciona y comercializa carteras, cintos y otros a partir de pieles curtidas. No se inscriben los artistas registrados en el Registro Nacional del Creador de las Artes Plásticas y miembros de la Asociación Cubana de Artesanos Artistas.

Anexo 6. Cantidad de trabajadores no estatales por actividad

Actividades	Cantidad
Carretillero o vendedor de productos agrícolas en forma ambulancia	956
Reparador de bicicletas	157
Reparador de equipos mecánicos y de combustión	154
Pintor automotriz	10
Mensajero	190
Electricista automotriz	13
Reparador de baterías automotriz	1
Fregador engrasador de equipos automotores	12
Operador compresor aire, ponchero o reparador de neumáticos	180
Instructor automovilismo	3
Limpiador comprobador de bujías	9
Parqueador cuidador de equipos automotor, ciclos y triciclos	199
Albañil	306
Carpintero	294
Cerrajero	46
Electricista	19
Herrero	7
Pintor de bienes muebles o barnizador	19
Plomero	58
Pulidor de pisos	2
Cristalero	15
Techador	5
Boyero o carretero	52
Elaborador vendedor de yugos frontiles	4
Elaborador vendedor de carbón	19
Molinero	124
Pocero	2
Trillador	3
Productor y/o vendedor de flores y plantas ornamentales	41
Cuidador de animales	6
Tostador	2
Leñador	10
Desmochador de palmas	1
Productor y/o vendedor de bastos, paños y monturas	5
Herrador de animales o productor vendedor de herraduras y clavos	13
Afinador- reparador de instrumentos musicales	3

Anexo 6. Continuación...

Actividades	Cantidad
Alquiler de trajes	13
Barbero	133
Bordadora - Tejedora	4
Forrador de botones	7
Fotógrafo	108
Limpiabotas	140
Manicurista	211
Mecanógrafo	56
Modista o sastre	173
Peluquera	84
Plasticador	43
Relojero	96
Reparador de bisutería	1
Reparador de espejuelos	13
Reparador y llenado de fosforeras	86
Reparador de paraguas y sombrillas	23
Zapatero remendón	287
Productor y/o vendedor calzado	162
Productor de escobas, cepillos y similares	84
Reparador de colchones	24
Masajista	16
Mecánico de equipos de refrigeración	37
Pulidor de metales	15
Maquillista	7
Constructor vendedor y/o montador de antenas radio, TV	1
Reparador de artículos de joyería	46
Constructor vendedor o reparador de artículos de mimbre	5
Trabajador doméstico	110
Cuidador de enfermos, personas con discapacidad física y ancianos	62
Asistente para el cuidado de niños	60
Sereno o portero de edificios de vivienda	8
Productor- vendedor de accesorios de goma	56
Elaborador y/o vendedor de vinos	38
Elaborador vendedor jabón, betún, tintas y otros similares	8
Productor vendedor bisuterías metal y otros recursos naturales	45
Reparador de enseres menores	65

Anexo 6. Continuación...

Actividades	Cantidad
Encargado, limpiador y turbinero de inmuebles	1
Profesor de taquigrafía, mecanografía e idiomas	24
Profesor de música y otras artes	10
Aguador	217
Amolador	19
Decorador	20
Grabador cifrador de objetos	4
Jardinero	5
Lavadero o planchador	80
Operador de audio	59
Reparador de bastidores de cama	2
Reparador de cocinas	13
Reparador de equipos eléctricos y electrónicos	169
Reparador de máquinas de coser	5
Tapicero	48
Chapistero de bienes muebles	2
Productor vendedor de artículos de aluminio	2
Productor vendedor de artículos de fundición no ferrosa	6
Productor vendedor de artículos varios de uso en el hogar	780
Artesano	75
Fundidor	7
Piscicultor	20
Recolector- vendedor de recursos naturales	45
Pintor de inmuebles	36
Productor recolector vendedor de hierbas para alimento animal o de h. medicinales	17
Programador de equipos de cómputos	46
Hojalatero	14
Encuadernador de libros	7
Soldador	168
Chapistero	8
Tornero	76
Enrollador de motores, bobinas y otros equipos	13
Talabartero	175
Recolector - vendedor de materias primas	79
Alquiler de animales	2
Criador - vendedor de animales afectivos	5

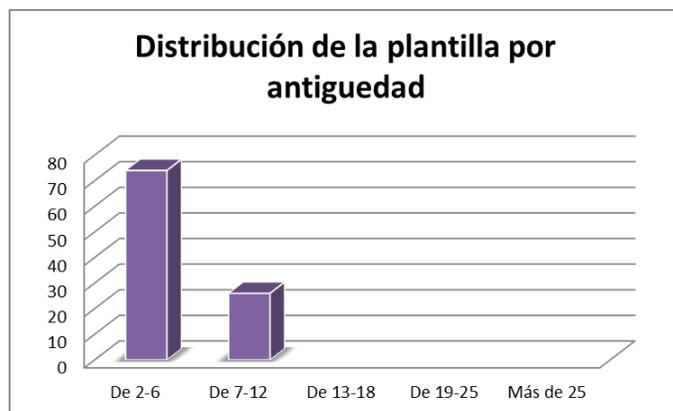
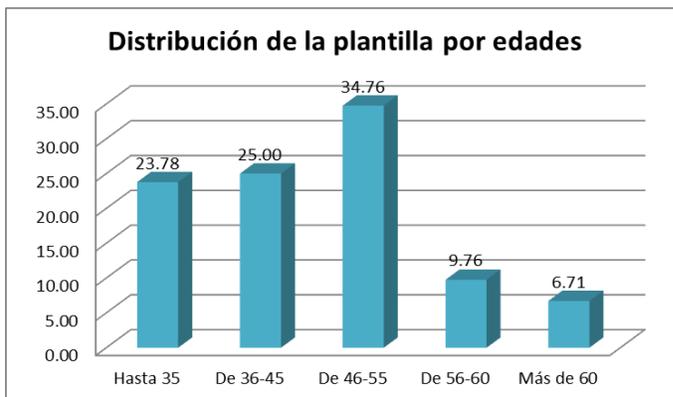
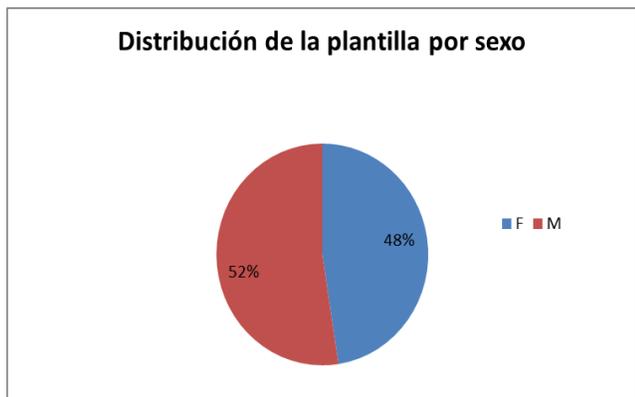
Anexo 6. Continuación...

Actividades	Cantidad
Animador de fiestas, payasos o magos	10
Servicios de coche de uso infantil tirado por animales	13
Fabricante vendedor de coronas y flores	19
Curtidor de pieles	59
Cobrador - Pagador	85
Productor - vendedor de figuras de yeso	35
Elaborador- vendedor de artículos de mármol	1
Comprador - vendedor de libros de uso	6
Reparador de equipos de oficina	8
Comprador vendedor de discos	360
Productor- vendedor de piñatas y artículos similares para cumpleaños	77
Operador de equipos de recreación Infantil	15
Aserrador	8
Instructor de prácticas deportivas	33
Pintor rotulista	15
Cafetería de alimentos ligeros	774
Elaborador- vendedor de alimentos, bebidas no alcohólicas a domicilio	2
Elaborador- vendedor de alimentos, bebidas, servicio gastronómico (paladares)	57
Elaborador- vendedor de alimentos, bebidas en punto fijo de venta (cafeterías)	253
Productor- vendedor de artículos de alfarería	22
Productor -vendedor de artículos de alfarería con fines constructivos	124
Cuidador de baños públicos y taquillas	21
Productor -vendedor de artículos religiosos y vendedor de animales para estos fines	10
Repasador	40
Tenedor de libros	67
Gestor de pasaje en piquera	43
Elaborador- vendedor de alimentos, bebidas no alcohólicas de forma ambulatoria	989
Organizador de servicios para fiestas de quince, bodas y otras	2
Agentes de seguro	44
Granitero	16
Servicios de construcción, reparación y mantenimiento de inmuebles	6
Reparador de instrumentos de medición	3
Gestor de alojamiento para viviendas o habitaciones que se arrienden	1
Agente telecomunicaciones	246
Reparador montador de equipos para el bombeo de agua	1
Modelo de gestión barbería	20

Anexo 6. Continuación...

Actividades	Cantidad
Modelo de gestión peluquería	40
Modelo de gestión manicura	7
Mgg zona rural cafetería de alimentos ligeros	1
Mgg zona rural elaborador vendedor de alimentos y bebidas en punto fijo de venta	11
Trabajador agrícola eventual	7
Trabajador contratado	2254
Trabajador contratado sector cultura	155
Propietario de embarcaciones	11
Transporte de carga automotor	88
Transporte de pasajeros (paneles, autos, jeeps, microbús)	701
Transporte de pasajeros con medios de tracción animal	641
Transporte de pasajeros (camiones, camionetas, ómnibus, ferrocarriles, embarcaciones)	196
Transporte de carga con medios de tracción animal	154
Transporte de carga y pasajeros tracción humana	1056
Taxistas contratados	59
Usufructuarios de tierra	162
Artísticas (cualquier manifestación)	1025
Artistas independientes (reg. del creador)	405
Propietario de transporte terrestre	10265
Arrendador de viviendas	110
Arrendador de habitaciones	637
Arrendador de espacios	154
Surgidos en campaña	47
Convenio de pago efectos electrodomésticos	73
Convenio de doble imposición	3
Estomatólogos	5
Personal que labora en sucursales y entidades extranjeras	1
Propuestas de baja por deuda - transportistas	16
Bajas con deuda	1114
Cooperativistas no agropecuarios	9
TOTAL	30418

Anexo 7. Distribución de la plantilla de la UEB Artes Gráficas de Holguín a través de los indicadores establecidos

