

**Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo  
Departamento de Ingeniería Industrial**

**EL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA  
DEL CAPITAL HUMANO EN SECTORES DEL  
ENTORNO SOCIOECONÓMICO HOLGUINERO**

**TESIS PRESENTADA EN OPCION DEL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor: Lisdany Delgado Rodríguez**

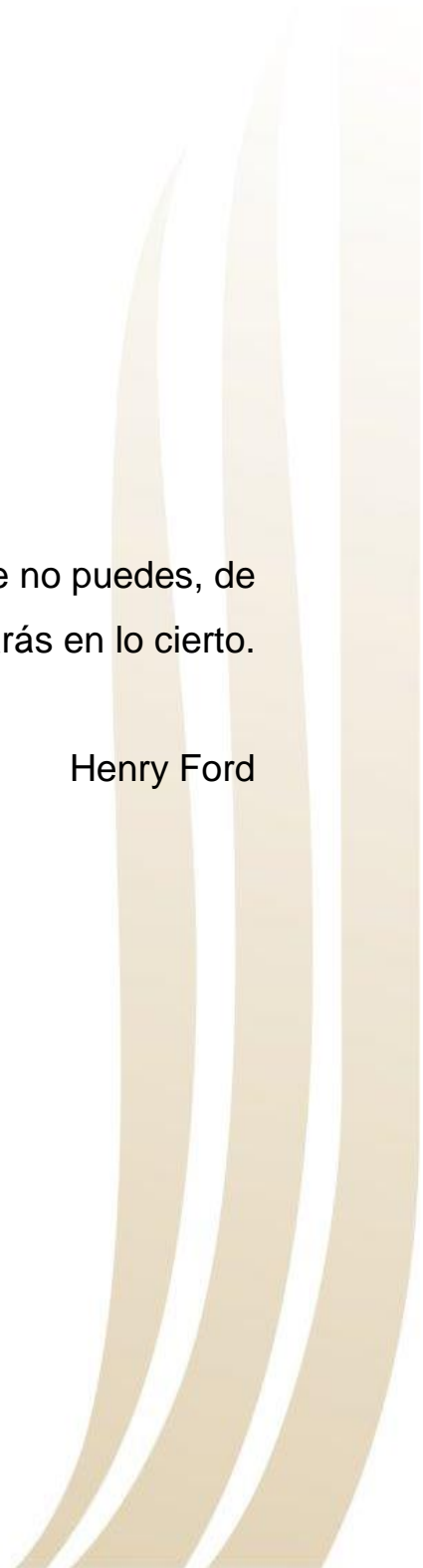
**Tutores: MsC. Ana de Lourdes Torralbas Blázquez**

**DrC. Reynaldo Velázquez Zaldívar**

**Holguín, 2014**

Tanto si piensas que puedes, como que no puedes, de  
cualquier forma estarás en lo cierto.

Henry Ford



## *Dedicatoria*

A Jehová, el dios todopoderoso que me ha acompañado siempre.  
Quisiera dedicar este trabajo a todos mis seres queridos en especial a mis padres y hermana, a Rosy y a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido en mi desarrollo profesional y personal.

Quiero agradecer primeramente al creador del cielo, la tierra y los mares por su amor infinito y por darme más de lo que merezco.

A mis padres, porque no existe forma de expresarles mi eterno amor y agradecimiento, a ti madre querida, que has sido lumbrera en la oscuridad, calma en la tormenta, ideas en la desolación y apoyo incondicional, a ti, que has dejado de ser tú para ser nosotros. A ti, padre, que más que un ejemplo eres mi fuerza y mi guía, a ti que no estás físicamente aquí pues te toco sacrificar el presente en nombre del futuro. Mi amor hacia ustedes no encuentra fronteras en este universo.

A mi hermana, por soportarme en los buenos y no tan buenos momentos, por su espontaneidad y carácter firme, por las veces que le digo fea para cuidarla del mal de ojos.

A Rosy por ser una persona muy especial en mi vida, y por ser una excelente compañera.

A mi hermano Liso por estar a mi lado incluso cuando la razón me abandona.

A Franger, Manuel y al salvavidas, personas sin las cuales hubiera sido imposible seguir.

A ti Ary, por los incontables proyectos y tareas que realizamos juntos a lo largo de estos 5 años.

A Giselle y a Odet, por ser de esas personas alocadas y raras, pero a la vez fieles y sinceras, amigas incondicionales, por seguirme en las más disparatadas de las aventuras sin importar los riesgos.

A mis compañeros Yumi, Eduardo, Carlos, Julio, Yander, Lora, Annia, Jorlis, y Franki.

A los profesores Nápoles, Mayra, Matilde, Frank, Marisol, William, Nancy, Lao, Raidel e Irlan, que de manera especial marcaron en mi formación, a todos mis profesores les agradezco hoy.

A mis tutores Ana y Reynaldo por su contribución a la realización del estudio a pesar del reducido tiempo que su trabajo les permite.

A mis abuelas Yolanda, y Celina, a mis tíos y tías Alexander, Argelio, Wilfredo, Noidé, Mileidy y Mercedes, a mis primos Yelier y Ernesto.

A mis grandes amistades Yaniurky, Osmany y Dania.

A ti que no te he puesto pero estas presente, más que en el informe, en mi corazón.

A los que creyeron y a los que dudaron, ambos me dieron fuerzas

A TODOS, GRACIAS.

### **Resumen:**

La presente investigación realizada en la Empresa Desarrolladora de Software, en las casas de alquiler en moneda nacional, hoteles del centro de la ciudad, y en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, en la Casa de Software de la FACINF<sup>1</sup> y en las especialidades Lic. Económica e Ing. Industrial, tiene como objetivo diagnosticar la competencia emprendimiento del capital humano, en sectores seleccionados de la economía dentro del entorno socioeconómico holguinero y comparar de forma específica entre entidades con fines similares el nivel de emprendimiento, se diseñó un procedimiento y un Instrumento de Medida de la Actitud Emprendedora, se logra determinar la prevalencia del establecimiento de redes de contacto, la persuasión, el liderazgo, la independencia y la autoconfianza como características comunes de todas las entidades, mientras las vinculadas a la innovación, la creatividad y la iniciativa fueron las menos comunes a excepción de los hoteles antes mencionados en los que resultaron ser, la búsqueda de oportunidades, la persistencia y la aceptación de riesgos. Se determinaron como las principales causas que frenan el desarrollo emprendedor: las indisciplinas sociales, insuficientes trabajos tentadores para la juventud, salarios bajos, falta de insumos, trabas y prohibiciones, falta de ética en los inspectores, altos impuestos y escasos recursos. En cuanto a las medidas para fomentarlo se obtuvieron: el aumento de la estimulación moral y material, crear mecanismos de agrupación de emprendedores, financiar los proyectos de la ANIR<sup>2</sup>, conceder mayor autonomía en la base, establecimiento de impuestos diferenciados y acordes a la situación del país.

---

<sup>1</sup> Facultad de Informática y Matemática

<sup>2</sup>Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores

**Abstract:**

The present investigation made in the Software's Company (DESOFT), in the houses of rent in national currency, hotels of downtown, and in the University of Holguín "Oscar Lucero Moya", in the House of Software of the FACINF and in the specialties Economic and Industrial Engineering, must like objective diagnose the competition entrepreneur of the human capital, in selected sectors of the economy within the holguinero socioeconomic surroundings and to compare of specific form between organizations with similar aims the entrepreneur level, designed a procedure and an Instrument of Measurement of the Enterprising Attitude, is managed to determine the prevalence of the establishment of contact networks, the persuasion, the leadership, independence and the self-confidence like common characteristics of all the organizations, while the tie ones to the innovation, the creativity and the initiative they were less common with the exception of the hotels before mentioned in which they turned out to be, the search of opportunities, the persistence and the acceptance of risks. They were determined like the main causes that restrain the enterprising development: the social indiscipline, insufficient tempting works for youth, low wages, lack of supplying, ties and prohibitions, lack of ethics in the inspectors, stops imposed and limited resources. As far as the measures to foment it they were obtained: the increase of the moral and material stimulation, to create mechanisms of grouping of entrepreneurs, to finance the projects of the ANIR, to grant to greater autonomy in the base, establishment of taxes differentiated and agreed to the situation of the country.

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.1 Competencias laborales orígenes, definiciones, enfoques e importancia. ....	7
1.1.1 Las competencias laborales como tendencia contemporánea en la gestión del capital humano... 9	
1.3 Filosofía emprendedora, base para el desarrollo empresarial .....	10
1.4 El espíritu emprendedor vs el espíritu administrativo .....	13
1.5 Beneficios del espíritu emprendedor .....	14
1.6 Variables que favorecen el espíritu emprendedor .....	15
1.4 Dimensiones psicológicas y sociológicas del carácter emprendedor .....	16
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO. ....	21
2.1 Procedimiento propuesto .....	21
2.2 Valoración del procedimiento por método de experto .....	29
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN EL ENTORNO SOCIOECONÓMICO HOLGUINERO. ....	30
3.1 ETAPA I: Preparación del estudio .....	30
3.1.1 Paso 1. Precisión de los objetivos del estudio.....	30
3.1.2 Paso 2. Caracterización del entorno socioeconómico.....	30
3.1.3 Paso 3. Selección y caracterización de las entidades objeto de estudio.....	32
3.2 ETAPA II: Diseño y validación del instrumento.....	36
3.2.1 Paso 4. Creación del instrumento .....	36
3.2.2 Paso 5. Determinación de la población y del tamaño de la muestra a estudiar .....	36
3.2.3 Paso 6. Validación del instrumento.....	37
3.3 ETAPA III: Aplicación del instrumento .....	39
3.3.1 Paso 7. Aplicación del instrumento .....	39
3.3.2 Paso 8. Procesamiento .....	40

3.3.3 Paso 9. Comparación de los resultados en las entidades con características semejantes. ....	48
3.4 ETAPA IV: Propuesta de medidas para incentivar el emprendimiento .....	50
3.4.1 Paso 10. Determinar los factores que frenan el desarrollo emprendedor en el territorio.....	51
3.4.2 Paso 11. Proponer medidas para fomentar el desarrollo de la competencia emprendimiento en el entorno socio-económico holguinero .....	52
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	56
BIBLIOGRAFÍA .....	57
Anexos .....	61



## 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, y examinar la forma en que estos se recogen dentro de la propuesta de actualización del modelo económico cubano.

La producción material, salvo algunas excepciones, ha marchado rezagada en el crecimiento de la productividad, competitividad en los mercados externos, volúmenes de inversión, entre otros indicadores de eficiencia. Los lineamientos del Partido constituyen un gran paso hacia delante, quizá 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 local, 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.

En otro orden no menos importante, se conoce que desde la primera década del siglo XX, en el ámbito universitario internacional, se inició un movimiento para la revisión de la misión

de la universidad en la actual sociedad del conocimiento, donde se le incorpora a sus funciones tradicionales de enseñanza superior y de investigación, una tercera misión en el ámbito de tres ejes fundamentales: el emprendimiento, la innovación y el compromiso social, destacándose el papel de la universidad como agente relevante en el sistema I+D+I y protagonista del proceso de transferencia del conocimiento tecnocientífico.

Como se expresó en la conferencia inaugural del 8vo Congreso Internacional de Educación Superior “Universidad 2012”, “...la universidad por su parte, ha de ser entendida como un entorno político e intelectual de crucial importancia para la consolidación y fortalecimiento de los valores humanos y de responsabilidad ciudadana, como la mayor y principal proveedora de oportunidades de aprendizaje y generación de nuevos conocimientos al más alto nivel científico, capaz de incrementar el impacto social de la actividad de investigación – desarrollo – innovación y extensión que se acomete, vinculada a la sociedad, aprendiendo de ella y creciéndose para influir en su perfeccionamiento y transformación...” (Díaz Canel Bermúdez, 2012).

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 (Sanabria & Burgos, 2004). 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.

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 de que dispone, corre riesgos, plantea problemas y propone alternativas creativas de solución.

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 laboral del capital humano que puede estar presente en cualquier esfera social y potenciarla, tanto en el sector estatal como 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, y solo asociado al 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 cada sector, posibiliten la estabilidad y madurez del negocio, y garanticen el aporte al desarrollo social que el territorio holguinero necesita.

Por todo lo anteriormente expuesto es que se formula como **problema científico** de esta investigación, ¿Cómo caracterizar la competencia emprendimiento del capital humano, en sectores de la economía seleccionados dentro del entorno socioeconómico holguinero?

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

Con vistas a solucionar la problemática planteada, se propone como **objetivo** de la investigación: realizar un diagnóstico de la competencia laboral emprendimiento del capital humano, en sectores de la economía seleccionados dentro del entorno socioeconómico holguinero.

El **campo de acción**, se considera la gestión de la competencia laboral emprendimiento en el capital humano en sectores de la economía seleccionados dentro del entorno socioeconómico holguinero.

### **Objetivos específicos**

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

1. Diseño de un procedimiento y creación de un Instrumento de Medida de la Actitud Emprendedora (IMAE) para el diagnóstico del emprendimiento como competencia del capital humano
2. Diagnosticar el emprendimiento como competencia del capital humano en sectores de la economía seleccionados dentro del entorno socioeconómico holguinero.

### **Idea a defender**

Si se diagnostica el estado actual del emprendimiento como competencia del capital humano en sectores de la economía seleccionados dentro del entorno socioeconómico holguinero, se podrán fundamentar acciones que contribuyen a orientar los logros de estos sectores en función de las necesidades socioeconómicas del territorio holguinero.

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

**Métodos teóricos:**

- ✓ Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.
- ✓ Inductivo-deductivo para diagnosticar el emprendimiento como competencia del capital humano en el sector estatal y no estatal 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.

**Aportes teóricos**

La concepción teórica del proceso de gestión del emprendimiento como competencia del capital humano en sectores de la economía seleccionados dentro del entorno socioeconómico holguinero, que da respuesta al nuevo modelo económico cubano y contribuye a determinar el nivel de emprendimiento en dichos sectores, así como detectar las barreras que lo frenan y sus posibles modos de solución, como una vía alternativa que apoya tanto al desarrollo local como a la mejora en las condiciones de operación de estos sectores en el municipio de Holguín.

La **significación práctica** está dada por la posibilidad de implementación de acciones y

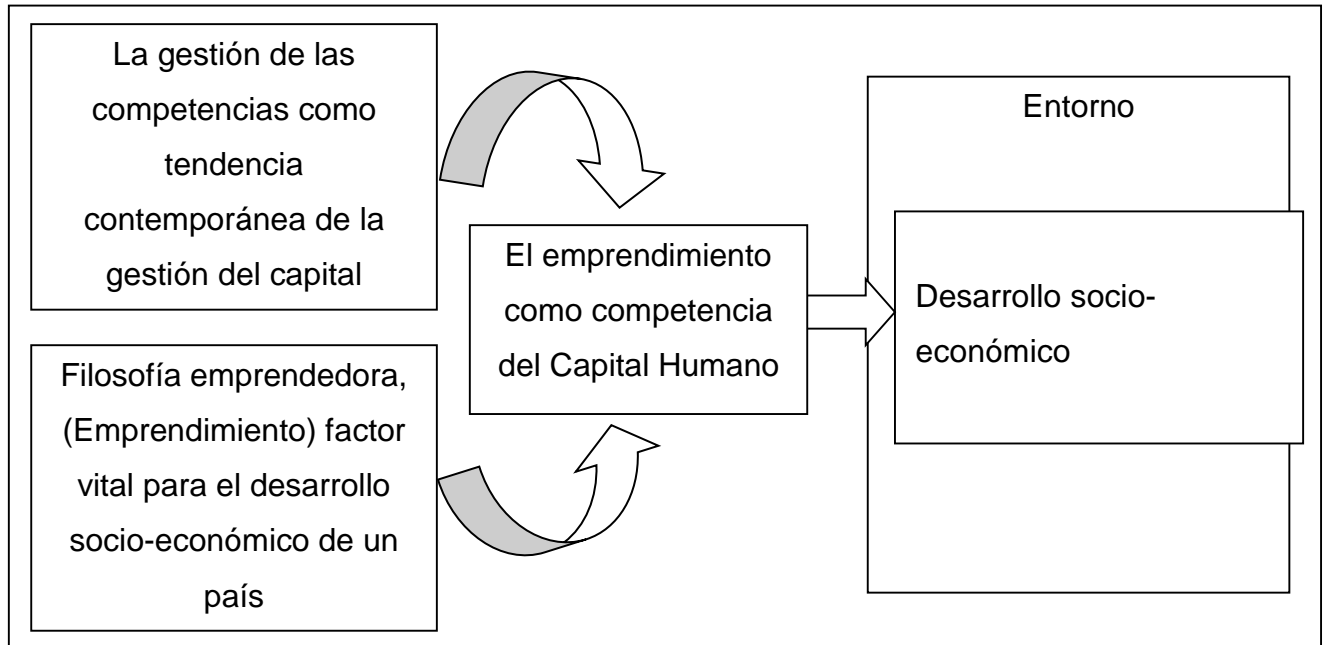
generar soluciones alternativas que permitan fomentar el emprendedurismo tanto en el sector estatal como no estatal para orientar los logros de los mismos en función de las necesidades socioeconómicas del territorio holguinero y enfrentar los retos del nuevo modelo económico cubano desde la relación de los mismos con la universidad y su influencia en un mayor desarrollo local.

El **valor social** de la investigación radica en su contribución a un mayor conocimiento de la problemática local, al mejoramiento de los vínculos y al aumento de la confianza entre actores (Academia, Empresa, Estado y Organizaciones locales), la participación y relacionamiento entre ellos, a través del aporte de una solución alternativa destinada a diversos sectores, cuya aplicación puede traducirse en el logro de mejores resultados para el municipio, con el consecuente aporte al bienestar social en general.

Este trabajo de diploma se estructura del modo siguiente: introducción, donde se caracteriza la problemática y se muestra el diseño de la investigación; el capítulo I, donde se sustenta el marco teórico-referencial de la investigación; el capítulo II, en el cual se describe el procedimiento para el diagnóstico del emprendimiento como competencia laboral del capital humano en el entorno socioeconómico holguinero y el capítulo III, donde se aplica el procedimiento propuesto. Se muestran las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización del estudio fue necesario hacer una revisión intensa de la literatura existente acerca del tema, de forma que permitiera sentar las bases esenciales para su fundamentación. En la figura 1 se muestra la secuencia llevada a cabo para la estructuración del capítulo de forma que permitiera mostrar un análisis panorámico del mismo.



**Figura 1:** Secuencia a seguir en el ordenamiento teórico de la investigación

Como se muestra en la figura 1 primero se hará un estudio de la Gestión del Capital Humano (GCH), de las competencias laborales, antecedentes, conceptos, definiciones y visión actual. Luego se analizará la importancia de las competencias laborales para las organizaciones en vistas a su crecimiento, desarrollo y supervivencia dentro del mercado en el cual operan, después se abordarán las características del emprendimiento, definiciones filosofías, tendencias y prácticas analizadas desde el punto de vista de las competencias laborales y como instrumento de mucha importancia para el logro y creación de metas organizacionales que contribuyan al desarrollo socio-económico del país. Por último, se abordarán los resultados organizacionales de diversas entidades del territorio holguinero para tener una visión general y específica que permita determinar cuáles serán seleccionadas para la aplicación del estudio

### **1.1 Competencias laborales orígenes, definiciones, enfoques e importancia.**

Por su parte, las competencias laborales como concepto a tratar en la Gestión de Recursos Humanos GCH surge a principios de la década de 1970, término expuesto por McClelland (1973) y que toma importancia a mediados de 1980 en los países industrializados tras ser considerada una de las alternativas más eficaces para la capacitación de la fuerza de trabajo requerida por el "acelerado y constante cambio en las estructuras productivas mundiales. La capacitación a través del enfoque de competencias laborales garantiza la inserción continúa y rápida al mercado de trabajo; el efecto directo de dicha inserción es la reformulación de la relación educación-trabajo."(Luna, 2011). A finales de la década de 1990 el autor Goleman (1997) insistiendo con su libro "Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente<sup>3</sup>" demuestra la no obligatoria correspondencia entre grandes resultados en la evaluación del coeficiente intelectual (CI) y el futuro desempeño del estudiante como profesional exitoso. Dicha evaluación solo mostraba resultados que caracterizaban el polo cognitivo de la persona, su inteligencia en cuanto al razonamiento abstracto, memoria, discriminación perceptual, y otros factores determinantes para el desarrollo de conocimientos y habilidades ante asignaturas de todo tipo, el fallo era referido a la no incorporación del polo emocional en dichas pruebas, o sea, que los valores, sentimientos, conductas, actitudes y demás características importantes y diferenciantes en la vida de todo ser humano no se tenían en cuenta. De esta forma con dicho autor renace y se fortalece la concepción de las competencias laborales valorando al ser humano desde una perspectiva integradora.

