

**Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez**

**Facultad de Ciencias Técnicas y Económicas**

**Carrera de Contabilidad y Finanzas**

## **Trabajo de Diploma**

**Título: “Características intraemprededoras en directivos de  
Bandec Sancti Spíritus”**

**Title: Intrapreneurial characteristic in managers of Bandec Sancti  
Spiritus**

**Autora: Liliana Ventura Suárez**

**Tutora: DraC. Adilen Carpio Camacho**

**Consultante: MSc. Ladys Yusmarys Mora García**

**Curso 2022**

Copyright©UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez” subordinada a la Dirección de General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su publicación bajo la licencia siguiente:

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

**Atribución- No Comercial- Compartir Igual**



Para cualquier información contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.

Comandante Manuel Fajardo s/n, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba. CP. 60100

Teléfono: 41-334968

## **Resumen**

El tema del emprendimiento e intraemprendimiento es una problemática que ha tenido un amplio espectro investigativo a nivel internacional. En Cuba, dadas las actuales transformaciones en el modelo económico y social y la necesidad de impulsar su desarrollo, impone que temas como este sean cada vez más investigados. Considerando estos elementos la siguiente investigación tiene como objetivo describir los rasgos esenciales que definen el perfil intraemprendedor en los directivos de la Dirección Provincial Bandec Sancti-Spíritus. Para su realización se utilizó un muestreo intencional y razonado que permitió conformar una muestra por 16 cuadros. Los instrumentos utilizados se correspondieron con el cuestionario de valores personales, la escala de autoeficacia emprendedora, el test de actitud frente a la asunción al riesgo y escala de locus de control de Rotter. Los resultados obtenidos permiten afirmar que el perfil intraemprendedor en los directivos de Bandec en Sancti Spíritus se caracteriza por una prevalencia de valores colectivistas, alto índice de autoeficacia emprendedora, tendencias favorables a la asunción de riesgo y locus de control interno.

## **Summary**

The issue of entrepreneurship and intrapreneurship is a problem that has had a wide spectrum of research at the international level. In Cuba, given the current transformations in the economic and social model and the need to promote its development, it is imperative that issues like this be increasingly investigated. Considering elements, the following research aims to describe these essential features that define the intrapreneur in the managerial profiles of the Bandec Sancti-Spíritus Provincial Directorate. For its realization, an intentional and reasoned capture was obtained that turned out to conform a sample of 16 frames. The instruments used corresponded to the personal values questionnaire, the entrepreneurial self-efficacy scale, the attitude test towards risk assumption and the Rotter locus of control scale. The results obtained allow us to affirm that the intrapreneurial profile of Bandec managers in Sancti Spíritus is characterized by a prevalence of collectivist values, a high rate of entrepreneurial self-efficacy, tendencies favorable to risk assumption and internal locus of control.

**ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO:	
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
Introducción	6
1.1 Bases teóricas generales del Intraemprendimiento	6
1.1.1 Análisis conceptual del término Intraemprendimiento	7
1.1.2. Semejanzas y diferencias de Emprendimiento e intraemprendimiento	11
1.1.3 Gestión de los Recursos Humanos e intraemprendimiento	12
1.1.4 Intraemprendimiento e innovación	15
1.1.5 Entorno organizacional externo e intraemprendimiento	16
1.1.6 Entorno organizacional interno e intraemprendimiento	16
1.1.7 Ventajas de ser intraemprendedor	17
1.2.- Competencias Intraempreendedoras	18
1.2.1 Conceptos de competencia	18
1.2.2 Competencias y emprendimiento Empresarial	20
1.2.3 Factores psicológicos y sociológicos	25
1.3.- Instrumentos de evaluación del emprendimiento empresarial	29
Conclusiones del capítulo	31
CAPÍTULO 2: VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS EN DIRECTIVOS DEL BANCO BANDEC DIRECCIÓN PROVINCIAL SANCTI-SPÍRITUS.	32
Introducción	32
2.1. Caracterización del contexto de investigación	32
2.1.1 La Dirección Provincial del Banco de Créditos y Comercio Sancti-Spíritus	33

2.2. Definición de la población y muestra del estudio.	34
2.3.- Técnicas de exploración de las características emprendedoras	34
2.3.1 Datos de identificación personal	34
2.3.2 Cuestionario de valores personales	35
2.3.3 Escala de Autoeficacia emprendedora	37
2.3.4 Test de actitud frente a la Asunción al Riesgos	39
2.3.5 Escala de Locus de Control de Rotter	40
2.4.- Análisis de los resultados	42
2.4.1 Datos de identificación general	42
2.4.2 Cuestionario de valores personales	43
2.4.3 Escala de Autoeficacia emprendedora	46
2.4.4 Escala de Asunción del Riesgos	48
2.4.5 Escala de Locus de Control	50
2.6 Descripción de los rasgos esenciales que definen el perfil intraemprendedor en los directivos del Bandec en Sancti-Spíritus.	51
Conclusiones del capítulo	52
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## Introducción

Desde finales del siglo XVIII, los cambios en las organizaciones de cualquier actividad; comenzaron a darse de manera cada vez más acelerada, hasta que ahora a 200 años de distancia, lo que antes tomaba décadas, toma a veces solo algunos meses y en algunos casos semanas. Por lo que para las organizaciones se ha vuelto imperante que desarrollen esfuerzos claros y decididos para innovar constantemente y además que desarrollen áreas de intraemprendimiento, para innovar además hasta en sus modelos de gestión. Es decir, el mundo está avanzando muy rápido y las empresas requieren seguir siendo relevantes para sus clientes.

Ante esta situación, en los últimos años se observa en el contexto internacional un claro impulso interno respecto a la cultura de innovación, se aprecia esto como algo urgente en los planes estratégicos. Por otra parte, los temas de la sostenibilidad y el impacto social en los productos y servicios son cada vez más demandado no como algo diferenciador sino casi higiénico. Con este background, el intraemprendimiento se ha convertido en un ingrediente clave para que todos estos aspectos se hagan posibles.

En correspondencia, Cuba se transforma y se reinventa para, pese a todas las limitaciones y carencias y el brutal bloqueo impuesto por Estados Unidos durante más de 60 años, continuar preservando y fortaleciendo su modelo social socialista.

Ahora bien, coincidiendo con autores como Triana, J. (2016) es posible afirmar que se ha producido un cambio estructural importante en la economía nacional.

No obstante, la incorporación del conocimiento y de la innovación a los procesos productivos y por qué no, la mentalidad intraemprendedora, sigue siendo una de las mayores debilidades de la economía cubana de cara al desarrollo económico.

Aparejado con lo anterior existen además en Cuba algunas contradicciones que precisan ser atendidas si de desarrollo económico y productividad se trata. Por ejemplo, existe una necesidad inevitable de reducir el tamaño y el alcance del sector Estatal para que este pueda concentrarse en las cuestiones estratégicas del desarrollo y lo no estatal impulse

el desarrollo económico a pequeña escala, pero al mismo tiempo se precisa perfeccionar las relaciones de cooperación entre los sectores estatal y privado de la economía.

Verdaderamente se necesita una mayor flexibilización en los sistemas de planificación de la economía, una considerable disminución de su centralización en lo que ya actualmente se trabaja y una disminución de reuniones y trámites para poder hacer del sector empresarial cubano un ente económico más activo y consecuente con el momento histórico.

Todos los elementos descritos hasta este momento hablan a favor de la necesidad que tiene Cuba, que no renuncia a su sistema social socialista, de fortalecer su sector económico estatal y esto sin lugar a dudas no va a ocurrir nunca si no se fomentan las competencias intraempresariales de directivos y trabajadores de este sector.

Pero cuáles son las problemáticas concretas que al respecto presenta el país. La política de administración de empresas y la cultura empresarial desarrollada como parte de los sistemas de gestión en Cuba a lo largo de los años de revolución han ido en detrimento, por disímiles causas, del fomento de actitudes intraempresariales al interior de las organizaciones.

En correspondencia con lo anterior, aún existen barreras mentales, primacía de los intereses particulares y desconfianza en algunos directivos estatales a la hora de establecer relaciones con estos nuevos agentes económicos, lo que impacta de manera negativa en el fomento de ideas intraempresariales.

Desde el punto de vista científico e investigativo la problemática del intraemprendimiento ha sido ampliamente investigado en el contexto internacional, sin embargo, en Cuba el análisis sobre este tema ha sido poco desarrollado.

Los sistemas de educación y formación en el país siguen siendo organizados de manera tradicional, ajenos a las transformaciones en las maneras de planificar y organizar la vida de las personas. Consecuentemente, el proceso de formación de profesionales sigue estando más orientado a la repetición de contenidos, que por demás caducan a gran

velocidad; y no a una formación basada en competencias que sean altamente demandas por la sociedad. Estas características de los procesos de enseñanza aprendizaje matan cualquier rasgo intraemprendedor que puedan desarrollar los estudiantes durante sus procesos de formación.

Todos estos elementos descritos con anterioridad permiten definir como **problema de investigación**: ¿Qué características relacionadas con el intraemprendimiento presentan los directivos de la Dirección Provincial Bandec Sancti-Spíritus?

El **objeto de estudio** de la investigación lo constituye el intraemprendimiento y el **campo de acción** el perfil intraemprendedor.

Para dar respuesta al problema planteado se define como **Objetivo General** de la investigación, describir los rasgos esenciales que definen el perfil intraemprendedor en los directivos de la Dirección Provincial Bandec Sancti-Spíritus.

Y como **Objetivos Específicos**:

1. Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos fundamentales relacionados con intraemprendimiento, competencias intraemprendedoras y perfil intraemprendedor.
2. Evaluar las diferentes dimensiones del perfil intraemprendedor de los directivos de la Dirección Provincial Bandec Sancti-Spíritus.
3. Valorar las características distintivas del perfil intraemprendedor de directivos de la Dirección Provincial Bandec Sancti-Spíritus.

#### **Justificación de la Investigación:**

- ✓ La investigación es conveniente porque después de conocer las características de las competencias intraemprendedoras actuales, podemos incidir en el sistema educativo para que los estudiantes salgan mejor preparados en este tema y al mismo tiempo permite transformar las competencias intraemprendedoras en el

contexto laboral en función de que estas estén cada vez más cerca a las que deben tener.

- ✓ La investigación tiene relevancia social porque fomenta el crecimiento económico, aumenta la productividad y aporta nuevas tecnologías, productos y servicios. Fomenta la capacidad en las personas de transformar ideas en actos, así como planificar y gestionar proyectos de forma innovadora que alcancen objetivos.
- ✓ La investigación posee gran valor teórico porque podría constituir los primeros elementos de análisis para desarrollar el perfil emprendedor, que el modelo económico cubano necesita.
- ✓ La investigación tiene utilidad metodológica a partir de que valida instrumentos aplicados internacionalmente para explorar competencias emprendedoras a las condiciones de los sujetos cubanos y ofrece información para estudiar adecuadamente una población en específico como son para este estudio los directivos de la Dirección Provincial Bandec Sancti-Spíritus.

En consecuencia, con todo lo anterior se utilizaron los siguientes **métodos y técnicas investigativas**.

Los métodos del nivel teórico permiten fundamentar la investigación con el sistema conceptual adoptado, desde este punto de vista se utilizaron el histórico-lógico para analizar la trayectoria del objeto de estudio, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia y las etapas fundamentales de su desarrollo. El analítico-sintético se utiliza a lo largo de todo el estudio, en la determinación de los fundamentos epistemológicos y praxiológicos del proceso investigativo. El inductivo-deductivo para determinar las categorías que emergen en el proceso lógico investigativo. El dialéctico aporta su sistema categorial para sostener el estudio.

Los métodos del nivel empírico, observación y medición, permiten un acercamiento a la realidad de contexto del sector estatal de la economía estudiado, buscando la comprensión del fenómeno en su totalidad y complejidad, teniendo en cuenta las características propias de las actividades que se realiza y del propio desarrollo de las organizaciones en estudio.

Las técnicas que se utilizaron en esta investigación para la recogida de datos son técnicas validadas en varias investigaciones científicas por expertos e investigadores del contexto internacional, las cuales se analizaron a la luz de sus posibilidades de aplicación en el contexto empresarial estatal cubano y se ajustaron para ser aplicadas. Estos instrumentos se corresponden con: Cuestionario de datos de identificación personal, Escala de valores personales, Cuestionario de Autoeficacia Emprendedora, Escala de Asumir riesgos y Escala de Locus de control.

El Trabajo de Diploma se estructura en: introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se abordará lo referido al marco teórico y metodológico relacionado con el intraemprendimiento, las competencias intraemprendedoras y el perfil intraemprendedor como aspecto central dentro de estas competencias que marcan la diferencia entre un sujeto y otro en los contextos organizacionales. Posteriormente en el segundo capítulo se plantearán los detalles metodológicos, población, muestra, instrumentos utilizados para explorar las dimensiones del perfil intraemprendedor, así como los métodos de análisis de los datos obtenidos durante el estudio y la valoración del perfil emprendedor que como resultado se pudo obtener.

## Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación

### Introducción

El tema del Emprendimiento y más específicamente del Intraemprendimiento como concreción de las ideas emprendedoras en contextos de empleo a cuenta de otros, ha cobrado en los últimos años en Cuba total pertinencia, toda vez que el Presidente del país ha hecho un llamado a desatar las fuerzas productivas, defender la innovación, hurgar en las reservas y potencialidades y desarrollar el pensamiento emprendedor, en especial en los directivos. Por tal razón, este capítulo tiene como objetivo sistematizar los referentes teóricos y metodológicos fundamentales relacionados con el intraemprendimiento y las competencias intraemprendedoras.

El capítulo se organiza en tres apartados fundamentales en los cuales se hace una valoración que va desde aspectos conceptuales del término Intraemprendimiento y su papel dentro de la gestión de recursos humanos, hasta el análisis de las competencias que deberían tener los emprendedores y qué técnicas serían más pertinentes para explorarlas.

#### 1.1.- Bases teóricas generales del Intraemprendimiento

En las últimas décadas, la investigación orientada al concepto de empresariado (entrepreneurship) ha sido amplia y continúa y se ha consolidado en el tiempo a través de los aportes teóricos realizados por diferentes disciplinas. Uno de los principales aspectos abordados y sobre el cual no hay consenso es el concepto de empresario (entrepreneur). Las diferentes interpretaciones que se han construido alrededor de este delimitan enfoques que conciben al empresario generalmente como aquel individuo involucrado en la detección de nuevas oportunidades, en la creación de nuevas organizaciones, un individuo innovador y creativo que busca beneficios económicos sostenibles.

El intraemprendimiento, también denominado emprendimiento corporativo u organizacional, es un requerimiento para retomar el espíritu innovador al interior de las

empresas, se constituye de aquellas actividades emprendedoras llevadas a cabo dentro de la organización. De acuerdo a este planteamiento, los emprendedores no necesariamente son los desarrolladores de ideas e innovación, tratan de buscar el cambio, estableciendo parámetros organizacionales inalcanzables con poca socialización de la base laboral y visión cortoplacista, solamente con al establecimiento de negocios. (Coronado, 2022).

Aldrich (2005) quien argumenta que el empresariado debe focalizarse en el estudio de las actividades y comportamiento de los individuos que intentan crear nuevas organizaciones. Otros autores adoptan una posición similar, al definir el empresariado como la creación de nuevas organizaciones [...] las cuales ocurren en un contexto que depende del proceso económico y social. Estas posiciones son compartidas por muchos autores, quienes caracterizan al empresario tipo ideal como aquel quien inicia su propio negocio como entidad autónoma.

Si bien esta concepción predomina en varios estudios, a la vez da lugar a cuestionamientos relacionados con conocer quién es el empresario y quién no lo es. Casson y Godley (2005) retoman el interrogante que dirige la investigación en intraemprendimiento (intrapreneurship): ¿Es el empresario el dueño (el que crea nuevas organizaciones) o el gerente –empleado por el dueño o son ambos empresarios? Para tratar de proveer una respuesta, el estudio de este tema, aunque continúa siendo reducido, ha comenzado a tomar lugar en las agendas futuras de investigación, al reconocer que el empresario no es solamente aquel individuo que crea nuevas empresas, sino que dentro de las organizaciones ya establecidas emergen actividades de empresariado llevadas a cabo por individuos (intrapreneurs), actores visibles que impactan en el desempeño y en su crecimiento. Autores como Pinchot y Pellman (1985) y Drucker (1986) han sido considerados pioneros en introducir el término intrapreneur.

### **1.1.1 Análisis conceptual del término Intraemprendimiento**

Mientras algunos autores ignoran lo referente al intraemprendimiento, otros han prestado un interés especial a este concepto, dada la importancia e impacto que tiene en el desempeño de las organizaciones.

