UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título: CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES VINCULADAS AL INTRAEMPRENDIMIENTO Y LA PRESENCIA DE COMPETENCIAS INTRAEMPRENDEDORAS

Realizado por:

Stephanie Guadalupe Khabbaze Calvo

Grace Stephanie Vasquez Medina

Profesor Guía: Hilda Ruiz

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la Calificación de: Veinte (20) puntos.

Nombre: Hilda Ruiz Firma:

Nombre: Lisbeth Sánchez Firma:

Nombre: Gustavo Vasquez Firma:

Caracas, 25 de Octubre de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES VINCULADAS AL INTRAEMPRENDIMIENTO Y LA PRESENCIA DE COMPETENCIAS INTRAEMPRENDEDORAS

Tesistas:

Khabbaze, Stephanie

Vasquez, Grace

Tutor: Hilda Ruíz

Caracas, Septiembre 2018

DEDICATORIA

A Dios porque sé que está siempre conmigo, por darme fortaleza.

A mi Madre, Mi Omy, mi confidente y mi cómplice, por su amor incondicional, por siempre acompañarme en las metas que me he trazado en la vida, por orientarme cuando estoy confundida, por sus palabras de aliento en cada tropiezo, por sus palabras motivadoras en cada victoria, gracias mamá, esto es por y para ti. Ahora si… SOMOS UCABISTAS!!

A mi hermana Grace Andreína, Nina, mi enantiómero, mi gemela, mi espejo, por siempre estar junto a mí, apoyándome, trasnochándose conmigo, hermana cuanto te quiero…

A mis sobrinos Jesús y Angi, quienes más de una vez estudiaron conmigo, los adoro.

A Tefi Khabba, mi amiga, mi colega, mi compañera de este producto final, quién aceptó formar parte de éste gran reto, me tuvo paciencia y sobre todo se adaptó a mis tiempos, quién más de una vez me dió un sabio consejo, un abrazo, hasta algún regaño… ¡LO LOGRAMOS TEFI! Ahora a seguir apostando por lo mejor…

A mi bisabuela Elena y mi primo Juan Carlos, quienes me protegen y me cuidan desde el cielo…

A mi País, donde hemos vivido tantas adversidades, a pesar de ello llegamos a la meta…nos has enseñado a ser fuertes y tolerantes.

Grace Stephanie Vasquez Medina

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Grado a Dios, por bendecirme y darme fortaleza cada año de carrera, por colocarme en el lugar donde debo estar y guiar cada uno de mis pasos, por ti culmina hoy este ciclo, ¡infinitas gracias!

A mi familia, quienes han sido mi soporte y apoyo durante estos cinco años universitarios. En especial a mi madre Sorima Calvo y mi padre James Khabbaze, que con sus consejos, paciencia, apoyo y amor me han guiado en cada paso, para tomar las mejores decisiones, siendo mi más grande ejemplo y mi admiración. De ustedes aprendí que en la vida todo se gana con humildad, esfuerzo, fe y creyendo en tus capacidades, para siempre ser la mejor versión de ti mismo, ¡gracias Mamita, gracias Baba!

A Mi hermano Jorge Khabbaze, que siendo mi mano derecha, mi confidente y mi compañero de cada aventura, estuvo presente en cada momento. A él, le agradezco su temple, su paciencia y sin duda su cariño. Gracias por cada sonrisa, por cada palabra de aliento y por ser mi incondicional, ¡gracias hermano!

A mis padrinos y madrinas, Elías Nakhal, Gizel Khabbaze, Subdelia Calvo y Juan Chakira, por ser incondicionales conmigo, y por acompañarme durante cada etapa de mi vida. Mi admiración y amor para ustedes. ¡Gracias por compartir este logro conmigo!

A Mi compañera de tesis y colega, por estar presente desde nuestro segundo año de carrera. De ti aprendí lo que implica realmente trabajar en equipo, la importancia del esfuerzo por lo que se quiere lograr, y el significado de la verdadera amistad. Gracias por tu paciencia, tu apoyo, y el esfuerzo inmenso que diste porque este Trabajo de Grado saliera de la mejor manera, sin duda no hubiera sido lo mismo sin ti. ¡Gracias mi súper Grace Vasquez!

A toda mi familia Khabbaze Kasr, Calvo Jiménez y mis queridos amigos que de cualquier manera contribuyeron al alcance de este logro, gracias por todo su apoyo y cariño, ¡Los llevo en mi corazón!

A mi país, mi hogar Venezuela…

Stephanie Guadalupe Khabbaze Calvo

AGRADECIMIENTOS

A la **Universidad Católica Andrés Bello**, por abrirnos las puertas en su oportunidad y permitirnos formar parte de ella, brindándonos las herramientas necesarias para el alcance de nuestra meta.

A la profesora **Hilda Ruíz**, por haber aceptado ser nuestra tutora y asesora en esto que comenzó como un proyecto y que gracias a su dedicación y aportes hizo posible la presentación del trabajo final. Gracias infinitas por su paciencia, compromiso y su apoyo.

A los **profesores** que fueron parte de nuestra formación académica, e incluso personal, dejando huellas en nuestras vidas. En especial a la Prof. Yolanda López, al Prof. Pedro Navarro y el Prof. Antonio Tonelli.

A **FARMATODO C.A.** que nos prestó apoyo en todo momento para culminar este maravilloso proyecto de la mano con ellos.

A **aquellas amistades** que nos encontramos a lo largo del camino universitario, donde compartimos situaciones buenas y malas, momentos de mucho aprendizaje, trabajo en equipo tolerancia, e incluso complicidad, ¡gracias!

A **nuestras familias** por apoyarnos, aconsejarnos, y ser una pieza fundamental en el desarrollo de éste trabajo, en el cual su amor por vernos alcanzar esta meta se hizo presente en todo momento.

A la **familia Khabbaze Calvo** por permitirme entrar en su hogar y hacerme sentir parte de la familia. Mil gracias.

A mi **Mundo Naranja**, quienes me dieron el apoyo cuando requería tiempo para dedicarme a mis estudios, y quienes también fueron parte de mis aprendizajes.

A mi querida prima **Nataly Kardousli,** por apoyarnos desde el principio, aconsejarnos y guiarnos en el desarrollo de este trabajo, sin ti no hubiera sido posible enfocar la orientación de nuestro Trabajo de Grado final. ¡Gracias a ti, por ser el más grande ejemplo!

A todos aquellos que de alguna u otra manera formaron parte de nuestro desarrollo académico. Muchas gracias.

¡Infinitas gracias de nuestra parte!

Stephanie Khabbaze y Grace Vasquez

INDICE

DEDICATORIA ..... **IV**

AGRADECIMIENTOS ..... **VI**

RESUMEN **15**

INTRODUCCIÓN **16**

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **21**

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN **27**

OBJETIVO GENERAL 27

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 27

HIPÓTESIS 28

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO **29**

1. LAS ORGANIZACIONES 29

1.1. TEORÍAS CLÁSICAS 32

1.1.1. TEORÍA CIENTÍFICA 32

1.1.2. TEORÍA FUNCIONAL 32

1.1.3. TEORÍA BUROCRÁTICA 33

1.1.4. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS 33

1.1.5. TEORÍA DE LOS SISTEMAS COOPERATIVOS 34

1.1.6. TEORÍA DE LOS SISTEMAS 34

1.1.7. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL 35

1.1.8. TEORÍA DE LA CONTINGENCIA 39

1.2. TEORÍAS MODERNAS 39

1.2.1. LA TEORÍA DE LA POBLACIÓN ECOLÓGICA 39

1.2.2. LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES 40

1.2.3. TEORÍA DE LOS SISTEMAS ALEJADOS DEL EQUILIBRIO 40

1.2.4. TEORÍA DE LOS SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTATIVOS 40

1.3. IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES 41

1.3.1. LA ACTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES 42

1.3.2. LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES 44
1.3.3. EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL 46
2. INNOVACIÓN 47
2.1. TIPOS DE INNOVACIÓN 48
3. TALENTO HUMANO 50
4. COMPETENCIAS 55
4.1. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS 56
5. EMPRENDIMIENTO 61
5.1. TIPOS DE EMPRENDIMIENTO 65
5.2. EL PERFIL EMPRENDEDOR 66
5.3. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR 67
5.4. LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO 69
6. EL INTRAEMPRENDIMIENTO 70
6.1. ETAPAS DEL INTRAEMPRENDIMIENTO 72
6.2. EL INTRAEMPRENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES 72
6.3. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE INTRAEMPRENDIMIENTO 73
7. EL INTRAEMPRENDEDOR 84
8. CARACTERÍSTICAS DEL INTRAEMPRENDEDOR 89

CAPITULO III MARCO REFERENCIAL 94

RESEÑA HISTÓRICA FARMATODO C.A. 94

CAPITULO IV MARCO METODOLOGICO 95

1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 95
2. UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA 96
2.1 UNIDAD DE ANÁLISIS 96
2.2. POBLACIÓN 97
2.3. MUESTRA 97
2.4 TIPO DE MUESTREO 99
3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES 100
3.1. VARIABLE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES VINCULADAS AL INTRAEMPRENDIMIENTO 100

3.1.1. DIMENSIÓN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: 101
3.1.2. DIMENSIÓN LOS RECURSOS: 101
3.1.3. DIMENSIÓN DE CAPACIDADES: 101
3.1.4. DIMENSIÓN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: 101
3.1.5. DIMENSIÓN LA CULTURA ORGANIZACIONAL: 102
3.2. VARIABLE COMPETENCIAS DE INTRAEMPRENDIMIENTO 104
3.2.1. DIMENSIÓN INICIATIVA: 104
3.2.2. DIMENSIÓN LIDERAZGO: 104
3.2.3. DIMENSIÓN INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD: 105
3.2.4 DIMENSIÓN COMPROMISO – IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA: 105
3.2.5. DIMENSIÓN ORIENTACIÓN A RESULTADOS: 105
3.2.6. DIMENSIÓN PENSAMIENTO ANALÍTICO: 105
3.3. VARIABLES DEMOGRÁFICAS 107
4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 107
4.1. INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES VINCULADAS AL INTRAEMPRENDIMIENTO 108
4.2. INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE COMPETENCIAS DE INTRAEMPRENDIMIENTO 112
5. PROCESAMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 116