La conceptualización de competencias es superior a las funciones tradicionales existentes antes de su aparición, anteriormente relacionadas con los contenidos de cargos o puestos de trabajo en un plano contemplativo del recurso cognitivo del ser humano, respaldado en el enfoque tayloriano predominante décadas atrás.

En la actualidad "la tendencia más promisoría en selección de personal es buscar candidatos no para un puesto o cargo X, sino para el puesto o cargo X, Y, Z, significando flexibilidad o multihabilidades en el empleado, y no sólo para las competencias del puesto sino para las relaciones interpersonales (priorizando la habilidad de laborar en equipo) y la

---

<sup>3</sup>Inteligencia Emocional. Teoría Revolucionaria que redefine lo que es ser inteligente

cultura organizacional."(Santos, 2005) De esta forma se hace necesario definir bien lo que se considera como competencia laboral y en base a ello replantear las bases y medios de selección del personal que debe incorporarse a una entidad.

Varios autores han reflejado su criterio respecto a lo que consideran como competencias laborales, seguidamente se presentan algunas definiciones:

- ✓ son características subyacentes en las personas, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982)
- ✓ es una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente (Woodruffe, 1993)
- ✓ son configuraciones holísticas, sistémicas en las que se produce una integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales, con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones(Aguero, 2002)
- ✓ son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional (Santos, 2005)
- ✓ se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, no solo se adquieren por instrucción sino en gran medida por experiencia en situaciones concretas de trabajo.(Allen, 2006)
- ✓ es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización (Rodríguez, 2007)

Para el desarrollo del presente estudio se considerará como competencias laborales al conjunto de capacidades o habilidades innatas y/o desarrolladas en el individuo que le permitirán el desempeño exitoso en trabajos o metas determinadas tanto en el plano individual como profesional.



### 1.1.1 Las competencias laborales como tendencia contemporánea en la gestión del capital humano.

El término gestión del capital humano ha tenido diferentes enfoques a lo largo de su evolución: gestión del capital humano, gestión estratégica de recursos humanos por competencias, administración de recursos humanos, gestión de los recursos humanos por competencias, capital intelectual y gestión del potencial humano por solo citar algunos de los más conocidos, para el mismo existen tantos puntos de vistas no siempre concordantes, como para la aceptación del término competencias laborales tratado anteriormente. Seguidamente se propone revisar algunas de las tendencias más significativas en cuanto al mismo:

- ✓ Allen (2006) refiere la **gestión de los recursos humanos por competencias** como un modelo para alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, de forma que se facilite a la vez el desarrollo profesional de las personas como una vía diferenciadora de la organización para afrontar los desafíos de la competitividad, de forma que deja expuesto el carácter estratégico de los recursos humanos.
- ✓ **La gestión del capital humano** (Werther, 2008). Proporciona alcanzar un objetivo común para las personas y de esta forma se alcancen las metas de la organización a la cual se integran; tiene objetivos: corporativos, funcionales y sociales. Los objetivos corporativos contribuyen al éxito influyendo en la estrategia corporativa a través del uso óptimo del capital de las personas; los objetivos funcionales permiten ajustar los procesos de gestión del capital humano a las necesidades de la organización y los objetivos sociales, son los responsables del nivel ético y de los grandes desafíos sociales, reduciendo las demandas negativas de la sociedad a la organización
- ✓ **La gestión estratégica de los recursos humanos** (Santos, 2008). Se define como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.
- ✓ **La gestión del potencial humano** , se define como el conjunto de programas, proyectos, procedimientos, políticas, normas, estrategias y actividades, encaminadas a

identificar y determinar las potencialidades, requeridas para el desempeño eficiente de un cargo; la forma de desarrollarlas, alcanzarlas o perfeccionarlas y los procesos de evaluación del desempeño en función de competencias.(Parra, 2010)

Las bases fundamentales para la gestión del potencial humano, se desarrolla en tres grandes procesos: El alineamiento organizacional, el empoderamiento y el aprendizaje organizacional basado en la gestión del conocimiento. Estos tres procesos se sustentan en cinco condiciones que deben caracterizar la gestión efectiva: el liderazgo, la comunicación efectiva, el dialogo asertivo, el trabajo en equipo, la sinergia de las personas que conforman la organización y los procesos de negociación(Parra, 2010).

El desarrollo del capital humano en las entidades de producción y servicios, con un enfoque de competencias es un aspecto de extraordinaria importancia para el logro del incremento sostenido de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral. Las competencias permiten establecer políticas y sistemas de gestión de personas orientados a potenciar los comportamientos de éxito para conseguir los resultados esperados

### **1.3 Filosofía emprendedora, base para el desarrollo empresarial**

Antes de analizar las características de la filosofía emprendedora se deben tener presentes algunos aspectos fundamentales de la misma, a continuación se definirán aspectos que le sirven de base y sostén.

El concepto de emprendimiento, tiene origen del francés entrepreneur que significa pionero, frente a la aventura y a la incertidumbre, según la Real Academia Española (1971) **emprendedor** es la persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar con resolución y empeño alguna operación considerable y ardua; de este modo queda expuesto el sentido de enfrentar dificultades como una característica diferenciadora e identificadora que un emprendedor debe poseer, no obstante el término rebasa las fronteras de la definición anterior, si bien es cierto el poder del emprendedor para afrontar retos y vicisitudes habría que añadirle algunos puntos de vista, unas veces el emprendedor se presenta creando oportunidades, ocasionando rupturas de algunas secciones del mercado o creándolas, buscando el equilibrio del mercado o desequilibrándolo y como tratamiento visionario en las instituciones que gozan de excelente salud, los emprendedores pueden

ser vistos "como un prototipo de ser social, pues los seres humanos son productos del ambiente en que viven" (Filion, 1999).

Las características del perfil emprendedor son vistas de maneras diferentes en dependencia de la perspectiva desde la cual se estudie, desde el punto de vista económico los autores asocian a los emprendedores como detectores de oportunidades de negocio y creadores de negocio que corren riesgos moderados (Grebel, Pyka, & Hanusch, 2003)

Al analizar el concepto emprendedor a través de la cultura, es preciso "referenciar las características emprendedoras en relación con las acciones, actividades, intereses característicos de una sociedad en el tiempo, con sus reglas específicas" (E. L. S. Souza, 2003) esto se debe a las constantes transformaciones a las cuales pudieran estar expuestas las características de la personalidad emprendedora según el contexto.

Para Armstrong (1982), alguien es efectivamente un emprendedor cuando innova, perdiendo ese carácter cuando monta su negocio y lo dirige, siendo muy extraño para un emprendedor permanecer siempre como tal, también es difícil para un hombre de negocios no ser emprendedor en algún momento.

También en relación al conocimiento de los resultados de las decisiones, una persona con capacidad emprendedora debe saber al respecto de su desempeño. (Pedrosa, 2007)

Filion (1999) brinda diversas definiciones de que es lo que considera como individuo emprendedor, elaboradas por varias áreas, las cuales muestran cierto grado de dispersión representando su óptica particular:

**Tabla 1.** Relación entre la disciplina y la definición de emprendedor

**Fuente:** Filion (1999)

Área	Definición de Emprendedor
<b>Economía</b>	Asociado a la innovación y es visto como forma direccionadora de desenvolvimiento
<b>Psicología</b>	Poseen características como creatividad, persistencia y liderazgo
<b>Ingeniería</b>	Buenos distribuidores y coordinadores de recursos
<b>Finanzas</b>	Persona capaz de calcular y medir riesgos
<b>Dirección</b>	Organizadores competentes y desenvueltos que establecen líneas maestras o visiones en torno a las que organizan y desenvuelven sus actividades, destacándose en organizar el uso de recursos
<b>Marketing</b>	Personas que identifican oportunidades, que se diferencian de los otros y tienen pensamientos dirigidos al consumidor

El mismo autor asegura que en cuanto se analicen los conceptos mostrados por diferentes autores de la misma área es posible apreciar cierto nivel de consenso, por ejemplo, entre los estudios realizados por varias áreas de las ciencias sociales, principalmente de la corriente comportamental, existen diversas características atribuidas a los emprendedores 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. El término emprendedor ha sido definido por varios autores en diferentes épocas, los cuales se resumen en la tabla 2.

**Tabla 2.** Definiciones del término emprendedor

Autor	Definiciones
<b>Jean-Batiste Say, 1803</b>	"Separa los lucros del emprendedor del lucro capitalista."
<b>Frank Knight, 1920</b>	"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."
<b>Joseph Shumpeter, 1934</b>	"El emprendedor es un innovador y desarrolla tecnología inédita."
<b>Edith Penoroso, 1960</b>	"Identificar, explorar ideas para expandir micro y pequeñas empresas, es un aspecto esencial del emprendedurismo."
<b>David McClellan, 1961</b>	"El emprendedor maximiza oportunidades."
<b>Albert Shapiro, 1975</b>	"El emprendedor toma la iniciativa, organiza algunos mecanismos socio-económicos, y acepta riesgos de fracaso."
<b>Israel Kirzner, 1975</b>	"La identificación de oportunidades en el mercado es una función fundamental del emprendedor."
<b>Harry Leibenstein, 1980</b>	"La actividad emprendedora es apuntada hacia la reducción de la ineficiencia organizacional como un instrumento para reventar la entropía organizacional."
<b>Empretec, 1999:</b>	"Una 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."
<b>Filion (1999)</b>	Desde el punto de vista del comportamiento emprendedor lo define como "una 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"

<b>La Management System International. (1999)</b>	"Los individuos que organizan y/o administran recursos bajo la forma de empresas, responsables por el rendimiento de las mismas (...) y son capaces de asumir riesgos en razón del patrimonio de la empresa"
<b>E. C. L. d. Souza (2005)</b>	"un emprendedor es un individuo que busca aprender al respecto de las oportunidades de negocios y tomar decisiones que promueven la innovación"

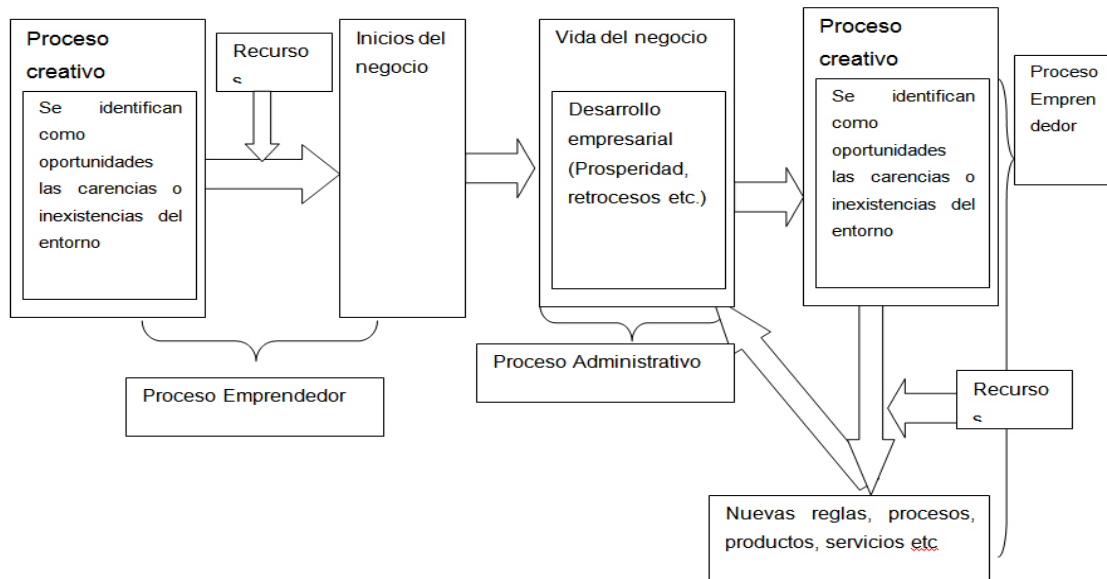
El emprendimiento no es neutral, depende del contexto histórico y está condicionado por el modo de innovación dominante, el cual refleja una forma ser, sentir, pensar, hacer y hablar que emerge del modo de innovación que es su fuente de inspiración y orientación (J. D. Souza, 2007). De cualquier modo existen puntos en común a la hora de afrontar el tema de acuerdo a las características de la personalidad que debe haberse creado en un individuo para que sea considerado un legítimo emprendedor.

#### **1.4 El espíritu emprendedor vs el espíritu administrativo**

El espíritu emprendedor implica la combinación para iniciar cambios en la producción o en los servicios, en tanto que el espíritu administrativo implica la combinación para producir. El espíritu administrativo se refiere a la coordinación en marcha del proceso de producción, que puede visualizarse como una combinación constante de factores de producción. Pero el espíritu emprendedor es un fenómeno discontinuo, que aparece para realizar cambios en el proceso y después desaparece hasta que aparece nuevamente para iniciar otro cambio (Wilken, 1979)

De modo que el administrador es el encargado de optimizar los recursos para sacar el mejor provecho de una situación o un conjunto de situaciones en particular, centrándose en las reglas existentes dentro de su entorno, limitándose a convivir con las mismas, respetándolas y acentuando su acción en bienes o servicios ya establecidos. Mientras el emprendedor es aquel que visualiza una oportunidad, ya sea de una situación convulsa o de quietud en las condiciones y normas existentes dentro del mercado, rompiendo esquemas y construyendo nuevas reglas. Su método de supervivencia se centra en gestionar el cambio.

Un razonamiento importante se evidencia en el análisis anterior, si bien lo retador, interesante y deseable para las organizaciones es contar con personal emprendedor las funciones administrativas no deben ser desatendidas ni equivocadas, pues se necesita de ambas filosofías para lograr el constante ascenso del desempeño organizacional.



**Figura 2:** Diferenciación entre el proceso administrativo y el emprendedor

En la figura 2 se propone un ejemplo característico de la armonía necesaria entre el proceso emprendedor y el administrativo, sería importante señalar que el solapamiento de ambos procesos es bastante improbable puesto que no se puede hablar de administrar una empresa sin antes tener la idea bien clara de qué es lo que se va a hacer y cómo se lo va a hacer.

Un administrador ideal debe preguntarse ¿Qué recursos debo controlar? ¿Qué estructura determina las relaciones de nuestra organización con su mercado? ¿Cómo puedo reducir el impacto de otros sobre mi organización? ¿Qué oportunidad es la apropiada? Por otra parte un emprendedor debe hacerse las siguientes preguntas ¿Dónde está la oportunidad? ¿Cómo puedo capitalizarla? ¿Qué recursos necesito? ¿Cómo puedo tener el control sobre estos? ¿Qué estructura es la mejor?(Gumpert, 1985)

"Las compañías emprendedoras siempre buscan las gentes y la unidades que lo hacen mejor y de manera diferente. Los señalan, los identifican y constantemente les preguntan: ¿Qué están ustedes haciendo que explica su éxito?... Esta actitud abierta ayuda a mantener vivo el espíritu emprendedor"(Stoner, 2007)

### 1.5 Beneficios del espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor aporta al menos tres beneficios para la sociedad: Fomenta el crecimiento económico, aumenta la productividad, y aporta nueva tecnología, productos y servicios (Stoner, 2007)

**Crecimiento económico:** Es una tendencia sostenida el hecho de pensar que el ser emprendedor, tanto en el momento de crear nuevos negocios como de establecerle ampliaciones en los ya existentes, crea cierta cantidad de empleos para la población, por ejemplo, el estudio de Birch (1981), estimó que en los Estados Unidos más de las cuatro quintas partes de los nuevos empleos se abren provenientes de pequeños negocios.

**Aumenta la productividad:** La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. (Casanova, 2002)

**Aporta nuevas tecnologías, productos y servicios:** El espíritu emprendedor como gestor del cambio juega un papel decisivo en la promoción de nuevas tecnologías, "algunas veces una innovación empresarial da lugar a muchas otras" (Stoner, 2007), por tanto se puede prever que una vez prendida la chispa el cambio, la misma trae implícitas nuevas transformaciones.

### **1.6 Variables que favorecen el espíritu emprendedor**

**Variables ambientales:** Existen muchos factores de carácter ambiental, de tradiciones, económicos, políticos y sociales que tienden a favorecer o frenar el espíritu emprendedor, a ello se debe que en algunas naciones los empresarios emprendedores abundan mientras en otras haya escases de los mismos.

**Variables económicas:** Ya que el espíritu emprendedor es esencialmente promotor del cambio económico (Stoner, 2007) los mismos factores que promueven el crecimiento económico y el desarrollo determinan el surgimiento del espíritu emprendedor (Wilken, 1979) se deben tener en cuenta dos tipos de factores dentro de los económicos de bastante importancia: el primero relacionado con las oportunidades que brinde el mercado visibles solo ante ojos emprendedores, y el segundo tipo son los relacionados con los recursos necesarios, se debe poseer cierta cantidad de capital tanto para la formación de un negocio como para la renovación de uno ya existente.

### 1.4 Dimensiones psicológicas y sociológicas del carácter emprendedor

Al término de la década de los 80 Begley and Boyd (1987) realizaron un estudio para distinguir entre individuos emprendedores y personas que administraban pequeños negocios arrojando como resultado la existencia de 5 dimensiones:

1. Necesidad de triunfo. Según la cual los emprendedores tienen una alta necesidad de triunfo.
2. Posición de control. Los individuos -no la suerte o el destino- controlan sus propias vidas.
3. Tolerancia ante el riesgo. Los empresarios que asumen riesgos moderados parecen tener mayores aciertos que los que no se arriesgan o se arriesgan demasiado.
4. Tolerancia ante la ambigüedad. En alguna medida, todo administrador necesita esto, pero los empresarios emprendedores enfrentan mayor ambigüedad, ya que deben realizar ciertas cosas por primera vez -siempre- y porque están arriesgando su propia subsistencia
5. Tipo A de comportamiento. Se refiere al impulso de realizar más en menos tiempo, y si se requiere, a pesar de las objeciones de otros.

E. C. L. Souza (2005), propone una matriz de las características de los individuos emprendedores para reunir los factores identificados en la revisión de la literatura relacionados a ese concepto, seguidamente se muestra la tabla 3 antes referida.