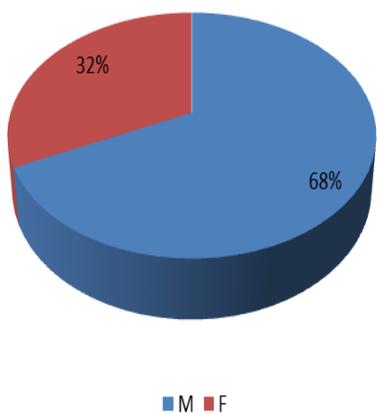


Anexo 8. Indicadores económicos de la UEB Artes Gráficas de Holguín

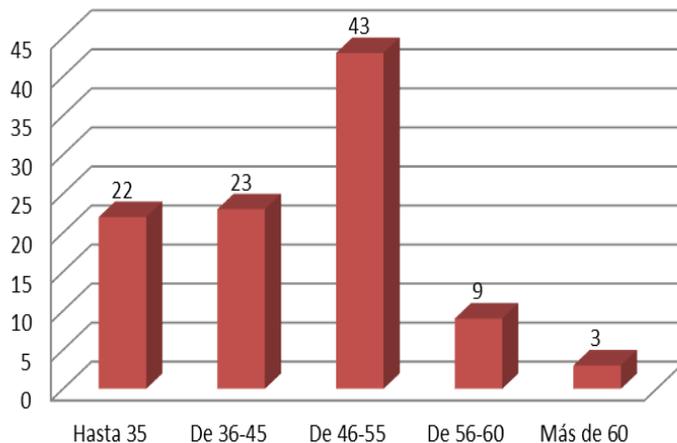
Indicadores	Plan (MP)	Real (MP)	%
Ventas Totales	5024.0	5664.2	112.7
Ingresos Comedor y Cafetería	35.0	33.0	94.3
Otros Ingresos	15.0	10.6	70.7
Costos de Venta de la Producción	1522.9	2278.0	149.6
Gastos de Distribución y Ventas	16.4	2.3	14.3
Gastos Generales y de Administración	900.1	500.4	55.6
Otros Gastos Financieros	5.0	1.1	22.9
Gastos de Comedor y Cafetería	35.0	32.8	93.6
Otros	1052.4	516.4	49.1
Utilidad o Pérdida	1064.8	1838.7	172.7
Producción Mercantil	4585.0	5130.2	111.9
Costo	1522.9	2179.6	143.1
Producción Final	4658.9	5144.0	110.4
Costo	1522.9	2165.9	142.2
Valor Agregado	3480.0	3815.3	109.6
Total de Gastos por Elementos	3565.3	3004.6	84.3
Salario Discapacitados Total	161.3	167.7	103.9
Amortización	27.9	22.5	80.6
Otros Gastos Monetarios	1176.7	790.4	67.2
Servicios Recibidos	258.7	278.7	107.7
Promedio de Trabajadores	164.0	164.0	100.0
Productividad del Trabajador	20115	22054	109.6
Salario Medio	529	550	103.9
Correlación salario medio / Productividad	0.9488	0.9476	99.9
Salario Devengado	1099.0	1141.8	103.9

Anexo 9. Distribución de la plantilla de la Empresa Poligráfica de Holguín, ARGRAF a través de los indicadores establecidos

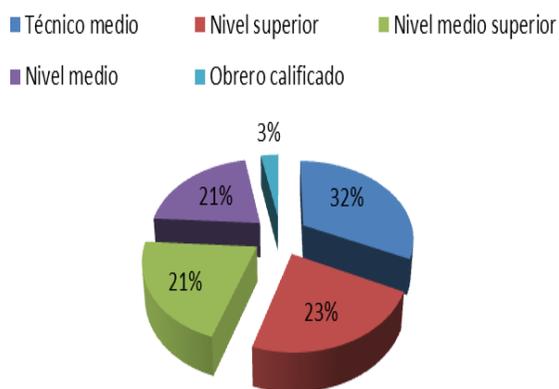
Distribución de la plantilla por sexo



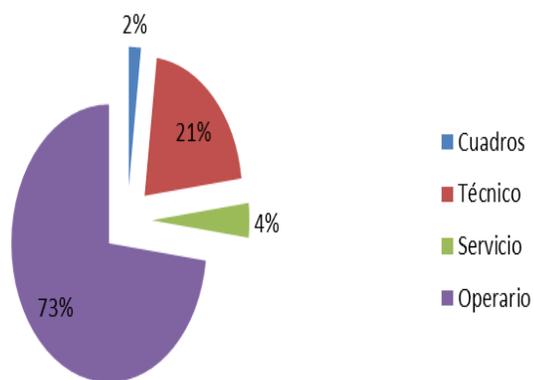
Distribución de la plantilla por edades



Distribución de la plantilla por nivel de escolaridad



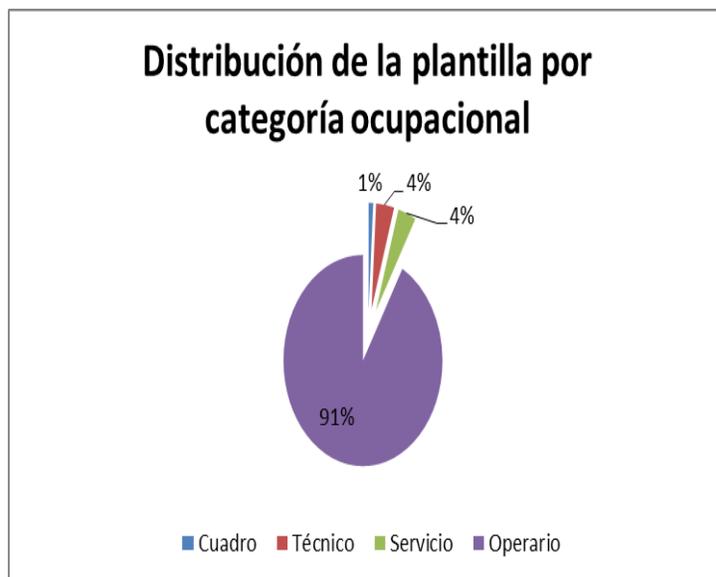
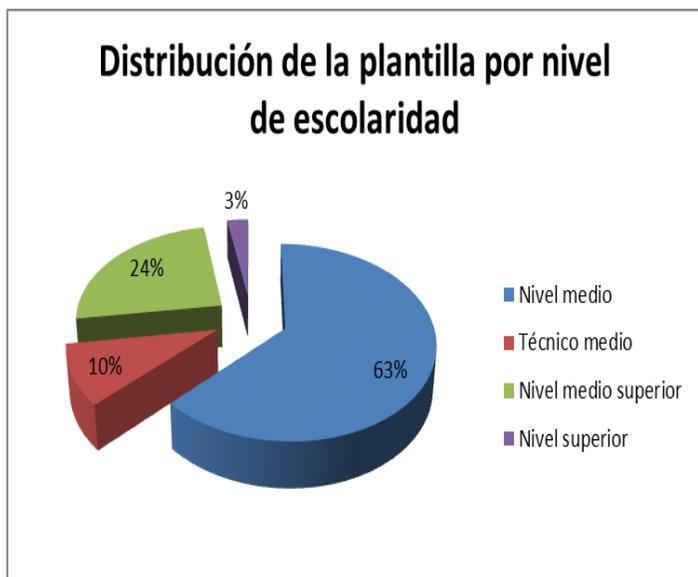
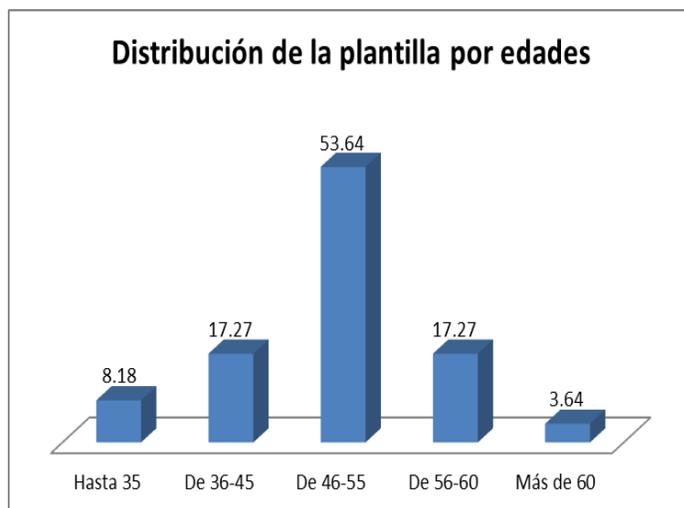
Distribución de la plantilla por categoría ocupacional



Anexo 10. Indicadores económicos de la Empresa Poligráfica de Holguín, ARGRAF

Indicadores	Plan (MP)	Real (MP)	%
Ventas Netas (sin impuesto)	13,030.0	13,316.0	102
Costos de Ventas Total	9,948.1	9,816.2	99
Utilidad (Pérdida del período)	1,743.5	1,791.7	103
Valor Agregado	6,496.5	6,520.0	100
Valor de la Produc. Mercantil	13,030.0	13,245.7	102
Gasto por peso de ingreso comed y caf.	1.00	0.27	27
Ind. Ventas netas p/peso Prod. Merc	1.00	1.01	101
Fondo de salario	2,000.0	2,017.4	101
Salario medio	5,714	5,814	102
Promedio de trabajadores	350	340	97
Productividad	18561	18790	101
Correlación Salario Med/Prod	0.3078	0.3094	101
Costo producción mercantil	9,948.1	9,788.3	98
Costo por peso Prod. Mercantil	0.7635	0.7390	97
Costo/peso de ventas	0.7635	0.7372	97

Anexo 11. Distribución de la plantilla de la Fábrica de Calzado “Planta Checa” a través de los indicadores establecidos

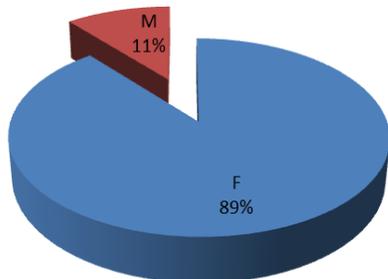


Anexo 12. Indicadores económicos de la Fábrica de Calzado “Planta Checa”

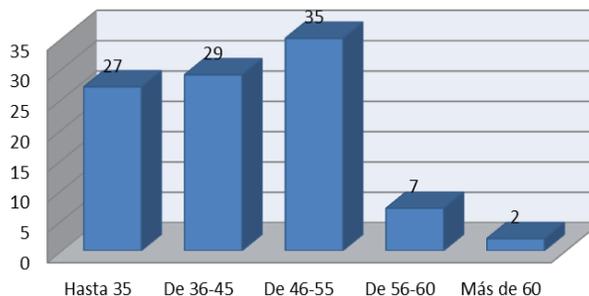
Indicadores	Plan (MP)	Real (MP)	%
Producción Mercantil	5601.0	8262.5	147.5
Ventas Netas	5761.8	7325.9	127.1
Costo de Venta	5068.1	6135.4	121.1
Total de Ingresos	5830.6	7462.2	128.0
Total de Gastos	5565.6	7417.5	133.3
Utilidad o Pérdida	265.0	44.7	16.9
Fondo de Salario Total	981.7	1175.7	119.8
Promedio de Trabajadores	110.0	110.0	100.0
Gasto Material	4192.6	5452.7	130.1
Servicios Comprados	243.4	606.9	249.3
Valor Agregado	1165.0	2202.9	189.1
Productividad sobre Valor Agregado	3618.0	6575.8	181.8
Salario Medio Mensual	339	351.0	103.6
Gasto Total / Peso de Ingreso	0.9546	0.9940	104.1
Fondo de Salario/Peso de Valor Agregado	0.8427	0.5337	63.3
Correlación Salario Medio / Productividad	0.5700	0.6856	120.3

Anexo 13. Distribución de la plantilla de la UEB- 3 “Lidia Doce Sánchez” a través de los indicadores establecidos