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS 119

1. ANÁLISIS DE LA MUESTRA DE ESTUDIO 120
1.1. ANÁLISIS VARIABLES DEMOGRÁFICAS 120
2. ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS POR VARIABLE 125
2.1 VARIABLE CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES VINCULADAS AL INTRAEMPRENDIMIENTO DE FORMA GENERAL 125
2.2 VARIABLE "COMPETENCIAS DE INTRAEMPRENDIMIENTO" DE FORMA GENERAL 133
ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE LAS VARIABLES 145

CAPÍTULO VI 151

DISCUSIÓN DE RESULTADOS 151

CAPÍTULO VII 158

CONCLUSIONES **158**

RECOMENDACIONES **162**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **165**

ANEXOS **176**

ANEXO A. INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES VINCULADAS AL INTRAEMPRENDIMIENTO. 177

ANEXO B. INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE COMPETENCIAS DE INTRAEMPRENDIMIENTO. 183

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1. Tipos de habilidades que debe poseer un emprendedor 68
Tabla Nº 2. Representación Poblacional y Muestral del Objeto de Estudio. 99
Tabla Nº 3. Operacionalización de la variable Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento. 103
Tabla Nº 4. Operacionalización de la variable Competencias de Intraemprendimiento. 106
Tabla Nº 5. Distribución de la variable demográfica. 107
Tabla Nº 6. Escala de medición Likert. 108
Tabla Nº 7. Estadísticos de Fiabilidad instrumento Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento.....111
Tabla Nº 8. Resumen del Procesamiento de los Datos. 111
Tabla Nº 9. Escala de medición Likert. 112
Tabla Nº 10. Estadísticos de Fiabilidad instrumento Competencias de Intraemprendimiento. 115
Tabla Nº 11. Resumen del Procesamiento de los Datos. 115
Tabla Nº 12. Distribución de frecuencias según el género, grado de instrucción y edad. 121
Tabla Nº 13. Distribución de frecuencias según el género, edad y antigüedad. 123
Tabla Nº 14. Estadísticos descriptivos para la variable características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento. 125
Tabla Nº 15. Estadísticos Descriptivos variable Características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento con el género. 129
Tabla Nº 16. Estadísticos Descriptivos variable Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento con edad. 130
Tabla Nº 17. Frecuencias de años de antigüedad por edad de los Colaboradores de la empresa FARMATODO. 130
Tabla Nº 18. Estadísticos Descriptivos variable Características organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento con grado de instrucción. 132
Tabla Nº 19. Estadísticos Descriptivos para la variable Competencias de Intraemprendimiento. 134

Tabla Nº 20. Estadística Descriptiva de la variable Competencias de Intraemprendimiento con el Género.....140
Tabla Nº 21. Estadística descriptiva de la variable Competencias de Intraemprendimiento con la edad.....141
Tabla Nº 22. Frecuencias de años de antigüedad por edad de los Colaboradores de la empresa FARMATODO.....141
Tabla Nº 23. Estadística descriptiva de la variable Competencias de Intraemprendimiento y el grado de instrucción.....143
Tabla Nº 24. Correlación de las dimensiones y variables "Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y Competencias de Intraemprendimiento. 146

ÍNDICE DE FIGURA

Figura Nº 1. Terminología relacionada con "entrepreneur" y entrepreneurship"..... 61

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico Nº 1. Modelo Intraemprendedor de Garzón. 76
Gráfico Nº 2. Distribución porcentual de la muestra por años de antigüedad y género.....123
Gráfico Nº 3. Media de Características Organizacionales y sus dimensiones. 126
Gráfico Nº 4. Media de las Competencias de Intraemprendimiento y sus dimensiones. 134

RESUMEN

Hoy en día las empresas deben procurar la flexibilidad y la capacidad de adaptarse a los grandes cambios que surgen producto de la tecnología y la globalización, que influyen no sólo en los procesos productivos, sino también sobre el talento humano, así lo afirman los autores (Bedoya, Toro y Arango, 2016). Por ello, las organizaciones requieren tener talentos intraemprendedores para generar nuevos bienes y replantear o transformar sus procesos permitiendo desarrollar competencias en sus colaboradores con la aplicación de nuevas prácticas o prestación de servicio innovador, que satisfaga la demanda de sus clientes y que permita generar mayor rentabilidad (Bedoya, et al., 2016; García y Rengel, 2013; Garzón, 2005; Nava, 2013, Rodríguez, 2016 y Lorenzo, *s.f*). En este sentido, el objetivo de esta investigación fue establecer la relación que existe entre las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la presencia de Competencias de Intraemprendimiento en los colaboradores adscritos a un grupo unidades administrativas de una empresa del sector salud año 2018. Para abordarlo, se realizó un estudio correlacional, transaccional no experimental, cuya unidad de análisis estuvo constituida por los colaboradores adscritos a un grupo de unidades administrativas de la empresa FARMATODO C.A., utilizando un muestreo probabilístico aleatorio simple para determinar la muestra de estudio. Con el fin de medir las variables, se aplicó dos instrumentos, uno diseñado en base al análisis de Características Organizacionales de Intraemprendimiento planteadas por Garzón (2005, 2011), y el otro diseñado de acuerdo a las Competencias de un Intraemprendedor consideradas por Rodríguez (2016) y las conceptualizaciones de competencias de Alles (2011, 2012). Posteriormente se procesaron los datos obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Pearson, cuyo resultado fue de *0,686* con una significancia menor a 0,05, estableciendo que existe una relación positiva moderada entre las variables "Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento" y la presencia de "Competencias de Intraemprendimiento", lo que permitió aceptar la hipótesis Hi planteada y rechazar la Ho.

PALABRAS CLAVES: Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento, Competencias de Intraemprendimiento, Talento Humano.

INTRODUCCIÓN

Vargas (2003), considera que como consecuencia de los paradigmas emergentes derivados de la globalización, se están presentando cambios obligados en los sistemas de organización y formas de producción moderna, ya que se pasó de una producción rígida a una flexible, caracterizada por la automatización de los procesos productivos con un solo sistema integrado de producción y comercialización, en donde el papel del liderazgo tuvo que dar un giro importante para adaptarse al cambio.

Debido a esto, se presenta un panorama global sobre la forma en que ha sido concebida la organización y su necesidad de crear estrategias para permanecer en el medio ambiente, así como la función del estratega a través del tiempo (Vargas, 2003).

Por lo tanto, en un mundo globalizado y tecnificado; cada vez son más las empresas que tienen la necesidad de analizar la viabilidad de realizar inversiones y aceleraciones de negocios digitales y startups desde dentro de sus propias sedes, apostando por la creatividad y el talento de sus propios trabajadores. Se trata de compañías que creen firmemente que las ideas son el motor de la innovación y la base para construir un futuro en el entorno digital, lo que las hace situarse en una posición de ventaja frente a sus competidoras ("América Economía", 2016).

De esta manera, es el "intraemprendimiento" el que permite identificar perfiles diferenciados relevantes y que estén dispuestos a provocar y liderar procesos de cambio, como clave para la retención del mejor talento (Del Pozo, 2016; cp. "América Economía", 2016).

En consecuencia de lo anterior, la tan nombrada cuarta revolución industrial se diferencia de las tres anteriores por su velocidad en los cambios y la necesidad de una continua innovación para poder adaptarse rápidamente a los mismos. En un mismo orden de ideas, la innovación tiene mucho que ver con el talento, con las personas, con las ideas, por lo que aquellas empresas en las que se valora más el factor humano, ya están mejor posicionadas de partida que el resto. Y qué mejor forma de generar innovación con las personas, fomentando dentro de las organizaciones el intraemprendimiento, sobre el que ya hay mucha literatura,

sobre el que todo el mundo opina y que está omnipresente cada día en cientos de artículos pero que en realidad pocas empresas tienen implantado (Tejeda, 2016).

Por otro lado, en las últimas décadas, los investigadores Turró, Urbano y Ortiz (2013); cp. Bedoya, Toro y Arango (2016), han prestado atención al papel del intraemprendedor en la productividad, el empleo y el desarrollo económico y social. De esta forma, esta temática ha sido de mayor interés para muchos investigadores conforme los ambientes competitivos de la actualidad, que han motivado a los directivos de las organizaciones a reevaluar su estrategia empresarial con el fin de entender los factores que permiten desarrollar emprendimientos en el interior de las organizaciones, para hacerse más competitivas y lograr mayor desempeño.

Complementando el párrafo precedente, Andrade (2012), señala que hay un meridiano consenso en el ambiente empresarial y emprendedor, por cual; el concepto de "intrapreneurship", conocido por su expresión castellanizada "intraemprendimiento" se asocia a aquellos emprendedores que están presentes al interior de las organizaciones. Se trata de colaboradores que destacan entre sus pares por ser innovadores y tener especiales habilidades para identificar nuevas oportunidades de negocio que aporten valor a la compañía. Por lo cual, Andrade señala que, en este contexto el intraemprendimiento juega un papel vital, en especial en las empresas que se dedican al desarrollo de nuevos productos de manera constante.

Por consiguiente, la situación que atraviesan los mercados en el mundo, hacen que las empresas incorporen más que nunca tres factores: innovación, una gestión eficiente y un equipo de personas líderes que impulsen en toda la organización ese dinamismo que lleve al cambio, con una cultura de gestión eficiente y responsable. Por ello, lo deseable es que este grupo de personas líderes, tengan una capacitación previa, desarrollando en ellas competencias que les permitan desenvolverse en el contexto de las organizaciones actuales y que los procesos que estas manejan vayan llevando a la generación de personas con talento intraemprendedor, que serán aquellos que faciliten la propia definición de capital humano intraemprendedor (Ibáñez, 2017).

De esta forma, el presente Trabajo de Grado tiene como objeto abordar el foco del intraemprendimiento y las competencias del intraemprendedor, con el fin de evaluar la presencia de competencias de intraemprendimiento en los colaboradores de una determinada empresa y si las mimas guardan relación con las características organizacionales de intraemprendimiento, utilizando una perspectiva integral que permita analizar los datos hallados y establecer si existe una relación entre ambas variables.

Por tanto, para el desarrollo de la presente investigación y el alcance de los objetivos establecidos, fue considerada en la siguiente estructura siguiendo las reglas metodológicas:

Capítulo I, describe al lector el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos diseñados a establecer la relación entre las características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento de una empresa del sector salud y el desarrollo de competencias de intraemprendimiento de sus colaboradores procediendo entonces a desarrollarse un problema de investigación per sé, así como los argumentos que justifican la importancia de abordar la investigación.

Capítulo II, reseña al lector los antecedentes previos a la presente investigación, las bases teóricas y legales, en caso de que aplique, mediante las cuales se sustenta la presente investigación, centrados en exponer los soportes teóricos que logran sostener cada una de las variables a investigar, con la finalidad de adquirir una mejor perspectiva de cada una de ellas.