El intraemprendimiento se concibe como la actividad emprendedora llevado a cabo dentro de organizaciones ya existentes. Antoncic y Hisrich (2000) mencionan que “el intraemprendimiento puede ser definido como el proceso por el cual los individuos al interior de las organizaciones persiguen oportunidades sin considerar los recursos que actualmente ellos controlan”

Al tiempo, se sustenta que el intraemprendimiento puede conceptuarse en términos de su contenido y dimensiones subyacentes, basadas en el concepto schumpeteriano de innovación. En este sentido, se consideran actividades relacionadas con el desarrollo o el mejoramiento de lo existente y de nuevos productos y servicios, mercados, técnicas administrativas y tecnologías para las funciones organizacionales. Lo anterior implica que cambios desde el punto de vista estratégico, así como en la asignación de recursos, la estructura organizacional y los métodos de negociación con competidores, pueden ser vistos como innovaciones en el amplio sentido del término (Antoncic y Hisrich, 2000).

Otros autores acuñaron el término intraemprendedor para describir la conducta de determinados empleados que se comportaban como emprendedores dentro la organización. En general, se domina emprendedor a la persona que es capaz de reconocer una oportunidad de negocio y ante ella tomar la decisión de conseguir los recursos necesarios para poder poner en marcha se propio proyecto empresarial. En este proceso, el emprendedor invierte dinero, tiempo y conocimientos, arriesgando sus recursos y su prestigio personal, pero buscando recompensas económicas y personales (Moriano, Palací y Morales, 2006). Por su parte, los intraemprendedores son empleados capaces de incorporar nuevos productos, servicios y procesos, actuando en beneficio de su organización. Por lo que, a diferencia de los emprendedores, no abandonan la organización para implicarse en un proyecto personal propio, sino que utilizan los recursos de la organización para desarrollar nuevos proyectos que permitan renovarla desde dentro (Moriano, Topa, Valero y Lévy-Mangin, 2009).

El Intraemprendimiento, es el acto de llevar adelante una actividad emprendedora al interior de una organización existente, con el fin de fomentar el empleo y la competitividad. Generalmente, esta acción está relacionada con la innovación en la estrategia de producto o servicio, el lanzamiento de una nueva unidad de negocio o gama de productos, el desarrollo de nuevos productos o nuevos atributos de este.

El espíritu empresarial (*entrepreneurship*) va más allá de la creación de una empresa. El reconocimiento de oportunidades, la asunción de riesgos por encima de la seguridad y la tenacidad para implementar ideas innovadoras a pesar de los obstáculos son características de la conducta emprendedora que están cobrando cada día más relevancia dentro del mundo de las organizaciones. De hecho, diferentes estudios han demostrado relaciones significativas entre la orientación o intensidad emprendedora y diferentes indicadores del desempeño como, por ejemplo, incremento en los beneficios, en el número de ventas o en el grado de crecimiento de la organización (Krauss, Frese, Friedrich, y Unger, 2005). Asimismo, las organizaciones emprendedoras son capaces de favorecer o responder de forma adecuada a las innovaciones tecnológicas y los cambios en el mercado (Kiberg, 2022)

Hasta el momento la investigación realizada en esta área se ha centrado en identificar aquellas variables que influyen en la orientación emprendedora de la organización, así como en la conducta “intraemprendedora” (*Intrapreneurial Behavior*, IB) de sus miembros. A nivel organizacional, se ha destacado la importancia de diferentes factores como el tamaño de la organización, su estructura, el uso apropiado de recompensas, el apoyo por parte de la dirección y la disponibilidad de recursos (Stull y Singh, 2005; Respecto a la conducta individual, se ha señalado la relevancia de diferentes características personales como, por ejemplo, la orientación al logro, la capacidad de asumir riesgos, la autonomía o la iniciativa personal (Sayeed y Gazdar, 2003).

A pesar de la extensa investigación sobre la orientación emprendedora en las organizaciones, la mayoría de los estudios se han centrado principalmente en factores organizacionales (Fernández, 2022). Por lo que todavía no se ha estudiado en profundidad por qué algunas personas dentro de una organización desarrollan una

conducta intraemprendedora y otras no, a pesar de estar expuestas al mismo contexto organizacional (Lara, Bohorquez & Fernández, 2021).

La investigación en esta área ha señalado principalmente los siguientes componentes de la conducta intraemprendedora, la asunción de riesgos, la innovación, la proactividad o iniciativa personal, la autonomía y la orientación al logro. De todos ellos, en este estudio se han seleccionado dos componentes que constituyen el corazón de la conducta intraemprendedora y que han obtenido mayor apoyo empírico: la asunción de riesgos y la innovación.

La asunción de riesgos puede definirse como la preferencia por las situaciones que pueden reportar beneficiosas recompensas en caso de éxito, pero también severas consecuencias si el individuo fracasa. De esta forma, el *intraemprendedor* se aventura dentro de áreas desconocidas para la organización, sin saber cuáles serán los resultados. Por su parte, la innovación hace referencia a la implantación de aquellas ideas originales y apropiadas desarrolladas a través de la creatividad. Dentro de la organización, estas nuevas ideas podrían dar lugar a nuevos procesos, productos o servicios (Lyon, Lumpkin, y Dess, 2000). De esta forma, la creatividad conduce a la innovación y el *intraemprendedor* lidera este proceso.

Ahora bien, el desarrollo de la conducta intraemprendedora se ve favorecido o limitado según el tipo de mecanismos que utilice la organización para llevar a cabo sus actividades. Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) han detectado cinco factores estables de la organización que promueven la conducta intraemprendedora. Estos factores son los siguientes:

1) *Apoyo de la dirección*, resulta fundamental que la dirección acepte la conducta intraemprendedora de los empleados y, además facilite los medios y recursos necesarios para desarrollar ideas innovadoras.

2) *Libertad en el trabajo*, incluye dar autonomía y control sobre las decisiones que van a tomar a los trabajadores, delegar autoridad y responsabilidad, y tolerar los fallos.

3) *Recompensas* basadas en el rendimiento, que refuerzan los logros significativos e incentivan el enfrentarse a nuevos retos (Kuratko, Hornsby, y Bishop, 2005).

4) *Tiempo disponible* para crear nuevas ideas y/o productos, y para modificar, si es necesario los procedimientos.

5) *Limitaciones organizacionales*, implica explicaciones precisas de los resultados del trabajador esperados por la organización y el desarrollo de mecanismos de evaluación, selección y empleo de innovaciones (Hornsby *et al.*, 2002). Este último factor ha sido renombrado en este estudio como *incertidumbre en las tareas*, ya que hace referencia a la falta de claridad de los estándares y al nivel de desempeño que se espera del trabajador en las tareas.

Emprendedor interno, corporativo o *intrapreneur* (intraemprendedor) son términos utilizados para describir a aquellas personas que presentan una conducta intraemprendedora dentro de una organización establecida. El término *intraemprendedor* se ha utilizado para hacer referencia a aquellos trabajadores que combinan ideas y utilizan los recursos existentes en la organización para promover nuevas líneas de negocio. Por lo que, los *intraemprendedores* comparten muchas características con los emprendedores, sin embargo, no deciden abandonar su organización y arriesgar su capital para llevar a cabo sus ideas de forma independiente, sino que se valen de los recursos de la organización para innovar e impulsar el cambio. De esta forma, la IB permite que la organización se renueve desde dentro y mejorar así su competitividad en el mercado

### **1.1.2 Semejanzas y diferencias de Emprendimiento e Intraemprendimiento**

Para muchos investigadores especializados en estudios de esta temática, los emprendedores e intraemprendedores se asemejan en su capacidad de asumir riesgos, en la orientación al logro, en la autoconfianza, en el enfoque en objetivos, en el trabajo en equipo y bajo presión, en el olfato para las oportunidades, en el compromiso con un objetivo común, en la perseverancia, en la organización y en la planificación.

Mientras que para ellos la diferencia primordial radica en que los primeros parten de cero y fundan una compañía, los segundos parten de una plataforma existente y hacen crecer a las compañías. Los dos comparten valores y están alineados con el objetivo.

En este sentido, el intraemprendedor trabaja dentro de un negocio y es el responsable de fabricar las ideas que supongan oportunidades de negocio para esta. Así se diferencia del emprendedor al menos en dos direcciones. La primera de ellas es que se trata de un asalariado, que no trabaja para su propia organización. La segunda, que sus ideas son puestas a beneficio de dicha organización, no propio.

Las diferencias entre el emprendedor y el intraemprendedor radican en la asunción del riesgo y la autonomía. El emprendedor normalmente arriesga su dinero, su patrimonio e incluso su carrera profesional en la creación de una nueva aventura empresarial que no sería posible sin él. Por el contrario, el intraemprendedor no tiene que arriesgar su propio capital, porque cuenta con los recursos de la organización a la que pertenece. Ahora bien, el emprendedor tiene la libertad para actuar de forma independiente, mientras que el intraemprendedor debe seguir en mayor o menor medida las normas y procedimientos de la organización e involucrar a otros miembros para desarrollar nuevos proyectos innovadores.

### **1.1.3 Gestión de los Recursos Humanos e intraemprendimiento**

Si el apoyo de la dirección es clave para fomentar la conducta intraemprendedora, más importante resulta la actuación del área de RR.HH. de la propia organización (Hayton, 2005). Debe tenerse en cuenta que para que el proceso emprendedor tenga éxito es necesario que la cultura de la organización y las políticas de RR.HH. estén diseñadas para aceptar y fomentar una actitud positiva hacia la innovación y el riesgo. Por lo que resulta muy difícil encontrar conducta intraemprendedora dentro de organizaciones muy burocratizadas con sistemas inflexibles y cuyos principios guías son los siguientes: seguir las instrucciones dadas, no cometer errores, dedicarse sólo a las tareas propias y no tomar la iniciativa sino esperar instrucciones. Por el contrario, la organización que

fomenta la conducta intraemprededora se caracteriza por una estructura organizacional plana con numerosos equipos de trabajo, sistemas de redes y mentores).

El sistema de recompensas e incentivos es una herramienta clave que la gestión de los RR.HH. puede utilizar para fomentar la conducta intraemprededora de los miembros de la organización. Ahora bien, los incentivos deben usarse para motivar las acciones colectivas, el desempeño grupal, la identificación y el compromiso con la organización (Ellemers, De Gilder, y Haslam, 2004). Por consiguiente, un sistema de incentivos pobremente diseñado para recompensar sólo el rendimiento individual no tendría una influencia positiva sobre la conducta intraemprededora, sino que incluso podría inhibirla.

En definitiva, las organizaciones a través de la Gestión de los RR.HH. deberían estimular, apoyar y proteger a aquellos miembros que muestran conducta intraemprededora y evitar así que se frustren con las barreras que se encuentran dentro de la propia organización para llevar adelante nuevas ideas, y, por tanto, decidan abandonarla y establecerse por su propia cuenta.

### **Emprender dentro de la organización**

La investigación ha destacado la importancia que tienen los directivos y mandos intermedios en el desarrollo de la conducta emprendedora de los miembros de la organización. A través de un estilo de liderazgo emprendedor, los directivos y mandos intermedios pueden dar acceso a recursos y conocimientos, usar sus redes de contactos y su estatus para apoyar nuevos proyectos, y estimular a sus empleados para que actúen como intraemprededores. Por lo tanto, ellos mismos tienen que dar ejemplo y actuar como intraemprededores, a la vez que deben facilitar y apoyar a sus subordinados a que hagan lo mismo (Kuratko et al., 2005).

Desde un punto de vista individual, se han identificado determinados componentes psicológicos relacionados con la conducta intraemprededora, y que pueden ser conceptualizados como rasgos, que mantienen una estabilidad temporal y situacional (Sayeed y Gazdar, 2003; Zampetakis, Beldekos y Moustakis, 2009) o como orientaciones conductuales, más susceptibles a la influencia de la cultura y el entorno organizacional.

Éstas últimas incluyen componentes afectivos, cognitivos y comportamentales que se expresan en una tendencia individual hacia aspectos concretos como la orientación al logro, la asunción de riesgos, la autonomía y la iniciativa personal (Moriano et al., 2009).

Entonces, conscientes de que para innovar se necesita tiempo, hay que empezar a formar a los empleados y poco a poco las ideas cada vez serán mejores. Pero sabiendo que al principio no se van a obtener buenas ideas, hay que buscarlas fuera. Y esto se puede hacer a través de lo que llaman innovación abierta.

La mejor innovación pasa por resolver un problema que tienen muchas personas. Si eres capaz de resolver ese problema que la gente tiene de forma reiterada tienes un gran modelo de negocio. Lo que sucede es que, hoy en día, es difícil que no te apoyes en la tecnología para solucionar ese problema.

Todo intraemprendedor debe generar corriente de innovación en la empresa creo que hay quien siempre tiene su parte innata. Hay personas que, sin haber recibido formación, tienen destreza y se les da bien innovar, pero con tiempo y formación, cualquier persona de la organización puede llegar a intraemprender. No hay un perfil tipo de intraemprendedor

Desde un punto de vista organizativo, no hay un perfil tipo de intraemprendedor, pero normalmente la gente brillante suele ser brillante en varias cosas. No obstante, es posible formar a cualquier trabajador. Por ello, si fuera director general de una empresa, sin duda, sería el camino que emprendería y, en este ámbito, creo que el director de Recursos Humanos tiene mucho que hacer puesto que, jugando un papel mucho más proactivo en este sentido.

Cualquier director general habla de la importancia del talento, sin embargo, existen muchas empresas en las que el director de Recursos Humanos no forma parte del Comité de Dirección. Si verdaderamente el talento es importante, el responsable de Recursos Humanos debería ser una de las dos o tres personas de confianza del director general. Y si, además, lo ligamos con la innovación de modelos de negocio, el director de Recursos Humanos tiene que jugar un papel mucho más activo en el desarrollo de

competencias, como la capacidad de innovar, que son verdaderamente estratégicas y valiosas para una empresa.

#### 1.1.4 Intraemprendimiento e innovación

Uno de los principales teóricos que desarrolló la relación entre la actividad emprendedora y la innovación es Joseph Schumpeter, en su trabajo Teoría del desarrollo económico, específicamente en el capítulo denominado “El emprendimiento como innovación”. Allí su argumento general radica en que “todos los cambios realmente importantes en la economía eran configurados por el empresario y que dichos cambios trabajaban lentamente así mismo a través del sistema económico, en la forma de un ciclo de negocio” (Schumpeter, citado en Swedberg, 2000, p. 14).

Schumpeter definió cinco tipos de innovaciones: el primero se refiere a la introducción de un nuevo bien o una nueva cualidad de este; el segundo, a la introducción de un nuevo método de producción; el tercero, a la apertura de un nuevo mercado; el cuarto, a la conquista de una nueva fuente de oferta y demanda de materias primas, y, el quinto, a la aparición de una nueva organización en cualquier sector productivo. Todas estas fuerzas, en conjunto, son la causa primaria del proceso de transformación industrial, que revoluciona la estructura económica desde dentro, que destruye lo antiguo y crea elementos nuevos. Al retomar la última tipología de innovación, vale la pena diferenciar aquellas apariciones de organizaciones que sólo se refieren a cambios asociados a la estructura del mercado, frente a aquellas que se derivan de la evolución de los sistemas gerenciales llevados a cabo por empleados de la organización.

De igual manera, la innovación desarrollada por la actividad intraemprendedora podría considerarse una de las *dynamic capabilities*, que representan la habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas, en todos los ámbitos de la organización, y dirigirlas a los entornos cambiantes.

Del mismo modo, Drucker toma a la innovación como una disciplina que debe ser ejercida por el empresario dentro de la organización, a través de la cual se puede realizar un examen sistemático de las áreas de cambio que podrían ofrecer oportunidades para el

empresario. Dichas áreas, resalta este autor, son diversas y no se concentran en la creencia común de que sólo el nuevo conocimiento científico es la fuente de la innovación en la organización.

### **1.1.5 Entorno organizacional externo e intraemprendimiento**

Aquellos quienes consideran que los factores contextuales inhiben o facilitan el intraemprendimiento han puesto el relieve en el contexto donde toman lugar sus actividades. Entre ellos, Antoncic y Hisrich (2000) no sólo resaltan la importancia del entorno interno a la organización, sino que al tiempo señalan el entorno externo como el escenario del cual emergen factores que condicionan el proceso de intraemprendimiento.

Estudios identifican el intraemprendimiento como una respuesta de la organización a las exigencias del entorno Antoncic y Hisrich, (2000). Singh (2006) considera que la organización que está alerta, vigilante a las oportunidades del entorno, es aquella que es rápida para comprender las señales emergentes de cambio desde el entorno y, por ende, es propicia para desarrollar el intraemprendimiento (Singh, 2006).