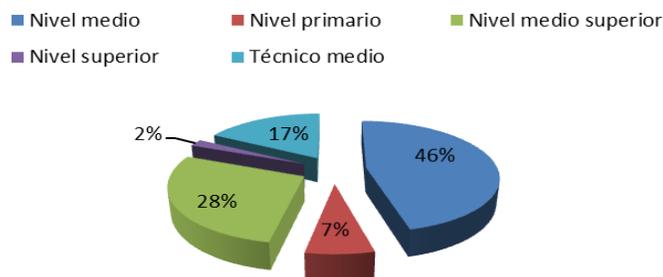
Distribución de la plantilla por sexo



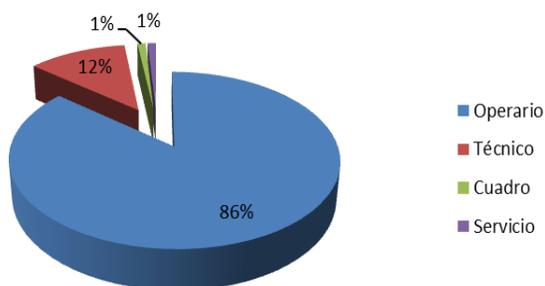
Distribución de la plantilla por edades



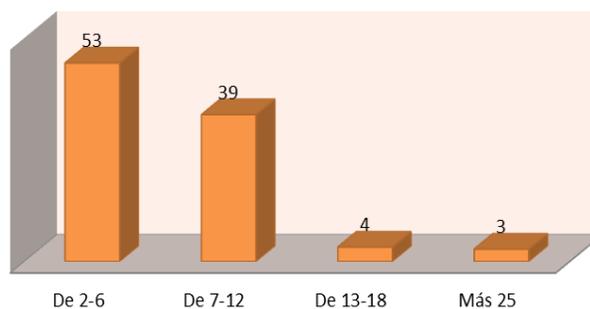
Distribución de la plantilla por nivel de escolaridad



Distribución de la plantilla por categoría ocupacional



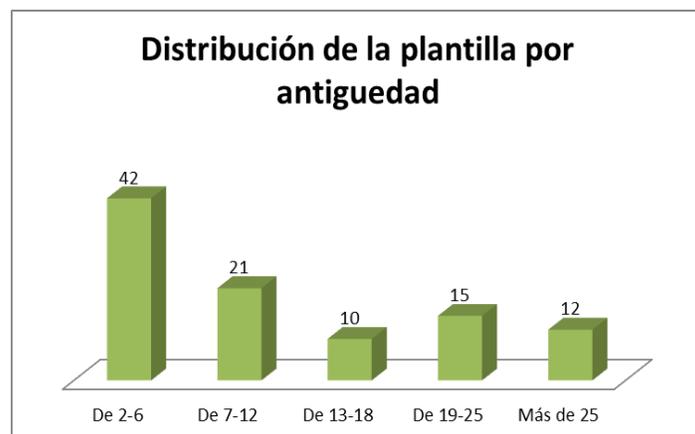
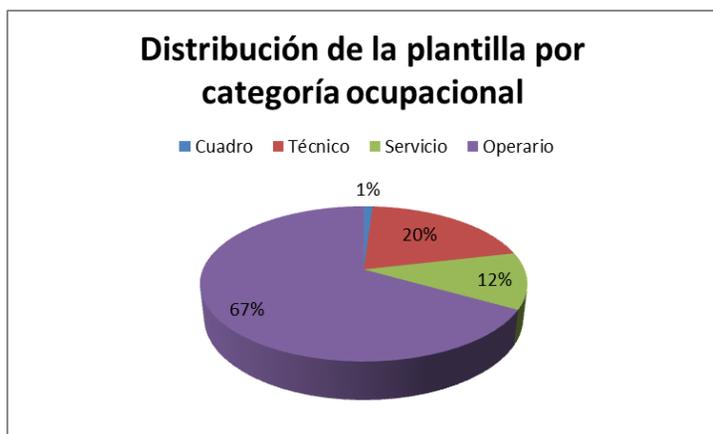
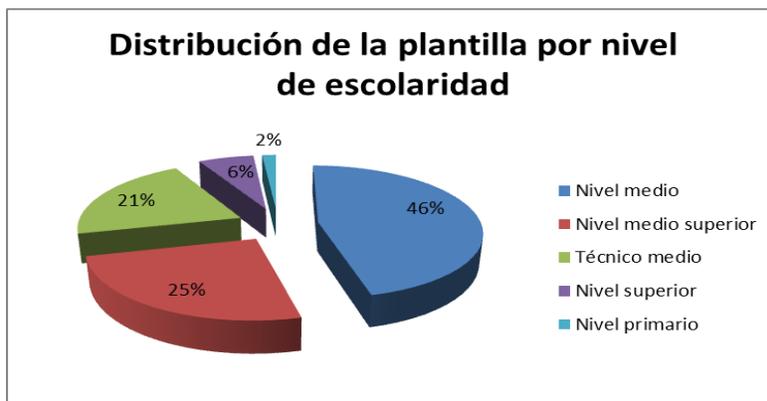
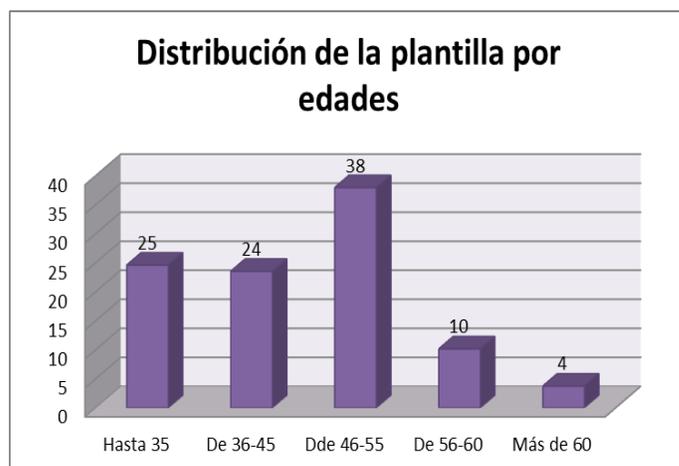
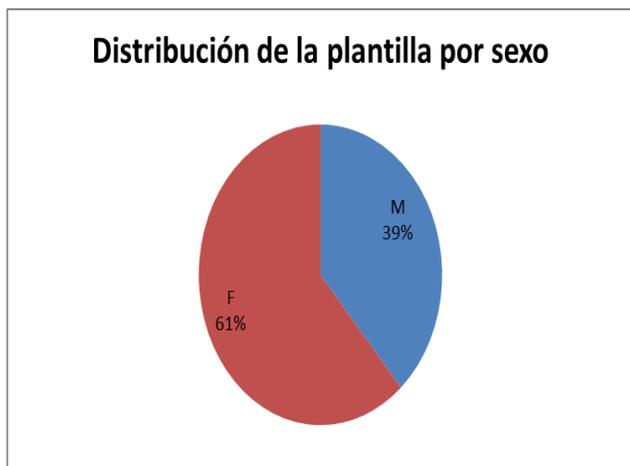
Distribución de la plantilla por antigüedad



Anexo 14. Indicadores económicos de la UEB- 3 “Lidia Doce Sánchez”

Indicadores	Plan (MP)	Real (MP)	%
Producción Mercantil	2935.10	3355.98	114.3%
Costo de la Producción mercantil	0.9000	0.61	67.3%
Gasto de Taller	2242.60	2031.5	90.6%
Promedio de Trabajadores	202	180	89.1%
Materias Primas Y Materiales	1090.40	896.6	82.2%
Salario	805.60	748.86	93.0%
Seguridad Social	326.80	254.9	78.0%
Amortización	10.70	18.2	170.1%
Energía	16.50	19.6	118.8%
Combustible	3.30	0.4	12.1%
Otros Gastos Monetarios	15.30	45.93	300.2%
Salario Medio	3988.12	3983.30	99.9%
Productividad	14530.20	17850.96	122.9%

Anexo 15. Distribución de la plantilla de la UEB AVIL a través de los indicadores establecidos





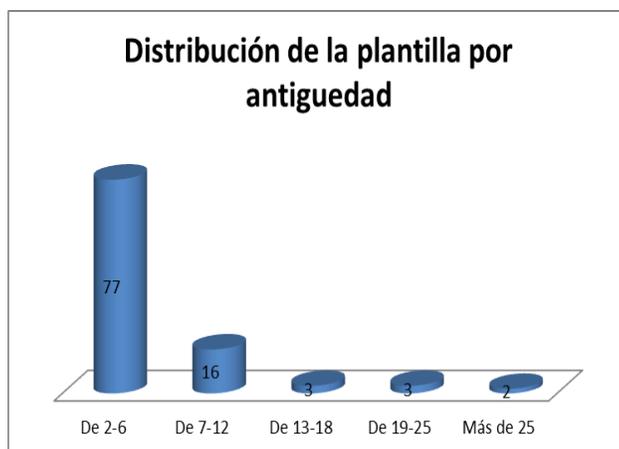
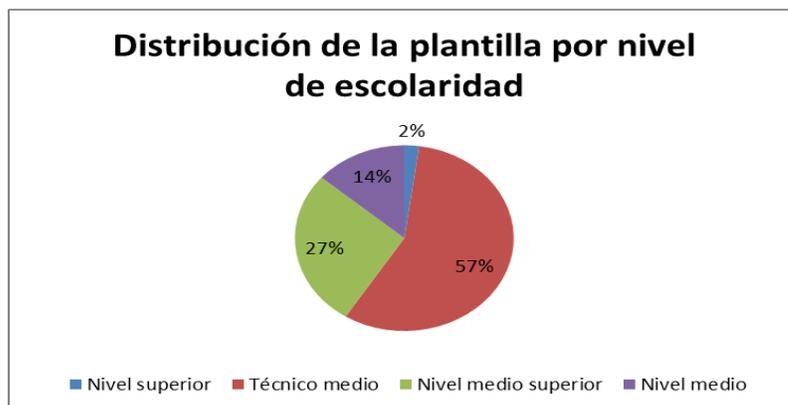
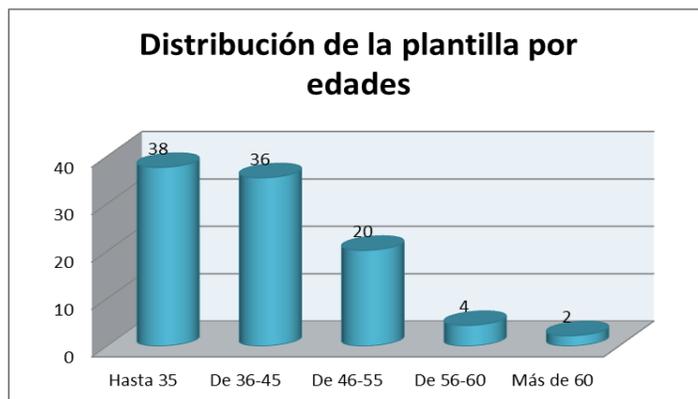
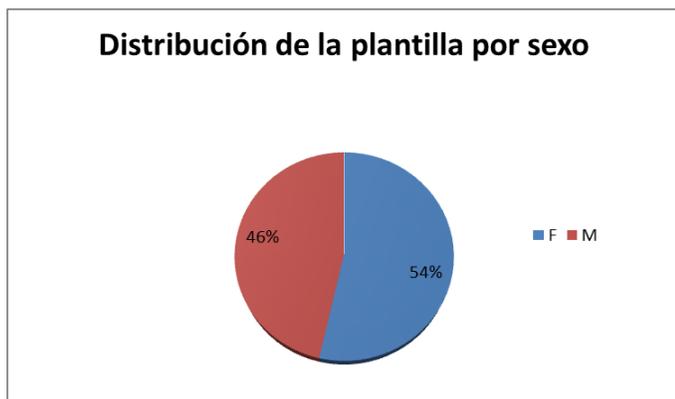
Anexo 16. Indicadores económicos de la UEB AVIL