Capítulo III, se expone el marco referencial que sustenta la investigación, donde se explican de manera sencilla el ramo y razón de ser de la empresa seleccionada junto con sus objetivos estratégicos, valores, misión y visión.

Capítulo IV, en este capítulo se presenta el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, población y muestra, se detalla el tipo de muestreo utilizado en esta investigación, la definición conceptual y operacional de las variables de estudio, el cuadro metodológico de ambas variables con su respectiva operacionalización, también se especifican las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de los datos con su respectiva validación de expertos y el análisis de confiabilidad y finalmente el proceso a seguir para el desarrollo y culminación del proceso de recolección de la información para este Trabajo de Grado.

Por otra parte, este capítulo presenta toda la metodología aplicada para obtener los datos pertinentes de este estudio, por tanto se utiliza un cuestionario tipo escala Likert de Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento diseñado por las investigadoras, en base a los factores determinados por Garzón (2005, 2011), estructurado en 40 ítems en forma de afirmaciones, aplicado para el grupo de individuos que forma parte de la muestra de estudio. De la misma forma, para la variable Competencias de Intraemprendimiento, se utiliza el instrumento basado en el modelo de competencias estudiado por Rodríguez (2016), adaptado al enfoque de la presente investigación, donde se presentan 36 ítems para identificar las competencias de intraemprendimiento presentes en los colaboradores de la empresa participante de la investigación.

Adicionalmente, cabe destacar que ambos instrumentos se presentan en un solo formato Google Forms para responderse vía online y recolectan información valiosa de cara al conocimiento y respuesta de los objetivos del Trabajo de Grado y poder establecer la relación entre las variables establecidas. A su vez, es importante señalar que en la presente investigación se hace referencia a las consideraciones éticas, morales y legales que en esta se cumplen, en base a los reglamentos de la República Bolivariana de Venezuela y la Universidad Católica Andrés Bello.

Durante el **Capítulo V**, se presenta y se analizan los resultados obtenidos luego del procesamiento de la información recolectada en el capítulo anterior y donde se explica estadísticamente el comportamiento de las variables relacionadas con la investigación.

El **Capítulo VI**, está conformado la discusión de los resultados obtenidos, comparando ambas variables con las teorías expuestas por diversos los autores mencionados en el Capítulo III.

Posterior al Capítulo anterior, en **Capítulo VII**, se presentan las conclusiones que surgen de la interpretación de los resultados y análisis presentados en el Capítulo V y VI con la principal finalidad de dar respuesta a la pregunta de investigación y a todos los objetivos planteados a lo largo de este Trabajo de Grado. A su vez, se encuentra un apartado correspondiente a las recomendaciones, donde se indican los aspectos relevantes a considerar para futuras investigaciones interesadas en ampliar los conocimientos sobre este tema.

Seguidamente, se presenta un segundo apartado de Referencias Bibliográficas donde se hace mención a todas las fuentes que dieron soporte teórico a esta investigación, incluyendo libros, tesis, investigaciones, publicaciones, artículos Web, entre otros.

Finalmente, la última sección de este Trabajo de Grado corresponde a los Anexos, donde se encuentran materiales adicionales que sirven de complemento a las explicaciones señaladas en esta investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante el último cuarto del siglo pasado y lo que va del presente siglo, las organizaciones y sus paradigmas administrativos, han tenido una gran transformación, motivado al constante cambio del mundo (Nava, 2013). Esto como consecuencia de la globalización, que influye directamente en diversos aspectos como la política, la economía, la tecnología, el mundo laboral y otros fundamentos que repercuten ante las exigencias de la competitividad y el progreso (García y Rengel, 2013).

Esto trae consigo la aparición de organizaciones más flexibles, y así lo afirma Barba (2000); cp. Nava (2013), en cuanto a que:

> La sociedad mundial, la globalización y la regionalización son fenómenos que han marcado la importancia de la influencia de las instituciones en las economías, las sociedades y las culturas. Una de las expresiones más relevantes en estos procesos es la aparición de nuevas formas de organización flexibles, que han demostrado ser más eficientes que los modelos burocráticos tradicionales (p. 105).

De hecho, Bedoya, et al. (2016); García y Rengel (2013); Garzón (2005); Nava (2013); Rodríguez (2016) y Lorenzo (*s.f*), aseguran que las dinámicas presentes en los entornos empresariales en un mundo globalizado, exigen repensar el rol del empresario tradicional ante los constantes cambios en las condiciones de los mercados, la competencia agresiva y la necesidad de adoptar nuevas estrategias organizacionales que promuevan la capacidad de capitalizar ideas innovadoras en productos y servicios, los cuales proveen mayores niveles de competitividad y crecimiento.

Dicho de otro modo, las empresas deben contar con ciertas características para enfrentarse a los cambios de la globalización, dentro de las cuales se pueden mencionar: una estructura flexible, toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad calidad, búsqueda de

compromiso más que de la satisfacción y relaciones de autoridad semidemocráticas (Nava, 2013).

De esta manera, es necesario que las empresas busquen un talento humano con habilidades y capacidades para el trabajo en equipo, la flexibilidad, la movilidad y la polivalencia para adaptarse a entornos cambiantes, toma de decisiones y el espíritu emprendedor, trabajo bajo presión, especialización, así como conocimientos de las redes sociales (Rodríguez, 2016).

Atendiendo a estas consideraciones, las habilidades y capacidades deben estar vinculadas al perfil de los "emprendedores", así lo afirman Coduras, Guerrero y Peña (2011), en vista es muy frecuente pronunciar el término "emprendedores" ("entrepreneurs" en terminología anglosajona) y la importancia del emprendimiento, pero por otro lado es poco común el oír hablar de emprendedores corporativos "intrapreneurs". Sin embargo, el "intrapreneur" es el empleado emprendedor, una figura que debería proliferar en toda empresa del siglo XXI.

Es por ello, que es necesario distinguir entre lo que sería un emprendedor y un intraemprendedor, estos últimos son prácticamente iguales que los emprendedores, solo que desarrollan sus proyectos desde dentro de la organización a la que pertenecen.

De acuerdo con Pinchot (1985); cp. Hernández (2015), el intraemprendedor o emprendedor interno es aquel que teniendo una idea y teniendo libertad, incentivos y aprovechando los recursos dela empresa en la que ejerce su actividad, trabaja para transformar su propia idea en un producto o servicio que proporcione mayores garantías y éxito.

Por su parte, para Garzón (2004); cp. Rojas (2014), los intraemprendedores son individuos que manifiestan un comportamiento al desarrollo del emprendedor interno, generando y desarrollando oportunidades de negocio, manteniéndolo rentable. A través de la cultura organizacional, pueden analizarse factores que promueven o inhiben al intraemprendedor.

En otras palabras, el intraemprendedor es una persona que tiene cualidades emprendedoras, pero va mucho más allá. El Intraemprendedor tiene actitudes emprendedoras al mismo tiempo que tiene un sentido de pertenencia a su organización, compartiendo con ella

misión, visión y valores. No es una amenaza, el intraemprendedor es el mejor aliado de una compañía. Son considerados como catalizadores del cambio dentro de la empresa, uniendo ideas con procesos dentro de la misma (Conkistadores, 2016).

Dentro de este marco, en la investigación de Rodríguez (2016), sobre el proceso de identificación del perfil de un intraemprendedor basado en competencias, estudió el ecosistema emprendedor e intraemprendedor, enfocado en el talento humano, y presentó un análisis de cómo estas corrientes de emprendimiento afectan y se desarrollan a nivel empresarial, concluyendo que el esfuerzo de las organizaciones por generar ideas es latente y es un hecho, por lo que es indispensable para la materialización de esas ideas emprender proyectos de intraemprendimiento y llevarlos a cabo es posible, ya que existen tanto procesos, objetivos y formas de llevar a cabo este tipo de proyectos, lo que demuestra que el desarrollo empresarial se debe trabajar aún más desde esta perspectiva.

En este mismo orden, y tomando en consideración la propuesta de Garzón (2005, 2011) sobre el modelo intraemprendedor para desarrollar las competencias de un intraemprendedor en las organizaciones, concluyó que éstas deben contar con ciertas características que permitan el desarrollo del intraemprendedor y su desenvolvimiento como: los altos intraemprendedores, considerado como el talento humano de más alta jerarquía dentro de la organización o la dirección estratégica, los recursos y las capacidades con que cuenta la organización, la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional y una cultura intraemprendedora. Garzón afirma que dichas características deben estar en "sintonía" para así facilitar el desarrollo de competencias intraemprendedoras.

Es decir, el intraemprendimiento no solo está determinado por el espacio físico, sino también por el tiempo, las herramientas y por supuesto la iniciativa de quien va a emprender una idea. El intraemprendedor ha de ser un conocedor pleno de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para reconocer los recursos que requiere, en que proporciones, los riesgos que se están dispuestos a asumir, cuales necesidades quiere abordar y que idea emprender (Bahamon, 2013).

De igual forma, Trujillo y Guzmán (2008), afirman que incentivar el intraemprendimiento es una respuesta adaptativa ante las exigencias del entorno, para lo cual existen 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.

Por su parte, Hayton (*s.f)*; cp. Rojas (2014), afirma que el apoyo de la dirección es esencial para fomentar la conducta intraemprendedora, pero también es importante la intervención del área de recursos humanos de la misma organización, así como también, es necesario que la cultura organizacional y políticas establecidas por el área de recursos humanos estén diseñadas para aceptar y fomentar una actitud positiva hacia la innovación y el riesgo. Por lo tanto, será muy difícil encontrar conducta intraemprendedora dentro de organizaciones altamente burocratizadas y con sistemas inflexibles.

Por otro lado, un estudio realizado por Sigala (2009), establecido en Venezuela, se analizó el emprendimiento de iniciativas en las filiales venezolanas de empresas multinacionales. Para ello, se utilizó una metodología cualitativa a través de estudios de casos y se valora la clasificación de iniciativas de filiales desarrollada por Birkinshaw (1995) y Delany (1998, 2000), aplicándola en filiales establecidas en un entorno volátil como el de Venezuela. Como resultado de la investigación de Sigala, se extiende la clasificación con dos nuevas categorías de iniciativas para desarrollar el rol de las filiales y se analiza el efecto de un entorno volátil en el emprendimiento de iniciativas entre las filiales venezolanas.