**Tabla 3.** Matriz de características del emprendedor y del emprendedurismo

**Fuente:** E. C. L. Souza (2005)

Características	AUTORES																
	J.Schumpeter	D.McClelland	M.Weber	L. J. Filion	R.E.Mcdonald	R. Dejen	P.Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros y Prates	H. Mintzberg	E. Ángelo	Lgenecker et al	E. Leite	Cqarland et all	Frese et al.	Total
Buscar oportunidades	x	x		x	X	x	x		x		x	x	x	x			11



Conocimiento del mercado						x	x	x				x		x			5
Conocimiento del producto						x	x	x				x		x			5
Correr riesgos	x	x		x	X	x	x				x	x		x	x		10
Creatividad		x		x		X		x	x	x		x		x	x		9
Iniciativa	X	x		x					x					x		x	6
Innovación	X	x	x	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
Liderazgo	X	x	x	x	X		x				x						7
Necesidad de realización	X	x									x				x	x	5
Pro actividad	X	x		x											x	x	5
Capacidad visionaria				x					x		x			x		x	5

Según los datos obtenidos de la matriz del emprendedor y del emprendedurismo (tabla 3) la característica Innovación es considerada como factor identificativo por una serie de autores. Otros como (Júnior. & Souza, 2013; Lopez JR & Souza, 2006; Pedrosa, 2007; J. D. Souza, 2007) la consideran una dimensión del perfil emprendedor, o sea, un componente general que agrupa varias características de menos significación individualmente, pues sus aportes tributan las dimensiones.

Turan and Kara (2007) investigaron las características de los emprendedores turcos y las compararon con las características de los emprendedores irlandeses, a través de variables demográficas e informaciones de negocios, motivaciones, características emprendedoras, características personales y habilidades administrativas, los resultados del estudio demostraron que las características tanto de los emprendedores irlandeses como las de los turcos eran similares resumidas en: necesidad de realización, autoconfianza, persistencia, responsabilidad, asumir desafíos, elevada autoestima, optimismo, rápida toma de decisiones, buen planeador y capacidad para enfrentar riesgos. Según la Management System International. (1999) las características más representativas de los individuos emprendedores pueden ser agrupadas en tres grupos o dimensiones: realización, planeación y poder.

Para la elaboración del siguiente estudio se adoptará la concepción de las dimensiones para la determinación del perfil emprendedor, primeramente se asumirán como

dimensiones **Realización**, **Poder** y **Planeación** referidas anteriormente además se propone la inclusión de la característica **Innovación** como una cuarta dimensión basado en la matriz mostrada en la tabla 3. Seguidamente se analizarán cada una de las dimensiones seleccionadas y sus características particulares.

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

Según Smith-Hunter, Kapp, and Yonkers (2003) de los individuos que poseen una gran necesidad de realización se espera que gasten tiempo pensando cómo trabajar mejor y como realizar actividades que él considere importantes, para Stewart and Roth (2007) una alta realización está caracterizada por el deseo de hacerlo todo de la mejor manera, para sentirse realizado, impulsa al individuo a tomar decisiones emprendedoras.

De modo que se puede incluir dentro de la dimensión realización las siguientes características: tenacidad, búsqueda de oportunidades, actitud disconforme, meticulosidad, persistencia, pragmatismo, aceptación de riesgos, análisis de problemas, exigencia de eficiencia y calidad y comportamiento según varios estudios (Brockhaus, 1982; Fillion, 1999; Langan-Fox & Roth, 1995; McClelland, 1973; Pedrosa, 2007; Stewart Jr, Carland, Watson, & Sweo, 2003) así como se propone incluir la dimensión antes citada de Thomas Begley y David Boyd "*Tipo A de comportamiento*<sup>4</sup>" dentro de realización.

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

---

<sup>4</sup> Característica de la personalidad que busca realizar la mayor cantidad de acciones en el menor tiempo posible

Para los objetivos del siguiente estudio se proponen como indicadores de planeación: la delegación, el establecimiento de metas, habilidad de control, capacidad visionaria, búsqueda de informaciones, integridad, actitud para el cambio, el planeamiento y la supervisión sistemática.

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

**Poder:** El conjunto de las características de poder, está relacionado con la influencia del emprendedor en los resultados en beneficio propio y utilizar estrategias apropiadas de influencia y negociación (Pedrosa, 2007). Para los fines del estudio se contemplarán dentro de la dimensión poder las siguientes características: persuasión, independencia, establecimiento de redes de contacto, flexibilidad, liderazgo, trabajo en equipo, tolerancia al estrés, capacidad crítica y autocrítica, automotivación, responsabilidad, escucha y autoconfianza, también todo lo relacionado con las influencias que pueda tener la persona emprendedora sobre las personas de su entorno serán contempladas como parte de poder. Weber (2003) realizó un estudio acerca de la autoridad y el poder, estableciendo como poder la imposición de la voluntad de una persona sobre un grupo o de un grupo sobre otro, forzando a alguien a hacer su voluntad, por causa de su posición de fuerza; por el contrario la autoridad es la habilidad de hacer que las personas hagan voluntariamente lo que se les solicita, debido a su influencia personal.

Otros autores ven al Poder como un recurso, como una cosa que se puede poseer.

**Innovación:** Para dar cumplimiento a los objetivos del estudio se definirán como principales características de la dimensión innovación a la creatividad, la iniciativa y a la innovación. Según Narula (2004) la innovación está compuesta por las transformaciones del conocimiento, las habilidades y las técnicas requeridas para producir productos y servicios

de calidad mejor o superior en precio unitario, otros como (Fagerberg, Mowery, & R, 2005) consideran las innovaciones como novedades o nuevas aplicaciones de negocio.

Por otro lado diversos autores como Lawson and Samson (2001) proponen que la innovación es el mecanismo por el cual se producen nuevos productos y procesos en las organizaciones, para resistir el proceso de transformaciones del mercado "en ese contexto las innovaciones representan una ventaja competitiva apoyada en competencias como calidad, eficiencia, velocidad y eficacia, resultando que los innovadores que poseen un alto desempeño pueden ofrecer productos de mayor calidad al mercado, de manera más rápida y a menores costos que los competidores" (Lawson & Samson, 2001) En la tabla 4 Lopez JR and Souza (2006) proponen un resumen de los indicadores que caracterizan cada dimensión.

**Tabla 4.** Dimensiones y características para la construcción de un Instrumento de Medida de la Actitud Emprendedora

**Fuente:** Lopez JR and Souza (2006)

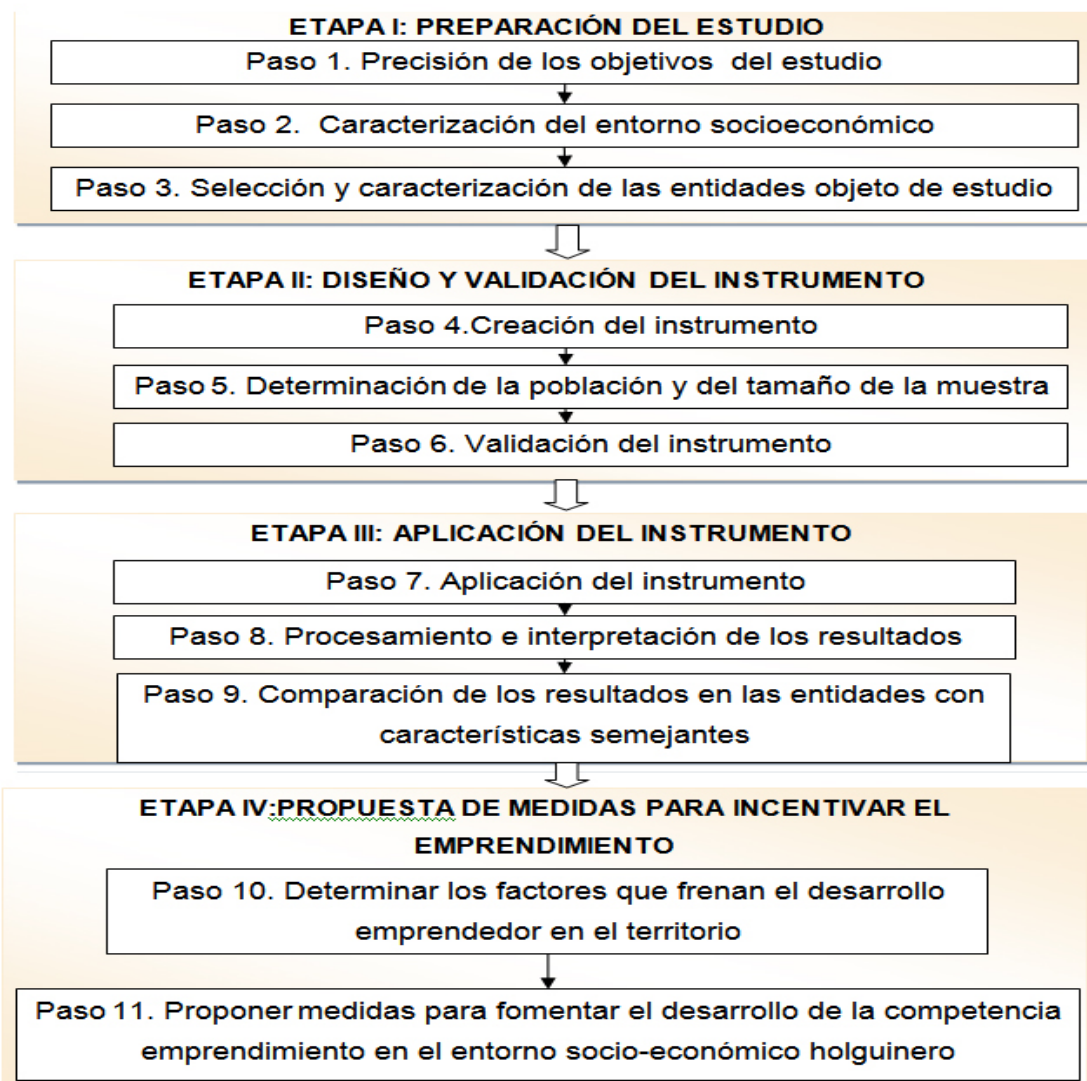
Dimensión	Características
<b>Realización</b>	Busca de oportunidades, Persistencia Aceptación de riesgos y Comprometimiento
<b>Planeación</b>	Establecimiento de metas, Busca de informaciones, Planeamiento y monitoreo
<b>Poder</b>	Establecimiento de redes de contacto, Persuasión, Liderazgo, Independencia, y Autoconfianza
<b>Innovación</b>	Creatividad, Innovación e iniciativa

Como se pudo apreciar anteriormente para el correcto desempeño de una organización se debe tener en cuenta tanto el desarrollo de la visión emprendedora como el de la administrativa, estas son tipos ideales, es decir, grupo de rasgos que tienen sentido juntos y que pueden ser encontrados en mayor o menor grado en casos particulares (Stoner, 2007)

## CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO.

### 2.1 Procedimiento propuesto

El procedimiento propuesto para el diagnóstico de la competencia emprendimiento del capital humano cuenta con 4 etapas y 11 pasos (figura 2.1). En el mismo se describen todos los elementos a tener en cuenta en cada uno de ellas de tal manera que contribuyan al diseño de la propuesta de alternativas para la mejora de la competencia emprendimiento en entidades seleccionadas del entorno socio-económico holguinero.



**Figura 3:** Procedimiento propuesto para el desarrollo del estudio

### 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 al cambio que todo proceso de investigación trae aparejado, así como precisar todos los elementos organizativos para el adecuado desarrollo del estudio.

### **Paso 1. Precisión de los objetivos del estudio**

Este paso es de vital importancia pues de la claridad con que se formulen los objetivos del diagnóstico dependerá que desde la fase inicial y durante todo el proceso de realización del procedimiento se logre 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.

### **Paso 2. Caracterización del entorno socioeconómico**

Se debe caracterizar el territorio desde el punto de vista socioeconómico en cuanto al crecimiento de las principales entidades, rentabilidad, capital, entre otros, en fin se deben mostrar los indicadores que sirvan de apoyo a la posterior selección de las entidades objeto de estudio.

Esta información en la provincia de Holguín, se analiza mensualmente en la Reunión de la Economía conducida por el Consejo de Administración de la Provincia. La salud económica del territorio incide directamente en el desarrollo emprendedor de las personas así que una buena caracterización es muy importante para el desarrollo del estudio

### **Paso 3. Selección y caracterización de las entidades objeto de estudio**

En este paso se determinan las entidades objeto de estudio y se analizan sus resultados económicos mediante indicadores que muestren la eficiencia económica de la entidad y su impacto en el territorio.

Luego se procede a caracterizar la plantilla de las entidades objeto de estudio de acuerdo a los siguientes elementos:

- ✓ **Composición de la plantilla por edades:** Esta característica guarda una estrecha relación con las competencias que se pueden desarrollar en las entidades. Se

recomienda definir los rangos de edades mediante los cuales se evaluará y hacer un resumen gráfico de dicha composición.

- ✓ **Composición de la plantilla por sexo:** Esta caracterización es importante pues muestra si en la composición de la muestra predomina el sexo masculino o el femenino
- ✓ **Nivel de escolaridad:** Esta característica es importante pues muestra la composición de los individuos evaluados en cuanto al grado de estudios y presupone cierto nivel de preparación.
- ✓ **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: Dirigentes, Técnicos, Administrativo, Servicio y Obreros.

## **ETAPA II: DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Objetivo:** Creación y validación de un Instrumento de Medida de la Actitud Emprendedora.

### **Paso 4. Creación del instrumento**

Para la creación del instrumento (la encuesta) se consultaron varios autores, entre los que se destacan (Júnior. & Souza, 2013; Pedrosa, 2007; E. C. L. Souza & Lopez JR, 2005) y Caldera, Rodríguez, and Moreno (2007) 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 y las dimensiones más relevantes que caractericen la población objeto de estudio.

Primeramente se propone la evaluación del perfil emprendedor a través de las dimensiones: Planeación, Realización, Poder e Innovación (definidas en el capítulo anterior), asimismo cada dimensión será analizada mediante las características más representativas que contribuyan a su sustento. En el **(Anexo1)** se listan las características esenciales a ser evaluadas, y la dimensión a la que tributan vinculadas al perfil emprendedor:

La distribución por dimensiones asociadas a los Ítems anteriormente descritos muestra la Realización como la dimensión de mayor agrupación de Ítems seguida de Poder, Planeación y la Innovación en menor medida (Tabla 5).

**Tabla 5.** Distribución de los Ítem por dimensiones

Dimensión	Ítem	Cantidad
Planeación	5,7,8,9,25	5
Realización	3,6,12,14,19,20,22,23,24,26	10
Poder	1,2,4,10,11,15,16,18,21	9
Innovación	13,17	2

### **Paso 5. Determinación de la población y del tamaño de la muestra a estudiar**

Según varios estudios consultados Júnior. and Souza (2013);Pedrosa (2007) la población debe estar constituida por los directivos de primer nivel<sup>5</sup> debido al poder de decisión y la responsabilidad de los mismos, adecuando este criterio a nuestro entorno se propone además de los directivos del nivel superior los de segundo nivel<sup>6</sup> y los trabajadores de los departamentos que tengan como finalidad la creación e innovación de productos y/o servicios, pues en ellos debe existir un buen potencial innovador, ejemplo de estos departamentos pueden ser los de Investigación más Desarrollo u otro que funcione con características similares.

La propuesta de incluir los directivos de segundo nivel se sustenta primeramente en la posibilidad real de los mismos de relevar a sus superiores en el cargo, además del peso que deben tener en la toma de decisiones y las funciones de liderazgo dentro de las entidades, pudiendo ser bien aprovechadas las características emprendedoras de los mismos.

La propuesta de incluir dentro de la muestra a los trabajadores de los departamentos que tengan como finalidad la creación nuevos productos y/o servicios, obedece a que en los mismos deben existir varios de los rasgos más representativos del perfil emprendedor como la innovación, la creatividad, la adaptabilidad, la tolerancia al estrés, la independencia, el liderazgo etc. además de la gran importancia que tendría para la entidad contar con personal emprendedor especialmente en estas áreas del desarrollo.

Para la determinación de la población en entidades como las universidades se propone seleccionar las especialidades con mayor perfil emprendedor y muestrear a los estudiantes

<sup>5</sup> En lo adelante se considerará como directivo de primer nivel u orden a la máxima autoridad de la entidad en cuestión

<sup>6</sup> En lo adelante se considerará como directivo de segundo nivel a los que se subordinan directamente a los de primer nivel



más próximos a ser profesionales, así como a los grupos de innovación y desarrollo que existan. Para la selección del tamaño de muestra en la realización del estudio es necesario analizar brevemente los procedimientos estadísticos existentes:

### **Procedimientos de muestreo**

1. Procedimientos probabilísticos
2. Procedimientos no probabilísticos

**Los procedimientos probabilísticos de muestreo:** son todos aquellos donde se puede calcular la probabilidad de extracción de cualquiera de las muestras posibles, incorporando el azar en el proceso de selección de esta forma a todos los elementos de la población que tienen igual probabilidad de ser seleccionados.

### **Los procedimientos de muestreo no probabilísticos:**

Conocidos también como de juicio o propositivo; es un tipo de muestreo estratificado en el cual la selección de las unidades de muestreo, dentro del estrato especificado (por ejemplo, edad, sexo, grupo socioeconómico), es realizada por entrevistadores sobre una base no elaborada al azar, controlada con alguna extensión de cuotas repartidas entre los diferentes estratos.

Según lo anteriormente referido se propone para la consecución del estudio el muestreo de juicio, pues solo resulta de interés medir el nivel de emprendimiento en los puntos fundamentales de las entidades que puedan contribuir al desarrollo emprendedor y no en la totalidad de los trabajadores contratados.

Para determinar la muestra se hace necesaria la definición de algunos conceptos básicos de muestreo, es decir, el lenguaje del muestreo.

Una población o universo es el agregado de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. Una población adecuadamente designada se debe definir en términos de:

- ✓ Elementos
- ✓ Unidades de muestreo

- ✓ Alcance
- ✓ Tiempo

Un elemento es la unidad acerca de la cual se solicita la información. Este suministra la base del análisis que se llevará a cabo. Los elementos más comunes en los muestreos son los individuos. En otros casos, los elementos podrían ser productos, tiendas, empresas, familias, etc.

Una unidad de muestreo es un elemento o elementos que se encuentran disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo. En el tipo de muestreo más sencillo, el muestreo de una sola etapa, las unidades y los elementos de muestreo son los mismos. Alcance: conjunto al cual pertenece la población.

La definición del tiempo se relaciona con el periodo de duración de investigación

### **Paso 6. Validación del instrumento**

Para proceder a la aplicación del instrumento el mismo debe ser confiable y válido, la **validez** de la encuesta se refiere al grado en el que la evidencia afirma las diferencias o deducciones tomadas de las puntuaciones provenientes de los cálculos o el grado en que la escala mide lo que estaba diseñada para medir.

Mientras **la fiabilidad**, trata de asegurar que el proceso de medida de la encuesta esté libre de errores aleatorios, que los datos cuentan con cierto nivel de estabilidad en su distribución.

**Diferencias entre la validez y la fiabilidad**, con la fiabilidad se busca que el valor generado por la escala sea estable, mientras que la validez trata de asegurar que lo que se está midiendo, se haga de forma consistente.

El análisis de la fiabilidad de cada uno de los cuestionarios utilizados se realiza a través del coeficiente Alpha-Cronbach el cual, según la bibliografía consultada para valores superiores a 0.80 se considera el instrumento como altamente confiable. Para este fin se recurrió al soporte informático SPSS versión 20.0 (2011).

Los aspectos de los cuestionarios se midieron utilizando una escala tipo Likert comprendida entre 1 y 5 donde 1 significa que la frecuencia con la cual la persona realiza la acción es nula o despreciable y 5 que la persona realiza la acción siempre.