Antoncic y Hisrich (2001) argumentan que las organizaciones, a menudo, responden a condiciones desafiantes que se encuentran en entornos dinámicos y que adoptan una postura emprendedora. En este sentido, los cambios producidos industrialmente, desde el punto de vista de estructura, competencia, oferta, demanda y componente tecnológico, pueden influir de cierta manera en el intraemprendimiento.

### **1.1.6 Entorno organizacional interno e intraemprendimiento**

Investigaciones previas en intraemprendimiento han hecho hincapié en el ámbito interno de la empresa, al definir como objeto de estudio tanto al intraemprendedor como su contexto inmediato, es decir, la organización donde actúa.

Autores como, Antoncic y Hisrich (2001 y 2004), Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) han revisado la literatura desde finales de 1980 hacia delante y han encontrado cinco factores que permiten el intraemprendimiento: los sistemas de incentivos, el soporte de la

gerencia, el acceso a recursos, la estructura organizacional y el proceso de toma de riesgo.

De estos cinco factores, algunos autores le confieren al soporte de la alta gerencia valor determinante para el intraemprendimiento. La alta gerencia debe buscar que los individuos sientan que la innovación está implicada en el rol de todos los empleados (Christensen, 2005), e institucionalizar la actividad emprendedora a través de sistemas y procesos en el interior de la firma.

Los factores internos en una organización están en constante interacción y conforman procesos que determinan y construyen la cultura y la estrategia organizacional. Por lo tanto, si de comprender teóricamente la problemática del intraemprendimiento se tratase, el estudio de la relación entre la cultura, la estrategia y el intraemprendimiento en la organización también resultan aspectos que deben ser debidamente fundamentados. De esta manera se puede entender mejor el desarrollo de este último y se pueden inferir maneras para influir la propensión de los empleados a actuar de manera emprendedora. Trujillo, M.A. y Guzman, A. (2008)

### **1.1.7 Ventajas de ser intraemprendedor**

Los intraemprendedores cuentan con importantes ventajas frente a los emprendedores. La primera de ellas es que se trata de un profesional cuya idea nunca empezará de cero, a pesar de que esta sea verdaderamente innovadora y novedosa. Ello se debe a que realiza sus ideas dentro de una organización que cuenta con una infraestructura, por lo que este ve reducido tanto el coste como el riesgo.

Del mismo modo, los expertos sostienen que la principal ventaja de este profesional es que tiene a su disposición una gran diversidad de empresas donde puede presentar su proyecto, encontrando así una salida laboral. Una tendencia que constata el cambio de actitud que deben tener los profesionales, por lo que estos a la hora de acceder a una organización no deben llevar consigo su currículum sino sus proyectos.

Un intraempresario o emprendedor es aquel trabajador con visión empresarial, que invierte tiempo suficiente a las ideas innovadoras desde el interior de la propia empresa, a través de procesos abiertos que las recogen, moldean, mejoran y canalizan en forma de negocio, beneficiándole a él mismo y al crecimiento de la propia empresa en la que presta sus servicios.

El entorno, en el que conviven actualmente las organizaciones, acentúa la necesidad de las compañías por ser innovadoras. Para lograrlo recurren a estrategias propias del emprendimiento que hacen surgir la figura del intraemprendimiento, es decir el fomento de la actividad emprendedora en el seno de la organización.

## **1.2.- Competencias Intraempresarias**

### **1.2.1 Conceptos de competencia**

Los conceptos de "competencia" y "competente" se pusieron de moda a fines de los 80 y en los 90, sin embargo, han aparecido múltiples definiciones que señalan que "competencia" define las áreas de trabajo en que una persona es competente, mientras "competente" se refiere a la habilidad de poder realizar algo; las dimensiones del comportamiento o conducta que está debajo del rendimiento competente.

Otra definición de competencias es la que asocia la competencia con la habilidad de realizar las actividades dentro de un área profesional bajo los lineamientos de una norma particular; luego, se debe determinar el significado preciso de estos conceptos, para establecer la manera del aprendizaje, su conceptualización y su desarrollo, y también para poder aplicarla dentro de la escena organizacional. La Asociación Americana de Dirección define "competente" como "una característica subyacente de una persona que produce una acción eficaz y/o un rendimiento superior en un trabajo". Según Spencer (1993), estas definiciones han dominado centenares de estudios de investigación durante los últimos 20 años. Por ejemplo, en el Reino Unido la opción preferida del Programa de las Normas de la Sección del Empleo es "competencia." El programa, sin embargo, define "competencia" como "una descripción de algo que una persona que trabaja en un área

profesional dada debe poder hacer, es una descripción de una acción, comportamiento o resultado que una persona debe poder demostrar.

Cuando no se ven las competencias como tareas del trabajo, sino como lo que les permite a las personas que hagan una tarea, las calidades personales juegan un papel vital. De esta forma "competente" no está referido al trabajo micro-clasificado, pero si a características subyacentes genéricas que podrían describirse como las competencias a nivel macro, como los rasgos personales esenciales, habilidades, conocimiento y motivos del empleado que se ha relacionado causalmente al rendimiento superior directivo. En resumen, el modelo de EE.UU. está basado principalmente en personal "competente" requerido por los empleadores.

Existen muchas razones por las cuales es necesario conocer, comprender y aplicar el enfoque de la formación basada en competencias. Por ello, Tobón (2006) menciona que en la consolidación del enfoque de competencias en la educación no sólo influye el desarrollo de la disciplina educativa sino también, el momento histórico y la economía. En lo social, señala que se observan las crecientes presiones para que la educación forme a los jóvenes para la vida y para el trabajo con calidad, trascienda y vaya más allá de lo teórico y la mera transmisión de la información, debido a que, con el surgimiento de la Sociedad del Conocimiento, lo más importante no es tener conocimientos sino saberlos buscar, procesar, analizar y aplicar con idoneidad.

Con respecto al énfasis en lo económico, señala que las empresas cada vez demandan más a las instituciones educativas profesionales formados de manera idónea para que se encuentren en capacidad de competir tanto con empresas nacionales e internacionales para mantenerse y crecer en un mundo globalizado. Por ello afirma que el auge del enfoque del desarrollo de las competencias en la educación está interrelacionado con la mayor influencia de la sociedad en la educación, la cultura de la calidad, la globalización y la competitividad empresarial.

En síntesis, la construcción histórica del concepto de competencias se sustenta en torno a múltiples disciplinas y demandas socioeconómicas, lo que explica la diversidad de

definiciones y metodologías que existen para llevar a la práctica el enfoque de competencias. Las competencias han sido definidas y asumidas de diversas maneras, desde un simple saber hacer que pone énfasis en la conducta observable y verificable de los individuos (enfoque conductista) o un saber referido a las funciones laborales requeridas en el desempeño de una ocupación o cargo (enfoque funcionalista) , hasta el saber adquirido con la participación activa de la persona en su propio aprendizaje (enfoque constructivista) y un saber complejo que integra un saber hacer, un saber conocer y un saber ser, implicando una actuación integral de la persona para analizar y resolver problemas del contexto en distintos escenarios (enfoque sistémico complejo).

En concordancia con este último enfoque, se asume que las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad, en determinados contextos, que permiten una actuación responsable y satisfactoria, demostrando la capacidad de hacer con saber y con conciencia sobre las consecuencias de ese hacer en el entorno.

### **1.2.2 Competencias y emprendimiento Empresarial**

La OECD/WorldBank (2003) en Definition and Selection of Competencies (DeSeCo Project), citado por Araneda (2009) define a la competencia como la capacidad para responder exitosamente a una demanda, problema o tarea complejos movilizandoy combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno. Desde ese contexto con orientación empresarial de competencia, se tiene que una persona emprendedora es capaz de aprovechar las situaciones de insatisfacción o la presencia en la sociedad de demandas no satisfechas; para, desencadenar situaciones de satisfacciones, los cuales se traducen en nuevos logros, es decir en la constitución y establecimiento de una empresa que busque suplir dicha necesidad y aprovechar la oportunidad de negocio.

En el mundo actual, si es que se quiere tener éxito en el desempeño empresarial, familiar y/o social, las personas están obligadas a ser competitivas desde el punto de vista personal y profesional; en el contexto empresarial, la competitividad desde el punto de vista personal está relacionada con la actitud hacia el emprendimiento empresarial que

se traduce en las motivaciones hacia la creación o mejora de una empresa; por otro lado, la competitividad profesional está relacionado con las aptitudes para la dirección, organización o mantenimiento de la empresa y consiste en poseer las habilidades técnicas que permitan la constitución, establecimiento o mejora de una empresa. Araneda (2009) agrupa las competencias características del emprendedor en específicas y transversales (ver Figura 1.1).



Figura 1.1. Competencias específicas y transversales del emprendedor.

Fuente. Araneda (2009).

Las competencias específicas, es decir, los conocimientos, habilidades y actitudes vinculadas al proceso de emprender, son:

- Identificar oportunidades: (Actuar con creatividad, Reconocer cambios en el contexto, Identificar oportunidades no obvias, que aporten valor)
  
- Traducir Ideas en un plan de acción. (Evaluar la factibilidad de la solución, Generar un plan de acción, Buscar recursos para el desarrollo de una idea (solución))

- Persuadir y Negociar. (Identificar los intereses propios y de los otros, Comunicar el proyecto, Aplicar estrategias para lograr acuerdos y compromisos)
- Implementar un proyecto. (Ejecutar acciones propuestas en el plan, Monitorear y controlar el avance del proyecto, Realizar ajustes, Perseverar ante las dificultades)

Por otro lado, las competencias transversales, definida como las conductas asociadas al mejor desempeño de competencias específicas, son:

- Orientación a resultados.
- Actuar en forma autónoma.
- Enfrentar desafíos y asumir riesgos.
- Trabajar colaborativamente en redes.

Una de las grandes características de las personas emprendedoras es que siempre están en constante búsqueda de cambios, de dar soluciones a los problemas y siempre se enfrentan a nuevos retos. Los emprendedores son personas generadoras de ideas que, al mismo tiempo, desarrollan las competencias necesarias para ser mejores ciudadanos. De acuerdo a Claudia (2010), las tendencias actuales relacionadas con la formación y el empleo destacan la demanda en la reforma de los procesos de formación de recursos humanos para hacerlos más competitivos en este nuevo entorno económico.

El emprendimiento en el ámbito empresarial es el resultado de diversos factores que están directamente asociados con las competencias de emprendimiento; es decir, con la capacidad de iniciar nuevos proyectos productivos o de mejoramiento, algunos de dichas competencias necesarias para el emprendimiento empresarial son:

Trabajo en Equipo y Colaboración: se refiere al Trabajo en Equipo y Colaboración como la motivación auténtica para trabajar con otras personas colaborando dentro de un equipo, trabajar en conjunto y totalmente al contrario a trabajar de forma separada o aislada. Para el trabajo en equipo y colaboración, se establecen tres dimensiones: La

dimensión (A), la de mayor importancia, en esta competencia es la que se refiere a la intensidad y la cabalidad de la acción tomada para motivar el trabajo en equipo, que va desde la simple ayuda a otros, hasta levantar la moral del grupo y resolver conflictos.

Por otra parte, está la dimensión (B) que se refiere al tamaño del equipo movilizado. La tercera y última dimensión, (C) hace referencia a la cantidad de esfuerzo o acciones o iniciativa tomada para fomentar el trabajo en equipo. Liderazgo Grupal: esta competencia Implica el deseo y la capacidad de dirigir a otros, sin ser necesariamente la autoridad formal y obviamente este debe ser utilizado razonablemente por un bien común. Para esta competencia se establecen tres dimensiones; la dimensión (A) que está referida a la intensidad e integridad del papel de líder, va desde dirigir hasta un verdadero carisma por parte del líder; por otra parte, la dimensión (B) engloba el esfuerzo y la iniciativa y por último la escala (C) hace a la misma que en trabajo en equipo; es decir, la cantidad de esfuerzo o acciones o iniciativa tomada para fomentar el trabajo en equipo.

Cognitivo: Este tipo de competencia funcionan como una versión intelectual de la iniciativa: el individuo trabaja para llegar a entender una situación, tarea, problema, oportunidad o cuerpo de conocimientos. Las competencias como la iniciativa u orientación al logro se refieren a acciones y conductas, en cambio esta agrupación hace referencia a un estilo de pensamiento.

En esta categoría se agrupan las siguientes competencias:

- Pensamiento analítico. Se refiere a esta competencia como la capacidad para comprender una situación descomponiéndola en sus partes, buscando las implicancias de forma causal paso por paso. Esta competencia permite organizar las partes de un problema o de una situación en un modo sistemático, además hacer comparaciones, fijar prioridades, identificar secuencias temporales y relaciones causales. La dimensión en esta competencia es principalmente (A), refiriéndose a esta como el número de causas, razones consecuencias o pasos de acciones diferentes incluidos en el análisis que va desde un análisis simple de alguna situación hasta establecer relaciones más complejas y, (B) que se refiere a la amplitud del problema analizado.

- Pensamiento conceptual. Se define como entender una situación o problema al ir uniendo todas sus partes, al ver el “todo”. Además, a identificar conexiones entre las situaciones que no están relacionadas de manera obvia. Las dimensiones que clasifica a esta competencia, es muy similar a la anterior, (A) hay dos cuestiones básicas: la complejidad de proceso de pensamiento y su originalidad, que va desde el utilizar reglas prácticas básicas hasta crear nuevas teorías que explican situaciones complejas; y (B), escala que está referida a la amplitud del problema analizado.

- Pericia técnico profesional. Es otra competencia relacionado con lo cognitivo que hace referencia a la adquisición de técnicas y procedimientos necesarios para el emprendimiento empresarial. Autoconfianza: Se refiere a la Auto-confianza cuando la persona cree en su propia capacidad para realizar una tarea, esto incluye la expresión de confianza al enfrentarse a situaciones cada vez más desafiantes, se presenta en la toma de decisiones y en el manejo constructivo de fracasos. Las dimensiones para esta competencia, son (A), la principal que hace referencia a la intensidad medida por cuantos desafíos o riesgos tiene el sujeto, la cual varía desde un funcionamiento independiente en una situación normal hasta situaciones muy riesgosas desafiando al jefe o a clientes; y (B), dimensión única que combina el hacerse personalmente responsables con causas de fracasos corregibles.

Flexibilidad: refiere a la habilidad para adaptarse a y trabajar eficazmente con una variedad de situaciones, individuos, o grupos. Esta habilidad permite entender y valorar perspectivas diferentes, posibilita a las personas adaptar conductas a medida que las situaciones cambian, aceptando fácilmente los cambios que ocurren en el contexto laboral o que afectan directamente. Se describe 2 dimensiones de esta competencia, las cuales refiere como (A), amplitud del cambio, explica que va desde opiniones hasta adaptarse conductualmente a las estrategias organizacionales; y (B), se refiere a la velocidad de la acción, como su nombre lo dice; va desde lo lento hasta instantáneo. Compromiso organizacional: se refiere al compromiso organizacional como la habilidad y capacidad que las personas tienen para alinear sus conductas y actitudes a las necesidades, objetivos, metas, etc. de la organización.

A diferencia de las otras competencias, se propone solamente una escala para esta, la cual se refiere a la intensidad del compromiso con la estrategia de la organización, que va desde conductas como llegar puntual a una cita, hasta la capacidad para involucrar a otros de su área para realizar sacrificios personales y profesionales en pos de los objetivos organizacionales.

La iniciativa y emprendimiento se da en múltiples áreas y de variadas formas; pero, algunas competencias, elementos de competencia e indicadores conductuales por lo general están presentes en el emprendimiento empresarial; así tenemos: para la competencia de enfrentar nuevas situaciones flexiblemente, los elementos de competencia son: Interpretar en forma flexible los hechos, manejar con desenvoltura exigencias múltiples y prioridades cambiantes, integrar los cambios explícitos y no explícitos que ocurren en su entorno y adaptar las propias reacciones y tácticas a circunstancias cambiantes; en ese contexto.

### **1.2.3 Factores psicológicos y sociológicos**

Los empresarios, como la mayoría de la gente, son complejos y ninguna teoría puede explicar totalmente su comportamiento. Quizá la primera y seguramente más importante teoría de las raíces de la psicología empresarial fue desarrollada a principios de 1960 por David McClelland, quien descubrió que la gente que sigue carreras de carácter empresarial (como ventas) tenían una alta necesidad de triunfo, la necesidad psicológica de triunfar. A las personas con una alta necesidad de triunfo les gusta enfrentar riesgos, pero sólo los razonables, y tales riesgos los estimulan a mayores esfuerzos. Aún más, él encontró que ciertas sociedades tendían a producir un mayor porcentaje de personas con alta necesidad de triunfo. Otros investigadores han estudiado las motivaciones y fines de los empresarios, los cuales parecen incluir riqueza, poder, prestigio, seguridad, autoestima y servicio a la sociedad. A mediados de 1980, Thomas Begley y David Boyd estudiaron la literatura psicológica sobre el espíritu emprendedor en un esfuerzo por distinguir entre empresarios y personas que administran pequeños negocios existentes; a final de cuentas identificaron cinco dimensiones.