De acuerdo con los datos del Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2010); cp. Sánchez (2017), Venezuela es el 8vo país con mayor actividad emprendedora del mundo y el 5to a nivel latinoamericano, demostrando que la mayoría de las personas piensan que emprender un negocio es una opción de carrera deseable y genera un alto nivel de vida.

Por otro lado, los autores Delgado, Barrios y Pérez (2016), afirmaron en ese año que el entorno en general de Venezuela era de extrema complejidad y cambio, y en él se hace difícil identificar amenazas y oportunidades o bien formular estrategias y predecir resultados. Por estas razones, cada vez cobra mayor relevancia la gestión de empresas que han logrado llevar

a cabo sus objetivos y, más aún, que han conseguido ejercer una influencia positiva y sostenida en la sociedad a pesar de las circunstancias, por lo tanto; son las empresas las que requieren en torno al contexto globalizado; reinventarse en sus procesos, en sus estrategias, en sus acciones, entre otros; estableciendo políticas que les permitan adaptarse a este entorno, siendo más flexibles y permitiendo la adquisición de talentos con características de intraemprendedor venezolano.

Igualmente, Delgado (2016), afirma que en un entorno globalizado el acelerado avance de las tecnologías digitales, el auge de la información, hacen que cualquier organización o entidad social deba enfrentar los intrincados retos que supone operar inmersa en una época de incertidumbre, llena de paradojas y contradicciones que parecen escapar al entendimiento. Estos retos son tipológicamente complejos.

En este sentido, en el sector salud venezolano las profundas desigualdades socioeconómicas han constituido un impedimento para la implementación de un dispositivo integrado de financiamiento y una red única de servicios de salud para toda la población. En este contexto y en medio de una fuerte presión para el cambio con una creciente demanda, han surgido diversas iniciativas de la sociedad civil para la prestación del servicio de salud, por lo que se hacen necesarios rasgos distintivos en las organizaciones en el marco de la generación de valor no solo en el aquí si no a futuro, enfatizando la importancia que tiene el capital humano para dar respuesta a las estrategias innovadoras que se busquen desarrollar en las organizaciones de este sector de la economía (Delgado, 2016).

Por lo tanto, se torna interesante identificar y apoyar a los emprendedores que se encuentran al interior de las organizaciones, y en general promover el intraemprendimiento por lo que la presente investigación permite entender de qué forma las empresas ajustan las características organizacionales planteadas por Garzón (2005, 2011) , de manera tal, de que estas influyan en el desarrollo de competencias vinculadas al intraemprendimiento, tales como: iniciativa, orientación a resultados, compromiso, disciplina, pensamiento conceptual y analítico, liderazgo e innovación, referidas por Rodríguez (2016).

En tal sentido, surge la iniciativa de dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación que existe entre las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la presencia de Competencias de Intraemprendimiento en los colaboradores que conforman un grupo de unidades administrativas de la estructura organizacional de la empresa FARMATODO C.A., del sector salud ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2018?

El objeto de esta investigación supone un aporte empírico en las disciplinas de las Ciencias Sociales y otras áreas de estudio de nuestro país, esto porque los hallazgos que implica esta investigación buscan proporcionar a investigaciones futuras datos e información más amplia, realizada mediante la investigación bibliográfica de otros estudios realizados fuera y dentro del territorio nacional y a las instituciones que deseen estudiar y profundizar el tema de intraemprendimiento, así como la aplicación de instrumentos de medición adaptados a la actualidad.

Por otra parte, la investigación planteada permite a los interesados obtener una visión sobre este tema innovador, despierta también la indagación al querer conocer el perfil del intraemprendedor, ya que la realidad de las empresas es cambiante y deben ingresar y mantener personas con competencias y habilidades que aporten beneficios a las organizaciones, como también ser flexibles y ajustarse a los cambios tecnológicos, para permanecer en el mercado competitivo, y no estar en riesgo de extinguirse.

Y finalmente, el análisis de las variables y la relación de las mismas permiten a futuros investigadores estudiar nuevas tendencias en términos de intraemprendimiento en las organizaciones.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Establecer la relación que existe entre las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la presencia de Competencias de Intraemprendimiento en los colaboradores adscritos a un grupo de unidades administrativas de la empresa FARMATODO C.A. del sector salud ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2018.

Objetivos Específicos

1. Determinar las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento propuestas por Garzón (2005, 2011), presentes en la empresa FARMATODO C.A del sector salud ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2018.

2. Identificar las Competencias de Intraemprendimiento propuestas por Rodríguez (2016) presentes en los colaboradores adscritos a un grupo de unidades administrativas de la empresa FARMATODO C.A del sector salud ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2018.

3. Determinar las variaciones que existe entre las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la presencia de Competencias Intraemprendedoras de los colaboradores adscritos a un grupo de unidades administrativas de la empresa del sector salud FARMATODO C.A ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2018, en función de las variables demográficas estudiadas.

4. Analizar la relación que existe entre las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la presencia de Competencias Intraemprendedoras de los colaboradores adscritos a un grupo de unidades administrativas de la empresa FARMATODO C.A del sector salud ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2018.

Hipótesis

H1: Hay relación entre las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la presencia de Competencias de Intraemprendimiento.

Ho: No hay relación entre las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la presencia de Competencias de Intraemprendimiento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como finalidad ubicar al lector dentro del marco conceptual del tema de investigación. Es decir, en todo lo referente al intraemprendimiento, las características organizacionales referidas al intraemprendimiento, las competencias de intraemprendimiento y el talento humano.

El contenido del mismo estará dividido en apartados, con la finalizad de organizar la información de manera lógica, para así lograr la coherencia y el orden que requiere para facilitar la comprensión de los conceptos y definiciones.

1. Las Organizaciones

La organización es parte fundamental del estudio de la administración, por ello para poder realizar un estudio dentro de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización, de acuerdo a la definición de diferentes autores:

En primer lugar, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Por ello, una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la misma. Una organización existe sólo cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Hay personas que están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación) para obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones (Chiavenato, 1999).

Por otra parte, Weber (1922); cp. Santos (2011), define a la organización como un "grupo corporativo", siendo éste "una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo".

A su vez, Simón (1952); cp. Santos (2011), señala que la organización "es un sistema de actividades interdependientes que abarcan por lo menos varios grupos primarios y generalmente caracterizados a nivel de la conciencia de los participantes por un alto grado de dirección del comportamiento hacia fines que son objeto de conocimiento común".

Argyris (1957); cp. Santos (2011), hace referencia a que "las organizaciones formales son aquellas que están basadas en determinados principios, tales como la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y la racionalidad".

De esta forma, Barnard (1959); cp. Santos (2011), especifica que "una organización esencial, es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas".

Autores como Porter, Lawler y Hackman (1975); cp. Santos (2011), señalan que las organizaciones "están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo".

Así también, Díaz de Quijano (1993); cp. Santos (2011), técnicamente define a las organizaciones como "formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles,

coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender a las organizaciones como una serie de coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos y a veces por la fijación de los objetivos mismos. Son de duración relativamente estable y continua, precisamente porque son formaciones sociales que se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia".

Autores como Robbins y Coulter (2010); cp. Nava (2013), mencionan que los investigadores definen una organización como si estuviera formada por "factores interdependientes que incluyen individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad".

Adicionalmente, Weihrich, Cannice y Koontz (2012), para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos.

En otro orden de ideas, la literatura sobre teoría de la organización es tan extensa que una revisión de lo escrito en los últimos cien años refiere un total de 981 libros y 590 artículos de revistas científicas para una búsqueda precisa la expresión "teoría de la organización" (organizational theory) (Rivas, 2009).

A razón de lo expuesto en el párrafo anterior, a continuación se exponen las principales teorías organizativas surgidas desde el año 1900 hasta el 2008 (siglo XXI), analizando en retrospectiva a los investigadores o pensadores que las propusieron, sus puntos más relevantes y sus postulados:

1.1. Teorías Clásicas

1.1.1. Teoría Científica

Existe un amplio debate sobre considerar "científica" a esta corriente de pensamiento administrativo propuesta por Taylor, aunque ciertamente está bastante lejos de serlo en el sentido moderno del concepto. De cualquier manera, constituyó el primer esfuerzo para estudiar el trabajo con un método. Taylor plantea un sistema de trabajo basado en cuatro principios:

- Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba a las viejas prácticas empíricas.
- Un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas con los cuales los trabajadores se entrenaban por sí mismos lo mejor que podían.
- Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizara conforme a los principios de la administración científica.
- La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador.

Con base en la aplicación de estos principios y en sus estudios de tiempos y movimientos, orientados a crear "el mejor método de trabajo", Taylor propuso que una vez que se fijaran los estándares justos de desempeño se otorgaran incentivos a los trabajadores que hicieran esfuerzos adicionales. Por ello, para este autor la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual (Taylor, 1900; cp. Rivas, 2009).

1.1.2. Teoría Funcional

Durante la década de 1930, coincidiendo con la crisis mundial desatada en 1929, apareció en Europa, más específicamente en Francia, un pensador llamado Henry Fayol, que transformaría el pensamiento administrativo con la idea de que toda organización estaba basada en cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y

administración, además de catorce principios que deberían ser observados para operar con eficiencia. Aunque en esta época comenzó la creación de las grandes empresas en los Estados Unidos, la sociedad todavía era básicamente agraria, y por lo tanto la economía dominante era de autoconsumo, y las organizaciones pequeñas de tipo familiar eran las más comunes.

En este sentido, las estructuras organizacionales dominantes enfatizaban el centralismo, la división del trabajo y la importancia de distinguir las tareas administrativas de las operativas. La aplicación de los principios de la administración científica, aunque contribuyó a la generación de riqueza y promovió la eficiencia en las organizaciones, fue llevada al extremo y motivó la alianza de los trabajadores y el surgimiento de los primeros sindicatos, por lo que la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en sub-funciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos (Fayol, 1916; cp. Rivas, 2009).

1.1.3. Teoría Burocrática

Weber sostiene que la forma más eficaz de organización es parecida a una máquina. Se caracteriza por reglas, controles y jerarquías, y es impulsada por la burocracia. Este modelo también es conocido como racional legal. El trabajo de Weber caracterizó a la autoridad como carismática, tradicional y racional-legal. La forma organizativa que resulta de aplicar la autoridad legal es nada menos que el modelo de organización burocrático, cuyos rasgos distintivos son: las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales, la división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz y cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a ellas. Por ello, la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores (Weber, 1924; cp. Rivas, 2009).