A continuación se muestra la escala de frecuencias con su correspondiente interpretación numérica

**Tabla 6. Escala** de Likert aplicada a las frecuencias del instrumento

Valor asignado	1	2	3	4	5
Frecuencias	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre

La validez es posible realizarla a través de la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), el cual es un índice que compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial:

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} r_{ij.m}^2}$$

Donde  $r_{ij}$  representa el coeficiente de correlación simple entre las variables  $i$ ,  $j$  y  $r_{ij}$ , representan la correlación parcial entre las variables  $i$  y  $j$  eliminado el efecto de las restantes variables incluidas en el análisis. KMO tomará un valor próximo a 1 en caso de ser notable la aplicación del análisis factorial en la explicación de los resultados, si el valor de la medida de adecuación muestral es reducido (los valores por debajo de 0,6 se consideran mediocres) puede que no sea pertinente utilizar el análisis factorial con esos datos.

La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones observada es en realidad una matriz identidad. El estadístico de Bartlett se distribuye aproximadamente según el modelo de probabilidad chi-cuadrado y es una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si el nivel crítico (Sig.) es mayor que 0,05, no podremos rechazar la hipótesis nula de esfericidad y, consecuentemente, no podremos asegurar que el modelo factorial sea adecuado para explicar los datos.

### **ETAPA III: Aplicación del instrumento**

**Objetivo:** Aplicar el IMAE en las entidades objeto de estudio, procesar los datos obtenidos para determinar el nivel de emprendimiento y establecer comparaciones entre las entidades con características semejantes.

### **Paso 7. Aplicación del instrumento**

Las encuestas deben ser aplicadas personalmente por el autor con el objetivo de aumentar la veracidad, fiabilidad y validez de los resultados. Antes de proceder a la aplicación del instrumento se propone sostener una breve conversación con los elementos<sup>7</sup> seleccionados, donde se les explique el objetivo de la investigación y la forma de llenar el cuestionario, además se les aportarán algunos elementos teóricos del concepto emprendimiento para familiarizarlos con el tema. Luego se debe determinar el método de recolección el cual será variable en dependencia de las entidades seleccionadas.

### **Paso 8. Procesamiento e interpretación de los resultados**

Para el análisis de los resultados se propone el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences*<sup>8</sup> (SPSS) Versión 20.0 (2011), donde se analizarán varios estadísticos descriptivos, así como la confección de diferentes gráficos que ilustren los resultados obtenidos.

### **Paso 9. Comparación de los resultados en las entidades con características de semejantes.**

En este paso se desarrolla el análisis de las semejanzas y diferencias de los resultados obtenidos entre las entidades con fines económicos similares resumiendo las características que resultan más relevantes y que indiquen la existencia de la competencia emprendimiento. Arribando a conclusiones sobre esto.

## **ETAPA IV: Propuesta de medidas para incentivar el emprendimiento**

**Objetivo:** Determinar los factores que frenan el desarrollo emprendedor y proponer medidas para fomentar el emprendimiento como competencia del talento humano.

### **Paso 10. Determinar los factores que frenan el desarrollo emprendedor en el territorio**

Para la realización de este paso se propone la aplicación de entrevistas, la revisión documental, la observación y análisis que se realicen con los directivos de primer nivel y

---

<sup>7</sup> El término estadístico elemento aquí se refiere a las personas encuestadas

<sup>8</sup> Paquete estadístico para las ciencias sociales

demás expertos involucrados en la investigación, de forma que se obtengan los criterios generales y particulares para la determinación de los factores que limitan el espíritu emprendedor, e inciden en que el desarrollo socioeconómico de algunos sectores en el territorio no alcance niveles esperados y por ende afectan el desarrollo local.

Los instrumentos utilizados en este paso permiten extraer información valiosa del tema, además tener presente que en la aplicación de estas técnicas es favorable la utilización de todo lo aprendido en materia de habilidades comunicativas.

**Paso 11.** Propuesta de alternativas para la mejora de la competencia emprendimiento.

Este paso se apoya en la aplicación de la entrevista propuesta en el paso anterior con sus consecuentes análisis que permitan de un modo operativo y práctico el auge del emprendimiento en la sociedad.

## **2.2 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, 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 22 profesionales se auto valoran con un coeficiente de competencia alto por lo que fueron seleccionados como expertos para realizar las valoraciones pertinentes.

El conjunto de expertos se caracteriza por la siguiente composición: 8 doctores, 6 máster, 5 ingenieros y 3 licenciados con 19.2 años de experiencia como promedio en la docencia y la investigación. Con posterioridad se aplicó la encuesta (**Anexo 2**) para obtener la opinión de los expertos en cuanto al procedimiento, los resultados de dichas opiniones se muestran en el (**Anexo 3**), en el cual se puede apreciar que todos los elementos evaluados para el procedimiento fueron muy relevantes, solo 1 fue evaluado de bastante relevante razón por la cual se asumirá el procedimiento según la propuesta realizada.

## **CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN EL ENTORNO SOCIOECONÓMICO HOLGUINERO.**

### **3.1 ETAPA I: Preparación del estudio**

#### **3.1.1 Paso 1. Precisión de los objetivos del estudio**

Con el estudio propuesto se pretende realizar un diagnóstico de la competencia emprendimiento del capital humano en directivos de primer y segundo nivel, así como en departamentos escogidos dentro de algunas entidades del territorio holguinero. Se les aplicará para ello, el IMAE 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.

#### **3.1.2 Paso 2. Caracterización del entorno socioeconómico**

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 los resultados que a continuación se muestran.

El desarrollo económico de la provincia es diversificado y prevalecen las actividades de la industria, agricultura y 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, 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 8. 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.

**Tabla 8.** 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

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. 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. Al realizar un análisis de los ingresos y gastos que declaraban los contribuyentes 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 **530.6 MP**. Este indicador en comparación de un año con otro se ha comportado de manera favorable, por lo que el gobierno deberá tomar acciones que potencien este sector.

### **3.1.3 Paso 3. Selección y caracterización de las entidades objeto de estudio**

Para lo fines del presente estudio se consideró investigar en las siguientes entidades:

- ✓ Del sector estatal:
  1. La Empresa Nacional de Desarrollo de Software (DESOFT)
  2. Los hoteles del centro de la ciudad,
- ✓ Del sector no estatal,
  1. Las casas de alquiler en moneda nacional

Además se consideró oportuno investigar en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, por tener la peculiaridad de ser formadora de profesionales que luego se insertarán en todo el entorno socio-económico.

### **Caracterización de la Empresa Nacional de Desarrollo de Software (Desoft SA) División Holguín**

Desoft SA División Holguín forma parte de la Empresa Nacional de Desarrollo de Software con representación en todas las provincias del país, y pertenece al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC). Actualmente está constituida como Sociedad para el desarrollo de Productos Informáticos Especializados (Desoft SA), entre los servicios que presta se encuentran el diseño de software a la medida que satisfaga necesidades más específicas de los clientes, Desarrollo de Páginas WEB e Intranet Empresarial, Desarrollo de Aplicaciones Multimedia para variados usos, la comercialización de Licencias e Implementación de Software, la Consultoría Informática, la seguridad Informática, el soporte, mantenimiento y asesoría respecto a los productos que se comercializan, y los cursos de capacitación y formación en aulas especializadas, en las tecnologías de la información sobre una amplia gama de sistemas y programas utilitarios.

Al realizar un análisis del comportamiento de los recursos humanos, (**Anexo 4**) la empresa cuenta con una plantilla aprobada de 228 trabajadores de los cuales el 48.25% (110 trabajadores) son del sexo femenino y el 51.75% (118 trabajadores) del sexo masculino,



121 trabajadores tienen entre 20 y 29 años, 37 entre 30 y 39 años, 69 entre 40 y 59 años y un trabajador entre 65 y 69 años, de ellos 7 son operarios, 11 trabajadores de servicios, 198 técnicos, 2 administrativos y 10 dirigentes. Del análisis anterior se puede constatar que la mayoría de los trabajadores son del sexo masculino, que la juventud se aprecia como una fortaleza dentro de la plantilla siendo mayoría los trabajadores que tienen entre 20 y 29 años a la vez que la plantilla la componen mayormente trabajadores de nivel técnico, lo que es favorable para el espíritu emprendedor.

### **Caracterización de los hoteles del centro de la ciudad de Holguín.**

El sector hotelero del centro de la ciudad está compuesto por 4 hoteles de los cuales tres prestan servicio a la población directamente, tal es el caso de los hoteles Santiago, Majestic y Praga mientras el cuarto hotel, el Turquino, pertenece al gobierno provincial por lo cual sus clientes potenciales no son los mismos y se decidió excluirlo para la presente investigación.

La misión de todos estos hoteles consiste en satisfacer las expectativas de los clientes a través de servicios gastronómicos con personal calificado, dentro de estos servicios se encuentra el alojamiento, la alimentación y la recreación nocturna.

Estos hoteles están concebidos como hoteles de tránsito, con preferencia para la población ajena a la provincia, con un sistema de reservaciones como máximo de tres días, y diariamente se ratifica la reservación realizada, pues si existiera alguna necesidad del gobierno del territorio puede cancelarse la misma, si se analiza la capacidad de hospedaje **(Anexo 4)**, los hoteles cuentan con 71 habitaciones de las cuales solo el 79% (56 habitaciones) está en funcionamiento, lo cual resulta insuficiente para la demanda. En cuanto al comportamiento de su capital humano **(Anexo 4)**, presentan una plantilla total de 177 trabajadores cubierta al 98% lo cual representa 173 trabajadores, de los cuales 71 son hombres (41%) y 102 son mujeres (59%), 21 trabajadores(12%) tienen nivel de escolaridad superior, 133 de enseñanza media(77%) y 19 son de noveno grado(11%). En cuanto a las edades el comportamiento es 72 trabajadores entre 20 y 29 años (42%), 50 trabajadores entre 30 y 39 (29%), 28 entre 40 y 49 (16%), 14 entre 50 y 59 (8%), 7 entre 60 y 69 (4%) y 2 trabajadores con más de 70 años (1%).

Se puede constatar que la mayoría de los trabajadores son del sexo femenino, que la juventud se aprecia como una fortaleza dentro de la plantilla siendo mayoría los trabajadores que tienen entre 20 y 29 años, a la vez que la componen mayormente trabajadores de enseñanza media, lo que es favorable para la aceptación de nuevos retos.

### **Caracterización de las casas de alquiler en moneda nacional.**

Las casas de alquiler en moneda nacional son aquellas del sector no estatal que brindan los servicios de alojamiento y alimentación, por lo que confluyen en el mismo sector de mercado que los hoteles antes mencionados. En ellas las reservaciones se realizan según el orden de llegada sin distinción de la procedencia de los clientes, ni el tiempo de estancia, el cual oscila desde un mínimo de 1 hora hasta el tiempo que el cliente desee.

En el caso de este sector se decidió aplicar los instrumentos a las casas de alquiler cercanas a los hoteles por ser de cierto modo competidores entre sí.

Se realizó el estudio en un total de 67 casas de alquiler en CUP, cada una de ellas entre dos y tres habitaciones como promedio. En 50 casas los dueños resultaron ser del sexo masculino representando el 75% del total mientras el restante 25% (17 dueñas) resultaron del sexo femenino, lo cual se determinó por observación directa pues debido al carácter anónimo de la encuesta no se indagaron otros datos de la plantilla ya que los compromete ante la declaración jurada que brindan a la ONAT.

### **Caracterización de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHOLM)**

La Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, líder del proceso de integración de la educación superior en el territorio holguinero, se orienta hacia el desarrollo local, graduando profesionales competentes y comprometidos con el cumplimiento de su deber y la participación en los procesos de actualización de la sociedad, provenientes de una estructura de carreras pertinente en la cual se desempeña un claustro con predominio de categorías docentes superiores, académicas y científicas impulsados por el liderazgo de sus cuadros, los cuales, de forma conjunta, trabajan por elevar la calidad y rigor del proceso docente educativo que posibilite el incremento sostenido de la eficiencia académica y la visibilidad nacional e internacional.

Resulta significativa la participación en redes, proyectos, publicaciones de impacto y servicios académicos soportados en una estrategia de comunicación intra e interinstitucional y los procesos de evaluación externa, desarrollados en un ambiente universitario orientado a la calidad del servicio y un sistema integrado de gestión de procesos universitarios concebido para tales efectos, el cual facilita además la oferta de programas de pre y postgrado flexibles en función del nuevo escenario de empleo con una participación activa de la universidad en los municipios

La UHOLM satisface las necesidades sociales mediante la formación integral y continúa de profesionales en las Ciencias Exactas, Económicas, Técnicas, Agropecuarias, Jurídicas, Sociales y Humanísticas, aportando resultados científico-técnicos relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país.

Para ello cuenta con un claustro de reconocido prestigio en el que se combina la experiencia pedagógica, formativa e investigativa con la creatividad de la joven generación de profesores que, en un espíritu de superación continua, y junto con trabajadores y estudiantes asumen su compromiso con la Revolución contribuyendo a la elevación de la calidad, control, eficiencia y racionalidad del sistema educativo cubano en el territorio holguinero. Seguidamente se muestra donde se decidió realizar el diagnóstico del emprendimiento dentro de la UHOLM, así como el comportamiento de sus recursos humanos **(Anexo 4)**:

- ✓ La Casa de Software, perteneciente a la Facultad de Informática y Matemática, por ser un grupo élite dentro del centro que tiene como propósito desarrollar productos informáticos de excelencia que den respuesta a demandas tanto de la universidad como del territorio. Los recursos humanos que participan en ella son 13 profesores y 17 estudiantes de ellos 11 féminas y 19 representantes del sexo masculino
- ✓ El cuarto año de la carrera Licenciatura en Economía, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por la potencialidad de su plan de estudios y el perfil profesional, fueron encuestados un total de 38 estudiantes, de los cuales 16 son del sexo masculino y 22 son féminas, todos en un rango de edad entre 20 y 25 años.

## **3.2 ETAPA II: Diseño y validación del instrumento**

En el desarrollo de esta etapa se procederá a realizar una propuesta de diseño y validación de un cuestionario que se adecúe a los objetivos planteados para la consecución del estudio. El instrumento debe estar en concordancia con las dimensiones seleccionadas como agrupadoras del nivel emprendedor de la persona, posteriormente se debe seleccionar una muestra piloto con la cual se verificará la fiabilidad y validez del instrumento elementos indispensables para garantizar la veracidad de los resultados que se obtengan

### **3.2.1 Paso 4. Creación del instrumento**

Para la creación del instrumento se propone evaluar las características formuladas en el capítulo anterior en lenguaje común de forma que le permita al encuestado establecer la frecuencia con la cual la realiza sin la presión de palabras conceptuales, lo que contribuirá a la fidelidad de las respuestas evitando en cierto grado que ante el desconocimiento de lo que se pregunta la persona marque indistintamente en una u otra frecuencia y termine afectando la fiabilidad y la validez del instrumento.

En los anexos 5 y 6 se muestran la formulación de las preguntas junto a la característica que mide y el instrumento propuesto respectivamente

### **3.2.2 Paso 5. Determinación de la población y del tamaño de la muestra a estudiar**

La población a encuestar se determinó siguiendo dos principios de selección: se decidió incluir de forma intencionada a todos los directivos de primer y segundo nivel, así como todos los trabajadores de los departamentos, en caso de existir, que tengan como objetivo la creación de nuevos productos y/o servicios.

En la empresa desarrolladora de software, Desoft SA División Holguín, la población fue compuesta de la siguiente forma, un gerente general, seis sub gerentes y 46 trabajadores en el área de desarrollo, para un total de 53 trabajadores como objetivos potenciales de investigación, de los cuales se debe pesquisar el 100%.

Dentro de la UHO y a criterio de la presente investigación la población determinada quedó compuesta por el total de integrantes de la casa del software y por los estudiantes del cuarto año de las especialidades ingeniería Industrial y licenciatura en economía.

Las especialidades escogidas, licenciatura en economía e ingeniería industrial, son consideradas potencialmente formadoras por excelencia de mentalidades emprendedoras de acuerdo a sus planes de estudio. Los años objetos de estudio en ambos casos fueron los cuartos años debido a que ya en este momento de su formación pre profesional están recibiendo asignaturas básicas de la especialidad y desarrollan las capacidades para aplicar los conocimientos y habilidades en situaciones reales de trabajo, habilitándolos para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

Para el estudio se decidió encuestar al 100% de los elementos de las partes implicadas 30 integrantes de la casa del software, 38 estudiantes del cuarto año de licenciatura en economía y 69 de ingeniería Industrial.

### **3.2.3 Paso 6. Validación del instrumento**

En el análisis factorial para la validación del instrumento se tuvieron en cuenta varios autores como (Pasqali, 2004) sugieren que en favor de obtener cierto nivel de calidad en el proceso de validación es necesario realizar el análisis factorial con una cantidad de encuestados que oscile entre 5 a 10 por Ítem del instrumento o sean como mínimo 200, (Hair, 1998), afirma que no es recomendable realizar el análisis factorial con menos de 50 cuestionarios, sugiriendo al igual que el autor anterior de 5 a 10 elementos por Ítem, por otro lado (Spector, 1992) propone no menos de 100 cuestionarios válidos.

Teniendo en cuenta que para completar las cantidades mínimas se hubiera encuestado la muestra casi completamente pues como se muestra en la tabla 12 la selección a encuestar en tres casos es mayor o igual a de 50, en DESOFT, las casas d alquiler en CUP y los estudiantes del cuarto año de Ing. Industrial y Lic. en Economía, siendo estos últimos los únicos que pasan de 100 seleccionados casos en solo una de las entidades completa la cantidad mínima válida (la que corresponde a los estudiantes de cuarto año de Lic. en contabilidad e Ing. Industrial  $n=104$ ) y a mayor de 50 lo cual pudiera incidir negativamente en los resultados y que el instrumento está basado en otros aplicados anteriormente se tomó la decisión de validar la encuesta una vez aplicada, monitoreando paulatinamente los resultados parciales.

Los valores de la medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) muestran que las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas, como se puede apreciar en las tablas 9 y 10 tanto las dimensiones de forma individual como el proceso en general presentan un  $KMO > 0.8$ .

Si analizamos la prueba de esfericidad de Bartlett (tabla 10) se puede inferir que existen correlaciones significativas entre las variables pues el nivel de significación ( $Sig = 0.00$ ) es menor que 0.05 por lo tanto se considera que el modelo factorial es adecuado para medir los datos de la escala.