Indicadores	Plan (MP)	Real (MP)	%
Ventas Totales	4037.3	4509.3	111.7
Total de Ingreso	4283.3	4995.2	116.6
Total de Gasto	4113.1	4965.1	120.7
Utilidades	170.2	30.1	17.7
Fondo Salario	1559.1	1375.1	88.2
Valor Agregado	2532.4	2805.5	110.8
Producción Mercantil	3069.0	3535.8	115.2
Productividad	9931	11788	118.7
Salario Medio	1223	1156	94.5
Gasto Material	397.6	572.6	144.0
Promedio de Trabajadores	200.0	187.0	93.5
Costo Material	0.13	0.16	125.0
Servicios Comprados	125.6	208.3	165.8
Costo De Salario * PVA	0.62	0.49	79.6
Correlación Salario MP	0.957	0.796	83.2
Venta a los MAI	3873.3	4001.8	103.3
Venta Organismo	164.0	507.5	309.5
Subsidios	20.6	28.2	136.9

Anexo 17. Restaurantes pertenecientes a la EPEES y a la Empresa Municipal de Gastronomía

No.	Nombre de la unidad	Dirección
EPEES		
1	Restaurante Holguín	Maceo % Martí y Luz Caballero Holguín
2	Jazz Club	Frexes % Libertad y Miró Holguín
3	Bodeguita Holguín	Aguilera % Maceo y Mártires Holguín
4	Venecia	Libertad % Luz Caballero y Martí Holguín
5	El Jigue	Pepe Torres % Martí y Frexes Holguín
6	El Mayarí	Ave. Libertadores Esq. San Carlos Holguín
7	El Guantánamo	Aguilera Esq. Carbó Holguín
8	El Fausto	Maceo Esq. Línea Holguín
9	Dragón Rojo	Carretera Gibara % Miró y Libertad Holguín
10	1545	Maceo Esq. Luz Caballero Holguín
11	El Pekinés	Maceo % Peralejo y Coliseo Holguín
12	La fuente	Libertad % Área y Aguilera Holguín
13	Polinesio	Ave. Lenin % Agramonte y Garayalde Holguín
Empresa Municipal de Gastronomía		
1	La Malagueña	Martí % Maceo y Martires Holguín
2	Rincón Campestre	Valle de Mayabe Holguín
3	Rincón de la Juventud	Valle de Mayabe Holguín
4	Flor de Teca	Valle de Mayabe Holguín
5	Mayabeque	Valle de Mayabe Holguín
6	Casa del Campesino	Valle de Mayabe Holguín
7	Castillito	Valle de Mayabe Holguín
8	Rincón del Recuerdo	Valle de Mayabe Holguín
9	El Dagame	Valle de Mayabe Holguín
10	Brisas de Yareyal	Carretera Central Km. 11 Holguín
11	La Granjita	Máximo Gómez % Freses y Aguilera. Holguín
12	Combinado Taberna Ahumado	Agramante % Mártires y Maceo Holguín
13	Colonia China	Aricochea % Libertad y Maceo Holguín
14	Las Galicias	Martí % Fomento y Cervantes Holguín
15	Los Laureles	Reparto Lenin Los Chinos Holguín
16	Biobel	Ave. Dimitrio Holguín
17	Restaurante italiano Roma	Maceo % Agramonte y Garayalde
18	El Cauto	Martí % Morales Lemus y N. López Holguín

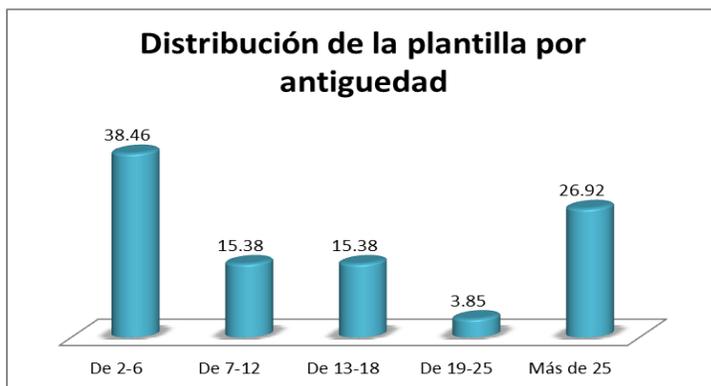
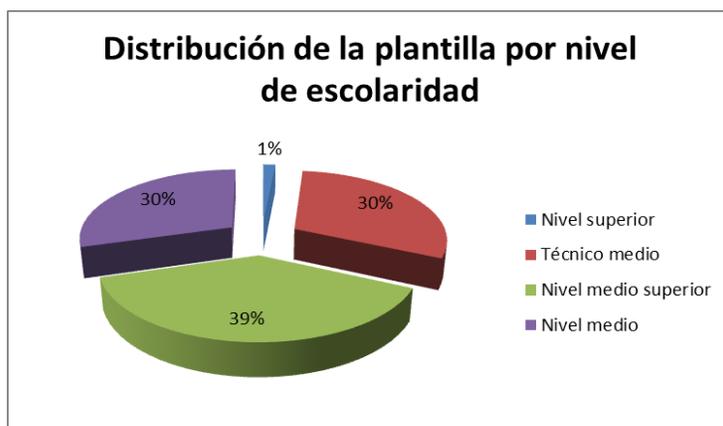
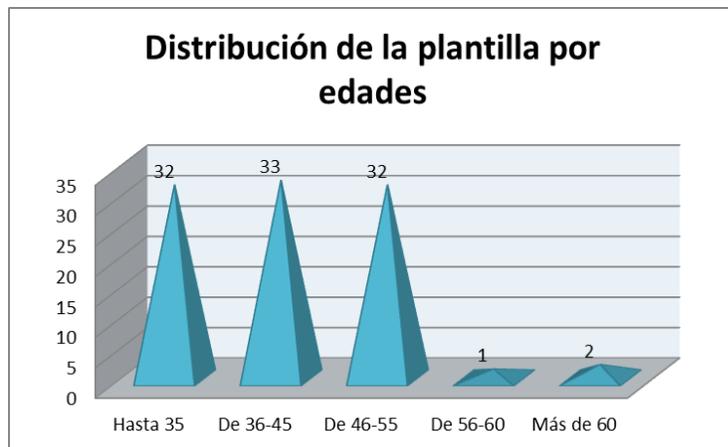
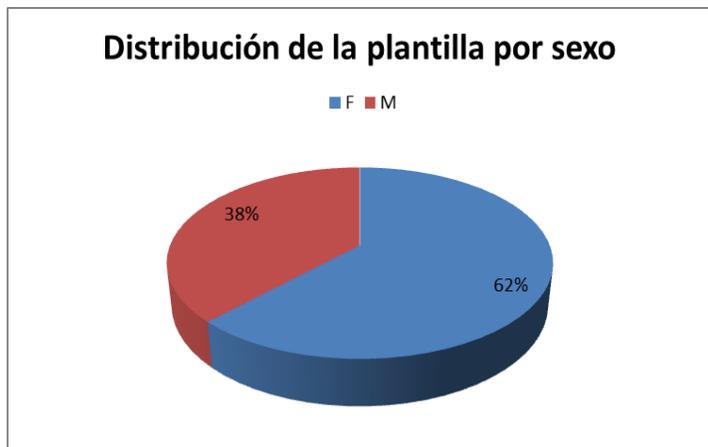
Anexo 18. Distribución de la plantilla en los Restaurantes pertenecientes a la EPEES a través de los indicadores establecidos



Anexo 19. Indicadores económicos en los Restaurantes pertenecientes a la EPEES

Restaurantes → Indicadores ↓	R. Holguín			Venecia			La Fuente			1545			El pekinés			El Polinesio		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Circulación Mercantil	1236	1350	109	4267,5	3462	81,1	1813	2018	111	3880	3490	89,9	2066,9	2457,9	118	4558,3	5954,4	130
Producción Mercantil	404,2	564,2	139	1535,1	1397	91	594,4	1051	176	1303	1672,6	128	685,4	1354,8	197	1467,3	2200,3	150
Ventas Netas	715,8	881,6	123	2719,3	2258	83,1	1053	1330	126	2291	2315,6	101	1215,4	1618,9	133	2605,6	4135,4	158
Costo de Venta	305,8	317,4	103	1175,6	861,4	73,3	452,9	279,2	61,6	991,3	643	64,9	523,3	264,1	50,5	1129,9	1935,1	171
Total de Ingresos	725	897,5	123	2747,4	2277	82,9	1067	1335	125	2320	2325,4	100	1230,9	1619	131	2641,3	4143,5	156
Total de Gastos	542,4	742,3	136	2054,9	1376	67	798	654,3	82	1735	1232,2	71	920,5	468,6	50,9	1975,4	2712,6	137
Utilidad o Pérdida	182,6	155,2	84,9	692,5	901,8	130	269	681	253	585	1093,2	186	310,4	1150,4	370	665,9	1430,9	214
Fondo de Salario Total	101	94,2	93,2	290,8	161,9	55,7	137,1	134,4	98	252,9	158	62,5	134,9	105,6	78,3	356,3	364,9	102
De ello: Pago por Resultados	55,6	28,3	50,9	133,5	26,5	19,8	64,7	58,6	90,6	99,4	38,4	38,6	52,2	50,6	97	163	111,2	68
Promedio de Trabajadores	22	17	77	42	39	92,9	32	23	71,9	35	33	94,3	17	14	82,4	60	57	95
Gasto Material	13,9	82,2	591	53,1	79	148	21,2	27,4	129	45,1	62,6	138	24,4	13,7	56	51,7	148,4	287
Servicios Comprados	36,8	147,7	401	138,8	126,2	90,9	54,8	113,3	206	115,5	77,5	67,1	63,1	9,6	15,2	135,9	39,6	29,1
Valor Agregado	353,5	334,4	94,6	1343,2	1192	88,8	518,4	910,2	175	1142	1532,4	134	597,9	1331,5	222	1279,7	2012,3	157
Productividad sobre Valor Agregado	16068	17599	109	31981	31373	98,1	16200	32507	200	35700	52843	148	19287	51212	265	24145	41922	173
Salario Medio Mensual	493,25	413	83,7	493,2	355	72	493,3	399,9	81,1	493,3	453,94	92	493,25	338,56	68,6	493,25	633,54	128
Gasto Total / Peso de Ingreso	0,75	0,83	110	0,75	0,6	80,8	0,75	0,49	65,5	0,75	0,53	70,9	0,75	0,29	38,7	0,75	0,65	87,5
Fondo de Salario/ \$de Valor Agregado	0,29	0,28	96,5	0,22	0,14	62,7	0,26	0,15	55,8	0,22	0,1	46,6	0,23	0,08	35,2	0,28	0,18	65,1