1.1.4. Teoría de las Relaciones Humanas

Esta teoría se desarrolló en un amplio lapso de tiempo, entre 1920 y 1966. Empezó con los experimentos de Elton Mayo en la empresa Western, quien descubrió sin proponérselo la

importancia de los grupos informales mientras intentaba aplicar los principios de Taylor. La conclusión de Mayo fue que los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos, y que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad. En términos históricos administrativos, los experimentos evidenciaron que existen en las organizaciones grupos sociales que tienen una cultura propia. En este pertinente, la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar. (Mayo, 1920; Follet - Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957; cp. Rivas, 2009).

1.1.5. Teoría de los Sistemas Cooperativos

En esta teoría se concebían a las organizaciones como sistemas cooperativos, no como productos mecánicos de diseños de ingenieros de la eficiencia, porque para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan. Las organizaciones surgen mediante la cooperación y la participación de las personas. Por otro lado, este autor considera que una persona debe ser eficaz para cumplir los objetivos de la empresa, y eficiente para satisfacer sus propios objetivos. Por esto, la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios (Barnard, 1938; cp. Rivas, 2009).

1.1.6. Teoría de los Sistemas

Este nuevo enfoque ataca la idea reduccionista de que el todo no es más que la suma de sus partes. Esta incorpora la idea de que las organizaciones son sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas relacionados con el medio ambiente. La teoría de los sistemas encuentra en la naciente informática, la cibernética, la robótica y la teoría de la información, herramientas que le permiten crecer. A razón de lo expuesto, la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional (Bertalanffy, Katz y Rosenzweig, s.f ; cp. Rivas, 2009).

En este mismo orden de ideas, Nava (2013), refiere a que hoy en día, cuando se describe a las organizaciones como sistemas, se denominan como sistemas abiertos.

Por tanto, las organizaciones son sistemas, cada sistema recibe recursos o entradas de su entorno, procesan estas entradas y exportan productos o salidas a su entorno. La salida del sistema nunca es la misma de su entrada. La organización hace entradas con el fin de efectuar salidas que ayudaran a cumplir sus metas (modelo de transformación) por ejemplo: clientes, dinero, tecnologías, materiales, alimentos, personal y exporta productos: bienes, entretenimiento, información procesada (Vásquez, 2003).

Adicionalmente Garzón (2011), expone que las organizaciones son sistemas complejos donde la teoría de la complejidad ha generado una gran revolución. Una de las principales fuentes originadoras de esta complejidad es el caos. Por ello, las organizaciones son sistemas caóticos; el caos supone el funcionamiento más económico y natural para toda aquella organización que persiga la supervivencia entre sus fines. Las organizaciones son no-lineales, las organizaciones son sistemas de feedback, son sistemas en los que emerge un orden fruto de la auto-organización espontanea.

1.1.7. Teoría del Desarrollo Organizacional

El inicio de esta técnica de cambio derivó de los experimentos con grupos que hizo Kurt Lewin en 1946. Los grupos T, compuestos por "extraños", es decir, por personas que no tienen antecedentes de trabajar juntos ni de relacionarse pero que laboran en una misma empresa, evidenciaron la dificultad de trasladar las habilidades adquiridas en el entrenamiento a la vida laboral; esto condujo entre otras cosas a la aparición de nuevas investigaciones, como los trabajos de Douglas McGregor en Union Carbide, los cuales demostraron la importancia que tiene el compromiso de la alta dirección para el éxito del desarrollo organizacional (DO) (Lewin, 1946 y McGregor, 1946; cp. Blequett, 2012).

De esta manera, el autor Robbins (2004); cp. Blequett (2012), establece que el Desarrollo Organizacional "Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización".

Así mismo, se hizo evidente que la complejidad de las organizaciones requiere que las actividades de mejoramiento que propone el DO sean aplicadas en varios niveles: individual, interpersonal, por grupos e inter Los anterior, precisamente porque la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible (Lewin, 1946 y McGregor, 1946; cp. Blequett, 2012).

Por otra parte, Trejo (2008), establece que el concepto de desarrollo organizacional (DO) está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización sujeta del cambio del medio ambiente y a su vez a conceptos dinámicos tales como:

a. **Organización:** es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma en que estamos acostumbrados a realizar las cosas (Trejo, 2008).

b. **Cultura Organizacional:** es el modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas. Algunas organizaciones logran renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y su personalidad, en tanto que otras permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda. En tal sentido, el DO considera que para cambiar una organización, la única manera viable es cambiar su cultura, es decir, los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan (Trejo, 2008).

   En este sentido, las organizaciones también tienen su personalidad conocidas como “cultura organizacional”, las cuales se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Aquellas organizaciones en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados, además se ha encontrado que son más leales y están asociadas con el alto desempeño organizacional (Nava, 2013).

c. **Clima Organizacional:** está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización. De igual manera, el concepto de clima organizacional comprende diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (todos ellos constituyen los factores estructurales), además de las actitudes y formas de comportamiento social, impulsadas o castigadas (constituyen los factores sociales). (Trejo, 2008)

d. **Cambio de Cultura y Clima Organizacional:** tomando en cuenta a Trejo (2008), cada organización es un sistema humano complejo, con características propias, con su propia cultura y su propio clima organizacional. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para lograr productividad y motivación. Por otro lado, para que la organización pueda cambiar la cultura y el clima organizacional, necesita tener capacidad innovadora, representada en las características siguientes:

Adaptabilidad: es decir la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las cambiantes e inconstantes exigencias del ambiente. Para poder adaptarse, la organización debe:

- Ser flexible, para poder integrar nuevas actividades.
- Ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan de adentro o de fuera de la organización.

Sentido de identidad: es decir, que los participantes conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización, así como comprendan y compartan los objetivos de la misma.

Perspectiva exacta del medio ambiente: es decir, una percepción realista unida a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente.

Integración entre los participantes: de tal manera que la organización pueda comportarse como un orgánico. Por tanto, no basta cambiar la estructura. Es necesario cambiar la cultura de la organización.

e. **Cambio:** el mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente. El ambiente general que envuelve las organizaciones es demasiado dinámico, y les exige una elevada capacidad de adaptación como base de supervivencia (Trejo, 2008).

- El ambiente general altamente dinámico, que implica la explosión del conocimiento, de la tecnología, de las comunicaciones y de la economía
- El ambiente empresarial, frente a la internacionalización de los mercados, a la vida más corta de los productos, a la creciente importancia del marketing. Esto origina una serie de exigencias completamente nuevas al administrador.

f. **Desarrollo:** La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades. Por otra parte, el desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes. Cada época desarrolla la forma organizacional más adecuada y característica para su naturaleza. Los cambios que están ocurriendo en el mundo moderno hacen necesario revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones. También, el DO Destaca que para que una organización pueda alcanzar un cierto nivel de desarrollo deben utilizar diferentes estrategias de cambio. El DO es una respuesta de la organización a los cambios, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente. El D.O. también abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada, para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización, Toda organización interactúa con el medio ambiente: influye en el ambiente y recibe sus influencias (Trejo, 2008).

1.1.8. Teoría de la Contingencia

Representa el primer gran rompimiento con los criterios universalistas. La creciente importancia del estudio del medio ambiente en las organizaciones como una de las variables fundamentales del éxito de un negocio, condujo a la creación de esta teoría que percibe a la empresa como un sistema abierto. La importancia de esta escuela radica en que se plantea la posibilidad de que, dependiendo de la industria y el medio ambiente en el que trabaje una organización, se vea afectada de manera distinta por las influencias externas (Burns, Slater y Woodward, 1958; Child s.f ; cp. Rivas, 2009).

La organización debe, por tanto, diseñar estructuras y modelos diferentes, de modo que un área puede estar organizada con los principios burocráticos y otra como un sistema abierto con flexibilidad y autonomía. Por tanto, la mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente (Burns, Slater y Woodward, 1958; Child s.f ; cp. Rivas, 2009).

1.2. Teorías modernas

Si bien la palabra moderna es siempre de uso arriesgado ya que la modernidad es un espacio temporal permanentemente cambiante, se emplea para distinguir a las teorías que son conocidas y estudiadas en el mundo académico (Rivas, 2009).

1.2.1. La Teoría de la Población Ecológica

Su propósito radica en enfatizar la importancia del entorno en la subsistencia. De acuerdo con esta forma de percibir, la organización de una estructura que ha sido exitosa puede ser usada por otra organización para sobrevivir. Los supuestos teóricos de esta teoría pueden ser resumidos en tres ideas centrales: los recursos del entorno son limitados para todas las organizaciones, las empresas tienen formas organizativas que son escogidas entre diversas opciones y cuando hay un cambio en el entorno hay dos posibles formas de reorganización: la inercia, que conduce a la desaparición, y la adaptación (flexibilidad organizativa), que conduce a la supervivencia. Por ello, la mejor forma de organización es la que considera e

integra a las personas que la hacen funcionar (Hannan, 1977; Freeman, 1984; cp. Rivas, 2009).

1.2.2. La teoría de los Recursos y Capacidades

La teoría de recursos y capacidades explica las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global), las organizaciones se empiezan a preguntar cuáles necesidades pueden satisfacer, más que cuáles quieren satisfacer. Por otro lado, esta teoría reitera que la empresa debe apoyar los recursos y capacidades que son considerados como "fortalezas", en tanto suponen una ventaja y deben guiar la elección de la estrategia. Entonces, la mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades (Barney, 1991; cp. Rivas, 2009).

1.2.3. Teoría de los Sistemas Alejados del Equilibrio

Establece que las organizaciones son sistemas abiertos alejados del equilibrio, en el desarrollo de toda organización interviene un doble proceso de adaptación y auto-organización y que la complejidad de muchos de los procesos psicosociales que estudiamos dentro de la organización puede obedecer a causas muy sencillas. Por esto, la mejor forma de organización es la que puede adaptarse y auto-organizarse (Prigogine, s.f; cp. Rivas, 2009).

1.2.4. Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos

En esta teoría, el reto en los sistemas complejidad creciente consiste en la medición de la complejidad de sistemas dinámicos marcados por el tiempo, puesto que este es factor de la complejidad misma, por lo cual la mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno (Kauffman, 1995; cp. Rivas, 2009).