**Tabla 9.** Características psicométricas de las dimensiones evaluadas

**Fuente:** Salida del software SPSS V 20.0 (2011)

Dimensiones	KMO	Alfa de Cronbach
Poder	0.907	0.949
Realización	0.827	
Planeación	0.872	
Innovación	0.868	

**Tabla 10.** KMO general y prueba de Bartlett

**Fuente:** Salida del software SPSS V 20.0 (2011)

KMO general y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin del sistema.	,866	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	8031,825
	Gl	6
	Sig.	,000

Como se aprecia en la tabla 11 todas las comunalidades de las cuatro dimensiones evaluadas por el modelo presentan valores superiores a 0.8 lo cual significa que en todos los casos el modelo es capaz de explicar más del 80% de su varianza

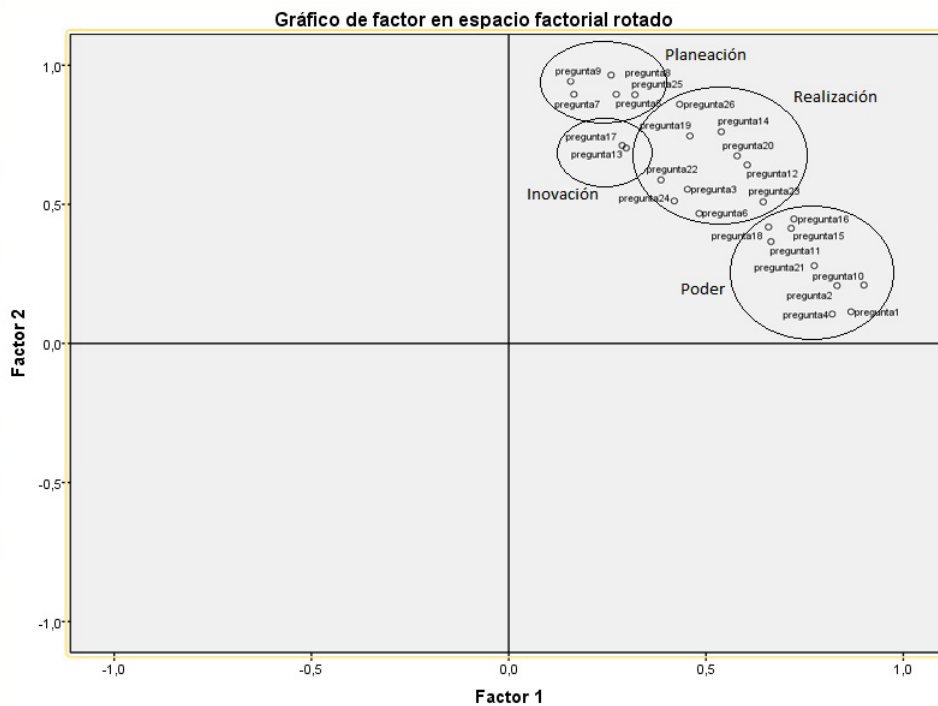
**Tabla 11.** Comunalidades de las cuatro variables evaluadas

**Fuente:** Salida del software SPSS V 20.0 (2011)

	Inicial	Extracción
Poder	1,000	,830
Realización	1,000	,905
Planeación	1,000	,863

<b>Innovación</b>	1,000	,883
<b>Método de extracción: Análisis de Componentes principales.</b>		

La validez se analizó desde el punto de vista del constructo interno a las variables libres, como se aprecia en la **Figura 3** las variables evaluadas tienden cierto nivel de agrupación en dependencia con los constructos (dimensiones) propuestos, a la vez se muestra correlaciones positivas para todas las preguntas y por ende para todas las dimensiones del estudio, lo cual es significativamente favorable. De este análisis se concluye la validez de la encuesta.



**Figura 3:** Proyección en el plano factorial de las dimensiones evaluadas

**Fuente:** Salida del SPSS (2011)

### 3.3 ETAPA III: Aplicación del instrumento

#### 3.3.1 Paso 7. Aplicación del instrumento

El procedimiento de recolección de los datos fue de tipo corte transversal según (Richardson, 2007) debido a los datos ser recolectados en un espacio de tiempo con base en una muestra

pre seleccionada y con el fin de describir las poblaciones en el momento de la aplicación del estudio.

Todas las encuestas fueron aplicadas personalmente por el autor con el objetivo de aumentar la veracidad fiabilidad y validez de los resultados, en un tiempo de dos meses entre el 15 de febrero y el 15 de abril.

Antes de proceder a la aplicación del instrumento se solicitó y aprobó en cada caso 10 minutos previos para sostener una breve conversación con los elementos seleccionados, donde se les explicó el objetivo de la investigación y la forma de llenar el cuestionario, además se le aportaron algunos elementos teóricos del concepto emprendimiento para familiarizarlos con el tema, se explicó el anonimato absoluto de las encuestas, mostrando que efectivamente no requerían ningún dato identificativo de carácter personal y así aumentar su confianza en aras de obtener la mayor veracidad de los datos recolectados.

El método de recolección varió en dependencia con las entidades, mientras en las tres dependencias pertenecientes a la UHOLM el tiempo de llenado no fue mayor de 10 minutos, en las demás entidades varió entre 10 minutos y 48 horas por la imposibilidad de llenarlo el mismo día, de esta forma el porcentaje de retorno de los cuestionarios fue mayor de 90, algunas veces por extravíos y otras por la negativa de participar en el estudio.

En total fueron recolectados 258 cuestionarios de los cuales resultaron válidos 238 siendo descartado el 7.8% de los pesquisados, en la tabla 12 se muestra un resumen detallado de los elementos pesquisados en cada población.

**Tabla 12.** Elementos poblacionales seleccionados, válidos y porcentos representativos

Población / indicadores	Cant. seleccionada	Cant. encuestada	% encuestado	Válidos	% Válidos
<b>Desoft</b>	53	48	90	45	85
<b>Casa del Software</b>	26	26	100	26	100
<b>Cuarto de Lic. Economía e Ing. Industrial</b>	107	104	97	104	97
<b>Sector hotelero</b>	18	18	100	18	100
<b>Casa de alquiler en MN.</b>	50	67	134	45	90
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>263</b>	<b>104</b>	<b>238</b>	<b>94</b>

### 3.3.2 Paso 8. Procesamiento e interpretación de los resultados



Los datos recolectados para el estudio se registraron y procesaron en el Programa informático SPSS V 20.0 (2011), a continuación en las tablas de la 13 a la 18 se muestran los principales estadísticos de tendencia central de cada entidad seleccionada. Estos resultados pueden ser indicadores de una gran actitud emprendedora en las personas o pueden reflejar auto percepciones poco veraces de los individuos que por causas como el carácter, maquillan la realidad y afirmando hacer con mucha frecuencia lo que en realidad no es práctica en ellos.

En el **(Anexo 7)** se muestran los resultados específicos de cada Ítem del instrumento aplicado en la empresa desarrolladora de software Desoft, resultando el Ítem 2 "Analizo los problemas manteniendo y/o mejorando los objetivos planificados adaptándome a las situaciones novedosas que se presenten", perteneciente a la dimensión Poder, el de mayor tendencia como promedio de recibir altas frecuencias ( $M=4.44$ ), esto indica que las respuestas oscilaron entre frecuentemente y siempre, ligeramente tendentes a frecuentemente como promedio, dichas respuestas se encontraron entre rara vez y siempre en su totalidad, resultando ser el Ítem de menor recorrido ( $R=2$ ), y se nota cierto nivel de consenso lo que indica poca dispersión de respuestas ( $\sigma=0.62$ ) y añade mayor fiabilidad al estudio. Mientras el Ítem 9 "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", de la dimensión Planeación resulto el de menor tendencia a las altas frecuencias pues como promedio las respuestas estuvieron determinadas entre a veces y frecuentemente ( $M=3.8$ ), en total las respuestas giraron entre frecuentemente y siempre  $R=2$ , siendo frecuentemente la frecuencia más usada ( $Mod=4$ ) y quedando aproximadamente la mitad de las respuestas entre a veces-frecuentemente y la otra mitad entre frecuentemente -siempre ( $Med=4$ ). Al tiempo que las respuestas parecen tener un grado bastante aceptable de dispersión ( $\sigma=0.78$ ).

En la tabla 13 se observa la desviación típica de las dimensiones de la entidad antes mencionada resultando la dimensión de mayor grado de concordancia "Poder" ( $\sigma=0.74$ ), seguida de "Innovación" ( $\sigma=0.74$ ), "Planeación" ( $\sigma=0.80$ ) y "Realización" ( $\sigma=0.84$ ), todas las medias presentan valores superiores a 4 y menores que 5 lo cual afirma que como promedio las respuestas estuvieron entre frecuentemente y siempre, característica que va a ser común para todo el estudio.

En cuanto la respuesta más frecuente, se puede apreciar que la tendencia fue obtener respuestas de alta frecuencia, la opción frecuentemente (Mod=4) fue común para todas las dimensiones, al tiempo que aproximadamente la mitad de las respuestas se encuentran entre rara vez y frecuentemente y la otra mitad entre frecuentemente y siempre de forma general (Mod=4)

Al realizar un resumen de los datos obtenidos, el promedio más alto de respuestas elevadas (M=4.18) resultó ser el de la dimensión Poder, lo cual unido a su positivo grado de dispersión ( $\sigma=0.74$ ) y a tener el menor recorrido de las cuatro dimensiones (R=3) sugiere que las características vinculadas al liderazgo, responsabilidad, autoconfianza, independencia, flexibilidad y la tolerancia al estrés parecen ser las más comunes en la actuación de los muestreados. Siendo menos relevante la dimensión Innovación (características vinculadas a la creatividad, la iniciativa y la Innovación) con la menor de las medias (M=4.01) y la mayor dispersión en sus resultados ( $\sigma=0.74$ ).

**Tabla 13.** Análisis descriptivo del instrumento aplicado en Desoft

	Media (M)	Mediana (Med)	Moda (Mod)	Rango (R)	Desviación típica ( $\sigma$ )
DimPlaneación	4,10	4,00	4,00	4,00	,80
DimRealización	4,05	4,00	4,00	4,00	,84
DimPoder	4,18	4,00	4,00	3,00	,74
DimInnovación	4,01	4,00	4,00	3,00	,74

En el **(Anexo 7)** se muestran los resultados de algunos descriptivos por Ítem de la Casa del Software radicada en la UHO sede Oscar Lucero, resultando el Ítem 21 " Realizo las actividades que me producen satisfacción personal, es decir, para mi es importante no solo alcanzar un objetivo sino lograrlo con el mayor éxito posible ", perteneciente a la dimensión Poder, el de mayor comportamiento con respuestas entre frecuentemente y siempre (ligeramente inclinadas a siempre (M=4.54), con el total de sus respuestas entre rara vez y siempre (R=3), a la vez que presenta un buen grado de concordancia mostrando poca variabilidad en los resultados ( $\sigma=0.76$ ). La respuesta más empleada fue siempre (Mod=5) y aproximadamente la mitad de las frecuencias son menores que siempre constituyendo siempre la otra mitad de las mismas (Med=5). El lado opuesto estuvo constituido por el Ítem 17 " 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", de la dimensión Innovación resulto el de menor tendencia a frecuencias altas resultando como promedio su respuestas entre a veces y frecuentemente ( $M=3.81$ ), siendo la frecuencia nunca la única no marcada ( $R=3$ ), la frecuencia más recurrente fue frecuentemente ( $Mod=4$ ) sobre la misma y por debajo de ella se encuentran las mitades de las respuestas ( $Med=4$ ), con poca dispersión entre sus respuestas ( $\sigma=0.58$ ).

En la tabla 14 se observa que la dimensión de mayor grado de concordancia resulto ser "Poder" ( $\sigma=0.82$ ), seguida de "Planeación" ( $\sigma=0.86$ ), "Realización" ( $M=4.19$ ) e "Innovación" ( $\sigma=0.95$ ), En cuanto a la moda se puede apreciar que la tendencia fue obtener respuestas de muy alta frecuencia, la opción siempre  $Mod=5$  fue común para todas las dimensiones, al tiempo que aproximadamente la mitad de las respuestas se encuentran por debajo y por encima de frecuentemente ( $Med=4$ ).

A la dimensión Poder pertenecieron tanto el promedio mayor de respuestas de alta frecuencia ( $M=4.04$ ) como la mayor concordancia entre las mismas ( $\sigma=0.82$ ), resultados que sugieren un análisis similar al anterior, o sea, las características vinculadas al liderazgo, responsabilidad, autoconfianza, independencia, flexibilidad y la tolerancia al estrés parecen ser las más comunes en la actuación de los muestreados.

Siendo menos relevante la dimensión Innovación (características vinculadas a la creatividad, la iniciativa y la Innovación) con la menor tendencia de respuestas de alta frecuencia ( $M=4.04$ ) y la mayor dispersión en sus resultados ( $\sigma=0.95$ ).

**Tabla 14.** Análisis descriptivo del instrumento aplicado en Casa del Software

	Media	Mediana	Moda	Rango	Desviación típica
<b>DimPlaneación</b>	4,17	4,00	5,00	4,00	,86
<b>DimRealización</b>	4,19	4,00	5,00	3,00	,87
<b>DimPoder</b>	4,27	4,00	5,00	3,00	,82
<b>DimInnovación</b>	4,04	4,00	5,00	3,00	,95

Luego se procede a analizar los resultados (**Anexo 7**) de carácter descriptivo por Ítem de las encuestas recogidas en los cuartos años de las especialidades Ing. Industrial y Lic. Económica de la UHOLM, resultando el Ítem 18 "Me siento responsable y comprometido con las consecuencias de las acciones bajo mi autoridad y respondo por ellas ante mí y

ante los demás", perteneciente a la dimensión Poder, el de mayores respuestas de alta frecuencia como promedio ( $M=4.41$ ), distribuyéndose las mismas por toda la escala desde nunca hasta siempre ( $R=4$ ), con buen grado de concordancia ( $\sigma=0.87$ ), siendo frecuentemente la respuesta más repetitiva ( $Mod=4$ ), distribuyéndose las respuestas de igual forma desde la frecuencia A Veces hasta Siempre que hasta nunca ( $Med=3$ ), por el lado opuesto el Ítem 17 "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", de la dimensión Innovación resulto el de menor propensión a frecuencias altas como promedio ( $M=3.67$ ), con respuestas en todas las frecuencias de la escala ( $R=4$ ), la respuesta de mayor repetividad fue Siempre ( $Mod=5$ ) siendo dicha frecuencia la medida que divide las dos mitades de las respuestas ( $Med=5$ ), además se puede afirmar que hubo cierto nivel de consenso en las respuestas ( $\sigma=1.03$ ).

En la tabla 15 se observan las dimensiones del instrumento antes mencionado con sus correspondientes características descriptivas, resultando la dimensión "Planeación" la de mayor grado de concordancia ( $\sigma=0.88$ ) seguida de "Realización" ( $\sigma=0.90$ ), "Poder" ( $\sigma=0.91$ ), e "Innovación" ( $\sigma=0.93$ ), En cuanto a la respuesta más reiterativa resulto ser Siempre ( $Mod=5$ ) para Planeación Y Poder mientras Frecuentemente lo era para las dos restantes dimensiones ( $Mod=4$ ). Al tiempo que aproximadamente la mitad de las respuestas se encuentran por debajo y por encima de frecuentemente ( $Med=4$ ).

La tendencia a respuestas de alta frecuencia fue similar en los casos de la dimensión Poder( $M=4.15$ ) y Planeación( $M=4.12$ ), siendo la primera muy ligeramente superior, al analizar sus respectivos grados de consenso se puede apreciar el mismo comportamiento la dispersión de las respuestas de ambas dimensiones en muy ligeramente superior en el caso de Poder ( $\sigma=0.91$ ) lo cual indica que pese a tener la mayor tendencia a frecuencias altas la dimensión Poder tuvo mayor grado de dispersión que Planeación, el recorrido se comportó de igual forma para todas las dimensiones variando entre Nunca y Siempre ( $R=4$ ), razones por las cuales se considerará de igual importancia para los Estudiantes del cuarto año de Lic. Económica e Ing. Industrial las dimensiones Poder y Planeación por tanto se concluye que en la actuación de dichos estudiantes es tan importante las características vinculadas al liderazgo, responsabilidad, autoconfianza, independencia, flexibilidad y la tolerancia al estrés como las características vinculadas a la delegación, el establecimiento

de metas, habilidad de control, capacidad visionaria, búsqueda de informaciones, integridad, y la actitud positiva para el cambio. Siendo menos relevante la dimensión Innovación (características vinculadas a la creatividad, la iniciativa y la Innovación) con la menor de las medias ( $M=3.76$ ) y la mayor dispersión en sus resultados ( $\sigma=0.93$ ).

**Tabla 15.** Análisis descriptivo del instrumento aplicado a los Estudiantes del cuarto año de Lic. Económica e Ing. Industrial

	Media	Mediana	Moda	Rango	Desviación típica
<b>DimPlaneación</b>	4,12	4,00	5,00	4,00	,88
<b>DimRealización</b>	4,05	4,00	4,00	4,00	,90
<b>DimPoder</b>	4,15	4,00	5,00	4,00	,91
<b>DimInnovación</b>	3,76	4,00	4,00	4,00	,93

Los resultados de algunos de los descriptivos por Ítem del instrumento aplicado en los tres hoteles del centro de la ciudad de Holguín que prestan servicio a la población en CUP se muestran en el **(Anexo 7)**, resultando el Ítem 21 "Realizo las actividades que me producen satisfacción personal, es decir, para mi es importante no solo alcanzar un objetivo sino lograrlo con el mayor éxito posible", perteneciente a la dimensión Poder, el de mayor tendencia a respuestas de alta frecuencia con afirmaciones que se encuentran como promedio entre frecuentemente y siempre ( $M=4.54$ ), el comportamiento de las respuestas estuvo entre Rara Vez y Siempre ( $R=3$ ), con un grado de dispersión aceptable lo cual muestra cierto nivel de consenso ( $\sigma=0.76$ ), la respuesta más reiterativa fue Siempre ( $Mod=5$ ) siendo también la frecuencia que define el punto medio sobre el cual y debajo del cual se encuentran las mitades de los pesquisados.

Por el contrario el Ítem 23 "Intento realizar la mayor cantidad de funciones en el menor tiempo posible para lograr resultados exitosos", de la dimensión Realización, resultó el de menor tendencia a las altas frecuencias del instrumento ( $M=3.67$ ), con respuestas que estuvieron entre Nunca y Siempre ( $R=4$ ), la respuesta más usada y la medida que divide la mitad de las frecuencias fue Frecuentemente ( $Mod=4$  y  $Med=4$ ), con un nivel de consenso bastante positivo entre las respuestas ( $\sigma=1.08$ ).

En la tabla 16 se observa que la dimensión de mayor grado de concordancia resulto ser "Innovación" ( $\sigma=0.69$ ), seguida de "Planeación" ( $\sigma=0.79$ ) y "Poder" ( $\sigma=0.79$ ), y "Realización" ( $\sigma=0.94$ ), se puede apreciar que la tendencia fue obtener como respuesta

Frecuentemente (Mod=4), solo Poder tuvo como frecuencia más usada Siempre (Mod=5), al tiempo que aproximadamente la mitad de las respuestas se encuentran por debajo y por encima de frecuentemente (Med=4).

A la dimensión Poder perteneció el promedio mayor de respuestas de alta frecuencia (M=4.15), resultados que sugieren análisis similares a los anteriores, o sea, las características vinculadas al liderazgo, responsabilidad, autoconfianza, independencia, flexibilidad y la tolerancia al estrés parecen ser las más comunes en la actuación de los muestreados.

Siendo menos relevante la dimensión Realización (características vinculadas a tenacidad, búsqueda de oportunidades, actitud disconforme, meticulosidad, persistencia, pragmatismo, aceptación de riesgos y análisis de problemas) con la menor tendencia de respuestas de alta frecuencia (M=3.98) y la mayor dispersión en sus resultados ( $\sigma=0.94$ ).

**Tabla 16.** Análisis descriptivo de del instrumento aplicado en los tres Hoteles del centro de la ciudad de Holguín que prestan servicios a la población en MN

	Media	Mediana	Moda	Rango	Desviación típica
<b>DimPlaneación</b>	4,12	4,00	4,00	3,00	,79
<b>DimRealización</b>	3,98	4,00	4,00	4,00	,94
<b>DimPoder</b>	4,15	4,00	5,00	3,00	,79
<b>DimInnovación</b>	4,08	4,00	4,00	2,00	,69

Los resultados de algunos de los descriptivos por ítem del instrumento aplicado en los tres hoteles del centro de la ciudad de Holguín que prestan servicio a la población en CUP se muestran en el **(Anexo 7)**, resultando el ítem 26 "Mantengo una actitud que promueve, inicia y desarrolla el cambio", perteneciente a la dimensión Realización, el de mayor tendencia a respuestas de alta frecuencia con afirmaciones que se encuentran como promedio entre frecuentemente y siempre (M=4.62), el comportamiento de las respuestas estuvo entre Nunca y Siempre (R=4), con un grado de dispersión aceptable lo cual muestra cierto nivel de consenso ( $\sigma=0.86$ ), la respuesta más reiterativa fue Siempre (Mod=5) siendo también la frecuencia que define el punto medio sobre el cual y debajo del cual se encuentran las mitades de los pesquisados (Med=5).