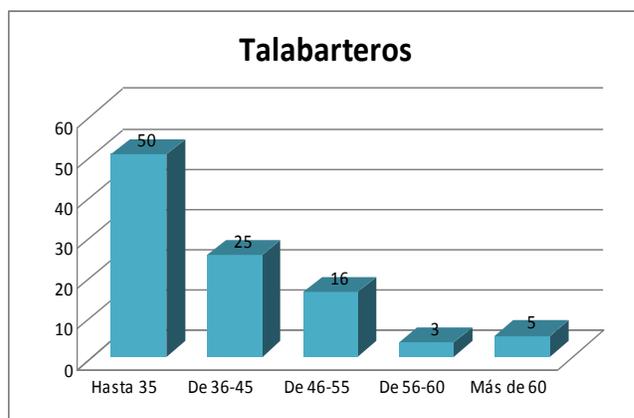
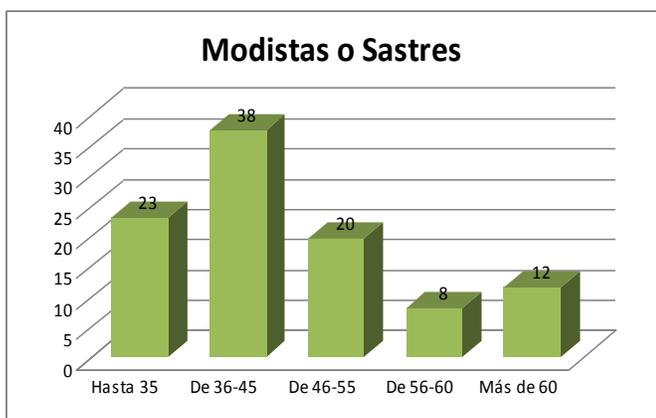
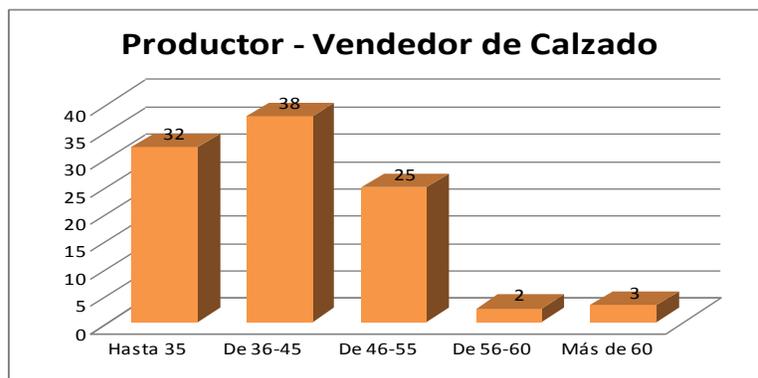
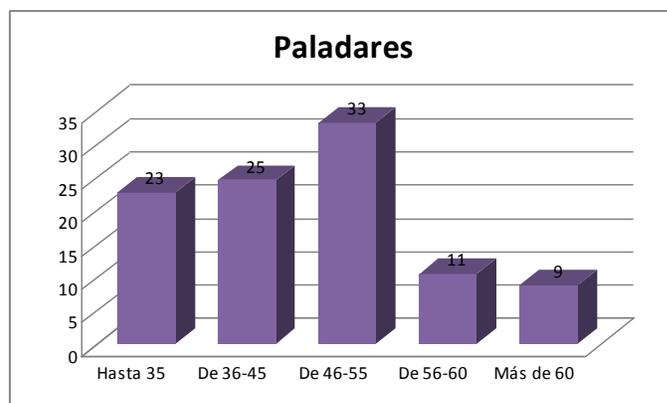
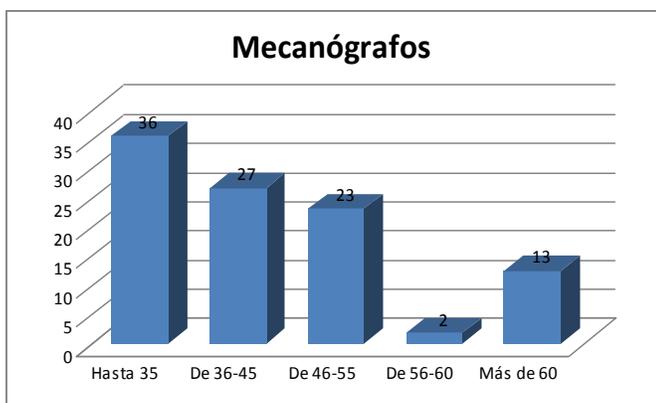
Anexo 20. Distribución de la plantilla en los Restaurantes pertenecientes a la Empresa Municipal de Gastronomía a través de los indicadores establecidos



Anexo 21. Indicadores económicos en los Restaurantes pertenecientes a la Empresa Municipal de Gastronomía

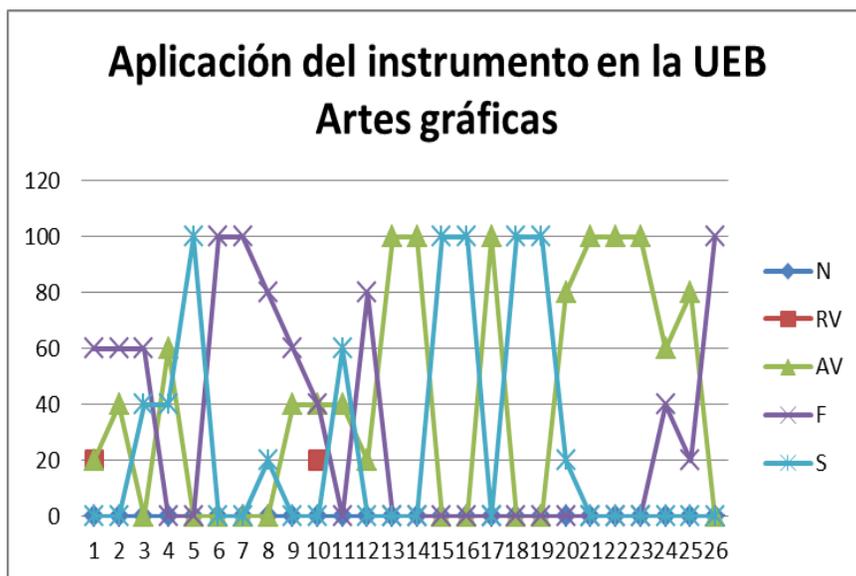
Restaurantes → Indicadores ↓	La Granjita			La Malagueña			Las Galicias			Restaurante italiano Roma			Combinado Taberna Ahumados			El Cauto		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Ventas	910.67	1.531.61	168	959.516	865.552	90	1.058.880	1.123.874	106	1.451.290	1.815.888	125	1.972.121	2.032.721	103	657.880	1.056.432	161
VAB	168.22	40.102	24	165.607	79.734	48	207.263	294.182	142	254.329	316.111	124	330.321	279.987	85	119.371	156.999	132
Promedio de trab	21	19	90	18	17	94	15	13	91	47	35	74	42	35	83	17	16	94
Fondo de Salario	49.212	38.314	78	40.970	39.576	97	34.012	38.543	113	108.477	102.312	94	97.399	87.837	90	41.744	42.054	101
Salario Medio Mensual	255	288	113	256	275	107	256	319	125	257	282	110	257	279	109	256	268	105
VAB mes x Trab	872	302	35	1.035	554	53	1.558	2.431	156	603	871	144	872	889	102	732	1.000	137
costo salario x Peso Ing	0,0540	0,0250	46	0,0427	0,0457	107	0,0321	0,0343	107	0,0747	0,0563	75	0,0494	0,0432	87	0,0635	0,0398	63
Gasto de Salario x \$ VAB	0,2925	0,9554	327	0,2474	0,4964	201	0,1641	0,1310	80	0,4265	0,3237	76	0,2949	0,3137	106	0,3497	0,2679	77
Gasto Total x \$ venta	0,97	1,01	104	0,97	0,97	100	0,96	0,79	82	0,97	0,94	97	0,97	0,92	95	0,97	0,97	100
Utilidad	28.792	-		25.852	25.746	100	44.200	240.628	544	46.972	117.440	250	61.186	164.404	269	20.758	33.809	163
Gasto Total	700.82	1.287.89	184	802.423	677.920	84	858.491	677.555	79	1.179.724	1.436.966	122	1.614.219	1.606.061	99	463.266	854.016	184

Anexo 22. Distribución de la fuerza laboral por edades en actividades seleccionadas del sector no estatal



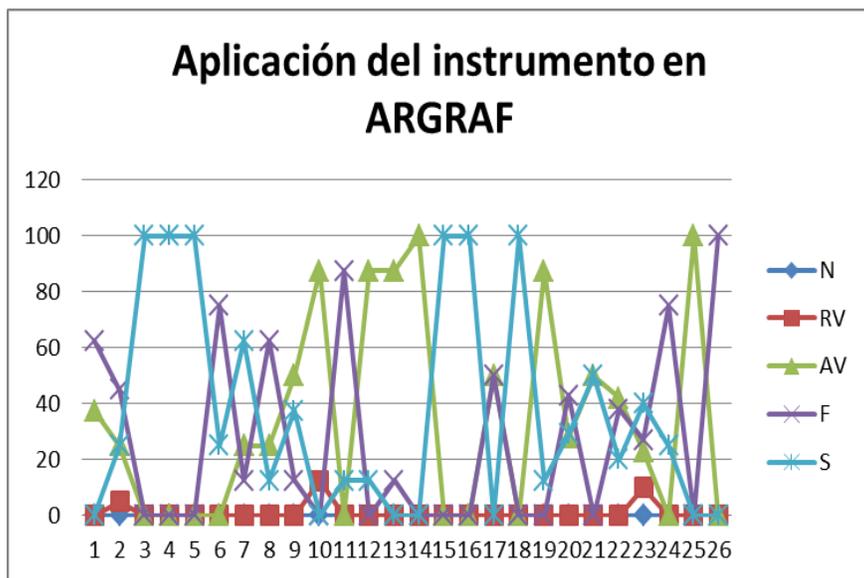
Anexo 23. Aplicación del instrumento en la UEB Artes Gráficas

Dimensiones	N	RV	AV	F	S
1	0	20	20	60	0
2	0	0	40	60	0
3	0	0	0	60	40
4	0	0	60	0	40
5	0	0	0	0	100
6	0	0	0	100	0
7	0	0	0	100	0
8	0	0	0	80	20
9	0	0	40	60	0
10	0	20	40	40	0
11	0	0	40	0	60
12	0	0	20	80	0
13	0	0	100	0	0
14	0	0	100	0	0
15	0	0	0	0	100
16	0	0	0	0	100
17	0	0	100	0	0
18	0	0	0	0	100
19	0	0	0	0	100
20	0	0	80	0	20
21	0	0	100	0	0
22	0	0	100	0	0
23	0	0	100	0	0
24	0	0	60	40	0
25	0	0	80	20	0
26	0	0	0	100	0