1.3. Importancia de las Organizaciones

La utilidad de las organizaciones radica en que se adaptan e influyen en un medio de cambio. Algunas grandes compañías tienen departamentos enteros encargados de vigilar el ambiente externo, y de encontrar formas de adaptarse o influir en ese ambiente. Uno de los cambios más significativos en el ambiente externo de hoy día es la globalización. A través de todas estas actividades, las organizaciones crean valor para sus propietarios, clientes y empleados. Los administradores necesitan comprender qué partes de la operación crean el valor y qué partes no lo hacen; una compañía puede ser rentable sólo cuando el valor que crea es mayor que el costo de los recursos. Por último las organizaciones tienen que luchar y adaptarse a los desafíos de la diversidad de la fuerza de trabajo de la actualidad, las preocupaciones crecientes sobre ética y responsabilidad social, a los cambios en los patrones de desarrollo profesional y a encontrar formas efectivas de motivar a los colaboradores en trabajar juntos para lograr las metas. Por ello, las organizaciones dan forma a nuestras vidas y los administradores bien informados pueden dar forma de calidad a las organizaciones (Álvarez, 2004).

Por otra parte, los fundamentos básicos que demuestran la importancia de las organizaciones se relacionan con entender sus características, principios tipos, evolución y desarrollo de las organizaciones que están constituidas de manera formal y que de esta forma sirven a la sociedad ya sea aportando productos, servicios u otra cuestión que rinda beneficios materiales o espirituales a las personas. De esta forma, toda organización que se constituya tiene una misión, que es su razón de ser, y determinados objetivos concretos a cumplimentar. Esa misión, como se expresó es la razón de ser de la organización, conjuntamente con el entorno en que ésta vaya a desarrollar sus actividades, determinan el enfoque de componentes importantes como son: los objetivos, las funciones, las tareas, las políticas, la estrategia, la táctica, así como la estructura organizacional, la misma, sobre la base de un diseño organizacional y de un diseño de puestos de trabajo que permita un desempeño adecuado y dar cumplimiento a los aspectos planteados, incluida por supuesto, la misión de la organización (Valdés, 2010).

Las organizaciones también producen bienes y servicios que los consumidores desean a precios competitivos y buscan formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios con mayor eficiencia. Una forma es el uso de tecnología de fabricación moderna y nueva tecnología de información. Por otro lado, el rediseño de las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas también puede contribuir a una eficiencia más alta. Las organizaciones impulsan la innovación, más que apoyar productos normales y formas caducas de hacer las cosas, de esta forma la tendencia hacia la organización de aprendizaje refleja el deseo de mejorar en todas las áreas. El diseño y la manufactura auxiliados por computadora y la nueva tecnología de información también ayudan a promover las innovaciones. Las organizaciones se adaptan e influyen en un medio de rápido cambio y que algunas grandes compañías tienen departamentos enteros encargados de vigilar el ambiente externo, y de encontrar formas de adaptarse o influir en ese ambiente. En tal sentido, uno de los cambios más significativos en el ambiente externo de hoy día es la globalización (Aguilar, 2009).

1.3.1. La Actividad de las Organizaciones

Las organizaciones deben enfrentarse hoy en día a un entorno cambiante lo cual requiere de una previsión o al menos una pronta adaptación que le permita emitir una rápida respuesta, de esta manera, debe asumirse la utilización del cambio y crecer con él desde todas sus aristas (Valdés, 2010). A su vez, el mismo autor establece que, estas variaciones pueden presentarse de manera constante y en cualquier aspecto, elemento o área de la organización, en tal sentido se hace referencia al cambio ocurrido en el mundo del trabajo en los últimos años lo cual ha permitido la evolución y desarrollo de los Recursos Humanos:

- Los puestos de trabajo se diseñaban para realizar tareas simples y repetitivas con variaciones muy escasas. Hoy se producen variaciones sistemáticas en los puestos de trabajo, como consecuencia del vertiginoso avance de la tecnología, lo que conlleva a diseñar puestos de trabajo polivalentes, a que el trabajo se realice en equipo, que los resultados de trabajo sean compartidos y que la orientación de la actividad sea hacia el cliente.
- Los resultados del trabajo deben constituir la base para la remuneración al trabajador, la que debe estar compuesta por una parte fija y otra variable, lo que hace que las

evaluaciones del desempeño deban ser profundas y objetivas para que exista una verdadera correspondencia entre retribución – resultados, siendo además una estimulación moral por su justeza y un acicate para la solución de las dificultades que se presenten.

- Las incorporaciones o movimientos para ocupar un puesto de trabajo se realizarán sobre la base de las competencias de las personas, comparándolas con los requerimientos de ese puesto, esto permitirá que situemos a la persona idónea.
- Garantizar la competitividad es una cuestión vital en los momentos actuales y para ello debe considerarse a las personas como lo más importante de la organización y no, como un costo, o como una maquinaria o mercancía.
- La rapidez de respuesta es muy importante, ya que el riesgo de no ser oportuno puede llevar al no cumplimiento de los objetivos de trabajo y/o la pérdida de la competitividad. Por tal sentido es muy necesario que la toma de decisiones no recorra la tradicional línea de mando, sino la nueva concepción es hacer estructuras organizativas planas y sencillas y que las decisiones se tomen en los niveles más cercanos a la base, e incluso mejor aún en la base misma.
- Como se expresó, los puestos de trabajo deben ser polivalentes por lo que los conceptos en la preparación de los (Recursos Humanos) RRHH deben variar, para estar acorde con esta nueva situación, imponiéndose una adecuada capacitación y desarrollo.

En la misma línea de ideas, la funcionalidad de las organizaciones ha evolucionado en las últimas décadas, porque se ha resaltado el papel que juegan las organizaciones en el ambiente globalizado. Son muchos los factores que han contribuido a la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. La liberalización de los mercados, el creciente número de fusiones y adquisiciones, el surgimiento de tratados de libre comercio, los cambios tecnológicos, entre otros, son factores frecuentemente citados como desestabilizadores del entorno organizacional. También, el incremento del conocimiento científico y tecnológico, por ejemplo, faculta a las organizaciones a identificar y explotar diversas tecnologías y a explorar diversos mercados en los cuales desarrollar sus actividades. Por ello, la creciente

utilización de la red de información y comunicaciones acelera la rapidez de las decisiones y la permeabilidad de los mercados, por lo que la competencia global es algo que está presente en todas las organizaciones (Álvarez, 2004).

Finalmente, en cuanto a la estructura intencional, significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera intencional, la mayoría de los gerentes consideran que están organizando (Weihrich, et al., 2012).

1.3.2. Las Organizaciones Empresariales

En principio, lo más esencial de una empresa además de su producción final, son quienes realizan dicho bien o servicio. Por lo tanto, el talento humano es indispensable ya que busca alcanzar objetivos y superarse cada vez más a través de la motivación, del ambiente laboral y de la libertad para lograr esas metas, asociándose con sus compañeros en el mismo fin (Chiavenato, 2002).

Por otro lado, los elementos clave de una organización no son conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando su gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la permita alcanzar metas. Por ello, recientes tendencias en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos; en su mayor parte, porque los nuevos enfoques están diseñados para delegar facultades de decisión a los empleados y les ofrecen mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras estos trabajan en el logro de metas comunes (Chiavenato, 2002).

Los administradores estructuran y coordinan deliberadamente los recursos organizacionales para alcanzar el propósito de la organización. Sin embargo, aunque el trabajo puede estructurarse en departamentos o conjuntos de actividades separadas, la mayor parte de las organizaciones actuales luchan por alcanzar una mayor coordinación horizontal de las actividades laborales, con frecuencia empleando equipos de personas de diferentes áreas funcionales para que trabajen juntas en proyectos. Los límites entre departamentos y entre organizaciones se están volviendo más flexibles y difusos, en la medida en que las compañías enfrentan la necesidad de responder con más rapidez a cambios en el ambiente externo. Una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y otros elementos del ambiente externo (Aguilar, 2009).

A su vez, en todas estas actividades, las organizaciones crean valor para sus propietarios, clientes y empleados. Los administradores necesitan comprender qué partes de la operación crean el valor y qué partes no lo hacen; una compañía puede ser rentable sólo cuando el valor que crea es mayor que el costo de los recursos. En tal sentido, las organizaciones modelan nuestras vidas y los administradores bien informados pueden modelar a las primeras (Aguilar, 2009).

En este orden de ideas, finalmente Hay Group, señala once atributos fundamentales para considerar a una empresa exitosa, considerados por Chiavenato (2002), como elementales para que exista un mayor clima laboral, los cuales son:

- Calidad de la administración general.
- Calidad de los productos y servicios.
- Innovación.
- Valor como inversión a largo plazo.
- Situación Financiera.
- Responsabilidad Social y Ambiental.
- Uso adecuado de los activos.

- Eficacia de los negocios globales.
- Reputación de clase mundial y visión global.
- Aprovechamiento de oportunidades en caos y largo plazo.
- Capacidad de atraer, motivar y retener personas de talento.

1.3.3. El Futuro de la Administración Empresarial

Gary Hamel (2011); cp. Zuluaga (2012), autor reconocido a nivel mundial, en su libro "El futuro de la administración" afirma que lo que genera éxito en las empresas a largo plazo no es la excelencia operativa, ni los nuevos modelos de negocio sino la gestión innovadora descrita cómo:

- Aquella que busca nuevas formas de movilizar el talento.
- Aquella que sabe cómo asignar los recursos.
- Aquella que conoce como construir las estrategias.

De esta forma, la administración de hoy y la del futuro reside entonces en que las organizaciones sepan cómo convertirse en innovadoras constantes de su gestión, para lo cual se hace necesario enfrentar ' los desafíos determinantes del éxito o el fracaso en una era de cambios vertiginosos' lo que implica no mirar hacia los principios administrativos que se implementaron en el pasado, sino preparase continuamente en gestionar ventajas competitivas y en la adaptación a los cambios organizacionales (Zuluaga, 2012).

A razón de lo mencionado en el párrafo anterior, cada vez más la innovación se impone en la aplicación en las empresas ya sea de tecnología, financieras, científicas, comerciales, porque estamos en un siglo donde cada día se van mejorando y desarrollando las cosas con el transcurrir del tiempo gracias a los retos que se afrontan en el entorno de profundos cambios, siendo el papel más influyente la tecnología y esa innovación no significaría solo crear un producto, o darle un valor agregado a algo que ya existe, ofrecer algo diferente, cambiar sus características o simplemente mejorar su proceso, sino también dale valor a las empresa (Zuluaga, 2012).

Por otro lado, el autor Vesga (s.f); cp. Fontalvo, Luckert, Martínez y Olivella (2013), señala que a innovación es un proceso clave para nuevas, pequeñas y medianas empresas que se encuentran en una etapa de crecimiento y posicionamiento en el mercado, así como también es de mucha utilidad para empresas grandes, el cual permite el desarrollo o mejora de productos, servicios y modelos de negocio en las organizaciones, que lleva a la permanente búsqueda de oportunidades y la capacidad de aprovechar los recursos humanos y físicos.