Por el contrario el Ítem 1 "Mantengo firme mi carácter bajo presión y/o controlo mis respuestas en situaciones estresantes", de la dimensión Poder resulto el de menor tendencia a las altas frecuencias del instrumento ( $M=3.78$ ), con respuestas que estuvieron entre Nunca y Siempre ( $R=4$ ), la respuesta más usada fue siempre ( $Mod=5$ ) y la medida que divide la mitad de las frecuencias fue Frecuentemente ( $Med=4$ ), Con un cierto nivel de consenso entre las respuestas ( $\sigma=1.43$ ).

En la tabla 17 se observa que la dimensión de mayor grado de concordancia resulto ser "Planeación" ( $\sigma=1.01$ ), seguida de "Realización" ( $\sigma=1.03$ ), "Innovación" ( $\sigma=1.04$ ), y "Poder" ( $\sigma=1.07$ ), se puede apreciar que la tendencia fue obtener como respuesta Siempre para todas las dimensiones ( $Mod=5$ ), a la vez que aproximadamente la mitad de las respuestas se encuentran por debajo y por encima de frecuentemente ( $Med=4$ ) en el caso de Innovación y por encima y por debajo de Siempre para las restantes dimensiones.

A las dimensiones Poder y Realización pertenecieron los promedios mayores de respuestas de alta frecuencia ( $M=4.27$ ), con diferencias de dispersión en los resultados poco significativas ( $\sigma=1.07$  y  $\sigma=1.03$  respectivamente) resultados que sugieren como características más comunes en la actuación de los dueños de las casas de alquiler tanto el liderazgo, responsabilidad, autoconfianza, independencia, flexibilidad y la tolerancia al estrés como la tenacidad, búsqueda de oportunidades, actitud disconforme, meticulosidad, persistencia, pragmatismo, aceptación de riesgos y análisis de problemas.

Siendo menos relevante la dimensión Innovación (características vinculadas a la creatividad, la iniciativa y la Innovación) con la menor tendencia de respuestas de alta frecuencia ( $M=3.98$ ) y la mayor dispersión en sus resultados ( $\sigma=0.94$ ).

**Tabla 17.** Análisis descriptivo del instrumento aplicado en casas de alquiler

	Media	Mediana	Moda	Rango	Desviación típica
<b>DimPlaneación</b>	4,24	5,00	5,00	4,00	1,01
<b>DimRealización</b>	4,27	5,00	5,00	4,00	1,03
<b>DimPoder</b>	4,27	5,00	5,00	4,00	1,07
<b>DimInnovación</b>	4,18	4,00	5,00	4,00	1,04

Un análisis similar a los anteriores se puede realizar con la tabla 18, en la cual se muestran cómo se comportaron de forma general las dimensiones del emprendedurismo en las

entidades seleccionadas, a modo de resumen podemos afirmar que el emprendedurismo tiene valores potencialmente altos de frecuencias en todas las dimensiones, pues como promedio se recibieron respuestas entre frecuentemente y siempre en cada uno de los casos.

**Tabla 18.** Análisis descriptivo del instrumento aplicado en todas las entidades seleccionadas

	Media	Mediana	Moda	Rango	Desviación típica
<b>Poder</b>	4,38	5,00	5,00	4,00	,77
<b>Realización</b>	4,25	4,00	5,00	4,00	,83
<b>Planeación</b>	4,31	4,00	5,00	4,00	,79
<b>Innovación</b>	4,11	4,00	4,00	4,00	,85

### 3.3.3 Paso 9. Comparación de los resultados en las entidades con características semejantes.

En este paso se procederá a establecer comparaciones entre las entidades que comparten similitudes en sus funciones y mercado, como se muestra en la tabla 19, la dimensión Poder es la más recurrente en cuanto a respuestas de alta frecuencia como promedio, en detrimento de la Innovación la cual a excepción de los encuestados en los hoteles del centro de la ciudad para los cuales resulto ser la realización.

**Tabla 19.** Resumen de las dimensiones principales y menos principales por entidad

Entidad	Dimensiones Principales	Dimensiones menos Principales
<b>Desoft</b>	Poder	Innovación
<b>Casa del Software</b>	Poder	Innovación
<b>4<sup>to</sup> año de Ing. Industrial y Lic. Económica</b>	Poder y Planeación	Innovación
<b>Hoteles del centro de la ciudad de Hlg</b>	Poder	Realización
<b>Casas de renta en Mn</b>	Poder y Realización	Innovación

Primeramente se analizarán las similitudes y diferencias entre los resultados obtenidos en Desoft y la Casa del software, ambas comparten como dimensión principal Poder de forma general para los elementos encuestados es muy importante el establecimiento de redes de



contacto, la Persuasión, el Liderazgo, la Independencia y la Autoconfianza en detrimento de la Innovación síntoma de carácter negativo pues en ambos casos las características vinculadas con la iniciativa, la innovación y la creatividad resultarían de gran importancia, para el progreso de ambas instituciones.

En cuanto a las diferencias en el **(Anexo 7)** se muestra el comportamiento por Ítem en cada una de las entidades donde se aplicó el instrumento. Se puede apreciar que, en Desoft los 5 primeros Ítem (2,11,3,5,18) en frecuencias altas como promedio tributaron a las características; Flexibilidad, Capacidad Crítica y Autocrítica, Tenacidad, Integridad y responsabilidad, por el contrario los 5 Ítem (13,23,6,14,9) de frecuencias más bajas como promedio pertenecen a las características de Creatividad, Tipo A de Comportamiento, Meticulosidad, Asumir riesgos y la Planeación.

En la Casa del Software los primeros 5 Ítem (21, 24, 5, 11,23) de más altas frecuencias como promedio tributaron a las características; Auto motivación, Actitud Disconforme, Integridad, Capacidad Crítica y Auto crítica y a Tipo A de Comportamiento, por otro lado los 5 Ítem (7, 16, 19, 6,17) resultaron ser los de frecuencias más bajas como promedio perteneciendo a las características de planificación y organización, trabajo en equipo, Persistencia, meticulosidad e innovación.

De los resultados expuestos anteriormente se aprecia que mientras para Desoft el Ítem 23 que mide la Característica Tipo A de comportamiento es la cuarta de más baja frecuencia como promedio, para los elementos encuestados de la Casa del software dicho Ítem es el quinto que mayor frecuencia como promedio tiene, siendo muy importante para los estudiantes y profesores de la Casa del software aprovechar al máximo el tiempo realizando las acciones que les atribuyan sentimientos de gloria y de éxito.

A continuación se analizarán las semejanzas y desacuerdos entre los resultados obtenidos en los hoteles del Centro de la ciudad de Holguín y las casas de alquiler de habitación en CUP, ambas comparten como dimensión principal Poder, siendo esta su principal semejanza, no obstante los dueños del negocio de alquiler atribuyen a la dimensión Realización igual importancia que a Poder no siendo así para los directivos encuestados en los hoteles del centro de la ciudad, para los cuales las características vinculadas a la

Realización se muestran como las de menor tendencia a las altas frecuencias como promedio, resultando Innovación su similar entre los dueños del negocio de alquiler de habitaciones en MN.

Se puede resumir que, para el personal encuestado de ambas entidades es muy importante el Establecimiento de redes de contacto, la Persuasión, el Liderazgo, la Independencia y la Autoconfianza los dueños del negocio de las casas de alquiler también consideran fundamentales la Busca de oportunidades la Persistencia y la Aceptación de riesgos, características que resultaron las menos principales para los directivos de los hoteles, para los dueños del negocio antes mencionado las características menos principales son las vinculadas con la creatividad, la iniciativa y la innovación.

Estos resultados son indicadores de una gran actitud emprendedora en las personas o pueden reflejar auto percepciones poco veraces de los individuos que, por causas como el carácter, maquillan la realidad y afirman hacer con mucha frecuencia lo que en realidad no es práctica en ellos. La dimensión con mayor tendencia a las altas frecuencias en todas las entidades como promedio fue el poder, y la de menor tendencia como promedio resultó, la innovación.

### **3.4 ETAPA IV: Propuesta de medidas para incentivar el emprendimiento**

Para determinar los factores que inhiben el desarrollo emprendedor del territorio se utilizó como método fundamental, la entrevista.

La entrevista fue semielaborada con 5 preguntas prediseñadas, las cuales fueron comunes para todos los entrevistados, a continuación se muestran dichas preguntas.

- ✓ ¿Qué opinión le merece el entorno empresarial cubano como promotor u obstáculo del emprendimiento?
- ✓ ¿A su juicio cuales son las causas que obstaculizan el desarrollo emprendedor en la actualidad económica holguinera?
- ✓ ¿Considera usted adecuadas las estimulaciones tanto morales como materiales, que se les brinda a las personas, innovadoras y/o emprendedoras?
- ✓ ¿Cuáles medidas usted propondría para fomentar el desarrollo emprendedor de entorno socio-económico holguinero?

- ✓ ¿Qué importancia le atribuye usted a las innovaciones y al emprendedurismo dentro del desarrollo de un país?

Además se debe tener en cuenta que no se preguntó ningún dato de carácter personal para conservar el anonimato de los entrevistados.

En la selección de las personas a entrevistar se procedió de forma diferenciada dada la heterogeneidad de las entidades objeto de estudio, en la empresa desarrolladora de software Desoft sucursal Holguín se seleccionaron 4 trabajadores, 2 por su nivel contacto con los clientes y los dos restantes por formar parte de la junta directiva y por tener más de 5 años de experiencia, en la UHOLM se seleccionaron 3 profesores con amplia experiencia como educadores y con resultados claves en determinadas áreas del emprendedurismo (productos y patentes concedidas), en los hoteles radicados en el centro de la ciudad de Holguín se seleccionaron 3 directivos por su experiencia y por el cargo que ocupan, por último se completaron al azar<sup>9</sup> 10 entrevistas a dueños de negocios de alquiler de habitación en CUP con más de tres años de experiencia en su labor, el 100% de las entrevistas fueron hechas por el autor con un tiempo aproximado de 30 minutos de duración y como método de recolección de la información se utilizó una grabadora con la cual se crearon registros de audio que posteriormente se llevaron a formato de texto para su presentación.

### **3.4.1 Paso 10. Determinar los factores que frenan el desarrollo emprendedor en el territorio**

Según los datos recolectados en las entrevistas realizadas, los principales factores que frenan el desarrollo emprendedor están relacionados a:

#### **En el sector estatal:**

- ✓ indisciplinas sociales,
- ✓ insuficientes trabajos en ofertas tentadoras para la juventud,
- ✓ salarios bajos,
- ✓ falta de insumos,
- ✓ elevados precios de los insumos,
- ✓ trabas y prohibiciones,
- ✓ la percepción de las personas,

---

<sup>9</sup> La selección al azar se refiere a que no se tuvo en cuenta ningún criterio de selección ni la utilización de las tablas de números aleatorios.

- ✓ los escasos recursos,
- ✓ la relación entre los recursos y las personas,
- ✓ la implementación de políticas en exceso restrictivas,
- ✓ la falta de competencia en el mercado,
- ✓ la indolencia,
- ✓ la informalidad empresarial,
- ✓ la falta de motivación,
- ✓ falta de autonomía en la base

**En el sector no estatal:**

- ✓ trabas burocráticas
- ✓ los impuestos altos,
- ✓ falta de insumos,
- ✓ falta de financiamientos,
- ✓ la implementación de políticas en exceso restrictivas,
- ✓ falta de profesionalidad y ética de los inspectores,
- ✓ Indisciplinas sociales

Es reiterativo el comentario que las innovaciones generan más trabajo a los directivos y por ende se relegan a un segundo y tercer plano y esto incide en mayor medida en que no se transfieren sus resultados para dar solución a las necesidades sociales.

El 95% de los entrevistados respondió que era insuficiente la estimulación material, mientras el 80% afirmó que era insuficiente la estimulación moral. Asimismo el 90% de los entrevistados afirmó que la opinión que le merecía el entorno socioeconómico holguinero, era como obstáculo del emprendedurismo (por diversas razones ya expuestas con anterioridad), en cuanto a la importancia que les concedían a las innovaciones y al emprendedurismo para el desarrollo de un país, el 100% le atribuyó una gran importancia.

**3.4.2 Paso 11. Proponer medidas para fomentar el desarrollo de la competencia emprendimiento en el entorno socio-económico holguinero**

A través de la entrevista se determinaron los factores que pudieran fomentar el desarrollo del emprendedurismo en el territorio resultando los 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,
- ✓ Crear mecanismos de agrupación de emprendedores,
- ✓ Financiar los proyectos de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores,

- ✓ Elaborar catálogos de ofertas y demandas elaborados por la propia universidad con el fin de localizar posibles ideas de negocio nuevas.
- ✓ Conceder mayor autonomía en la base,
- ✓ Que se hagan estudios que permitan el diálogo antes de dictar las leyes,
- ✓ Establecimiento de impuestos diferenciados y acordes a la situación del país.
- ✓ Apoyo a la generación, desde la investigación, de ideas empresariales: información a investigadores sobre ejemplos y experiencias en otras universidades
- ✓ Crear y mantener un servicio de información al emprendedor universitario, en el que pueda ser informado sobre cursos opcionales, jornadas y oportunidades tanto provenientes de la universidad como de otros centros del entorno.
- ✓ Proyectar concursos para el fomento de ideas emprendedoras en los diferentes entornos universitarios.
- ✓ Se pretende que el complejo sea una estructura de transferencia de conocimiento y tecnología que se halle perfectamente acoplada en el entorno universitario y que contará con:
- ✓ Diseñar cursos de gestión de la cultura emprendedora, dentro de los currículos de las carreras de ingeniería industrial y licenciatura en economía.

## **Conclusiones**

Con la ejecución de la presente investigación se obtuvieron resultados positivos, se cumplió el objetivo de la investigación de determinar el nivel de la competencia emprendimiento en varias entidades del entorno socioeconómico holguinero, para lo cual fue necesario la creación de un procedimiento que incluyó el diseño, confección y aplicación de un IMAE como herramienta fundamental en la realización del estudio, además se resume que:

1. Se realizó una búsqueda bibliográfica actualizada, tanto de autores nacionales como foráneos en torno a las competencias laborales y al emprendimiento, en el que queda definido que el espíritu emprendedor aporta al menos tres beneficios para la sociedad: fomenta el crecimiento económico, aumenta la productividad, y aporta nueva tecnología, productos y servicios
2. El procedimiento creado está formado por cuatro etapas y once 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.
3. Se diseña y aplica el IMAE, con las cuatro dimensiones que caracterizan la competencia emprendimiento, que son Realización, Poder, Planeación e Innovación, a la que están asociadas 26 ítems que permiten determinar las potencialidades emprendedoras de los individuos.
4. Se determinó el nivel de emprendimiento en la empresa DESOFT y en la Casa de software de la universidad, obteniéndose en la dimensión Poder, el mayor comportamiento con respuestas entre frecuentemente y siempre, y en la Innovación la menor tendencia a frecuencias altas.
5. Al determinar el nivel de emprendimiento en los hoteles de la ciudad, se obtuvo la dimensión Poder, como la de mayor tendencia a respuestas de alta frecuencia y la dimensión Realización, la de menor tendencia a las altas frecuencias. Por su parte en las casas de alquiler se obtuvo, que las dimensiones Poder y Realización pertenecieron los promedios mayores de respuestas de alta frecuencia, siendo la menos relevante la dimensión Innovación
6. 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 salarios bajos, falta de insumos, elevados precios, trabas y prohibiciones, los escasos recursos, la implementación de políticas en exceso restrictivas, la falta de competencia en el mercado, la indolencia, la informalidad empresarial, la falta de motivación, entre otras.

7. Se determinaron los factores que pudieran fomentar el desarrollo del emprendimiento en el territorio resultando los más relevantes: desarrollar actividades para el fomento de la transferencia de tecnologías, la búsqueda de apoyos y/o socios financieros, crear mecanismos que generen el aumento de la estimulación moral y material, crear mecanismos de agrupación de emprendedores, financiar los proyectos de la ANIR, elaborar catálogos de ofertas y demandas elaborados por la propia universidad con el fin de localizar posibles ideas de negocio nuevas, apoyo a la generación, desde la investigación, de ideas empresariales, proyectar concursos para el fomento de ideas emprendedoras en los diferentes entornos universitarios, entre otros.

### **Recomendaciones**

Tomando en consideración las conclusiones propuestas anteriormente se proponen 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 socioeconómico 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. Agüero, P. M. Z. (2002). El hombre, la personalidad y las competencias como principal recurso en la gestión empresarial.
2. Allen, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias (2da ed.). Argentina.
3. Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 2.
4. Begley, T., & Boyd, D. P. (1987). The Relationship of the Jenkins Activity Survey to Type A Behavior Among Business Executives. *Journal of Vocational Behavior*.
5. Birch, D. (1981). Who Creates Jobs. *The Public*.
6. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons. .
7. Brockhaus, R. H. (1982). *The psychology of the entrepreneur*. New Jersey SEXTON.
8. Caldera, J., Rodríguez, F., & Moreno, J. (2007). Manual guía para agentes multiplicadores en estímulo y desarrollo de capacidades emprendedoras.
9. Casanova, F. (2002). Formación profesional, productividad y trabajo decente. *Boletín nº153*.
10. Cuesta, A. (2002). *Gestión del conocimiento: Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*. La Habana
11. Díaz Canel Bermúdez, M. (2012). Conferencia Inaugural del 8vo Congreso Internacional de la Educación Superior, UNIVERSIDAD 2012. . Universidad de la Habana.
12. Fagerberg, J., Mowery, D. C., & R, N. R. ( 2005). *Innovation: a guide to the Literature*. Oxford University Press.
13. Fillion, L. J. (1999). *Emprendedorismo: emprendedores e propietarios-gerentes de pequeños*
14. *negócios*. RAUSP.
15. Goleman, D. (1997). *Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
16. Grebel, T., Pyka, A., & Hanusch, H. (2003). An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship. *Industry and Innovation* (Vol. 10).

17. Gumpert, H. H. S. a. D. E. (1985). *The Heart of Entrepreneurship*. Harvard Business Review.
18. Hair, J. F. (1998). *Multivariate data analysis (5<sup>ta</sup> Edición ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
19. International., M. S. (1999). *Treinamento empresarial e*
20. *fortalecimento do desempenho empresarial. Relatório Final de Pesquisa*. Boston.
21. Júnior., G. S. L., & Souza, L. d. (2013). *atitude empreendedora: validação de um instrumento de medida com base no modelo de resposta gradual da teoria da resposta ao item*. Retrieved from
22. Langan-Fox, J., & Roth, S. (1995). *Achievement motivation and female entrepreneurs*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68.
23. Lawson, B., & Samson, D. (2001). *Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach*. *International Journal of Innovation Management*, 5.
24. Lopez JR, G. S., & Souza, E. C. L. (2006). *Instrumento de Medida da Atitude Empreendedora - IMAE: construção e validação de uma escala*. Rio de Janeiro
25. Luna, D. L. P. (2011). *¿Competencia vs Competencia Laboral?* Bogotá, Colombia.
26. McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence rather than for Intelligence*. *American Psychologist*.
27. Morgan, G. (2006). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
28. Narula, R. (2004). *Globalization and technology: interdependence, innovation systems and industrial policy*. Cambridge: Polity Press.
29. Parra, L. F. (2010). *Modelo de incubadoras para empresas comunitarias*. Colombia.
30. Pasqali, L. (2004). *Análise fatorial para pesquisadores*. Petrópolis: Vozes.
31. Pedrosa, M. A. F. (2007). *Atitude Empreendedora no Setor Hosteleiro Brasileiro: um estudo com gerentes de pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal*. Master en Administración, UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Brasília.
32. Richarson, R. J. (2007). *Pesquisa social: métodos e técnicas. (3<sup>a</sup> Edição ed.)*. São Paulo: Atlas.
33. Rodríguez, A. S. (2007). *Tecnología para el desarrollo para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la Provincia Holguín*. Doctor, UHO.