1. Necesidad de triunfo: Según McClelland los empresarios tienen una gran necesidad de triunfo.
2. Posición de control: la idea de que los individuos no la suerte o el destino controlan sus propias vidas. A los emprendedores y administradores les gusta pensar que ellos están por sí mismos tirando de sus propias riendas.
3. Tolerancia ante el riesgo: Los empresarios que están deseando enfrentar riesgos moderados parecen obtener mayores aciertos que aquellos que no se arriesgan o asumen riesgos extravagantes.
4. Tolerancia ante la ambigüedad: En alguna medida, todo administrador necesita esto, ya que muchas decisiones deben tomarse con información incompleta o poco precisa. Pero los empresarios enfrentan mayor ambigüedad, ya que deben realizar ciertas cosas por primera vez siempre y porque están arriesgando su subsistencia.
5. Tipo A de comportamiento: Esto se refiere a un impulso de realizar más en menos tiempo, y si se requiere, a pesar de las objeciones de otros. Tanto los fundadores como los administradores de negocios pequeños tienden a tener tasas más altas de comportamiento de Tipo A que los ejecutivos de otros negocios.

Existen evidencias claras de la relación entre los rasgos de personalidad y la capacidad emprendedora. El siguiente paso es preguntar cuáles son estos rasgos de personalidad. Aquí, es necesario considerar que sólo aquellos rasgos que han tenido fuertes argumentos científicos pueden ser considerados como integrantes de la personalidad emprendedora. Por fortuna, la literatura ha empezado a converger en un grupo determinado de rasgos y en el que, en mayor o menor medida, están de acuerdo los investigadores. Considerando los trabajos de diferentes autores y nuestra práctica profesional en la selección y formación de emprendedores, podemos decir que los principales rasgos de la personalidad emprendedora son cuatro: Locus de Control, Autoeficacia, Riesgo y Proactividad.

- **Locus de control.** Está relacionado con la creencia de que las acciones que uno realiza determinan los resultados que uno obtiene (locus de control interno). Las personas con un locus de control interno alto piensan que ellos son capaces de controlar los resultados, por lo que dedicarán más esfuerzo y persistencia hacia los resultados deseados, lo que, a su vez, debería ayudar a iniciar una aventura empresarial y a mantenerla exitosamente. Por el contrario, las personas con locus de control externo pueden ser más pasivas. Si uno piensa que no es capaz de controlar los resultados, no tiene razones para cambiar activamente su entorno y comenzar un negocio. El locus de control se relaciona con otros aspectos de la personalidad, tales como la necesidad de logro y la iniciativa personal.
- **Autoeficacia.** La autoeficacia se refiere a la convicción de que uno puede organizar y ejecutar efectivamente acciones para producir unos resultados. Refleja la percepción para realizar un trabajo o tarea concreta. La autoeficacia afecta a la elección de la acción y a la cantidad de esfuerzo ejercido. La relación entre autoeficacia y emprendimiento está justificada por diferentes motivos. En primer lugar, porque la gente evita carreras y ambientes que exceden sus capacidades y emprenden vocaciones para las que se juzgan capaces. En segundo lugar, porque la iniciativa empresarial conlleva importantes riesgos y dificultades, por lo que parece claro que los emprendedores necesitan altos niveles de autoeficacia. En tercer lugar, dado que la autoeficacia predice la perseverancia ante dificultades y la efectividad personal, también se relaciona con la actividad emprendedora. Finalmente, puesto que el incentivo para actuar es mayor cuando los emprendedores creen que sus acciones tendrán resultados alcanzables, la autoeficacia es un importante determinante de los comportamientos emprendedores exitosos.
- **Propensión al riesgo.** Es el rasgo de personalidad que determina la tendencia y disposición del individuo para asumir riesgos. Los individuos con puntuaciones altas en esta dimensión, estarán inclinados a comportamientos de alto riesgo, es decir, considerarán las alternativas cuyas consecuencias finales puedan alejarse de su marco de expectativas de resultados. Por su parte, los sujetos con baja propensión al riesgo, tenderán a comportamientos de bajo riesgo, y evitarán las

alternativas que puedan causar resultados que varíen mucho de sus expectativas. Es obvio que la actividad emprendedora implica, por definición, asumir riesgos de algún tipo. La propensión al riesgo es, junto con la proactividad y la innovación, una de las tres dimensiones de la llamada orientación emprendedora. En este marco, la propensión al riesgo se refiere a la disposición del sujeto a comprometerse con oportunidades bajo posibilidades de fracaso. La tolerancia y actitudes positivas hacia el riesgo predicen la formación de intenciones emprendedoras. Igualmente, la propensión al riesgo está positivamente asociada con las intenciones de autoempleo a través de su influencia sobre ciertos predictores de éstas como son la autoeficacia y la actitud positiva hacia el comportamiento emprendedor.

- **Personalidad proactiva.** Esta se refiere a la tendencia a iniciar y mantener acciones que directamente cambian el ambiente circundante. Las personalidades proactivas identifican oportunidades y actúan sobre ellas, muestran iniciativa, realizan acciones directas y perseveran hasta que consiguen un cambio significativo. En contraste, las no proactivas fracasan en identificar y actuar sobre las oportunidades para cambiar cosas. La proactividad implica un énfasis en anticipar y prevenir problemas antes de que ocurran y una orientación a la acción que incluye una interpretación creativa de las normas y un alto nivel de persistencia y paciencia para operar el cambio. La proactividad es otra de las dimensiones indispensables en la denominada orientación emprendedora, lo que supone perseverancia, adaptabilidad y disposición para asumir la responsabilidad ante el fracaso. También se ha confirmado la relación entre la personalidad proactiva y el comportamiento emprendedor, tanto en empresas ya creadas como en la población general. Finalmente, también existe evidencia de una relación entre la proactividad en el contexto de la orientación emprendedora y el desarrollo empresarial por un lado y la carrera exitosa por otro.

El emprendedor se enfrenta a innumerables obstáculos que pasan por la falta de cultura emprendedora, falta de recursos y falta de conocimientos y consecuentemente inseguridad en el terreno empresarial. Todo esto constituye un reto permanente para los

emprendedores, que se puede y se debe apoyar en la formación continua. Lo que sí está claro es que los emprendedores y su personalidad, son claves para la economía. Ellos son los principales agentes del empleo y del crecimiento económico de un país.

### **1.3.- Instrumentos de evaluación del emprendimiento empresarial**

Por lo general están conformados por cuestionarios estructurados en función a los parámetros (variables) e indicadores con la finalidad de recoger información de interés relacionado con el emprendimiento empresarial. Los instrumentos de evaluación puntúan en escalas, por ejemplo, del 1 al 5, y de la manera más objetiva posible, los aspectos relacionados con las actitudes hacia el emprendimiento empresarial; las valoraciones del cuestionario nos ofrecen líneas de acción de acuerdo a la puntuación obtenida, así tenemos:

- Si la puntuación supera un determinado valor referente comprendido entre el máximo valor posible y un valor relativamente alto, se puede tener una buena situación de partida para la creación de una empresa.
- Si la puntuación está dentro de un rango intermedio, puede ser que, aunque este representa un buen punto de partida, es necesario reforzar algunos aspectos con otros factores.
- Si la puntuación es menor de la cota inferior intermedia, esto puede significar que quizá la creación de una empresa no sea la mejor opción.

Los instrumentos de medición y evaluación del emprendimiento recogen información relacionada con diversos aspectos del emprendedorismo; luego, estos aspectos son sistematizados de tal manera que puedan evaluar el emprendimiento desde una perspectiva más general. Algunos aspectos relacionados con el emprendimiento empresarial son la autoeficacia emprendedora, la personalidad proactiva, la propensión al riesgo y las intenciones emprendedoras. Es importante resaltar que el EIQ, el COE y el BEPE fueron desarrollados originalmente en España mientras que el META fue originalmente desarrollado en Reino Unido. A pesar de que este último puede

responderse en español desde su página web (<http://www.metaprofiling.com>), es importante destacar que hasta la fecha no hay disponible información psicométrica sobre la traducción y adaptación del instrumento al contexto español. Por tanto, no es posible valorar la idoneidad del instrumento para su uso en España según los estándares internacionales (Muñiz, Elosua y Hambleton, 2013). Por otro lado, la principal limitación de los instrumentos desarrollados en España es la falta de evidencias de validez de criterio (Tabla 1.1). Si bien el uso de estos instrumentos de medida con fines de investigación puede ser adecuado para determinados objetivos, su utilización aún no sería suficientemente adecuada para tomar decisiones importantes que afecten a las personas en función de su puntuación en espíritu emprendedor. Para ello, sería necesario acumular mayores evidencias de validez en relación.

Nombre	Referencia	Dimensiones
Entrepreneurial Aptitude Test [TAI]	Favretto, Pasini y Sartori (2003)	Orientación hacia metas, liderazgo, adaptación, motivación de logro, realización personal, innovación, flexibilidad y autonomía
Skills Confidence Inventory [SCI]	Betz, Borgen y Harmon (2005)	Realista, investigadora, artística, social, emprendedora y convencional
General Enterprising Tendency [GET2]	Caird (2006)	Necesidad de logro, autonomía, determinación, toma de riesgos y creatividad
Entrepreneurial Intention Questionnaire [EIQ]	Liñán y Chen (2006)	Atracción profesional, valoración social, capacidad empresarial e intención empresarial
Cuestionario de orientación emprendedora [COE]	Sánchez (2010)	Locus de control, autoeficacia, propensión al riesgo y proactividad
Measure of Entrepreneurial Talents and Abilities [META]	Almeida, Ahmetoglu y Chamorro-Premuzic (2014)	Creatividad, oportunismo, proactividad y visión
Batería de Evaluación de la Personalidad Emprendedora [BEPE]	Muñiz, Suárez-Álvarez, Pedrosa, Fonseca-Pedrero y García-Cueto (2014)	Motivación de logro, toma de riesgos, innovación, autonomía, autoeficacia, tolerancia al estrés, locus de control interno y optimismo.

Fuente: Suárez-Álvarez y Pedrosa (2016)

Otros autores, Ehrlich et al. (2005) han trasladado el estudio de la autoeficacia emprendedora al contexto organizacional y han desarrollado una nueva escala (CESE) para medir la autoeficacia hacia el liderazgo emprendedor.

Los estudios del intraemprendimiento se han concentrado en entender lo que ocurre a nivel organizacional e individual. De esta forma, a nivel organizacional se ha definido como aspectos influyentes en la conducta intraempredora el tamaño y estructura de la organización, el uso apropiado de recompensas, el apoyo de la dirección y la disponibilidad de recursos. Mientras que en el plano individual hay coincidencia en la relevancia de diferentes características personales como, la orientación al logro, la capacidad de asumir riesgos, la autonomía o la iniciativa personal.

### **Conclusiones del capítulo**

Existe una amplia base teórica relacionada con el emprendimiento en el contexto internacional que ofrece patrones de referencia para realizar investigaciones en el contexto cubano a partir de una transferencia crítica de los elementos que se sistematizan.

El intraemprendimiento se reconoce como un requisito para desarrollar el espíritu innovador dentro de los ambientes organizacionales, cuestión que debe ser cuidadosamente trabajada y fomentada en Cuba teniendo en cuenta la importancia que reviste en los momentos actuales el impulso de la empresa estatal socialista y en general todas las formas de gestión del país.

Las investigaciones destacan la significación que tiene para directivos y mandos intermedios el desarrollo de la conducta emprendedora de los miembros de la organización, las posibilidades que esto ofrece para el apoyo a nuevos proyectos y estimular a sus empleados para que actúen como intraemprededores.

## **Capítulo II. Valoración de las características emprendedoras en directivos del banco Bandec Dirección Provincial Sancti-Spíritus.**

### **Introducción**

En este capítulo se hace una descripción general de la Dirección Provincial del Banco de Créditos y Comercio Sancti-Spíritus, se definen las muestras seleccionadas para el estudio, se fundamentan los instrumentos y técnicas utilizadas y se ofrecen los resultados obtenidos.

### **2.1.- Caracterización del contexto de investigación**

En las primeras décadas del Siglo XX existieron varios proyectos para la creación de un banco central en el país; sin embargo, no fue hasta 1940 en que esas iniciativas tomaron forma jurídica en la Constitución de la República aprobada en ese año.

El proyecto de establecer la banca central tomó 8 años más en plasmarse en Ley, en 1948, y 2 años después, en 1950, comenzó sus operaciones bajo el nombre de Banco Nacional de Cuba.

Después del triunfo revolucionario, en 1959, un hecho importante ocurrió con la aprobación de la Ley No. 930, en febrero de 1961, centralizando en el Banco Nacional de Cuba, paralelamente, las funciones de banca central y toda la actividad de banca comercial existente entonces en el país. Un año antes, en 1960, se habían nacionalizado las entidades bancarias nacionales y extranjeras.

El Banco de Crédito y Comercio (Bandec) fue constituido como banco comercial al amparo del Acuerdo 3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 12 de noviembre de 1997, y posee Licencia General otorgada por el Banco Central de Cuba, mediante Resolución No. 1 de 1997, que lo faculta para desarrollar funciones universales inherentes a la banca comercial, tanto para operaciones en el territorio nacional como en el extranjero.

Bandec distribuye sus servicios a través de una red de más de 200 sucursales ubicadas en todo el país, las que se encuentran totalmente automatizadas y de las cuales un total

de 197 están interconectadas mediante la Red Pública de Transmisión de Datos, vía por la que se realiza un alto porcentaje de las operaciones del Banco.

### **2.1.1 La Dirección Provincial del Banco de Créditos y Comercio Sancti-Spíritus**

La Dirección Provincial del Banco de Créditos y Comercio Sancti-Spíritus, con una buena infraestructura y ubicado geográficamente en Lepanto No. 2 e/ Tello Sánchez y Ave. de los Mártires, Sancti Spíritus, Cuba

#### **Misión del Bandec.**

Es una institución financiera con funciones de banca universal, orientada a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y particulares seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de sus recursos financieros. Que contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la economía nacional mediante servicios diversos e instrumentos financieros que movilicen y canalicen el ahorro interno y externo apoyada en la red de sucursales, la calificación de sus empleados y la aplicación de los avances tecnológicos.

#### **Visión del Bandec.**

Ser el mejor Banco Comercial de Cuba, que se distinga por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, alta confiabilidad, excelencia de sus servicios y profesionalidad de sus empleados, una institución con estructuras sencillas y ágiles, promotora de la innovación financiera y tecnológica, de avanzada automatización que aplique un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los clientes.

#### **Objetivos de Trabajo, III Trimestre 2022**

Objetivo No. 1: Brindar un servicio de calidad, eficiente y diversificado, desarrollando las nuevas tecnologías de la información y los medios electrónicos de pago, para la satisfacción de los clientes. (Lineamientos 31 y 32)

Objetivo No. 2 Incentivar la utilización del crédito y el ahorro en la economía, creando nuevos productos, orientando los financiamientos de acuerdo a la política trazada, con

un mínimo de morosidad en los segmentos seleccionados y un alto índice de recuperación de los créditos sociales. (Lineamientos 30, 31 y 32)

Objetivo No.3: Contribuir a la estabilidad financiera mediante el cumplimiento de las regulaciones del BCC, en los nuevos escenarios que se deriven de la actualización del modelo económico cubano. Evalúa OC

Objetivo No. 4: Implementar la Estrategia para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción para el año 2022, en cuanto a los componentes de prevención, detección, enfrentamiento y recuperación de los daños. (Lineamiento- 198).

Objetivo No. 5. Fortalecer la prevención del lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva acorde a su Estrategia para gestionar los riesgos.

Objetivo No. 6 Iniciar la migración hacia una plataforma tecnológica más moderna, con prioridad en los canales electrónicos de pago y garantizando las actualizaciones requeridas en las aplicaciones actuales. (Lineamientos: 19, 31, 32, 33, 34, 78, 82).

## **2.2.- Definición de la población y muestra del estudio.**

La Dirección Provincial Sancti-Spíritus Bandec tiene una plantilla de 20 cuadros. Para la realización de la investigación se utilizó un muestreo intencional y razonado que respondió a los criterios de:

- Inclusión de directivos de ambos géneros.
- Inclusión de directivos con edades diferentes.
- Inclusión de directivos con diferentes años de experiencias.