Actualmente, innovación y creación de empresas son dos conceptos muy populares, los cuales están muy relacionados, ya que la innovación es un conducto hacia la creación de empresas y a su vez la creación de empresas en casi todos los casos, es producto de una innovación. La mezcla de estos conceptos, en estos días, es considerada como la base del desarrollo y crecimiento económico en algunos países (Veciana, 2007; cp. Fontalvo, et al., 2013).

Finalmente, la gestión de la innovación no se puede reducir al campo tecnológico únicamente, aunque éste sigue siendo un factor indispensable, es necesario incorporar innovaciones en temas tecnológicos, económicos, de mercadeo, de calidad, de capacitación, mejoras en el desempeño del capital humano y otras. En tal sentido, estos factores administrativos ajustados a la temática de la innovación se traducirán automáticamente en eficiencia en la gestión organizacional, en un mejor desempeño general que maximizará las utilidades y aumentará el rendimiento en términos tanto de eficiencia como de eficacia empresarial (Zuluaga, 2012).

2. Innovación

Para Garzón y Fisher (2008), la innovación se concibe como un medio que permite a las organizaciones mover a sus empleados desde una perspectiva de empleado hacia una perspectiva intraemprendedora.

Asimismo, Drucker (2007); cp. Bahamon (2013), expone la innovación como "el acto de asignación de recursos con una nueva capacidad para crear riqueza". Llamándola "innovación sistemática, decidida y organizada, enfocada en la búsqueda de cambios, y en el análisis metódico de las oportunidades que tales cambios pueden ofrecer para la transformación económica y social".

Claramente la innovación se ha introducido en diversos campos de los negocios, destacándose principalmente en el mercadeo, industrias manufactureras y en los servicios, y ésta a su vez se adopta como una disciplina sistemática que requiere de reglas y hace parte del espíritu empresarial (Garzón, 2004).

2.1. Tipos de Innovación.

Para el autor Garzón y Fisher (2008), la innovación se clasifica en:

- **Innovación conceptual** que se refiere a la innovación de concepto de negocio, la Innovación gradual que se define como cambios graduales a productos o servicios que ya están en el mercado.
- I**nnovación arquitectural** entendida como aquella desarrollada al interior de equipos electrónicos y en los cuales la apariencia externa no cambia pero al interior del hardware amplía su capacidad de funcionamiento en diferentes aspectos y,
- **La innovación radical** que es aquella que permite descubrir y llevar al mercado productos nuevos.

De este modo, los individuos innovarán no sólo a causa de sus propias iniciativas, que emergen de las exigencias de su trabajo. El atacar las restricciones impuestas a la innovación permitirá hacer más factible el intraemprendimiento. Los procesos requeridos para desarrollar el emprendimiento corporativo, es necesario determinar cómo se llevan a cabo el spin off, que como se plasma en la propuesta de Federico (2008); cp. Garzón (2011), en el cual el

surgimiento del Spin Off, se da con base en unas condiciones que permitan el apoyo a los emprendedores internos que identifiquen oportunidades de base tecnológica conviertan su idean en una empresa en la que la organización compleja es socia y el intraemprendedor también, y se buscan mediante ruedas de inversionistas, el apoyo de empresarios que invierten como accionistas en la nueva empresa.

Así mismo, Kantis y Drucaroff (2009), afirman que el spin-off es un proceso por el cual se produce el nacimiento de una nueva firma por la capitalización de ideas, recursos, conocimientos y/o contactos desde dentro de otra organización o empresa. En este sentido, un spin-off es un "desprendimiento" que involucra a dos actores claves: la nueva firma desprendida y la firma madre, además de los accionistas de esta última.

Para Garzón (2011), un spin off es un desprendimiento empresarial que involucra a tres actores claves: la nueva firma desprendida, la firma madre y los accionistas de esta última. Desde la perspectiva de la organización madre, el spin off puede ocurrir como consecuencia de su decisión estratégica de focalizarse en el núcleo de negocios clave y desprenderse por esa vía de aquellos que no lo son o bien de explorar en paralelo nuevos negocios en forma relativamente autónoma de su actividad principal a través de un equipo emprendedor que asume el liderazgo del proyecto. Esto implica la oportunidad de combinar el trabajo en innovación con la incubación de un intraemprendimiento como una posibilidad cierta y totalmente sistematizable para las empresas basadas en el talento de sus colaboradores, por tanto se debe considerar esta vía como una alternativa posible.

La innovación es una herramienta para el intraemprendedor, que cuando es utilizada por él mismo permite la renovación y el rejuvenecimiento de la empresa, así lo afirma Trujillo y Guzmán (2008).

Por otro lado, la innovación es iniciada por cierto tipo de persona dentro de la organización, que Pinchot definió como personas intraemprendedoras. Cuando estas personas inician compañías nuevas los llamamos empresarios independientes, dentro de las organizaciones grandes los llamamos empresarios internos; este término nació de la falta de innovación dentro de las empresas; según Lombriser (1999); cp. Garzón (2008), el concepto

de intraemprendedor ha surgido recientemente como respuesta a la carencia de innovación y competitividad de las grandes corporaciones.

Así también para Drucker (2007); cp. Garzón (2008), la innovación es la función específica del espíritu emprendedor, tanto en una empresa ya existente o en una institución pública como en un negocio nuevo, montado por una sola persona en la cocina de su casa.

Todo lo anterior implica la necesidad de lograr una apertura mental y cultural en las organizaciones, incluyendo una revisión minuciosa de los supuestos sobre los que descansa la gestión del aprendizaje, la creatividad y la innovación, así los intraemprendedores que aprendieron en el programa se convierten en facilitadores de las etapas requeridas para la innovación con base en emprendedores internos (Garzón y Fisher, 2008).

El intraemprendedor para Garzón y Fisher (2008), es aquel que reside o está dentro de las fronteras de las organizaciones, como factor decisivo que permite alcanzar niveles importantes de innovación; sobre todo en una época en la cual se exige innovar constantemente. Este mismo autor establece, que esta exigencia se debe a que la capacidad de innovación efectiva es determinante para alcanzar el éxito en los negocios, por ello resulta ventajoso para cualquier organización contar con individuos siempre dispuestos a innovar en la producción de artículos y la prestación de servicios.

Por esta razón, la innovación y el emprendimiento conducen hacia el dinamismo económico, ya que amplía las posibilidades de incursionar en mercados inexplorados, transformando y mejorando los productos y servicios ya existentes, generando nuevas demandas, diversificando las opciones de negocios, extendiendo un abanico de oportunidades (Bahamon, 2013).

3. Talento Humano

Las antiguas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en

contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización, sin embargo cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término talento humano (Chuquisengo, 2018).

A razón de lo expuesto en el párrafo anterior, el talento humano es definido por Balza (2010); cp. Orellán (2012), como el conjunto del saber y hacer de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.

Por ello, los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones. Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano. Así lo señala Carpio (2003, p.23-24).

De la misma manera, el talento humano como principal activo de la organización se ha convertido entonces en la base de la productividad. Las empresas exitosas invierten en su personal, a fin de optimizar el capital intelectual logrando un profesional talentoso,

comprometido, que ponga en práctica sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, inteligencia, innovación, para el beneficio de la organización y en consecuencia alcanzar los resultados deseados de manera eficiente (Orellán, 2012).

En este contexto, tal y como lo explica Rojas (*s.f*), si la concepción de recurso humano y capital humano estarían dirigidas a definir a las personas en las organizaciones como un medio más dentro de sus empresas, en la nueva sociedad del conocimiento surge el término de Talento Humano a los efectos de reemplazar la noción de que constituyen un ente agregado, sino que más allá de eso, representan su eje central, es decir, que todos sus esfuerzos deberían estar orientados a la satisfacción de ese Talento Humano, pues de esta manera, se involucraría también lo concerniente al reconocimiento del hombre a partir de una visión integral del mismo, a tenor del mérito que este signifique para sus colaboradores, por cuanto se premia el desarrollo del conocimiento como forma de innovación.

De esta forma Orellán (2012), señala que llegó el tiempo en que el capital financiero y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, es indispensable contar con capacidad de innovación y talento. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una organización.

Adicional a lo anterior, Chiavenato (2008), establece que administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- **Conocimiento:** Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, el saber.

- **Habilidad:** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- **Juicio:** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- **Actitud:** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Entonces considerando todo lo anterior; ¿Cómo los líderes pueden gestionar el conocimiento de una organización tomando como base el talento humano? A fin de hacerle frente a todos los retos que se presentan en las organizaciones para lograr eficiencia, ventaja competitiva, calidad, reconocer las transformaciones culturales, pero sobre todo, incrementar la satisfacción de clientes, trabajadores y accionistas, el gerente del talento humano debe trabajar sobre la base de competencias, es decir, actitudes y aptitudes para cumplir con las habilidades necesarias atadas a un perfil (Rojas, s.f).

Dando respuesta a lo planteado en el párrafo anterior, surge el concepto de lo que se conoce como Administración del Talento Humano y para ubicar su rol, es necesario definir algunos conceptos:

Chuquisengo (2018), establece que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

La administración en general persigue la satisfacción de los objetivos de la organización en donde el esfuerzo humano es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa. Si ese esfuerzo humano es positivo en la organización, ésta avanzará pero de lo contrario se detendrá o retrocederá. Por ello, si bien los activos financieros y las maquinarias son recursos esenciales para el funcionamiento de la empresa, los empleados o el talento humano es por demás un engranaje esencial en la vida de las organizaciones (Guerra y Mundo, 2011).

De igual manera cabe destacar, que el rol de la administración del talento humano en la actualidad ha venido avanzando en la misma medida en que lo ha hecho el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información inmersas en el actual proceso globalizador del aparato económico mundial. Desde este contexto, la actividad que conlleva la Gestión de los Recursos Humanos, se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo a los fines de lograr agenciar objetivos estratégicos tales como: confianza, compromiso, creatividad, inventiva y solidaridad en pocas palabras en intangibles humanos. Así también, el desarrollo de este enfoque traslada a los gerentes que direccionan las personas en las organizaciones los factores claves y estratégicos para lograr los objetivos y metas propuestas, por ello, se hace necesario considerar las habilidades, destrezas y conocimientos de los Recurso Humanos que se agencian hoy en las organizaciones para que las mismas sean competitivas (Ramírez, 2013).