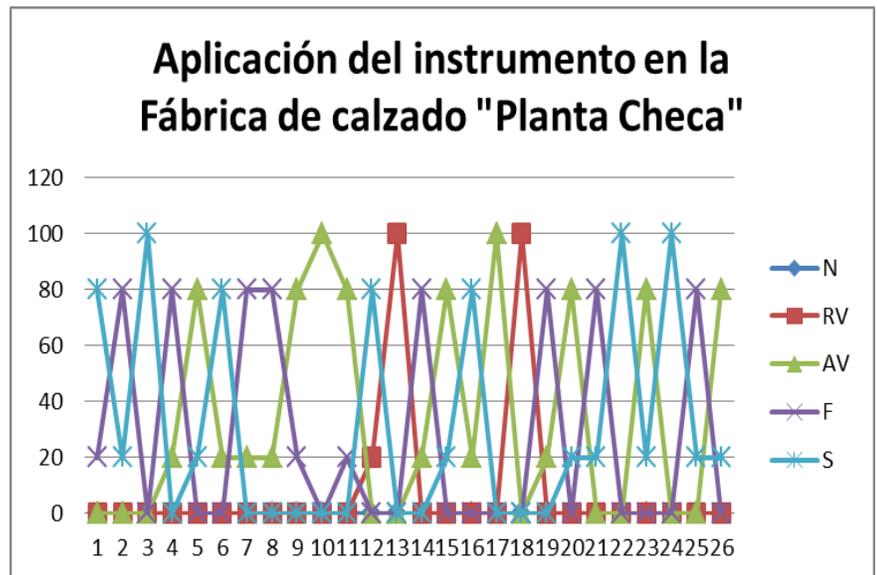
Anexo 24. Aplicación del instrumento en la Empresa Poligráfica de Holguín, ARGRAF

Dimensiones	N	RV	AV	F	S
1	0	0	38	62	0
2	0	5	25	45	25
3	0	0	0	0	100
4	0	0	0	0	100
5	0	0	0	0	100
6	0	0	0	75	25
7	0	0	25	13	62,5
8	0	0	25	63	12,5
9	0	0	50	13	37,5
10	0	13	88	0	0
11	0	0	0	88	12,5
12	0	0	88	0	12,5
13	0	0	88	13	0
14	0	0	100	0	0
15	0	0	0	0	100
16	0	0	0	0	100
17	0	0	50	50	0
18	0	0	0	0	100
19	0	0	88	0	12,5
20	0	0	28	43	29
21	0	0	50	0	50
22	0	0	42	38	20
23	0	10	23	27	40
24	0	0	0	75	25
25	0	0	100	0	0
26	0	0	0	100	0



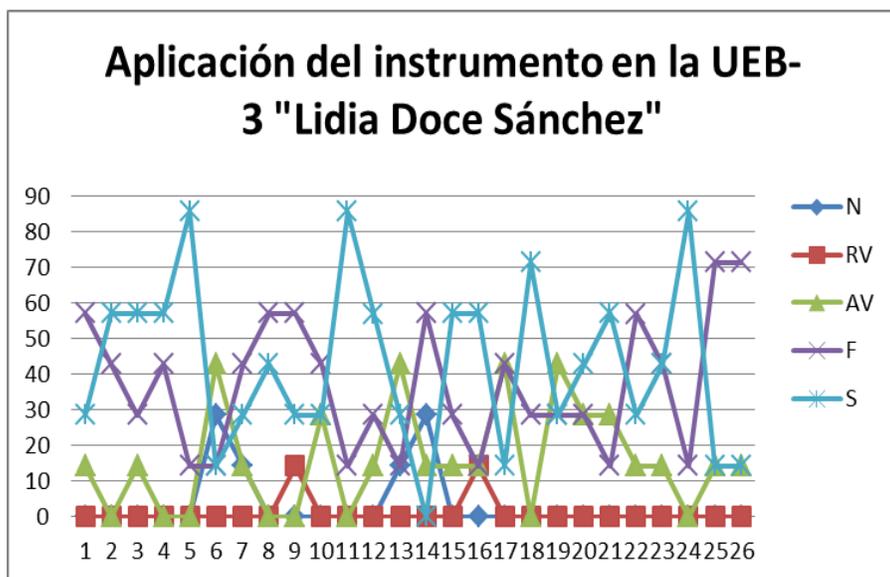
Anexo 25. Aplicación del instrumento en la Fábrica de calzado “Planta Checa”

Dimensiones	N	RV	AV	F	S
1	0	0	0	20	80
2	0	0	0	80	20
3	0	0	0	0	100
4	0	0	20	80	0
5	0	0	80	0	20
6	0	0	20	0	80
7	0	0	20	80	0
8	0	0	20	80	0
9	0	0	80	20	0
10	0	0	100	0	0
11	0	0	80	20	0
12	0	20	0	0	80
13	0	100	0	0	0
14	0	0	20	80	0
15	0	0	80	0	20
16	0	0	20	0	80
17	0	0	100	0	0
18	0	100	0	0	0
19	0	0	20	80	0
20	0	0	80	0	20
21	0	0	0	80	20
22	0	0	0	0	100
23	0	0	80	0	20
24	0	0	0	0	100
25	0	0	0	80	20
26	0	0	80	0	20



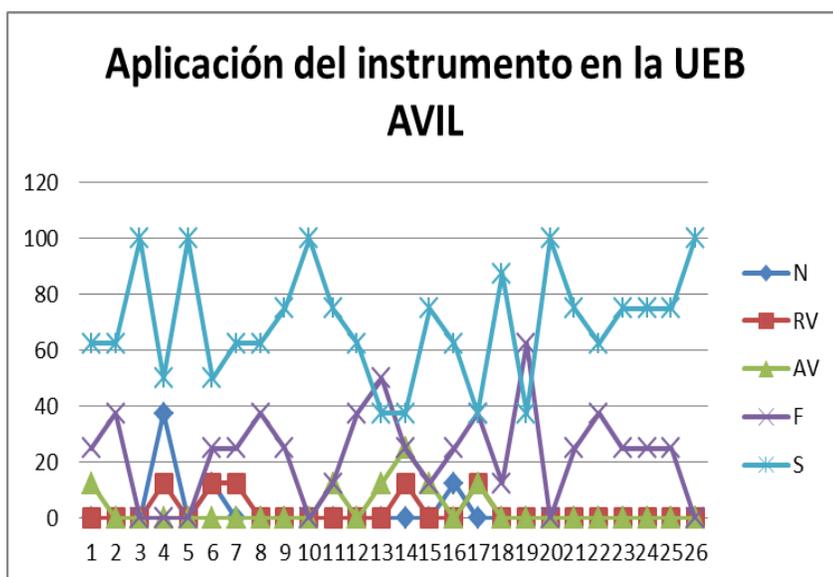
Anexo 26. Aplicación del instrumento en la UEB- 3 “Lidia Doce Sánchez”

Dimensiones	N	RV	AV	F	S
1	0	0	14	57	29
2	0	0	0	43	57
3	0	0	14	29	57
4	0	0	0	43	57
5	0	0	0	14	86
6	29	0	43	14	14
7	14	0	14	43	29
8	0	0	0	57	43
9	0	14	0	57	29
10	0	0	29	43	29
11	0	0	0	14	86
12	0	0	14	29	57
13	14	0	43	14	29
14	29	0	14	57	0
15	0	0	14	29	57
16	0	14	14	14	57
17	0	0	0	29	71
18	0	0	43	29	29
19	0	0	29	29	43
20	0	0	29	14	57
21	0	0	14	57	29
22	0	0	14	43	43
23	0	0	0	14	86
24	0	0	14	71	14
25	0	0	14	71	14
26	0	0	14	71	14



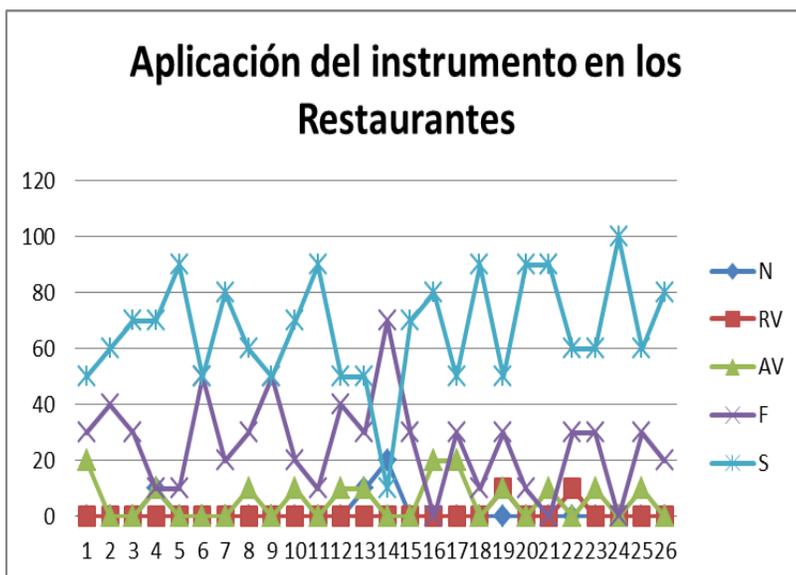
Anexo 27. Aplicación del instrumento en la UEB AVIL

Dimensiones	N	RV	AV	F	S
1	0	0	12,5	25	62,5
2	0	0	0	38	62,5
3	0	0	0	0	100
4	37,5	13	0	0	50
5	0	0	0	0	100
6	12,5	13	0	25	50
7	0	13	0	25	62,5
8	0	0	0	38	62,5
9	0	0	0	25	75
10	0	0	0	0	100
11	0	0	12,5	13	75
12	0	0	0	38	62,5
13	0	0	12,5	50	37,5
14	0	13	25	25	37,5
15	0	0	12,5	13	75
16	12,5	0	0	25	62,5
17	0	13	12,5	38	37,5
18	0	0	0	13	87,5
19	0	0	0	63	37,5
20	0	0	0	0	100
21	0	0	0	25	75
22	0	0	0	38	62,5
23	0	0	0	25	75
24	0	0	0	25	75
25	0	0	0	25	75
26	0	0	0	0	100



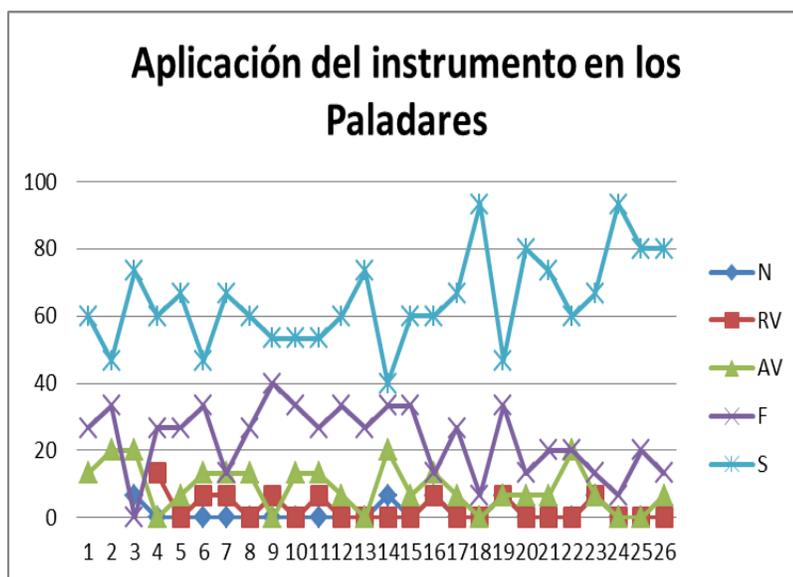
Anexo 28. Aplicación del instrumento en los Restaurantes