Estos elementos permitieron conformar una muestra integrada por 16 cuadros.

## **2.3.- Técnicas de exploración de las características emprendedoras**

### **2.3.1 Datos de identificación personal (Anexo1)**

Información sobre las principales características del sujeto que rellena el cuestionario. Como las características personales: sexo y edad; estado civil, la formación: estudios académicos, profesión, trabajo actual.

### **2.3.2 Cuestionario de valores personales (Anexo 2)**

#### Modelo De Schwartz

En la búsqueda del criterio de validación del SVS, Schwartz et al (1997) perseguían dos objetivos: llegar a un método diferente de medir valores en cuanto al formato y a la forma de emisión de un juicio independiente y aportar una estructura teórica en línea con la estructura de las relaciones entre los valores del SVS. Por otra parte, también buscaban un instrumento más concreto y menos complejo desde el punto de vista cognitivo, esto condujo al diseño del Perfil de Valores de Schwartz – PVQ (Portrait Values Questionnaire, Schwartz et al, 2001, 2003).

El Perfil de Valores de Schwartz (PVQ) es un cuestionario desarrollado para medir los 10 valores básicos en muestras de niños de 11-14 años, de los ancianos, y de las personas sin instrucción en las escuelas occidentales que enfatizan la abstracción, el pensar libre de contexto. Igualmente, importante para medir si la teoría de valores es un instrumento válido independiente de los métodos requeridos del SVS.

El PVQ consta de una versión masculina y femenina, actualmente disponible en hebreo, inglés, portugués y español, contiene 40 ítems con 4 opciones de respuesta tipo Likert que evalúan el juicio de similitud del encuestado con otras personas, por eso es más concreta y requiere menos nivel de instrucción que el SVS (Peiró & Palencia, 2009).

El modelo teórico de Schwartz (1992) es una extensión del modelo propuesto por Rokeach; sin embargo, tiene tres diferencias sustanciales:

1. Propone una medida que combina los intervalos con las categorías (generalmente dos valores: uno, evaluado como de máxima importancia; otro, que es identificado como contrario a los demás valores del entrevistado).

2. Enfatiza en la base motivacional, como explicación para la estructura de los valores.
3. Sugiere la universalidad tanto de la estructura, como del contenido de los tipos motivacionales de los valores.

Los valores son representaciones cognitivas de tres tipos de necesidades humanas universales:

1. Necesidades de los individuos como organismos biológicos.
2. Necesidades de coordinación de la interacción social.
3. Necesidades de supervivencia y bienestar del grupo.

El modelo teórico de valores personales de Schwartz será utilizado como marco base, para la elaboración de los ítems que conforman la escala. Sobre la base de estas tres necesidades, Schwartz (1990) propone una estructura de valores formada por 10 valores universales. Estos valores son definidos de la siguiente manera:

**Benevolencia:** Preservación y mejora del bienestar de aquellas personas con quienes se está en frecuente contacto personal.

**Universalismo:** Comprensión, entendimiento, aprecio, tolerancia y protección para el bienestar de todas las personas y de la naturaleza.

**Individualidad:** Independencia en el pensamiento y en la toma de decisiones, creación y exploración, sin las restricciones de límites impuestos externamente.

**Estimulación:** Emoción, riesgo y novedad en la vida. Variedad y cambio.

**Hedonismo:** Placer y satisfacción/gratificación sensual para la propia persona.

**Logro:** Éxito personal mediante la demostración de competencia de acuerdo a los estándares sociales.

**Poder:** Estatus social y prestigio, control o dominio sobre las personas y recursos.

**Seguridad:** Protección y estabilidad de la sociedad, de las relaciones, y de uno mismo.

**Conformidad:** Restricción de las acciones, inclinaciones e impulsos que pueden molestar o herir a otros y violar las normas o expectativas sociales.

**Tradición:** Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que la cultura tradicional y la religión imponen al yo.

La definición de valores que ofrece Schwartz es la siguiente:

1. **Formal:** los valores son metas transituacionales (terminales o instrumentales) que expresan intereses (individuales, colectivos, o ambos), relativos a un tipo motivacional (de los 10 que se especifican después), y que son evaluados de acuerdo con su importancia, como principios-guía, en la vida de una persona.

2. **Informal:** los valores son metas generales deseables, que sirven como principios-guía de diversa importancia, en las vidas de las personas.

El modelo teórico de valores personales de Schwartz solicita a los sujetos que puntúen en qué medida cada valor del cuestionario es importante como un principio que guía la vida personal. Cada uno de los ítems se valora con una puntuación de 1 a 7, siendo (1) “apenas o nada lo poseo”, en referencia al valor enunciado, y aumentando el grado en que cree poseer el valor hasta llegar a (7) “lo poseo mucho o en alto grado”. La puntuación total de cada valor se obtiene sumando los puntos de los cinco ítems.

### 2.3.3 Escala de Autoeficacia emprendedora (Anexo 3)

Los profesores Alex De Noble, Don Jung y Sanford Ehrlich (1999), siguiendo las recomendaciones efectuadas por Bandura sobre la necesidad de desarrollar medidas de autoeficacia de dominio específico, elaboran una escala para evaluar la autoeficacia emprendedora. La escala de autoeficacia emprendedora (Entrepreneurial Self-Efficacy, ESE) fue desarrollada en la San Diego State University (SDSU). Este constructo mide la creencia de la persona en sus propias habilidades para desempeñar las tareas necesariamente requeridas para la creación de nueva empresa.

Algunos autores han mostrado que existen diferencias entre emprendedores y no-emprendedores sobre la base de este constructo (Chen, Green y Crick, 1998). Los individuos muestran una mayor inclinación a ser emprendedores si creen que poseen aquellas habilidades necesarias para lograr el éxito al frente de su empresa y, por ello, soportaran el esfuerzo inicial que supone para el emprendedor crear y hacer progresar su propio negocio.

De Noble, Jung, Ehrlich (1999) identificaron las dimensiones que recogían las principales tareas que debe desarrollar un emprendedor para crear con éxito su propia empresa. Estas dimensiones son las siguientes:

1) **Desarrollar nuevos productos y oportunidades de mercado.** Se refiere a un conjunto de habilidades relacionadas con el reconocimiento de oportunidades. El emprendedor debe creer en su capacidad creativa para descubrir oportunidades que le permitan desarrollar sus productos o servicios, y adaptarse a los cambios del mercado. De hecho, el reconocimiento de oportunidades es una dimensión clave señalada por diferentes autores en la investigación sobre emprendedores (Chell, 2000; Chen et al., 1998; KruegerJR, Reilly y Carsrud, 2000).

2) **Construir un entorno innovador.** Esta dimensión se centra en la capacidad del individuo para estimular la creatividad, iniciativa y responsabilidad de las personas que trabajan con él. Por lo tanto, el emprendedor debe creer en su capacidad para construir un entorno a partir de cero que favorezca la innovación. Este factor de la escala ESE está relacionado con la dimensión “asunción de riesgos e innovación” hallada por Chen et al. (1998).

3) **Iniciar relaciones con inversores.** Los emprendedores deben utilizar sus redes sociales y establecer contactos que les permitan captar los recursos necesarios para crear su propia empresa (Ehrlich, De Noble, Moore y Weaver, 1994). Cuando el proceso de crear una nueva empresa comienza, el emprendedor debe creerse eficaz para realizar esta serie de actividades que pueden consumir la mayoría de su tiempo.

4) **Trabajar bajo estrés.** Se refiere a la creencia sobre la capacidad de trabajar bajo incertidumbre. Adentrarse en el mundo de la creación de empresas, dejando atrás el confort que supone trabajar por cuenta ajena en una empresa establecida, requiere una tolerancia a la ambigüedad y adaptación a los cambios.

5) **Desarrollar los recursos humanos clave.** Representa la creencia en la propia habilidad para atraer y retener individuos que son claves en la creación de una nueva empresa. Además, resulta básico que el emprendedor reconozca la importancia de involucrar a otros en el proceso de creación de su empresa.

La versión definitiva de la escala Entrepreneurial Self-Efficacy (ESE) de Noble et al. (1999) está compuesta por 23 ítems. Los sujetos responden en formato tipo Likert de 5 puntos desde “completamente incapaz” (1) a “completamente capaz” (5). Los valores asignados a los ítems son sumados (o promediados) para obtener una única puntuación global en autoeficacia emprendedora. También se puede calcular la puntuación específica del sujeto para cada una de las subescalas que componen la escala: 1) Desarrollar nuevos productos, 2) Gestionar los RR. HH, 3) Iniciar relaciones con inversores, 4) Construir un entorno innovador y 5) Trabajar bajo estrés.

#### **2.3.4 Test de actitud frente a la Asunción al Riesgos (Anexo 4)**

La actitud hacia asumir riesgo nos indica el grado en que las personas están de acuerdo en arriesgarse para conseguir recompensas más grandes. Los emprendedores se exponen diariamente a la incertidumbre (créditos, clientes, variaciones de la coyuntura económica), a desafiarse, a vencer sus propias debilidades (introversión) y esto se convierte en la fuerza que les impulsa.

Para triunfar en los negocios es imprescindible arriesgar, aunque siempre con un riesgo calculado. A la hora de crear una empresa se asumen una serie de riesgos y de amenazas, de los cuales se espera obtener una serie de beneficios.

El Test de Actitud frente a la Asunción del Riesgo (AR) de Eguía Fernández (1994), tiene como objetivo medir la capacidad del emprendedor de tomar decisiones, y se

compone por cinco subescalas: 1- riesgo calculado, 2- decisiones, 3- motivación de logro, locus interno, autoconfianza y 4- metas claras. Se compone de 12 ítems (Sánchez-Almagro, 2003). Es una escala tipo Likert de 1-5, 1 (absolutamente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (indiferente), 4 (de acuerdo) y 5 (absolutamente de acuerdo).

### **2.3.5 Escala de Locus de Control de Rotter (Anexo 5)**

La escala propuesta por Rotter (1966) para evaluar el Locus de Control hace referencia al grado en que un individuo percibe el éxito y/o fracaso de su conducta como dependiente de sí mismo (locus de control interno) o del contexto (locus de control externo). Varios autores han encontrado que los emprendedores se diferencian de las personas que trabajan por cuenta ajena porque tienen un alto locus de control interno (Shapiro, 1975; Gilad, 1982; Nelson, 1991; Bonnett y Furnham, 1991; y Kaufman and Welsh, 1995).

Rotter (1966), en su teoría del aprendizaje social, describe cuatro tipos de variables que intervienen en la adquisición de habilidades y conocimiento: a) el potencial para llevar a cabo una conducta, b) las expectativas de reforzamiento, c) el valor del reforzamiento y d) la situación psicológica. Esta teoría sostiene que el potencial para que una persona lleve a cabo una conducta determinada en una situación específica depende de su expectativa sobre las consecuencias que tendrá la conducta y del valor que tienen esas consecuencias para la persona en ese determinado contexto (Cobb-Clark, 2015).

Se afirma entonces que, la conducta de las personas podría predecirse desde la noción de sus expectativas sobre su propia conducta y los resultados a consecuencia de ella (Durán-Aponte y Pujol, 2013; Richardson et al., 2012); así pues, para la teoría del aprendizaje social, las expectativas tienen un rol importante y se distinguen los siguientes tipos: las expectativas generalizadas para el éxito, las expectativas generalizadas de confianza interpersonal y las expectativas generalizadas de control del refuerzo (Rotter, 1966).

El locus de control, ubicado en las expectativas generalizadas de control del refuerzo, permite clasificar a los sujetos en internos o externos (Rotter, 1966). Los sujetos con locus de control interno tendrían la expectativa de que los resultados que logran son contingentes u ocasionados por sus conductas o por sus características personales, lo que hace que se perciban como capaces de influir en su propio destino, de transformar una situación desfavorable, o de incrementar su probabilidad de éxito (Berglund et al., 2014; Sagone y De Caroli, 2014).

La percepción de control sobre la situación aumenta la motivación para enfrentarla, de esta manera se espera que las personas con un locus de control interno se sientan más comprometidas, y actúen de forma más activa ante la situación. Mientras que las personas con un locus de control externo apreciarían que los resultados de sus conductas obedecen a factores ajenos a su control, como la suerte, el destino o la participación de otras personas, no reconociendo en ellas mismas la capacidad de afectar el curso de los eventos y de influir mediante sus acciones en el control de las contingencias de refuerzo que seguirán a su comportamiento (Durán-Aponte y Pujol, 2013; Rotter, 1966; Salvador y Mayoral, 2011).

Gilad (1982) establece que el locus de control interno se relaciona con el estado de alerta, descubrimiento de oportunidades y escrutinio de su entorno que realizan los emprendedores para encontrar la información necesaria que permita aprovechar de forma óptima sus oportunidades. De la misma forma, el éxito o fracaso en la vida puede determinar el locus de control. De hecho, los estudios sobre emprendedores ya consagrados, es decir, que habían ejercido durante mucho tiempo como emprendedores, consideran que este ejercicio puede haber desarrollado ciertas características de personalidad. Desde este punto de vista, un emprendedor que lleve tiempo gestionando una empresa y haya obtenido éxito tenderá a explicar que sus buenos resultados se deben a su gestión aumentando así su locus de control interno.

La Escala de Locus de Control de Rotter (1966, 1975) es la construcción de un cuestionario de selección forzada que mide el locus de control de forma unidimensional. En un principio se conformaba por cien ítems, cada uno de los cuales comparaba

creencias externas con creencias internas. El análisis factorial se redujo a 60 ítems (Rotter, 1966). La versión utilizada está adaptada al español y contiene 29 ítems.

Cada ítem tiene dos afirmaciones, donde el participante tiene que escoger una de las dos con la que esté de acuerdo. Las dos afirmaciones expuestas por ítem van dirigidas al locus de control, en donde la sumatoria de afirmaciones escogidas mostrará si es un emprendedor con un locus de control interno alto o bajo. La puntuación de esa escala se mide de 1 a 10, donde 10 hace referencia a un locus de control interno alto y 1 a un locus de control externo alto.

## 2.4.- Análisis de los resultados

### 2.4.1 Datos de identificación general

El cuestionario se ha administrado a una muestra de 16 sujetos formada por 12 mujeres (75%) y 4 hombres (25%) con edades establecidas entre 30 y 65 años, siendo la edad media 48 años. En cuanto al nivel educativo alcanzado; 1 es técnico medio; 9 universitarios; y 6 han cursado maestría. Las figuras 1, 2 y 3 muestran esta información de forma gráfica.

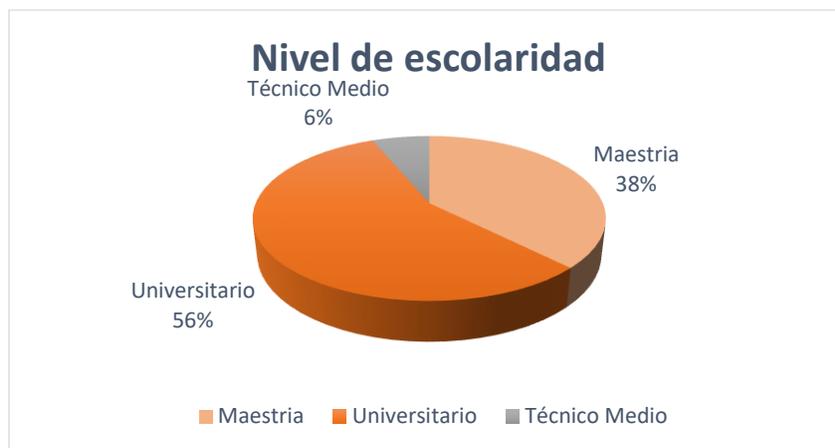


Figura 1. Distribución según nivel de escolaridad de la muestra estudiada.  
Fuente: Elaboración propia



Figura 2. Distribución por sexo de la muestra estudiada.  
Fuente: Elaboración propia

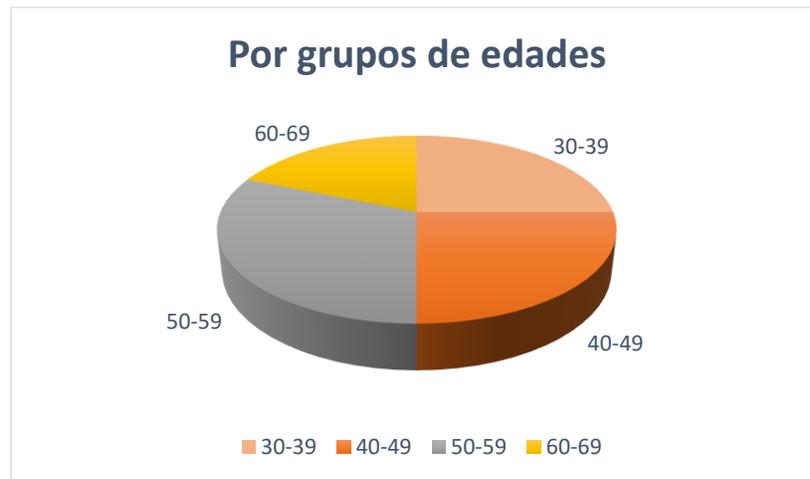


Figura 3. Distribución grupos de edades de la muestra estudiada.  
Fuente: Elaboración propia

### 2.4.2 Cuestionario de valores personales

La estructura de valores ocupa un lugar muy importante en la determinación de la conducta, sin embargo, no se le ha prestado atención dentro del estudio de los emprendedores. Se entienden los valores, al igual que Schwartz (1992), como una concepción del individuo de los objetivos que sirven como principios que guían su vida.