34. Sanabria, & Burgos. (2004). Competencia, Empresa y Espíritu Emprendedor. Escuela de Administración de Negocios.
35. Santos, A. C. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (2da. Revisada y Ampliada ed.). Habana, Cuba.
36. Santos, A. C. (2008). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento. Colombia.
37. Smith-Hunter, A., Kapp, J., & Yonkers, V. (2003). A psychological model of entrepreneurial behavior. *Journal of Academy of Business and Economics*, 2.
38. Souza, E. C. L. (2005). Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. Brasília Atlas.
39. Souza, E. C. L., & Lopez JR, G. S. (2005). Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida - IMAE (48 ed. Vol. 11): READ.
40. Souza, E. C. L. d. (2005). Diferentes visões à luz da cultura. Brasília.
41. Souza, E. L. S. (2003). Gestão de Organizações de Aprendizagem. Brasília.
42. Souza, J. D. (2007). El emprendimiento social en el cambio de la época. Brasil.
43. Spector, P. E. (1992). Summated rating scale construction. Newbury: Sage Publications.
44. Stewart, J. R., & Roth, P. L. (2007). A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 45.
45. Stewart Jr, W. H., Carland, J. W., Watson, W. E., & Sweo, R. (2003). Entrepreneurial dispositions and goal orientations: a comparative exploration of United States and Russian entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 41.
46. Stoner, J. A. F. (2007). Administración (5ta ed. Vol. Primera Parte). La Habana.
47. Turan, M., & Kara, A. (2007). An exploratory study of characteristics and attributes of Turkish entrepreneurs: a cross-country comparison to Irish entrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship*, 5.
48. Weber, M. (2003). A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Pioneira.

50. Werther, W. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las empresas. McGraw-Hill (6ta ed.). Colombia.
51. Wilken, P. H. (1979). Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study EE.UU: Norwood, N.J Ablex Publishing.
52. Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? [Journal]. Leadership and organization development journal, 14, 29-36.

## Anexos

### Anexo 1. Características a evaluar y dimensión a la que pertenecen

Características	Dimensión
1. <b>Tolerancia al estrés:</b> Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés:	Poder
2. <b>Flexibilidad</b> Capacidad desarrollada para moverse entre diferentes situaciones, manteniendo el norte y adaptándose a las situaciones novedosas que se encuentran en el camino, asumiéndolas con una actitud de sacar el mayor provecho de cada una de ellas	Poder
3. <b>Tenacidad:</b> Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta comprobar que este quede resuelto y hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un período razonable	Realización
4. <b>Independencia:</b> Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción	Poder
5. <b>Integridad :</b> Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas de las actividades relacionadas con el trabajo	Planeación
6. <b>Meticulosidad</b> Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia	Realización
7. <b>Planificación y organización:</b> Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta	Planeación

<p>8. <b>Habilidad de control:</b> Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y situaciones. Implica la toma de decisiones que aseguren este control</p>	<p>Planeación</p>
<p>9. <b>Delegación:</b> Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades</p>	<p>Planeación</p>
<p>10. <b>Liderazgo:</b> Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de objetivos</p>	<p>Poder</p>
<p>11. <b>Capacidad crítica y autocrítica:</b> Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional</p>	<p>Poder</p>
<p>12. <b>Análisis de problemas:</b> Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo</p>	<p>Realización</p>
<p>13. <b>Creatividad:</b> Capacidad para generar respuestas innovadoras a las situaciones complejas que se le presentan, de manera que produzca soluciones originales o poco habituales, que enriquezcan su proceso de generador de riqueza y prosperidad</p>	<p>Innovación</p>
<p>14. <b>Asumir riesgos:</b> Capacidad para asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante</p>	<p>Realización</p>
<p>15. <b>Escucha:</b> Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas aclaratorias y esperar que el otro finalice demuestran una escucha “activa</p>	<p>Poder</p>

<p>16. <b>Trabajo en equipo:</b> Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales</p>	<p>Poder</p>
<p>17. <b>Iniciativa:</b> Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.</p>	<p>Innovación</p>
<p>18. <b>Responsabilidad:</b> Compromiso activo y libre para medir consecuencias de las acciones y responder de ellas ante sí mismo y los demás.</p>	<p>Poder</p>
<p>19. <b>Persistencia:</b> Capacidad para generar, mantener y comprometerse con una visión de mediano plazo, apegándose creativamente a ella en medio de los vaivenes producidos por la variedad de situaciones que la persona y la organización encuentran en el desarrollo de su idea.</p>	<p>Realización</p>
<p>20. <b>Pragmatismo:</b> Orientación a resultados concretos. Materializa los proyectos.</p>	<p>Realización</p>
<p>21. <b>Automotivación:</b> Se traduce en la importancia de hacer las cosas para conseguir una satisfacción personal. Necesidad de alcanzar un objetivo con éxito</p>	<p>Poder</p>
<p>22. <b>Oportuno:</b> Capacidad desarrollada para ver en su momento oportunidades que se le presentan, tomando las que considere mejores y asumiendo los riesgos calculados que éstas oportunidades implican. Considera los fracasos como aprendizajes que producen lecciones para continuar impulsándose</p>	<p>Realización</p>

23. <b>Tipo A de comportamiento:</b> considera que el tiempo no le alcanza para satisfacer las necesidades personales de gloria y éxito, que cultiven la personalidad	Realización
24. <b>Actitud disconforme:</b> se refiere a la aptitud de disconformidad ante cualquier resultado, se trata de la característica personal de constantemente desafiar el estatus quo	Realización
25. <b>Visionario:</b> Capacidad para prever los medianos y grandes acontecimientos mucho antes de que sucedan solo con la observación de insignificantes variaciones del entorno, está ligada a la adaptabilidad pero es más profiláctica	Planeación
26. <b>Actitud para el cambio:</b> capacidad para fomentar la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro	Planeación



## Anexo 2. 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 2. 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) BASTANTE                      (2) MUCHO                      (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.

**Muchas gracias.**

<b>SOBRE EL PROCEDIMIENTO PROPUESTO</b>					
<b>ELEMENTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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 2. Continuación...**

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

<b>Elementos que se proponen ser incluidos</b>	<b>Elementos que se proponen ser eliminados</b>
<b>Etapas o pasos que se proponen ser incluidos</b>	<b>Etapas o pasos que se proponen ser eliminados</b>

- 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:

<b>El elemento aparece como</b>	<b>El elemento debe ser cambiado por</b>
<b>La etapa o el paso aparece como</b>	<b>La etapa o el paso debe ser cambiado por</b>

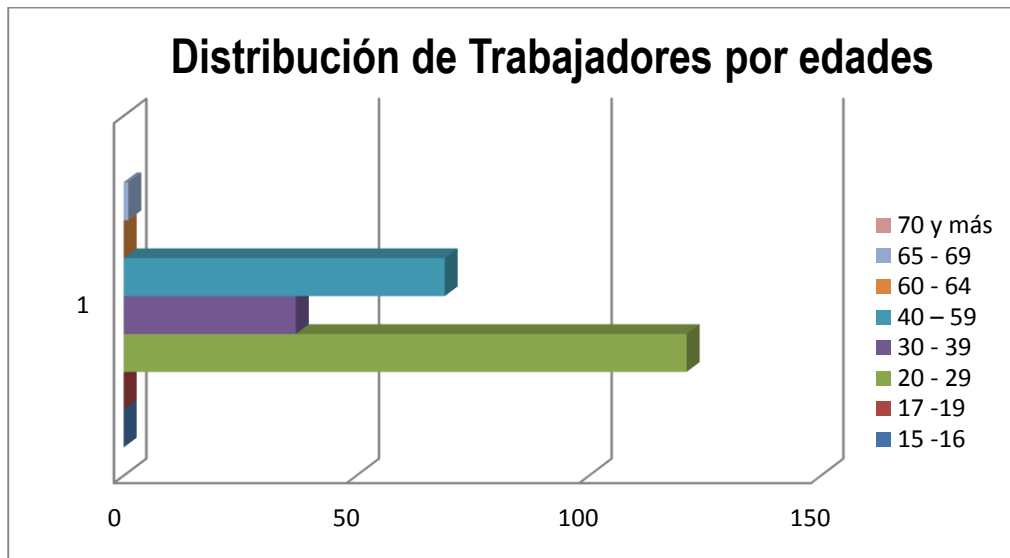
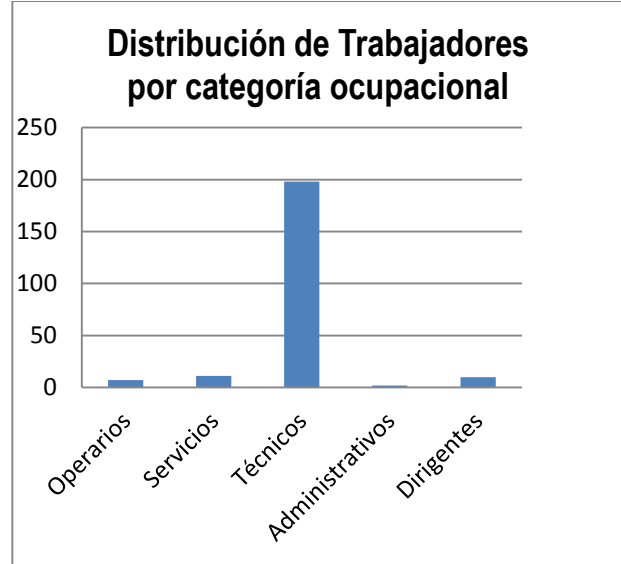
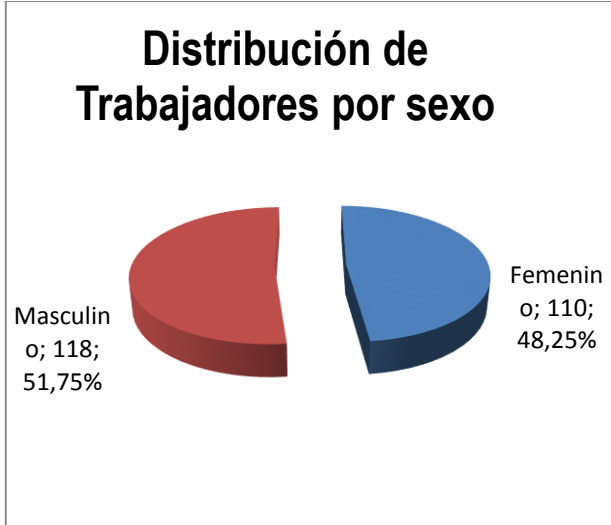
- Otra sugerencia que usted desee hacer sobre la propuesta, que estamos sometiendo a su consideración.

**Anexo 3. Resultados generales de la evaluación de los expertos**

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>M R</b>	<b>B R</b>	<b>P R</b>	<b>N R</b>
<b>El procedimiento posee los elementos estructurales que debe tener.</b>	<b>Si</b>	-	-	-
<b>Existe coherencia entre los elementos estructurales del procedimiento</b>	<b>Si</b>	-	-	-
<b>Hay correspondencia entre el procedimiento diseñado y la descripción de este.</b>	<b>Si</b>	-	-	-
<b>El procedimiento se adecua al sistema de principios dado.</b>	<b>Si</b>	-	-	-
<b>Hay claridad en el contenido de los elementos del procedimiento.</b>	<b>Si</b>	-	-	-
<b>Hay correspondencia entre los elementos estructurales del procedimiento, sus objetivos y sus características</b>	<b>Si</b>	-	-	-
<b>El procedimiento posee las etapas y pasos que debe tener.</b>	<b>Si</b>	-	-	-
<b>Existe coherencia y seguimiento lógico en las etapas y pasos del procedimiento</b>	<b>Si</b>	-	-	-
<b>Hay correspondencia entre las etapas y pasos del procedimiento, sus objetivos y características</b>	<b>Si</b>	-	-	-
<b>Hay claridad en el contenido de cada elemento del procedimiento.</b>	-	<b>SI</b>	-	-

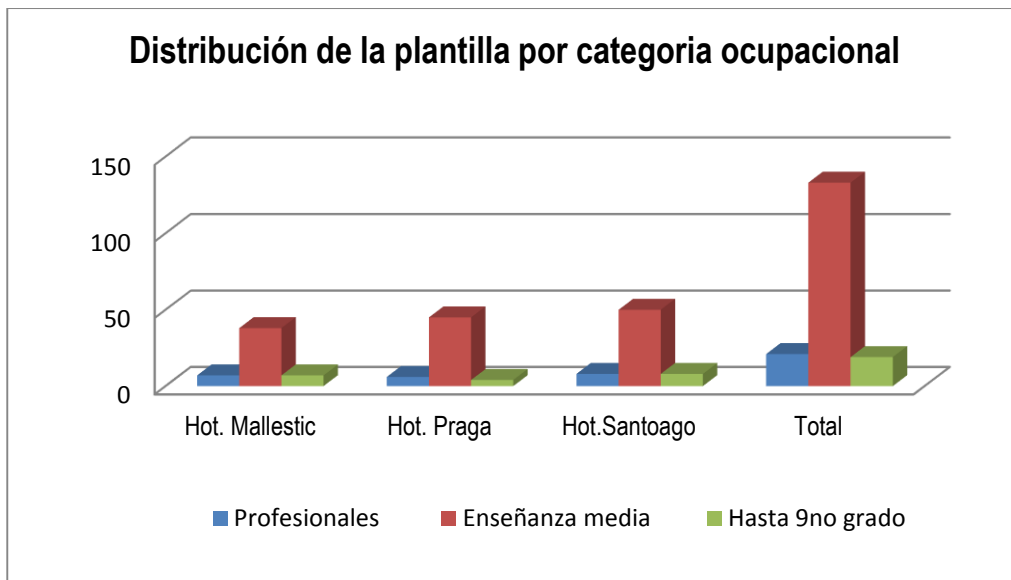
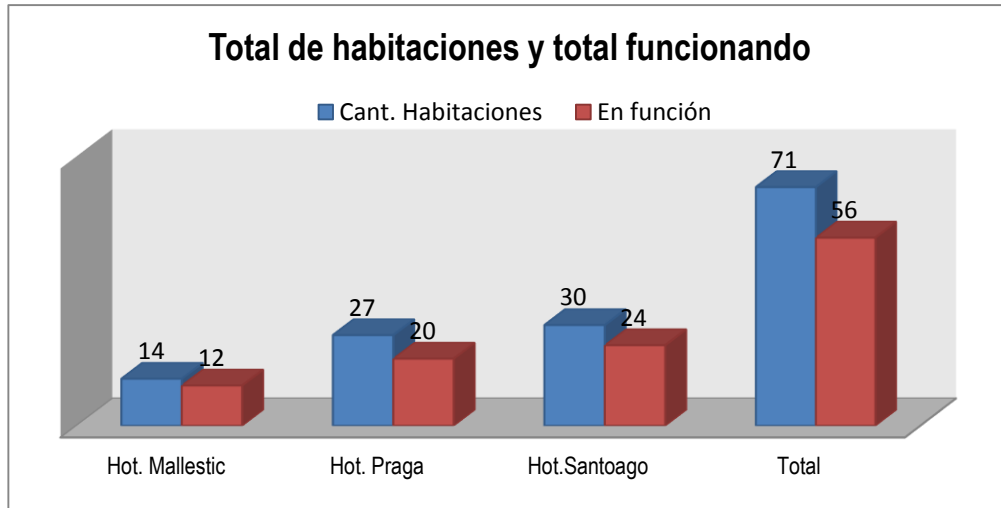
**Anexo 4. Distribución de la plantilla de trabajadores por sexo, edades y categoría ocupacional en las entidades Objeto de estudio**

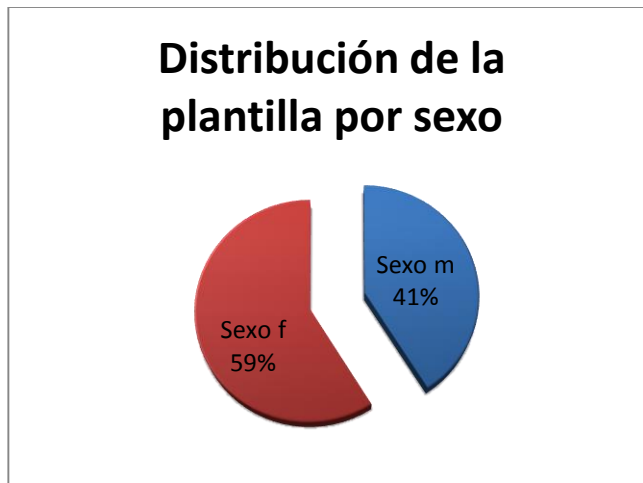
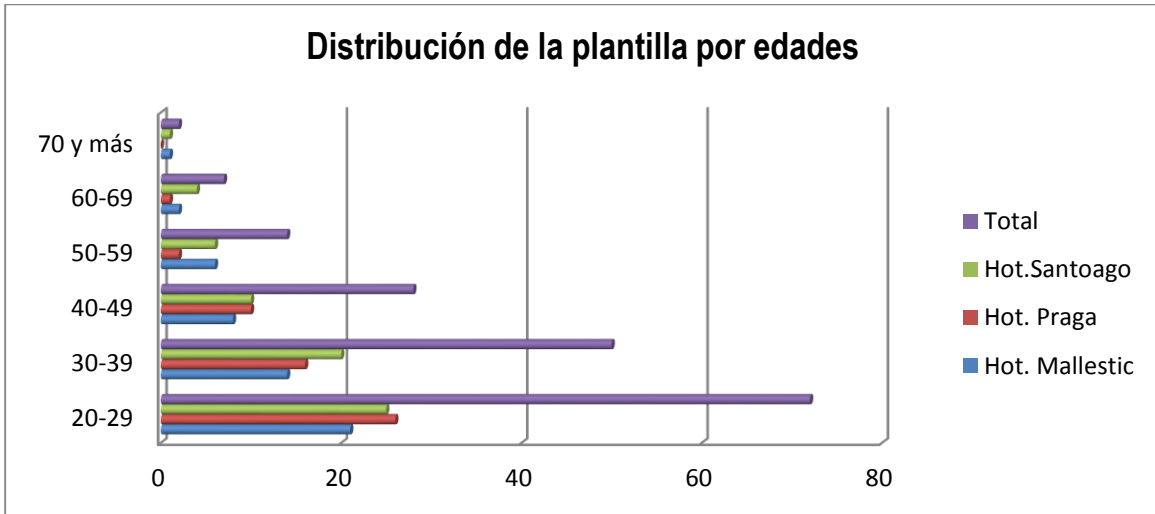
**Empresa desarrolladora de software sucursal Holguín**