Dimensiones	N	RV	AV	F	S
1	0	0	20	30	50
2	0	0	0	40	60
3	0	0	0	30	70
4	10	0	10	10	70
5	0	0	0	10	90
6	0	0	0	50	50
7	0	0	0	20	80
8	0	0	10	30	60
9	0	0	0	50	50
10	0	0	10	20	70
11	0	0	0	10	90
12	0	0	10	40	50
13	10	0	10	30	50
14	20	0	0	70	10
15	0	0	0	30	70
16	0	0	20	0	80
17	0	0	20	30	50
18	0	0	0	10	90
19	0	10	10	30	50
20	0	0	0	10	90
21	0	0	10	0	90
22	0	10	0	30	60
23	0	0	10	30	60
24	0	0	0	0	100
25	0	0	10	30	60
26	0	0	0	20	80



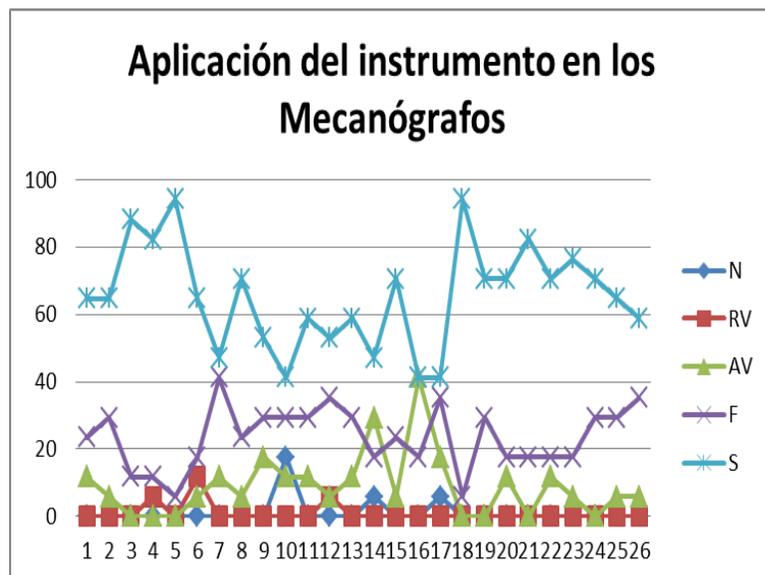
Anexo 29. Aplicación del instrumento en la actividad Paladares

Dimensiones	N	RV	AV	F	S
1	0	0	13.3	27	60
2	0	0	20	33	46.7
3	6.7	0	20	0	73.3
4	0	13	0	27	60
5	0	0	6.67	27	66.7
6	0	6.7	13.3	33	46.7
7	0	6.7	13.3	13	66.7
8	0	0	13.3	27	60
9	0	6.7	0	40	53.3
10	0	0	13.3	33	53.3
11	0	6.7	13.3	27	53.3
12	0	0	6.67	33	60
13	0	0	0	27	73.3
14	6.7	0	20	33	40
15	0.0	0	6.67	33	60
16	6.7	6.7	13.3	13	60
17	0.0	0	6.67	27	66.7
18	0.0	0	0	6.7	93.3
19	6.7	6.7	6.67	33	46.7
20	0	0	6.67	13	80
21	0	0	6.67	20	73.3
22	0	0	20	20	60
23	6.7	6.7	6.67	13	66.7
24	0	0	0	6.7	93.3
25	0	0	0	20	80
26	0	0	6.67	13	80



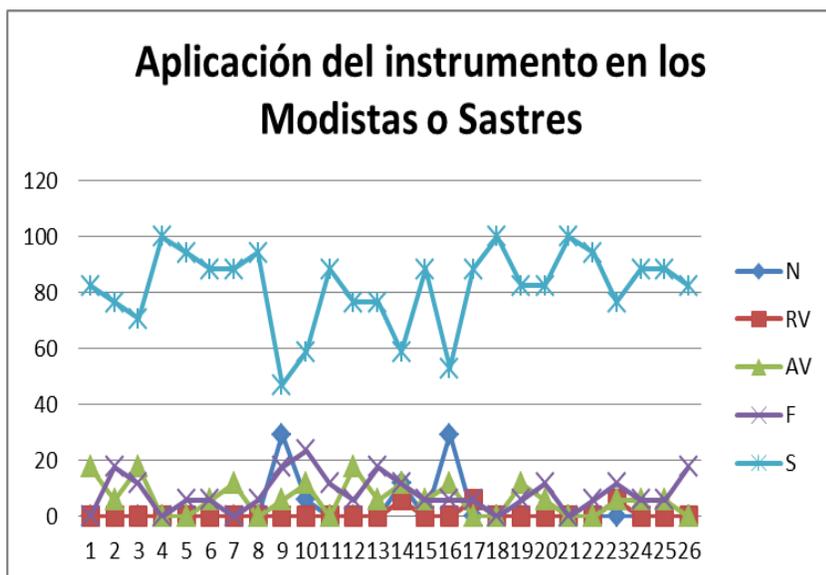
Anexo 30. Aplicación del instrumento en la actividad Mecanógrafos

Dimensiones	N	RV	AV	F	S
1	0	0	12	24	65
2	0	0	6	29	65
3	0	0	0	12	88
4	0	6	0	12	82
5	0	0	0	6	94
6	0	12	6	18	65
7	0	0	12	41	47
8	0	0	6	24	71
9	0	0	18	29	53
10	18	0	12	29	41
11	0	0	12	29	59
12	0	6	6	35	53
13	0	0	12	29	59
14	6	0	29	18	47
15	0	0	6	24	71
16	0	0	41	18	41
17	6	0	18	35	41
18	0	0	0	6	94
19	0	0	0	29	71
20	0	0	12	18	71
21	0	0	0	18	82
22	0	0	12	18	71
23	0	0	6	18	76
24	0	0	0	29	71
25	0	0	6	29	65
26	0	0	6	35	59



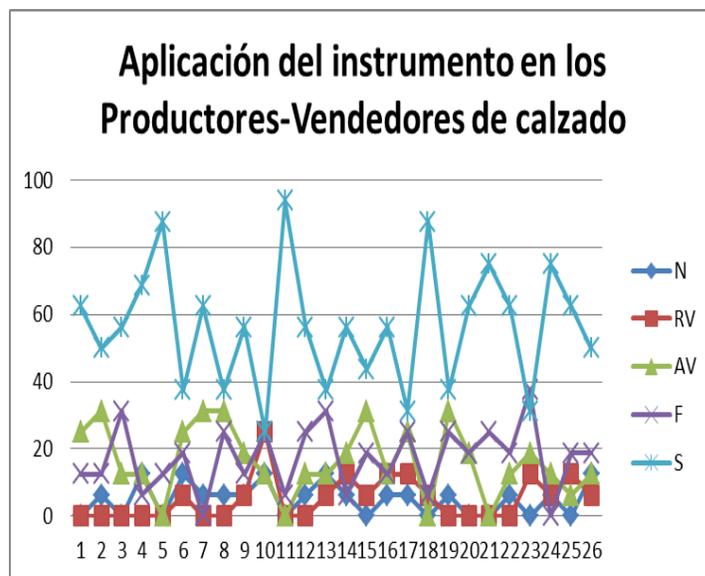
Anexo 31. Aplicación del instrumento en la actividad Modistas o Sastres

Dimensiones	N	RV	AV	F	S
1	0	0	18	0	82
2	0	0	6	18	76
3	0	0	18	12	71
4	0	0	0	0	100
5	0	0	0	6	94
6	0	0	6	6	88
7	0	0	12	0	88
8	0	0	0	6	94
9	29	0	6	18	47
10	6	0	12	24	59
11	0	0	0	12	88
12	0	0	18	6	76
13	0	0	6	18	76
14	12	6	12	12	59
15	0	0	6	6	88
16	29	0	12	6	53
17	0	6	0	6	88
18	0	0	0	0	100
19	0	0	12	6	82
20	0	0	62	12	82
21	0	0	0	0	100
22	0	0	0	6	94
23	0	6	6	12	76
24	0	0	6	6	88
25	0	0	6	6	88
26	0	0	0	18	82



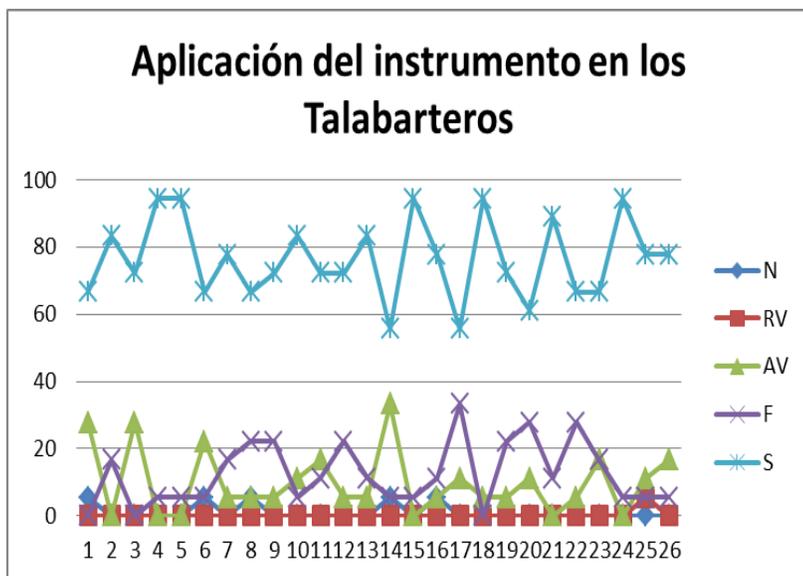
Anexo 32. Aplicación del instrumento en la actividad Productor – Vendedor de calzado

Dimensiones	N	RV	AV	F	S
1	0	0	25	12,5	62,5
2	6,25	0	31,25	12,5	50
3	0	0	12,5	31,25	56,25
4	12,5	0	12,5	6,25	68,75
5	0	0	0	12,5	87,5
6	12,5	6,25	25	18,75	37,5
7	6,25	0	31,25	0	62,5
8	6,25	0	31,25	25	37,5
9	6,25	6,25	18,75	12,5	56,25
10	12,5	25	12,5	25	25
11	0	0	0	6,25	93,75
12	6,25	0	12,5	25	56,25
13	12,5	6,25	12,5	31,25	37,5
14	6,25	12,5	18,75	6,25	56,25
15	0	6,25	31,25	18,75	43,75
16	6,25	12,5	12,5	12,5	56,25
17	6,25	12,5	25	25	31,25
18	0	6,25	0	6,25	87,5
19	6,25	0	31,25	25	37,5
20	0	0	18,75	18,75	62,5
21	0	0	0	25	75
22	6,25	0	12,5	18,75	62,5
23	0	12,5	18,75	37,5	31,25
24	6,25	6,25	12,5	0	75
25	0	12,5	6,25	18,75	62,5
26	12,5	6,25	12,5	18,75	50