En su teoría, Schwartz (1992 en Abella García, Lezcano Barbero y Casado Muñoz, 2017) propone diez tipos de valores motivacionales en los seres humanos (logro, benevolencia, poder, universalismo, individualidad, hedonismo, tradición, seguridad,

conformidad y estimulación) relacionados con las metas a las que se dirigen y los valores que se encuentran asociados (Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Definición de los tipos motivacionales de valores y los valores individuales que los representan		
Valor	Meta final a la que se dirige	Valores representativos
Poder	Estatus social y prestigio, control y dominancia sobre la gente y los recursos.	Autoridad, poder social, riqueza, preservar mi imagen pública.
Logro	Éxito personal, demostrando ser competente de acuerdo con las normas sociales.	Ambicioso, triunfador, capaz, influyente.
Hedonismo	Obtener placer para uno mismo.	Placer, vida divertida, autoindulgencia.
Estimulación	Excitación, novedad desafíos en la vida.	Una vida excitante, una vida variada, atrevimiento.
Individualidad	Independencia en los pensamientos y en las acciones, eligiendo, creando, explorando.	Creatividad, libertad, independiente, escogiendo sus propias metas, curioso.
Universalismo	Comprensión, aprecio, tolerancia y protección del bienestar de las personas y de la naturaleza.	Igualdad, justicia social, sabiduría, mente abierta, protección del ambiente, unión con la naturaleza, un mundo hermoso.
Benevolencia	Preservar y reforzar el bienestar de la gente con la que se tiene un contacto personal frecuente.	Amabilidad, honestidad, comprensivo, responsable, leal.
Tradicición	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que propone la tradición cultural o la religión.	Devoto, respeto a la tradición, moderado, humilde.
Conformidad	Moderación en las acciones, inclinaciones e impulsos para no ofender ni perjudicar a otros y violar las expectativas sociales o las normas.	Autodisciplina, educación, respetar a padres y ancianos, obediencia.
Seguridad	Seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de uno mismo.	Seguridad familiar, seguridad nacional, orden social, reciprocidad de favores.

Fuente: Abella García, Lezcano Barbero y Casado Muñoz (2017).

En esta investigación, cuando se analiza los resultados de la muestra estudiada, se observa una tendencia al predominio de los valores: seguridad, seguido de conformidad y de benevolencia, mientras que le dan menos importancia a: los logros, el

universalismo y la estimulación. Siendo consecuentes con Schwarst (1990) esto significa que hay un predominio de valores colectivistas. En la figura 4 se muestran estos resultados.

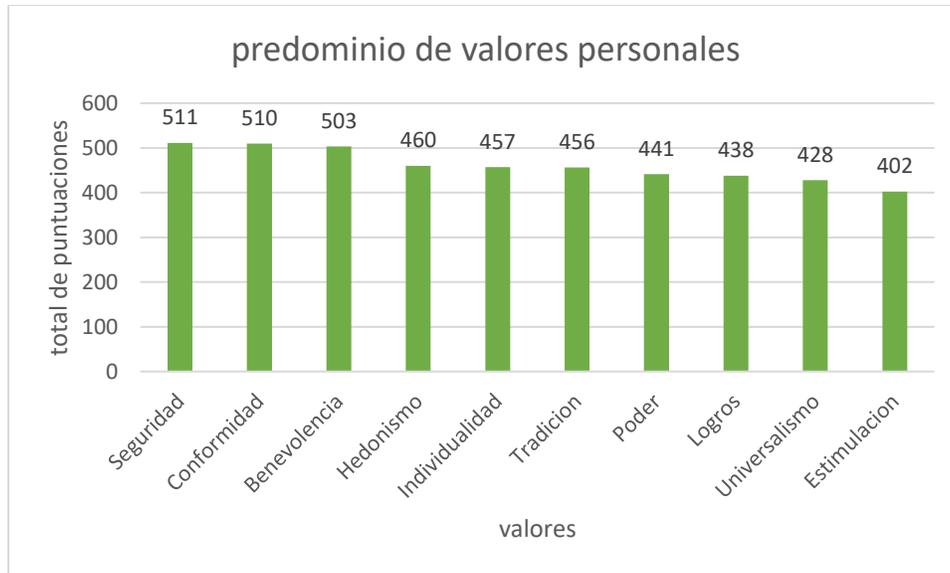


Figura 4 Predominio de valores personales  
Fuente: Elaboración propia

Un análisis más detallado de este instrumento para encontrar las diferencias según el género arrojó que las mujeres valoran más la seguridad, la conformidad y la benevolencia y puntúan menos la estimulación. Mientras que los hombres puntúan más la benevolencia, la conformidad y la seguridad y al igual que las mujeres valoran menos la estimulación.

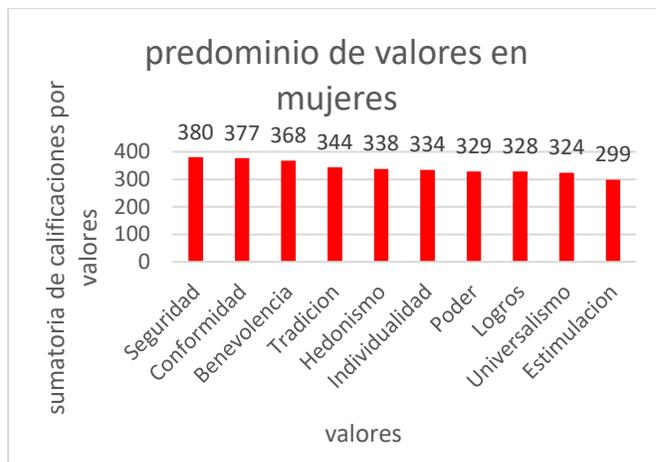


Figura 5. Predominio de valores en mujeres  
Fuente: Elaboración propia

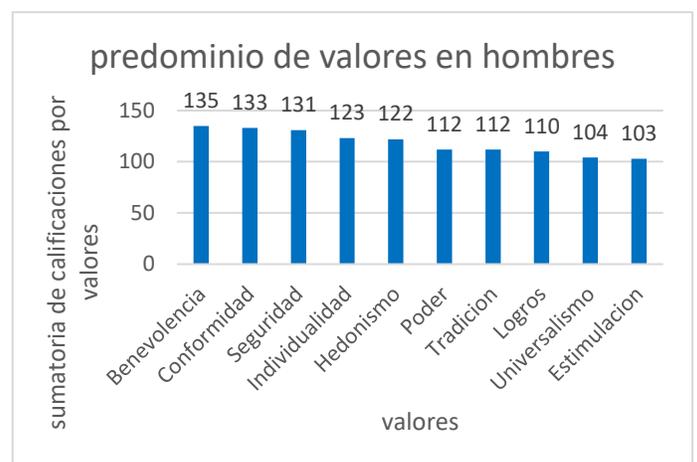


Figura 6. Predominio de valores en hombres  
Fuente: Elaboración propia

### 2.4.3 Escala de Autoeficacia emprendedora

Como ya se ha dicho antes en la presente investigación, se ha utilizado la adaptación de la escala de autoeficacia emprendedora desarrollada por De Noble, Ehrlich (1999) y evalúan los siguientes factores: 1) Desarrollar nuevos productos, 2) Gestionar los RR. HH, 3) Iniciar relaciones con inversores, 4) Construir un entorno innovador y 5) Trabajar bajo estrés. Esta escala mide las creencias de las personas en sus propias habilidades para desempeñar las tareas necesarias requeridas para la creación de una empresa.

En la figura 7 se puede apreciar el índice de autoeficacia emprendedora por sujetos de la muestra seleccionada, lo que confirma que la mayoría muestra un índice por encima de 3 puntos, lo que los sitúa, según sus propios criterios capaces de emprender.

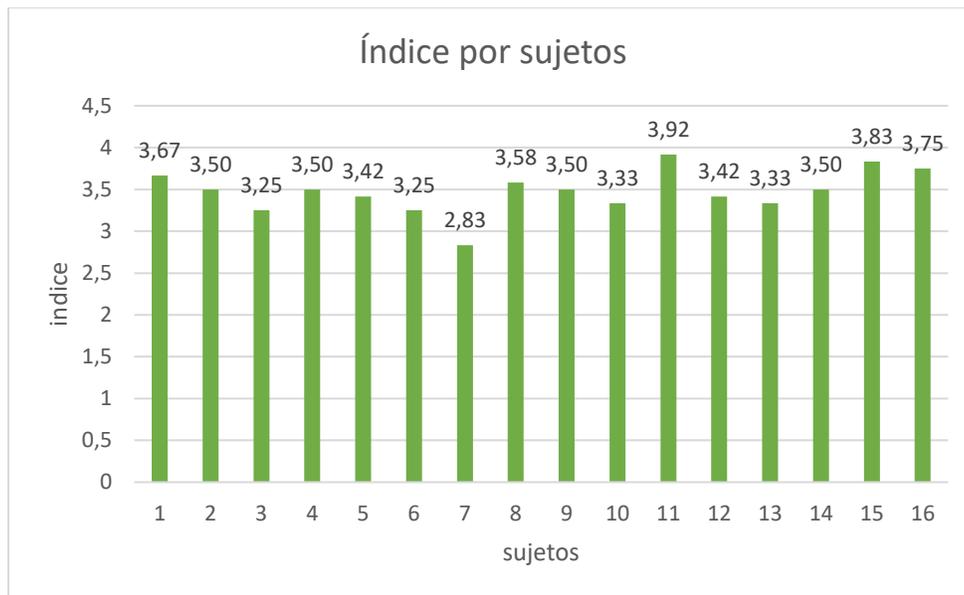


Figura 7. Índice de autoeficacia emprendedora por sujetos  
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, según los índices por dimensiones de la totalidad de la muestra, los resultados corroboran que la mayoría de los sujetos se consideran capaces para: desarrollar nuevos productos; gestionar los RR. HH; iniciar relaciones con los inversores; y construir un entorno innovador; mientras que se consideran algo incapaces para trabajar bajo estrés. Estos resultados se recogen en la figura 8.

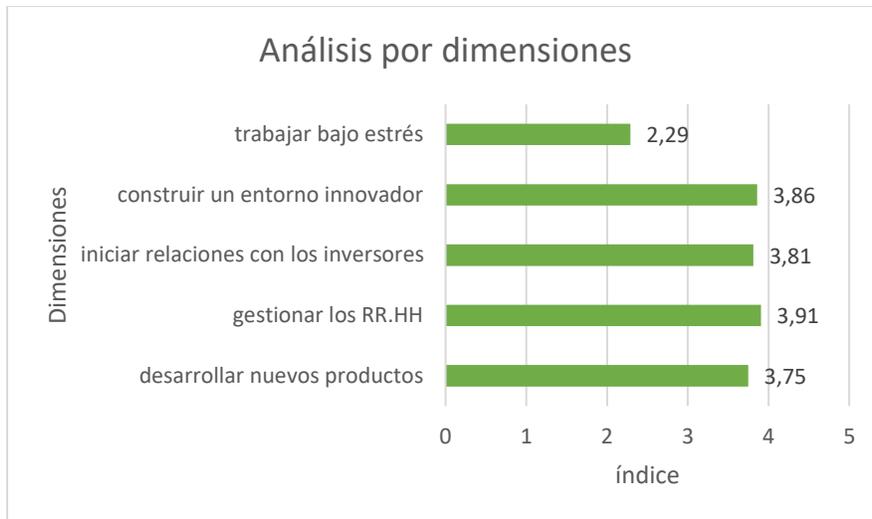


Figura 8. Análisis por dimensiones de autoeficacia emprendedora  
Fuente: Elaboración propia

Un análisis de este índice de autoeficacia emprendedora por género aporta que las mujeres: son capaces de desarrollar nuevos productos, gestionar los RR. HH, iniciar relaciones con inversores, construir un entorno innovador y trabajar bajo estrés; mientras que los hombres: son capaces de desarrollar nuevos productos, iniciar relaciones con inversores, construir un entorno innovador y trabajar bajo estrés y son muy capaces para gestionar los RR. HH.

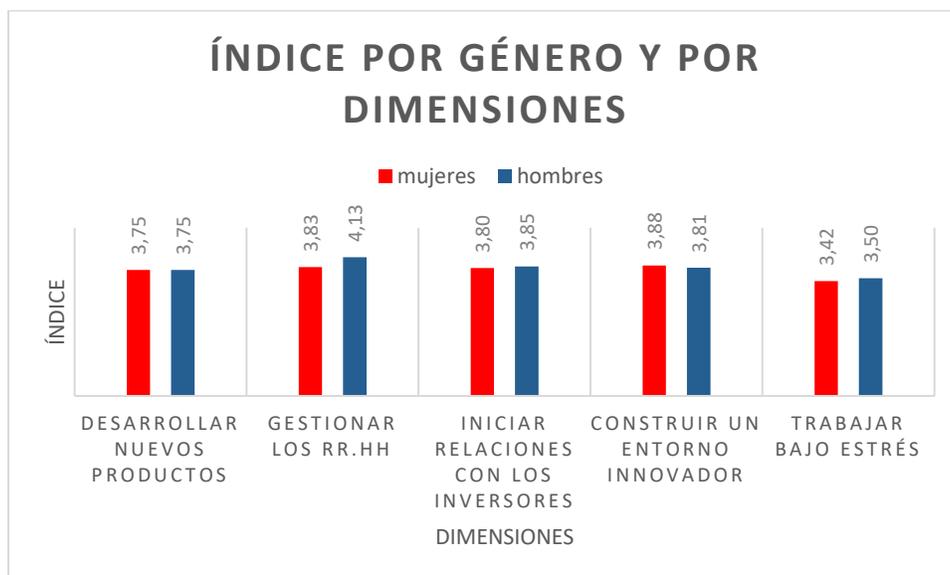


figura 9. Índices por género y por dimensiones  
Fuente: Elaboración propia

### 2.4.4 Escala de Asunción del Riesgos

La actitud hacia asumir riesgos nos indica el grado en que las personas están de acuerdo en arriesgarse para conseguir recompensas más grandes.

Es importante mencionar que los cuestionarios fueron valorados en relación a la escala de Likert. Quedando establecido el número 5 como el rango de mayor puntuación, el número 4 con una aceptación moderada, el número 3 con una puntuación intermedia, el número 2 como una calificación baja y el número 1 como la puntuación mínima.

Haciendo un análisis general por sujeto y considerando la tabla de calificación que ofrecen los creadores de este instrumento; ver tabla 2.2, podemos evidenciar que solamente el sujeto 7 tiene actitudes con tendencia no favorables a la asunción de riesgo, la mayoría manifiestan actitudes con tendencias favorables a la asunción de riesgo, característica importante para los sujetos emprendedores. Lo cual se evidencia en la Figura 10.