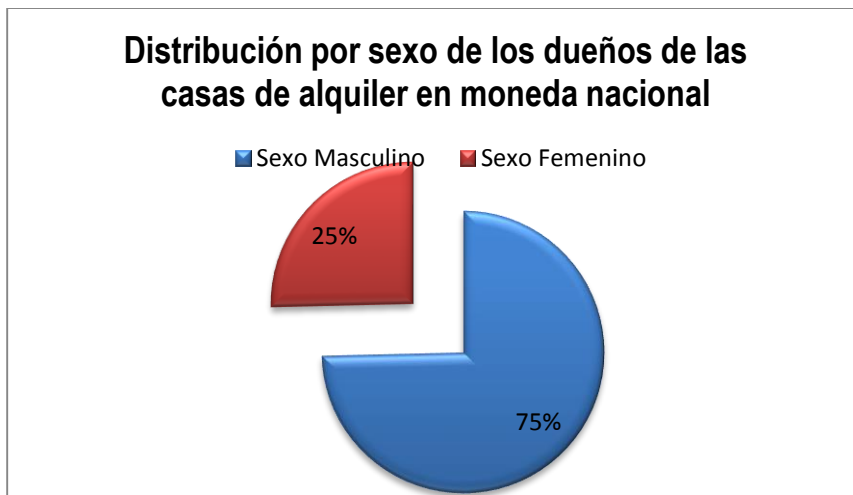
**Anexo 4. Continuación**

**Hoteles radicados en el centro de la ciudad de Holguín**

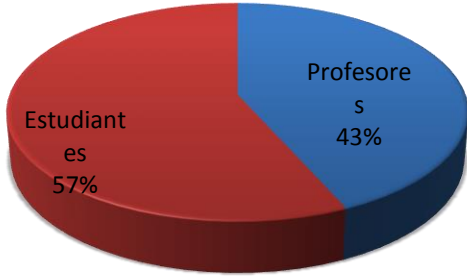
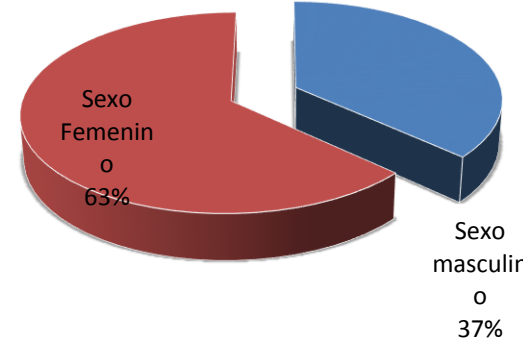
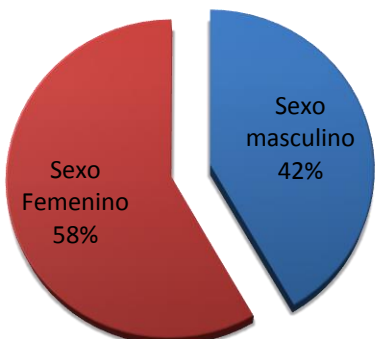




### Casa de alquiler en CUP del centro de la ciudad de Holguín



**Anexo 4 (continuación)**

<b>Casa del Software</b>													
<b>Composición de la casa del software</b>	<b>Distribución por sexo de los integrantes de la casa del software</b>												
 <table border="1"><caption>Composición de la casa del software</caption><thead><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Estudiantes</td><td>57%</td></tr><tr><td>Profesores</td><td>43%</td></tr></tbody></table>	Categoría	Porcentaje	Estudiantes	57%	Profesores	43%	 <table border="1"><caption>Distribución por sexo de los integrantes de la casa del software</caption><thead><tr><th>Sexo</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Sexo Femenino</td><td>63%</td></tr><tr><td>Sexo masculino</td><td>37%</td></tr></tbody></table>	Sexo	Porcentaje	Sexo Femenino	63%	Sexo masculino	37%
Categoría	Porcentaje												
Estudiantes	57%												
Profesores	43%												
Sexo	Porcentaje												
Sexo Femenino	63%												
Sexo masculino	37%												
<b>Cuarto año de Ing. Industrial y Lic. Económica</b>													
<b>Distribución por sexo de los integrantes del 4to año de Ing. Industrial y Lic. Económica</b>													
 <table border="1"><caption>Distribución por sexo de los integrantes del 4to año de Ing. Industrial y Lic. Económica</caption><thead><tr><th>Sexo</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Sexo Femenino</td><td>58%</td></tr><tr><td>Sexo masculino</td><td>42%</td></tr></tbody></table>		Sexo	Porcentaje	Sexo Femenino	58%	Sexo masculino	42%						
Sexo	Porcentaje												
Sexo Femenino	58%												
Sexo masculino	42%												



**Anexo 5. Formulación de las preguntas junto a las características que miden**

<b>Formulación de las Preguntas</b>	<b>Características</b>
1. Mantengo firme mi carácter bajo presión y/o controlo mis respuestas en situaciones estresantes.	<b>Tolerancia al estrés</b>
2. Analizo los problemas manteniendo y/o mejorando los objetivos planificados adaptándome a las situaciones novedosas que se presenten.	<b>Flexibilidad</b>
3. Persevero en un asunto o problema hasta comprobar que este quede resuelto o que el objetivo no es alcanzable en un período razonable.	<b>Tenacidad</b>
4. 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.	<b>Independencia</b>
5. Mantengo las normas sociales, organizacionales y éticas de las actividades relacionadas con el trabajo.	<b>Integridad</b>
6. Espero hasta el final en la resolución de una tarea o asunto en todas las áreas que envuelva, independientemente de su magnitud.	<b>Meticulosidad</b>
7. Establezco eficazmente un orden apropiado de actuación personal y/o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.	<b>Planificación y organización:</b>
8. Reconozco la necesidad de control y mantenimiento sobre métodos, personas y situaciones, es decir, tomo decisiones que aseguren este control	<b>Habilidad de control</b>
9. Distribuyo eficazmente las decisiones entre mis colaboradores, para dedicarme a otros asuntos de mayor importancia, consciente de mantener la responsabilidad por sus acciones.	<b>Delegación:</b>

<p>10. 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.</p>	<p><b>Liderazgo:</b></p>
<p>11. 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.</p>	<p><b>Capacidad Crítica y Autocrítica</b></p>
<p>12. 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</p>	<p><b>Análisis de problemas</b></p>
<p>13. Respondo con soluciones originales e innovadoras ante situaciones complejas que se presenten, de manera que se pueda obtener mayor riqueza y prosperidad.</p>	<p><b>Creatividad</b></p>
<p>14. Asumo riesgos moderados con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.</p>	<p><b>Asumir riesgos</b></p>
<p>15. 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.</p>	<p><b>Escucha</b></p>
<p>16. 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.</p>	<p><b>Trabajo en equipo</b></p>
<p>17. 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.</p>	<p><b>Iniciativa</b></p>

18.Me siento responsable y comprometido con las consecuencias de las acciones bajo mi autoridad y respondo por ellas ante mí y ante los demás.	<b>Responsabilidad</b>
19.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.	<b>Persistencia</b>
20.Mantengo firme resolución de materializar los proyectos orientados a una acción concreta.	<b>Pragmatismo</b>
21.Realizo las actividades que me producen satisfacción personal, es decir, para mi es importante no solo alcanzar un objetivo sino lograrlo con el mayor éxito posible.	<b>Automotivación</b>
22.Determino las oportunidades que se presentan, tomo las que considero mejores y asumo los riesgos de las mismas.	<b>Oportuno</b>
23.Intentó realizar la mayor cantidad de funciones en el menor tiempo posible para lograr resultados exitosos.	<b>Tipo A de comportamiento</b>
24.Confío en mi capacidad de enfrentar nuevos desafíos.	<b>Actitud disconforme</b>
25.Me mantengo alerta a los pequeños indicios de cambio del entorno para convertirlas en oportunidades de mejora.	<b>visionario:</b>
26.Mantengo una actitud que promueve, inicia y desarrolla el cambio.	<b>Actitud para el cambio</b>

## **Anexo 6. Propuesta de instrumento para medir la actitud emprendedora del individuo**

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 para la realización de la misma por lo que solicitamos su colaboración a través de la siguiente encuesta donde deberá responder: ¿con qué frecuencia usted aplica las siguientes características? De antemano le damos las gracias por su colaboración:

### **Frecuencias:**

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

### **AUTOEVALUACIÓN EMPRENDEDORA**

<b>Características</b>	<b>N</b>	<b>RV</b>	<b>AV</b>	<b>F</b>	<b>S</b>
1. Mantengo firme mi carácter bajo presión y/o controlo mis respuestas en situaciones estresantes.					
2. Analizo los problemas manteniendo y/o mejorando los objetivos planificados adaptándome a las situaciones novedosas que se presenten.					
3. Persevero en un asunto o problema hasta comprobar que este quede resuelto o que el objetivo no es alcanzable en un período razonable.					
4. Actúo basado(a) en convicciones propias y razonables en lugar de agrandar a terceros dejando que decidan mis acciones, es decir, mantengo independencia de criterios en cualquier tema.					
5. Mantengo las normas sociales, organizacionales y éticas de las actividades relacionadas con el trabajo.					
6. Espero hasta el final en la resolución de una tarea o asunto en todas las áreas que envuelva, independientemente de su magnitud.					
7. Establezco eficazmente un orden apropiado de actuación personal y/o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.					

8. Reconozco la necesidad de control y mantenimiento sobre métodos, personas y situaciones, es decir, tomo decisiones que aseguren este control					
9. Distribuyo eficazmente las decisiones entre mis colaboradores, para dedicarme a otros asuntos de mayor importancia, consciente de mantener la responsabilidad por sus acciones.					
10. 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. 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. 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. Respondo con soluciones originales e innovadoras ante situaciones complejas que se presenten, de manera que se pueda obtener mayor riqueza y prosperidad.					
14. Asumo riesgos moderados con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.					
15. 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. 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. 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. 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. 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. Mantengo firme resolución de materializar los proyectos orientados a una acción concreta.					
21. 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. Determino las oportunidades que se presentan, tomo las que considero mejores y asumo los riesgos de las mismas.					
23. Intento realizar la mayor cantidad de funciones en el menor tiempo posible para lograr resultados exitosos.					
24. Confío en mi capacidad de enfrentar nuevos desafíos.					
25. Me mantengo alerta a los pequeños indicios de cambio del entorno para convertirlas en oportunidades de mejora.					
26. Mantengo una actitud que promueve, inicia y desarrolla el cambio.					

## Anexo 7: Resumen descriptivo de las muestras obtenidas

### Estadísticos de resumen, muestra, Desoft sucursal Holguín

	Media	Mediana	Moda	Rango	Desv. típica	Dimensión
pregunta1	4,09	4,00	4,00	3,00	,70	Poder
pregunta2	4,44	5,00	5,00	2,00	,62	Poder
pregunta3	4,31	4,00	5,00	2,00	,70	Realización
pregunta4	4,11	4,00	4,00	2,00	,75	Poder
pregunta5	4,29	4,00	5,00	3,00	,76	Planeación
pregunta6	3,84	4,00	4,00	3,00	,82	Realización
pregunta7	4,20	4,00	4,00	3,00	,76	Planeación
pregunta8	4,20	4,00	5,00	3,00	,87	Planeación
pregunta9	3,80	4,00	4,00	2,00	,73	Planeación
pregunta10	4,02	4,00	4,00	2,00	,69	Poder
pregunta11	4,40	4,00	4,00	2,00	,62	Poder
pregunta12	4,13	4,00	4,00	2,00	,79	Realización
pregunta13	3,87	4,00	4,00	2,00	,66	Innovación
pregunta14	3,82	4,00	4,00	2,00	,68	Realización
pregunta15	4,13	4,00	4,00	3,00	,81	Poder
pregunta16	4,04	4,00	4,00	2,00	,80	Poder
pregunta17	4,16	4,00	4,00	3,00	,80	Innovación
pregunta18	4,29	4,00	5,00	2,00	,73	Poder
pregunta19	4,07	4,00	4,00	3,00	,78	Realización
pregunta20	4,11	4,00	4,00	3,00	,80	Realización
pregunta21	4,07	4,00	5,00	3,00	,86	Poder
pregunta22	4,11	4,00	5,00	4,00	,93	Realización
pregunta23	3,87	4,00	4,00	4,00	,92	Realización
pregunta24	4,20	4,00	4,00	3,00	,79	Realización
pregunta25	4,02	4,00	4,00	4,00	,84	Planeación
pregunta26	4,00	4,00	5,00	4,00	1,04	Realización

**Estadísticos de resumen, muestra, Casa del software radicada en la UHO sede**

**Oscar Lucero Moya**

	Media	Mediana	Moda	Rango	Desv. típica	Dimensión
pregunta1	4,19	4,50	5,00	3,00	,94	Poder
pregunta2	4,42	4,00	4,00	2,00	,58	Poder
pregunta3	4,38	4,50	5,00	2,00	,70	Realización
pregunta4	4,23	4,50	5,00	2,00	,86	Poder
pregunta5	4,46	5,00	5,00	2,00	,71	Planeación
pregunta6	3,88	4,00	5,00	3,00	1,07	Realización
pregunta7	3,92	4,00	5,00	4,00	1,02	Planeación
pregunta8	4,12	4,00	4,00	2,00	,71	Planeación
pregunta9	4,08	4,00	5,00	3,00	1,02	Planeación
pregunta10	4,04	4,00	4,00	2,00	,72	Poder
pregunta11	4,46	5,00	5,00	2,00	,71	Poder
pregunta12	4,12	4,00	4,00	3,00	,86	Realización
pregunta13	4,27	4,50	5,00	3,00	,87	Innovación
pregunta14	4,12	4,00	5,00	3,00	,95	Realización
pregunta15	4,31	5,00	5,00	2,00	,88	Poder
pregunta16	3,92	4,00	5,00	3,00	1,06	Poder
pregunta17	3,81	4,00	4,00	3,00	,98	Innovación
pregunta18	4,35	4,50	5,00	2,00	,75	Poder
pregunta19	3,92	4,00	4,00	3,00	1,02	Realización
pregunta20	4,27	4,50	5,00	2,00	,83	Realización
pregunta21	4,54	5,00	5,00	3,00	,76	Poder
pregunta22	4,00	4,00	4,00	2,00	,75	Realización
pregunta23	4,46	5,00	5,00	2,00	,71	Realización
pregunta24	4,54	5,00	5,00	2,00	,76	Realización
pregunta25	4,27	4,00	5,00	2,00	,78	Planeación
pregunta26	4,23	4,50	5,00	2,00	,86	Realización



**Estadísticos de resumen, muestra, Estudiantes del cuarto año de las especialidades  
Licenciatura en Economía e Ing. Industrial.**

	Media	Mediana	Moda	Rango	Desv. típica	Dimensión
pregunta1	3,89	4,00	4,00	4,00	,97	Poder
pregunta2	4,13	4,00	4,00	2,00	,69	Poder
pregunta3	3,91	4,00	4,00	4,00	,89	Realización
pregunta4	4,12	5,00	5,00	4,00	1,05	Poder
pregunta5	4,38	5,00	5,00	3,00	,77	Planeación
pregunta6	3,88	4,00	4,00	4,00	,96	Realización
pregunta7	4,18	4,00	4,00	4,00	,79	Planeación
pregunta8	4,07	4,00	4,00	4,00	,88	Planeación
pregunta9	3,72	4,00	4,00	4,00	1,00	Planeación
pregunta10	3,80	4,00	5,00	4,00	1,15	Poder
pregunta11	4,28	4,00	4,00	2,00	,67	Poder
pregunta12	4,15	4,00	5,00	3,00	,88	Realización
pregunta13	3,86	4,00	4,00	4,00	,82	Innovación
pregunta14	3,75	4,00	4,00	4,00	,94	Realización
pregunta15	4,31	4,00	5,00	3,00	,79	Poder
pregunta16	3,99	4,00	4,00	4,00	,98	Poder
pregunta17	3,67	4,00	3,00	4,00	1,03	Innovación
pregunta18	4,41	5,00	5,00	4,00	,87	Poder
pregunta19	3,69	4,00	4,00	4,00	,81	Realización
pregunta20	4,04	4,00	5,00	4,00	,99	Realización
pregunta21	4,38	5,00	5,00	3,00	,75	Poder
pregunta22	4,38	4,00	4,00	2,00	,61	Realización
pregunta23	4,15	4,00	4,00	3,00	,81	Realización
pregunta24	4,37	5,00	5,00	4,00	,90	Realización
pregunta25	4,22	4,00	5,00	3,00	,82	Planeación
pregunta26	4,20	4,00	5,00	4,00	,91	Realización

**Estadísticos de resumen, muestra, Hoteles en CUP del centro de la ciudad de Holguín**

	Media	Mediana	Moda	Rango	Desv. típica	Dimensión
pregunta1	4,06	4,00	4,00	2,00	,73	Poder
pregunta2	4,11	4,00	4,00	2,00	,76	Poder
pregunta3	4,11	4,00	5,00	2,00	,83	Realización
pregunta4	4,06	4,00	4,00	2,00	,80	Poder
pregunta5	4,33	4,00	4,00	2,00	,69	Planeación
pregunta6	3,83	4,00	4,00	3,00	,92	Realización
pregunta7	4,06	4,00	4,00	3,00	,87	Planeación
pregunta8	4,06	4,00	4,00	3,00	,87	Planeación
pregunta9	3,89	4,00	3,00	2,00	,83	Planeación
pregunta10	4,06	4,00	4,00	2,00	,80	Poder
pregunta11	4,44	5,00	5,00	2,00	,70	Poder
pregunta12	4,22	4,00	5,00	2,00	,81	Realización
pregunta13	3,94	4,00	4,00	2,00	,64	Innovación
pregunta14	3,89	4,00	4,00	2,00	,76	Realización
pregunta15	4,22	4,00	5,00	2,00	,81	Poder
pregunta16	4,11	4,00	5,00	2,00	,83	Poder
pregunta17	4,22	4,00	4,00	2,00	,73	Innovación
pregunta18	4,28	4,00	5,00	2,00	,75	Poder
pregunta19	4,00	4,00	5,00	3,00	,97	Realización
pregunta20	3,83	4,00	5,00	3,00	1,15	Realización
pregunta21	4,06	4,00	5,00	3,00	1,00	Poder
pregunta22	3,89	4,00	3,00	2,00	,83	Realización
pregunta23	3,67	4,00	4,00	4,00	1,08	Realización
pregunta24	4,33	4,00	4,00	2,00	,59	Realización
pregunta25	4,28	4,00	4,00	2,00	,67	Planeación
pregunta26	4,00	4,50	5,00	4,00	1,28	Realización

**Estadísticos de resumen, muestra, casas de renta en CUP del centro de la ciudad de Holguín**

	Media	Mediana	Moda	Rango	Desv. típica	Dimensión
pregunta1	3,78	4,00	5,00	4,00	1,43	Poder
pregunta2	4,31	5,00	5,00	4,00	,92	Poder
pregunta3	4,36	5,00	5,00	3,00	,83	Realización
pregunta4	4,31	5,00	5,00	4,00	1,08	Poder
pregunta5	4,42	5,00	5,00	4,00	,99	Planeación
pregunta6	4,09	4,00	5,00	4,00	1,14	Realización
pregunta7	4,20	4,00	5,00	3,00	,94	Planeación
pregunta8	4,27	5,00	5,00	4,00	,99	Planeación
pregunta9	3,84	4,00	4,00	4,00	1,13	Planeación
pregunta10	3,91	5,00	5,00	4,00	1,43	Poder
pregunta11	4,31	5,00	5,00	3,00	,87	Poder
pregunta12	4,20	5,00	5,00	4,00	1,20	Realización
pregunta13	4,22	5,00	5,00	4,00	1,06	Innovación
pregunta14	3,58	4,00	4,00	4,00	1,34	Realización
pregunta15	4,47	5,00	5,00	3,00	,84	Poder
pregunta16	4,36	5,00	5,00	3,00	,88	Poder
pregunta17	4,13	4,00	5,00	4,00	1,04	Innovación
pregunta18	4,58	5,00	5,00	3,00	,75	Poder
pregunta19	4,31	5,00	5,00	4,00	,97	Realización
pregunta20	4,42	5,00	5,00	4,00	,87	Realización
pregunta21	4,42	5,00	5,00	4,00	,99	Poder
pregunta22	4,27	5,00	5,00	4,00	,96	Realización
pregunta23	4,29	5,00	5,00	3,00	,87	Realización
pregunta24	4,53	5,00	5,00	4,00	,87	Realización
pregunta25	4,47	5,00	5,00	4,00	,92	Planeación
pregunta26	4,62	5,00	5,00	4,00	,86	Realización