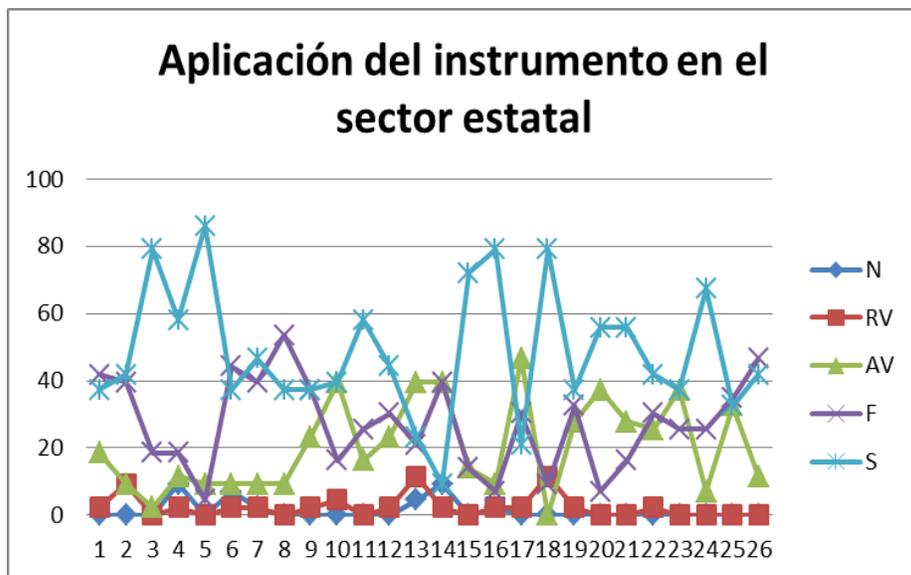
Anexo 33. Aplicación del instrumento en la actividad Talabarteros

Dimensiones	N	RV	AV	F	S
1	5,56	0	27,8	0	66,7
2	0	0	0	16,7	83,3
3	0	0	27,8	0	72,2
4	0	0	0	5,56	94,4
5	0	0	0	5,56	94,4
6	5,56	0	22,2	5,56	66,7
7	0	0	5,56	16,7	77,8
8	5,56	0	5,56	22,2	66,7
9	0	0	5,56	22,2	72,2
10	0	0	11,1	5,56	83,3
11	0	0	16,7	11,1	72,2
12	0	0	5,56	22,2	72,2
13	0	0	5,56	11,1	83,3
14	5,56	0	33,3	5,56	55,6
15	0	0	0	5,56	94,4
16	5,56	0	5,56	11,1	77,8
17	0	0	11,1	33,3	55,6
18	0	0	5,56	0	94,4
19	0	0	5,56	22,2	72,2
20	0	0	11,1	27,8	61,1
21	0	0	0	11,1	88,9
22	0	0	5,56	27,8	66,7
23	0	0	16,7	16,7	66,7
24	0	0	0	5,56	94,4
25	0	5,56	11,1	5,56	77,8
26	0	0	16,7	5,56	77,8



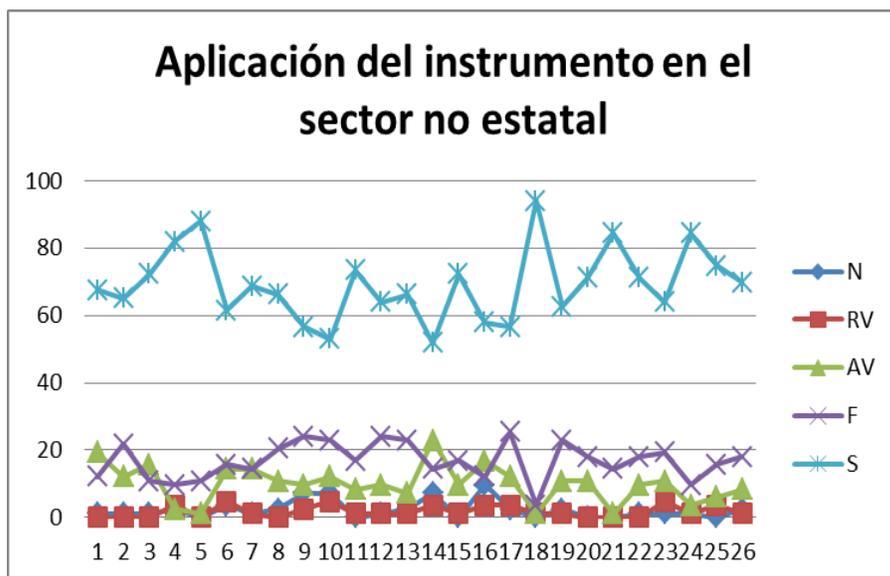
Anexo 34. Aplicación del instrumento en el sector estatal

Dimensiones	N	RV	AV	F	S
1	0	2.3	19	42	37
2	0	9.3	9	40	42
3	0	0	2	19	79
4	9.3	2.3	12	19	58
5	0	0	9	4.7	86
6	7	2.3	9	44	37
7	2.3	2.3	9	40	47
8	0	0	9	53	37
9	0	2.3	23	37	37
10	0	4.7	40	16	40
11	0	0	16	26	58
12	0	2.3	23	30	44
13	4.7	12	40	21	23
14	9.3	2.3	40	40	9.3
15	0	0	14	14	72
16	2.3	2.3	9	7	79
17	0	2.3	47	30	21
18	0	12	0	9.3	79
19	0	2.3	28	33	37
20	0	0	37	7	56
21	0	0	28	16	56
22	0	2.3	26	30	42
23	0	0	37	26	37
24	0	0	7	26	67
25	0	0	33	35	33
26	0	0	12	47	42



Anexo 35. Aplicación del instrumento en el sector no estatal

Dimensiones	N	RV	AV	F	S
1	1.2	0	19.3	12	67
2	1.2	0	12	22	65
3	1.2	0	15.7	11	72
4	2.4	4	2.41	9.6	82
5	0	0	1.2	11	88
6	3.6	5	14.5	16	61
7	1.2	1	14.5	14	69
8	2.4	0	10.8	20	66
9	7.2	2	9.64	24	57
10	7.2	5	12	23	53
11	0	1	8.43	17	73
12	1.2	1	9.64	24	64
13	2.4	1	7.23	23	66
14	7.2	4	22.9	14	52
15	0	1	9.64	17	72
16	9.6	4	16.9	12	58
17	2.4	4	12	25	57
18	0	1	1.2	3.6	94
19	2.4	1	10.8	23	63
20	0	0	10.8	18	71
21	0	0	1.2	14	84
22	1.2	0	9.64	18	71
23	1.2	5	10.8	19	64
24	1.2	1	3.61	9.6	84
25	0	4	6.02	16	75
26	2.4	1	8.43	18	70



Anexo 36. Diferencias entre el sector estatal y el no estatal

Sector estatal

VS

Sector no estatal



Anexo 36. Continuación...

Sector estatal

VS

Sector no estatal

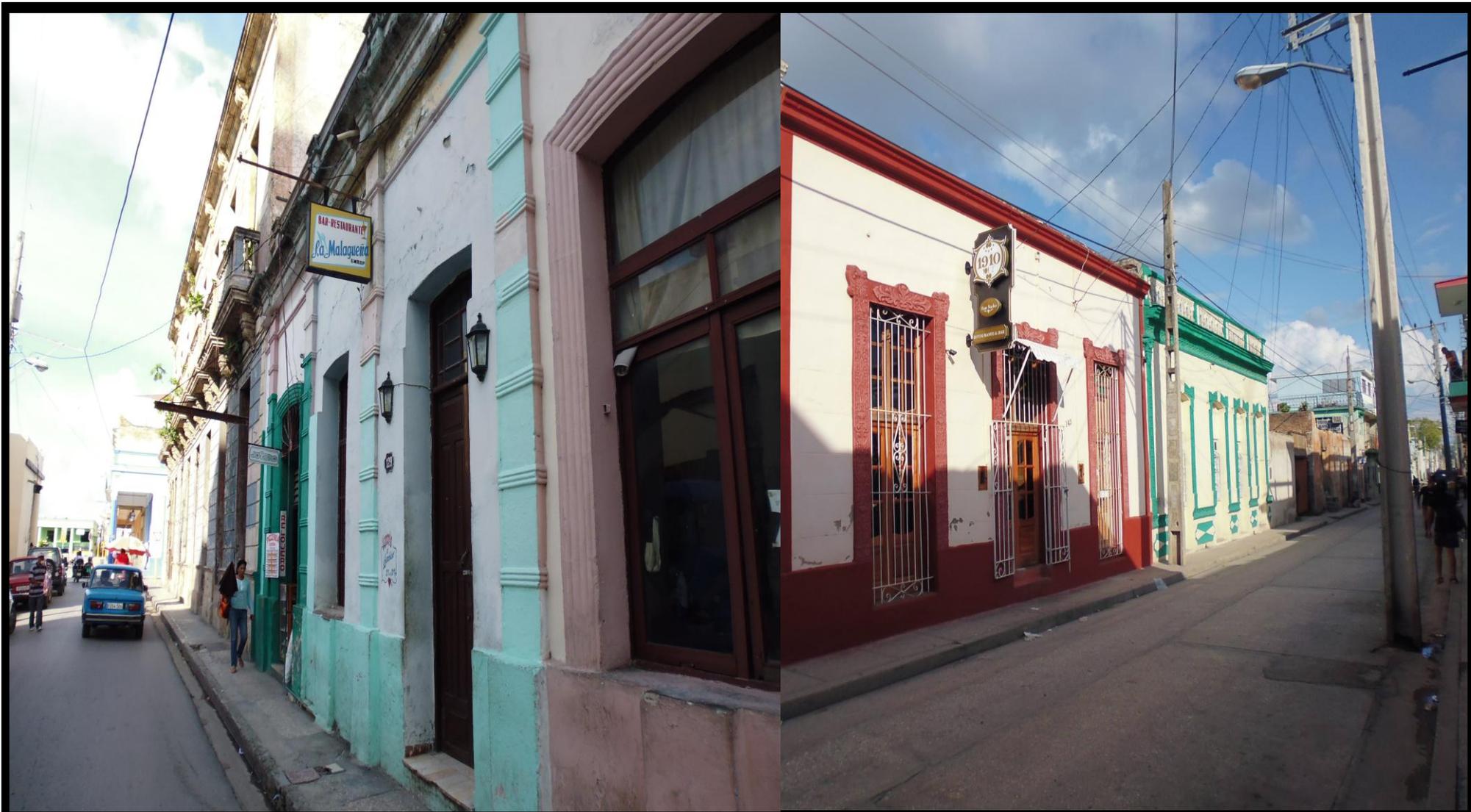


Anexo 36. Continuación...

Sector estatal

VS

Sector no estatal



Anexo 36. Continuación...

Sector estatal

Vs

Sector no estatal



Anexo 36. Continuación...

Sector estatal

Vs

Sector no estatal



Anexo 36. Continuación...

Sector estatal

Vs

Sector no estatal