	Actitudes no favorables	Actitudes con tendencia favorable	Actitudes con tendencias favorables	Actitudes favorables
Rango	12-24 puntos	25-36 puntos	37-48 puntos	49-60 puntos

Fuente: Elaboración propia

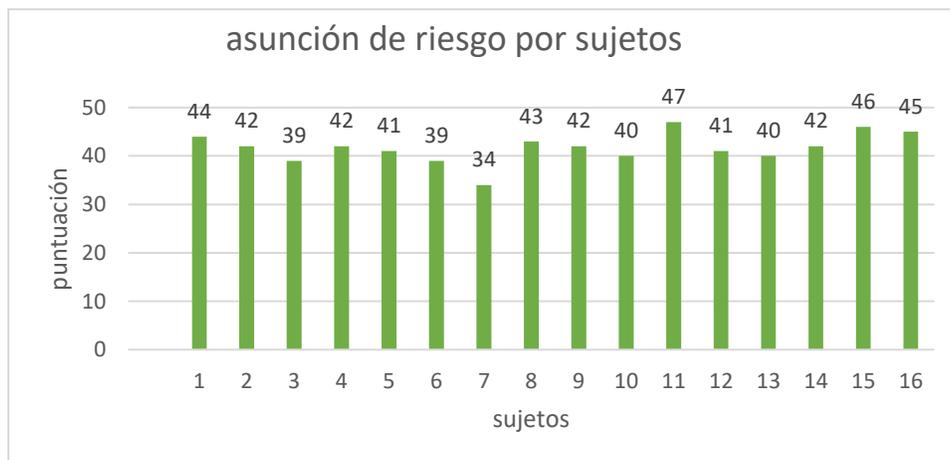


figura 10 Análisis de la Asunción de riesgo por sujetos  
Fuente: Elaboración propia

Analizando los resultados en la asunción de riesgos según sus dimensiones, la puntuación media es de 3,47 lo que demuestra que los sujetos tienen mayor inclinación hacia las metas claras. Los datos se recogen en la figura 11.

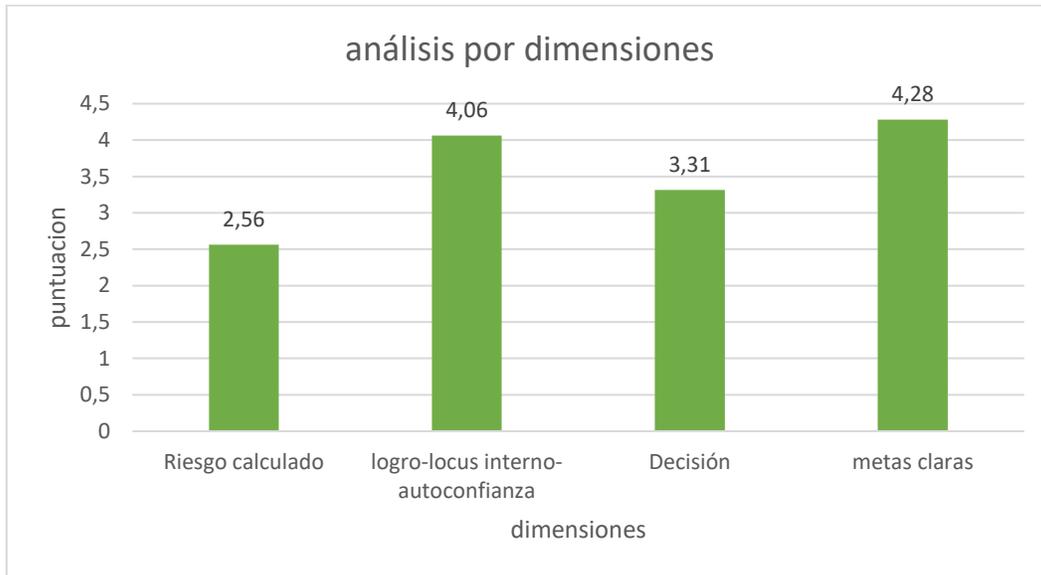


figura 11. Análisis de la Asunción de riesgo por dimensiones  
Fuente: Elaboración propia

La valoración de lo que acontece según el género corrobora que las mujeres tienen más asunción de riesgo que los hombres, pues cuentan con mayor capacidad para calcular riesgos, tienen mayor decisión y metas claras. Ver en la figura 12

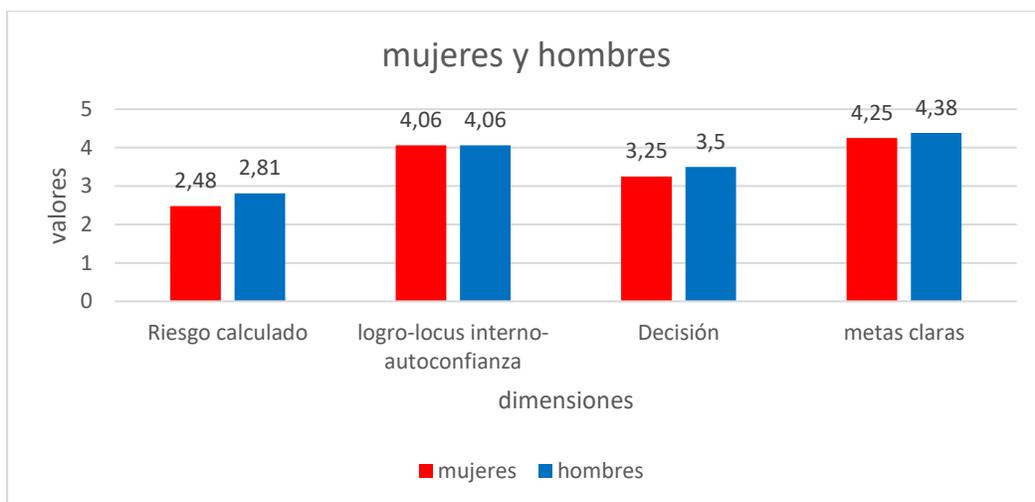


Figura 12. Análisis de la Asunción de riesgo según género  
Fuente: Elaboración propia

### 2.4.5 Escala de Locus de Control

El cuestionario mide el locus de control ya sea interno o externo que han tenido los empresarios, recordando que el locus de control hace referencia al grado en que un individuo percibe el éxito o fracaso de su conducta como dependiente de sí mismo (locus interno) o del contexto (locus de control externo).

Los resultados arrojan que el 87,5% de la muestra posee un locus de control interno mientras que, solo el 12,5% tiene el locus de control externo. Esto significa que en la mayoría de la muestra estudiada atribuye los éxitos o fracasos a causas internas a su conducta.

Haciendo referencia a lo mencionado, el locus de control interno se caracteriza porque las personas están más motivadas para lograr sus objetivos, desempeñan bien las tareas complicadas, que incluyen los puestos administrativos y profesionales, que requieren del procesamiento y aprendizaje de información compleja. Además, son más aptos para puestos que requieren iniciativa, independencia de acción autonomía y liderazgo. Estos resultados se muestran en la figura 13.

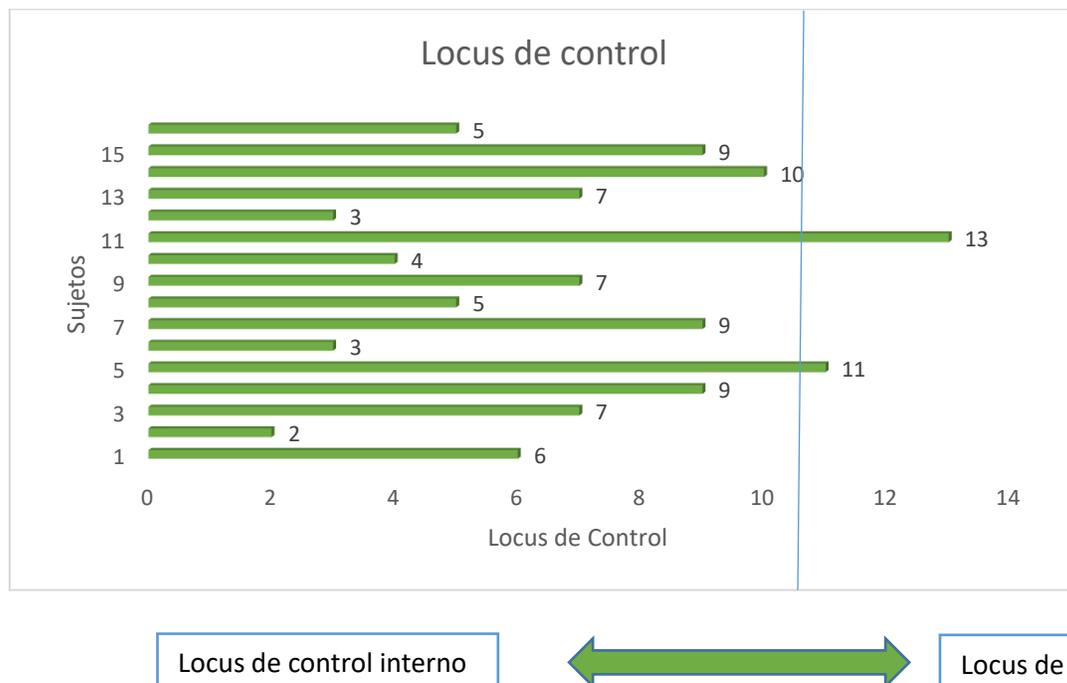


Figura 13. Análisis del locus de control  
Fuente: Elaboración propia

## **2.6 Descripción de los rasgos esenciales que definen el perfil intraemprendedor en los directivos del Bandec en Sancti-Spíritus.**

Los rasgos esenciales que definen el perfil intraemprendedor en los directivos de Bandec en Sancti Spíritus se relacionan con una tendencia a la prevalencia de valores personales como los de seguridad, conformidad y benevolencia. Un alto índice de autoeficacia emprendedora lo que les confiere la capacidad de emprender, dada en lo fundamental por su capacidad percibida para iniciar relaciones con los inversores. Además, se manifiestan actitudes con tendencias favorables a la asunción de riesgo y una amplia inclinación a las metas claras. También, predomina el locus de control interno que permite que los sujetos atribuyan sus éxitos a causas internas de sus comportamientos; lo que los motiva a lograr sus objetivos y a desempeñarse bien en tareas complicadas.

### **Conclusiones del capítulo**

1. La Dirección Provincial del Banco de Créditos y Comercio Sancti-Spíritus, se distingue por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, alta confiabilidad, excelencia de sus servicios y profesionalidad de sus empleados, promotora de la innovación financiera y tecnológica, de avanzada automatización que aplique un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los clientes.
2. Los instrumentos usados en la investigación son extraídos de un estudio descriptivo sobre los emprendedores en 3 países de Europa, de los autores Juan A. Mariano, María Luisa Sánchez, y Francisco J Palací y los mismos se relacionan con: Cuestionario de Valores personales, Escala de Autoeficacia Emprendedora y Escala de Locus de Control de Rotter.
3. La muestra fue seleccionada utilizando un muestreo intencional y razonado, considerando que cumpliera con los requisitos de tener diferentes edades, de ambos sexos y con diferentes años de experiencia laboral, estos elementos permitieron conformar una muestra integrada por 16 cuadros.

4. Los resultados obtenidos en la investigación permiten conformar el perfil emprendedor de los trabajadores de BANDEC en Sancti Spíritus, el cual habla a favor de características psicológicas y sociales que lo clasifican como emprendedores.

## Conclusiones

1. En las condiciones actuales; marcada por una crisis económica internacional generada por la pandemia de COVID 19, el recrudecimiento del bloque de los Estados Unidos y la drástica transformación que en su modelo económico se realiza en Cuba, investigar temas que exploren elementos relacionados con el emprendimiento e intraemprendimiento resulta de total vigencia y actualidad.
2. Un país con economía mayoritariamente Estatal no puede abstenerse de formar profesionales intraemprendedores que revolucionen con ideas y acciones los contextos laborales tradicionales, al tiempo que, más que formar para crear y gestionar nuevas empresas no estatales, necesitan educarse en el emprendimiento como una filosofía de vida, necesitan influir en la motivación individual para que las personas luchen por algo que, de otro modo, podría parecer imposible.
3. Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos corroboró que en la muestra de 16 directivos de la Dirección Provincial de Bandec en Sancti Spíritus predominan los valores de seguridad, conformidad y benevolencia; un alto índice de autoeficacia emprendedora los que les confiere capacidad de emprender, dada por su habilidad percibida para iniciar relaciones con los inversores; una tendencia favorable a la asunción de riesgo, característica importante para los sujetos emprendedores y un predominio del locus de control interno que permite que atribuyan sus éxitos a causas internas de sus comportamientos; lo que los motiva a lograr sus objetivos y a desempeñarse bien en tareas complicadas.
4. Los rasgos esenciales que definen el perfil intraemprendedor en los directivos de Bandec en Sancti Spíritus se caracteriza por una prevalencia de valores colectivistas, alto índice de autoeficacia emprendedora, tendencias favorables a la asunción de riesgo y locus de control interno.

## **Recomendaciones**

1. Profundizar en el tema
2. Extender la investigación al resto de los bancos de la provincia para comparar los resultados

## Bibliografía

- Abella García, V., Lezcano Barbero, F. y Casado Muñoz, R. (2017). Evaluación de la jerarquía de los valores humanos de Schwartz en la adolescencia: diferencias de género e implicaciones educativas. *Revista Brasileira de Educação* 22(68). 123-146.
- Angulo Rangel, F. A., Bracho Navarro, I. E., & Rodríguez Márquez, R. (2020). Intraemprendimiento como elemento fundamental en las organizaciones del siglo XXI.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of management development*.
- Atuña, M. C., Larenas, R. P. C., & Badillo, P. L. R. (2019). La influencia del intraemprendimiento en las empresas: un análisis comparado por países. *Revista UNIANDES Episteme*, 6(4), 513-526.
- Badoiu, G. A., Segarra, M. C., & Escrig, A. B. T. (2021). Factores determinantes del emprendimiento corporativo: comportamiento emprendedor de los empleados, contexto organizacional y relaciones con los stakeholders.
- Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (2021). Factores determinantes del emprendimiento corporativo: comportamiento emprendedor de los empleados, contexto organizacional y relaciones con los stakeholders.
- Bringas Tobón, A. (2014). De la orientación educativa a la orientación psicopedagógica. El paso de la modernidad a la posmodernidad.
- Casson, M., & Godley, A. (2005). Entrepreneurship and historical explanation. In *Entrepreneurship in theory and history* (pp. 25-60). Palgrave Macmillan, London.

- Christensen, L. J., Parsons, H., & Fairbourne, J. (2010). Building entrepreneurship in subsistence markets: Microfranchising as an employment incubator. *Journal of business research*, 63(6), 595-601.
- Cordoví, J. T. (2016). Actualizando el modelo económico cubano: una perspectiva desde la teoría del desarrollo/Updating the Cuban Economic Model: a Perspective as from the Theory of Development. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 156(1).
- Coronado, B. J. R. (2022). El intraemprendimiento como promotor para el desarrollo de emprendimientos sociales. *Cooperativismo & Desarrollo*, 30(123), 1-19.
- da Silva, A. C. J. (2022). Análisis del comportamiento intraemprendedor en el sector público: un estudio de los Laboratorios Gubernamentales de Innovación en Sudamérica.
- Dávila, M. A. T., & Vásquez, A. G. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de administración*, 21(35), 37-63.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management review*, 29(3), 459-478.
- Fernández González, O. M., Martínez-Conde Beluzan, M., & Melipillán Araneda, R. (2009). Estrategias de aprendizaje y autoestima: su relación con la permanencia y deserción universitaria. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 35(1), 27-45.
- Fernández, N. B. (2022). El efecto de la alerta emprendedora, el capital social y la orientación emprendedora en el reconocimiento, evaluación y explotación de oportunidades en el emprendimiento corporativo. Tesis para optar por el grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid, España.
- García Río, E., & Baena Luna, P. (2019). Intraemprendimiento en empresas y organizaciones desde una perspectiva de género. *Gestión del conocimiento: perspectiva multidisciplinaria*.

- Hayton, J. C. (2005). Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R&D Management*, 35(2), 137-155.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship theory and practice*, 17(2), 29-37.
- Kim, P. H., & Aldrich, H. E. (2005). Social capital and entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 1(2), 55-104.
- Kirberg, A. S. (2022). *Emprendimiento exitoso: como mejorar su proceso y gestion*. Ecoe Ediciones.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European journal of work and organizational psychology*, 14(3), 315-344.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Bishop, J. W. (2005). Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275-291.
- Lara, A.B, Bohorquez, M. R., & Garcia, J.F. (2021). Innovation from sport's entrepreneurship and intrapreneurship: opportunities from a systematic review. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, (ahead-of-print).
- León, J. A. M., & González, A. L. (2018). Intraemprendimiento: la génesis del cambio y la innovación en las organizaciones.
- Limon, M. L. S., & Tovar, Y. S. (2019). Comportamiento intraemprendedor en el norte de México: Factores ambientales y organizacionales.

- López, G. P., & Babarro, C. C. (2018). Intraemprendimiento: talento y empleo para el siglo XXI. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 177-214.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of management*, 26(5), 1055-1085.
- Maura, V. G. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista cubana de educación superior*, 22(1), 45-53.
- Mogollón León, S. L. (2019). Las competencias emprendedoras y su papel en la formación de la autoeficacia emprendedora.
- Moreno, J. A. V. (2015). *El emprendimiento empresarial: La Importancia de ser emprendedor*. IT Campus academy.
- Moriano, J. A., Palací, F. J., & Morales, J. F. (2006). Adaptación y validación en España de la escala de Autoeficacia Emprendedora. *Revista de Psicología Social*, 21(1), 51-64.
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., & Lévy, J. P. (2009). Identificación organizacional y conducta "intraemprendedora". *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 25(2), 277-287.
- Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151-157.
- Orchard, S. (2015). Entrepreneurship and the human capital of organizational innovation: The intrapreneur. In *The entrepreneurial rise in Southeast Asia* (pp. 111-138). Palgrave Macmillan, New York.
- Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Pinchot, G (1985) theories on intrapreneuring have had a significant. *Human Resource Strategies for Organizations in Transition*, 83.

- Quinte Lulo, E. (2013). Diferencias entre las características emprendedoras de los estudiantes de Administración y Contabilidad de la facultad de Ciencias Empresariales-UNH, periodo 2013.
- Rangel, F. A. A., Navarro, I. E. B., & Márquez, R. L. R. (2020). Intraemprendimiento como elemento fundamental en las organizaciones del siglo XXI. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1), 217-228.
- Sayeed, O. B., & Gazdar, M. K. (2003). Intrapreneurship: Assessing and defining attributes of intrapreneurs. *The Journal of Entrepreneurship*, 12(1), 75-89.
- Soto Abanto, S. E. (2021). Gestión del intraemprendimiento en la creación de valor compartido en micro y pequeñas empresas de Trujillo.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Evaluación de competencias en el trabajo. *Modelo para un desempeño superior*, Jhon Wiley & Sons, Nueva York.
- Stull, M., & Singh, J. (2005). Intrapreneurship in nonprofit organizations examining the factors that facilitate entrepreneurial behaviour among employees. *Retrieved May, 24(2005)*, 192-210.
- Suárez-Álvarez, J. y Pedrosa, I., (2016) Evaluación de la personalidad emprendedora: situación actual y líneas de futuro. *Papeles del Psicólogo*. Vol. 37 (1), pp 62-68. Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es>
- Torrallas Blázquez, A. D. L., & Lamoth Borrero, L. (2022). El emprendimiento corporativo en Cuba, reto en la relación Universidad-Empresa.
- Tróchez, D. X. S., Ríos, G. M. C., & Martínez, W. F. R. (2021). El intraemprendimiento en las pequeñas organizaciones: estudios de caso en pequeñas empresas. *Esic market*, 52(168), 161-185.
- Trujillo Dávila, M. A. y Guzmán Vásquez, A. (2008) Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, vol. 21, núm. 35, enero-junio, pp. 37-63

- Trujillo Dávila, M. A., & Guzmán Vásquez, A. (2008). Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 37-63.
- Vela, E. G., & Limón, M. L. S. (2019). Factores organizacionales relacionados con el comportamiento intraemprendedor. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 29(71), 55-68.
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P., & Moustakis, V. S. (2009). "Day-to-day" entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support. *European Management Journal*, 27(3), 165-175.

## Anexos

### Planilla de datos sociodemográficos

Anexo 1

Por favor, complete la siguiente información:

Sexo (  ) Masculino

(  ) Femenino

Edad \_\_\_\_\_ años

Estado civil (  ) Soltero(a)

(  ) Casado(a)/Conviviente

(  ) Divorciado/Separado(a)

(  ) Viudo(a)

Profesión \_\_\_\_\_

Trabajo actual (  ) Empresa/institución privada

(  ) Empresa/institución estatal

Máximo nivel educativo alcanzado (  ) Básico (secundaria completa)

(  ) Técnico Medio

(  ) Universitario

(  ) Postgrado (Maestría o doctorado)

**¡Muchas gracias!**

## Cuestionario de Valores Personales

Anexo 2

Instrucciones. ¿Cómo calificarías **el grado en el que posees** los siguientes valores? Rodea **con un círculo el número** que mejor refleja el grado en que posees el valor enunciado en cada uno de los 50 ítems (25 + 25).

Los extremos de la escala son el 1 y el 7, significando el 1 “apenas o nada lo poseo” y aumentando numéricamente el grado de tu estimación hasta el 7 “lo poseo mucho o en alto grado”.

Gracias

1. Tener ambición	1	2	3	4	5	6	7
2. Ayudar a otros	1	2	3	4	5	6	7
3. Poseer autoridad	1	2	3	4	5	6	7
4. Eligiendo mis propias metas	1	2	3	4	5	6	7
5. Un mundo hermoso	1	2	3	4	5	6	7
6. Con capacidad	1	2	3	4	5	6	7
7. Perdonar	1	2	3	4	5	6	7
8. Preservar mi imagen pública	1	2	3	4	5	6	7
9. Creatividad	1	2	3	4	5	6	7
10. Protección del medio	1	2	3	4	5	6	7
11. Influyente	1	2	3	4	5	6	7
12. Honestidad	1	2	3	4	5	6	7
13. Poder social	1	2	3	4	5	6	7
14. Curiosidad	1	2	3	4	5	6	7
15. Justicia social	1	2	3	4	5	6	7
16. Ser inteligente	1	2	3	4	5	6	7
17. Lealtad	1	2	3	4	5	6	7
18. Reconocimientos social	1	2	3	4	5	6	7
19. Libertad	1	2	3	4	5	6	7
20. Unión con la naturaleza	1	2	3	4	5	6	7
21. Lograr éxito	1	2	3	4	5	6	7
22. Ser responsable	1	2	3	4	5	6	7
23. Conseguir riqueza	1	2	3	4	5	6	7
24. Independiente	1	2	3	4	5	6	7

25. Conocimiento del mundo	1	2	3	4	5	6	7
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---

### Segunda parte del Cuestionario de Valores Personales

1. Respetar la tradición	1	2	3	4	5	6	7
2. Seguridad familiar	1	2	3	4	5	6	7
3. Una vida variada	1	2	3	4	5	6	7
4. Obediencia	1	2	3	4	5	6	7
5. Obtener placer	1	2	3	4	5	6	7
6. Aceptar mi parte de la vida	1	2	3	4	5	6	7
7. Seguridad nacional	1	2	3	4	5	6	7
8. Una vida excitante	1	2	3	4	5	6	7
9. Honrar padres y ancianos	1	2	3	4	5	6	7
10. Disfrutar la vida	1	2	3	4	5	6	7
11. Devociones	1	2	3	4	5	6	7
12. Orden social	1	2	3	4	5	6	7
13. Atrevimiento	1	2	3	4	5	6	7
14. Autodisciplina	1	2	3	4	5	6	7
15. Concederse satisfacciones	1	2	3	4	5	6	7
16. Ser humilde	1	2	3	4	5	6	7
17. Jugar limpio	1	2	3	4	5	6	7
18. Buscar nuevas sensaciones	1	2	3	4	5	6	7
19. Buenos modales	1	2	3	4	5	6	7
20. Gozar al máximo ser moderado	1	2	3	4	5	6	7
21. Ser moderado	1	2	3	4	5	6	7
22. Reciprocidad de favores	1	2	3	4	5	6	7
23. Intentar retos desafiantes	1	2	3	4	5	6	7
24. Normas de convivencia	1	2	3	4	5	6	7
25. Diversiones	1	2	3	4	5	6	7

## Escala de Autoeficacia Emprendedora Anexo 3

Si usted tuviera su propia empresa, ¿en qué grado cree que sería capaz de desempeñar eficazmente cada una de las siguientes tareas?

1	2	3	4	5
Completamente incapaz	Algo incapaz	Capaz	Muy capaz	Perfectamente capaz

No.		1	2	3	4	5
1.	Trabajar eficazmente bajo un continuo estrés, presión y conflicto.					
2.	Desarrollar y mantener relaciones favorables con potenciales inversores.					
3.	Reconocer nuevas oportunidades en el mercado para nuevos productos y servicios.					
4.	Reclutar y entrenar a los empleados clave.					
5.	Establecer la visión y valores de la organización.					
6.	Descubrir nuevas formas para mejorar los productos existentes.					
7.	Desarrollar relaciones con personas clave para obtener capital.					
8.	Identificar nuevas áreas de crecimiento potencial.					
9.	Desarrollar una adecuada planificación de personal para cubrir los puestos clave de la empresa.					
10.	Inspirar a otros a aceptar la visión y valores de la compañía.					
11.	Tolerar los cambios inesperados en las condiciones del negocio.					
12.	Diseñar productos que resuelvan problemas corrientes.					
13.	Identificar recursos potenciales de financiación.					
14.	Crear un entorno de trabajo que permita a las personas ser más su propio jefe.					
15.	Persistir frente a la adversidad.					
16.	Crear productos que satisfagan las necesidades no cubiertas de los clientes.					
17.	Formular unas acciones rápidas para perseguir las oportunidades.					
18.	Desarrollar un entorno laboral que promueva que las personas intenten hacer cosas nuevas.					
19.	Usar antiguos conceptos comerciales de una nueva manera.					
20.	Determinar si el negocio va bien.					
21.	Alentar a las personas para que tomen iniciativas y responsabilidades sobre sus ideas y decisiones, independientemente de sus resultados.					
22.	Identificar y construir equipos de gestión.					
23.	Formar asociaciones o alianzas con otros.					

## Test de Actitud Frente a la Asunción al Riesgo Anexo 4

*Instrucciones:* A continuación, encontrarás una serie de cuestiones, es importante que respondas con sinceridad, tratando de reflejar lo que piensas sobre dichas cuestiones. No piense demasiado la respuesta. Es importante tener en cuenta que no hay respuestas buenas ni malas, ya que cada persona tiene sus propios puntos de vista.

Elige la que más se adecue a tu comportamiento o la que de manera espontánea exprese, según tu propia opinión, lo que es más probable que haga una tercera persona.

Coloca una "X" en el recuadro correspondiente. Trata de evitar la respuesta intermedia.

Deberás precisar tu respuesta atendiendo a 5 categorías:

- A. Absolutamente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. Indiferente.
- D. En desacuerdo.
- E. Absolutamente en desacuerdo

<b>Enunciados</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1. Una persona que trabaja debe asumir riesgos calculados.					
2. Una persona debe desilusionarse ante un fracaso de su empresa/ trabajo.					
3. Un buen empresario debe pensar que las circunstancias se deben adaptar a él.					
4. Un empresario debería mantener todas las decisiones que toma.					
5. Los pequeños detalles no deben ser importantes para las personas que inician su negocio.					
6. Adaptarse a las circunstancias debe ser una de las funciones que debe cumplir un empresario.					
7. Un empresario no debe anticiparse a los problemas.					
8. El conseguir los objetivos propuestos debe justificar el arriesgarse en esta vida.					
9. Plantearte metas claras no debe ser indispensable para alcanzar éxito en la tarea.					
10. Una persona que emprende una actividad ocupacional no debería hacer planes ya que estos raras veces dan resultado.					
11. El dueño de un negocio no debe confiar en sus empleados.					
12. Un empresario no debería soportar sacrificios personales aunque esto le ayude a conseguir recompensas posibles a largo plazo.					

**Escala de Locus de Control de Rotter** Anexo 5

A continuación, encontrará una serie de enunciados. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Elija la que más se adecue a su forma de pensar **tachando a** o **b**. La información que Ud. proporcione es confidencial y solo será utilizada para fines de investigación académica.

1.

- a) Los niños se hacen problemáticos porque sus padres los castigan demasiado.
- b) El problema con la mayoría de los niños hoy día, es que sus padres son demasiado tolerantes con ellos.

2.

- a) Mucha de la infelicidad en las vidas de las personas se debe a la mala suerte.
- b) Los infortunios de las personas son el resultado de los errores que ellos cometen.

3.

- a) Una de las razones por las que tenemos guerras es porque las personas no toman en serio la actividad política que podría evitarlas.
- b) Habrá siempre guerras sin importar cómo las personas intenten prevenirlas.

4.

- a) A la larga las personas, cuando se lo proponen, consiguen el respeto que merecen en este mundo.
- b) Desgraciadamente, el valor de un individuo pasa desapercibido por el entorno sin importar los esfuerzos que haga para ser reconocido.

5.

- a) Todo estudiante que hace méritos merece el reconocimiento de sus profesores, no obtenerlo no tendría sentido.
- b) La mayoría de los estudiantes progresan no debido al reconocimiento, sino a sucesos accidentales fuera de su control.

6.

- a) Si no hace los cambios apropiados y oportunos, un líder no podría ser efectivo.
- b) Los líderes que no progresan es porque no han aprovechado sus oportunidades.

7.

- a) No importa cuánto se esfuerce, siempre hay gentes a quienes no les caerá bien.
- b) Las personas que consiguen caerle bien a otras no entienden cómo pueden estropearse las relaciones por sí mismas.

8.

- a) La herencia determina la personalidad de las personas.
- b) Son las experiencias de la vida las que determinan la manera de ser de las personas.

9.

- a) He tenido la sensación de que cuando algo va a pasar pasará.
- b) Nunca me ha resultado confiar en el destino para tomar mis decisiones.

10.

- a) En el caso del estudiante bien preparado nunca fallará excepto que se le haga una prueba ajena una prueba ajena a lo que ha estudiado.
- b) Muchas veces los exámenes tienen poca relación con lo que se ha visto en clases por lo tanto estudiar mucho es improductivo.

11.

- a) Llegar a ser exitoso depende de un trabajo duro y disciplinado.
- b) Conseguir un buen trabajo depende principalmente de estar en el lugar correcto en el tiempo correcto.

12.

- a) El ciudadano común y corriente si se lo propone puede llegar a tener influencia en las decisiones gubernamentales.
- b) Este mundo funciona a través de pequeños grupos en el poder, y no hay mucho que un ciudadano común y corriente puede hacer al respecto.

13.

- a) Cuando hago planes, estoy casi seguro que puedo lograr que funcionen.
- b) No siempre es bueno planear demasiado debido a que muchas cosas dependen de la buena o mala fortuna.

14.

- a) Hay ciertas personas que simplemente no son buenas personas.
- b) Siempre hay algo bueno en todas las personas.

15.

- a) En mi caso lo que consigo no tiene nada que ver con la suerte.
- b) Muchas veces es bueno tomar decisiones echando un volado apostando a águila o sol.

16.

- a) Llegar a ser jefe depende de estar en el lugar correcto en el tiempo correcto.
- b) Cuando las personas consiguen hacer las cosas bien es porque han sido capacitadas y entrenadas para ello.

17.

- a) La mayoría de nosotros estamos sometidos a fuerzas políticas a nivel mundial que no podemos ni entender ni controlar.
- b) Tomando una parte activa en los asuntos políticos y sociales las personas pueden influir en eventos a escala mundial.

18.

- a) La mayoría de las personas no comprende hasta qué punto sus vidas se controlan por acontecimientos accidentales.
- b) No hay realmente ninguna cosa controlada por la suerte.

19.

- a) Uno siempre debe estar abierto a admitir sus errores.
- b) Normalmente es mejor cubrir nuestros errores.

**20.**

- a) Es difícil saber cuándo le hemos caído bien o mal a otra persona.
- b) La cantidad de amigos que usted tiene depende en que tan agradable es usted.

**21.**

- a) A largo plazo las cosas malas son compensadas por las buenas.
- b) La mayoría de los infortunios son el resultado de falta de habilidad, o ignorancia, o pereza, o todos juntos.

**22.**

- a) Si nos esforzamos podemos corregir la corrupción política.
- b) Es muy difícil controlar lo que los políticos hacen en sus oficinas.

**23.**

- a) A veces no puedo entender como ciertos profesores malos pudieron haber conseguido los grados académicos que tienen.
- b) Hay una conexión directa entre el esfuerzo que se pone en los estudios y los grados que se pueden tener.

**24.**

- a) Un buen líder espera que las personas decidan por ellos mismos lo que deben hacer.
- b) Un buen líder debe decir a todos lo que deben hacer.

**25.**

- a) Muchas veces he sentido que tengo poca influencia sobre los acontecimientos que me suceden.
- b) Es imposible para mí creer que las oportunidades o la suerte jueguen un papel importante en mi vida.

**26.**

- a) Las personas están solas porque no intentan ser amistosas.
- b) No hay mucho que hacer para agradar a las personas, si les gustas, les gustas y ya está.

**27.**

- a) Es exagerado el énfasis que se hace en el atletismo en las escuelas.
- b) Los deportes sobre todo en equipo son una manera excelente de construir carácter en los individuos.

**28.**

- a) Todo lo que me pasa ha sido ocasionado por lo que he hecho.
- b) A veces siento que no tengo bastante control sobre la dirección que mi vida está tomando.

**29.**

- a) No puedo entender por qué los políticos hacen lo que hacen.

- b) A la larga las personas somos responsables del mal gobierno a escala local como nacional.