A razón de lo anterior, Chiavenato (2008), señala que en la era del conocimiento surgen los llamados equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de administración de recursos humanos. Las prácticas de RRHH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, y los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. A las personas ahora se les considera asociados (socios) de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las

organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Aunado a ello, Ramírez (2013), señala que los cambios que se originan en el ambiente organizacional exponen lo complejo que resulta conservar un entorno competitivo, frente a esta realidad las organizaciones se someten a cambios significativos y revolucionarios que llevan en si modificaciones permanentes, multidireccionales y vertiginosas contenidas en los aspectos siguientes:

- **Excelencia:** en aquello que representa su negocio central.
- **Creatividad e innovaciones:** para satisfacer las necesidades del mercado como para establecer alianzas que le favorezcan.
- **Flexibilidad:** para ajustar su estructura operativa de acuerdo a las características del momento.
- **Satisfacción:** considerar de que es una organización que puede y debe contribuir al incremento de la felicidad de su gente y su entorno.

En otras palabras, la gestión de los recursos humanos supone en su contexto evolutivo la aplicación de modelos gerenciales que mejoren su efectividad para el logro de los objetivos. Por ello, la Gerencia de los Recursos Humanos / Gestión de Talento, enfrenta diversos desafíos en el logro de los objetivos organizacionales, éstos pueden resumirse en la búsqueda permanente de la consecución de objetivos propios de la organización para posicionarse en las mejores condiciones, en el equilibro que debe existir entre el contexto social interno y externo en el cual se desarrollan (Ramírez, 2013).

4. Competencias

Para definir las competencias, es necesario empezar por la definición de Spencer y Spencer (s.f.); cp. Alles (2002), quienes la definen como una característica subyacente en un individuo

que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Ahora bien, a continuación se define por parte la conceptualización de los autores Spencer y Spencer (s.f.):

- **Característica subyacente** significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- **Causalmente relacionada** significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- **Estándar de efectividad** significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Por ello, las competencias son en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo (Alles, 2002).

4.1. Clasificación de competencias

Para Spencer y Spencer (s.f); cp. Alles (2002), son cinco los principales tipos de competencias:

1. **Motivación:** los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones "dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2. **Características:** características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son "respuestas consistentes a situaciones" más complejas. Algunas personas no "molestan" a otras y actúan "por encima y más allá del llamado del deber" para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o "rasgos supremos" propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3. **Concepto propio o concepto de uno mismo**: las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será "una evaluación de habilidad de liderazgo". Por lo general, las personas que valoran estar "en management" pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.

4. **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son "respondedoras". Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en

base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5. **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la "mano" de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planteamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más "adentro" de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad de evaluar y desarrollar (Alles, 2002).

Por otra parte, Spencer y Spencer (*s.f*); cp. Alles (2002), clasifican las competencias en:

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden, calidad y precisión.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal.
- Orientación al cliente.

Competencias de influencia

- Influencia e impacto.
- Construcción de relaciones.
- Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas.
- Dirección de personas.
- Trabajo en Equipo y cooperación.
- Liderazgo.

Competencias Cognoscitivas

- Pensamiento Analítico.
- Razonamiento conceptual.
- Experiencia técnica/profesional/de dirección.

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante los fracasos.
- Flexibilidad.

Mientras que para Mulder (s.f), el concepto de competencias tiende a ser confuso, por lo que afirma que no debemos sorprendernos al encontrar tantas diferencias de opinión acerca de su significado, sin embargo, se puede afirmar que tiene sólo dos significados esenciales, que es autoridad (es decir, ostentar la responsabilidad, la autorización o el derecho a decidir,

producir, prestar servicio, actuar, ejercer o reclamar) y capacidad (es decir, poseer los conocimientos, las aptitudes y la experiencia para ejercer).

De igual forma, Mulder (*s.f*), realiza una descripción del concepto de competencias e indica que las competencias involucra una lista de aptitudes generales que son características que se distinguen según los puestos de gestión. Esta lista se denomina modelo de competencias y afirma que las organizaciones en los años noventa empezaron a evaluarse por su capacidad para definir, cultivar y explotar competencias básicas para el crecimiento, por lo que el éxito de las organizaciones, dependía de sus competencias básicas.

Partiendo de ello, las organizaciones empezaron a transformar las competencias básicas a la gestión de competencias personales, adoptando diferentes estrategias, entre las cuales se incluyen: desarrollo interno, desarrollo interno con ayuda externa, soluciones disponibles en el mercado, asociaciones de cooperación, y fusiones y adquisiciones.

Ahora bien, y entrando en contexto de competencias, Mulder (*s.f*) las define como la capacidad general de las personas (u organizaciones) para llevar a cabo algo.

Por su parte Ibañez (2015), define dos tipos de competencias, las cuales son:

- **Competencias actitudinales,** que bien pueden definirse como en nuestro caso a partir de los valores. De esta forma cobran sentido éstos como forma de identificación del proyecto empresarial.
- **Competencias de capacitación,** técnicas en primer lugar y de liderazgo después. Son estas de liderazgo las claramente relacionadas con el carácter intraemprendedor, pero si previamente no se dispone de la capacitación técnica y de la actitud necesaria, esta característica emprendedora es muy difícil que aflore y, sobre todo, que de resultados.

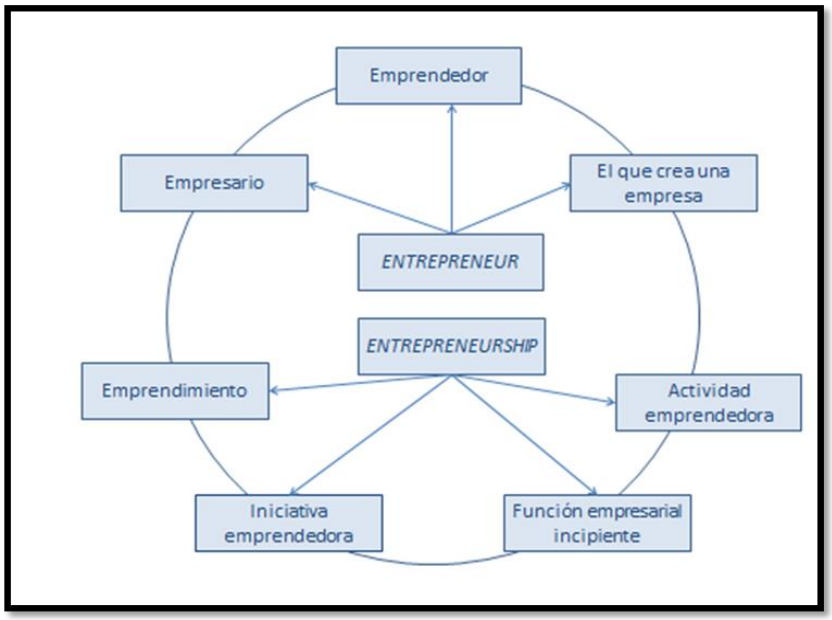
5. Emprendimiento

En sus orígenes, durante el S. XVII se aplicó el término a los franceses que llevaban a cabo expediciones militares. Más adelante se amplió su significado incluyendo a quienes emprendían proyectos de construcción de infraestructuras con carácter religioso o militar. El uso más antiguo del vocablo "entrepreneur", haciendo referencia a una persona que se hace cargo de un negocio que implica riesgos, se encuentra en un documento de la ciudad de Notingham de 1630 (Vallmitjana, s.f).

El término "entrepreneur" fue introducido en la bibliografía económica por Richard Cantillon en 1755 en su obra "Essai sur la Nature du Commerce en Général" para identificar a quienes corrían el riesgo y tomaban la responsabilidad de poner en marcha y llevar a término un proyecto innovador. Algunas décadas más tarde, fue Jean Baptiste Say el primero en elaborar el concepto de empresario-emprendedor y su aclaración conceptual como sujeto económico distinto del capitalista (Vallmitjana, *s.f).*

A pesar de que el término "entrepreneur" ha sido traducido a diversos idiomas e incorporado en sus respectivos diccionarios, no existe una traducción aceptada del término "entrepreneurship" en la mayoría de ellos (Vallmitjana, *s.f*). (Ver figura Nº1).

Figura Nº 1. Terminología relacionada con "entrepreneur" y entrepreneurship"



Fuente: Vallmitjana, (*s.f*)

Según lo estudiado por Hisrich, Peters y Dean (2005); cp. Moreno y Espíritu (2010), la definición de lo que es un emprendimiento se puede dar desde diferentes puntos de vista:

- **Desde la visión del comportamiento:** es el que emprende la iniciativa, puede organizar y reorganizar los mecanismos sociales y económicos para convertir en recursos y situaciones en algo práctico, y la aceptación al riesgo por fracasar.
- **Desde la visión economista:** quien convierte recursos, trabajo, materiales y otros insumos, en establecer mejoras para modificar y aumentar su valor económico, y en complemento a esto, introduce cambios, innovaciones y nuevas estructuras socio-económicas.
- **Desde la visión psicológica**: quien está impulsado por la fuerza de alcanzar o lograr un ideal, de experimentar, de conseguir (o en su caso), la capacidad de escapar o no depender de otros.

Por otra parte, el Diccionario de la Real Academia de Lengua Española [RAE] incorpora el término “emprendedor” pero no como nombre sino como adjetivo para referirse al “que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas”.

Este término se encuentra estrechamente relacionado con las personas, especialmente en el mundo de los negocios es donde la gente da la apertura a nuevos horizontes empresariales, siempre enfocados en que la idea pueda transformarse en negocio por excelencia y alcanzar el horizonte proyectado (Vallmitjana, *s.f*).

El estudio de la actividad emprendedora experimenta un interés creciente en los últimos años fruto del impulso que han recibido los principales campos de estudio en los que se fundamenta (economía, gestión, sociología, psicología, política e historia económica) (Vallmitjana, *s.f*).

La investigación sobre el emprendimiento sigue diferentes caminos en Europa y en EUA. Europa puede ser considerada la cuna de los estudios teóricos sobre el emprendimiento a partir de aportaciones históricas de gran relevancia por parte de autores como Karl Marx, Gustav Schmoller, Wener Sombart y Max Weber dentro de la denominada Escuela Alemana o como Joseph Alois Schumpeter y Friedrich von Hayek en el marco de la Escuela Austríaca o de autores franceses como Richard Cantillón (Vallmitjana, *s.f*).

El término emprendimiento, o Entrepreneurship en inglés, se refiere a la capacidad que tienen los individuos de transformar ideas en iniciativas rentables cuya transición de idea a la acción requiere capacidades especiales en cuanto a la innovación, la creación e invención de nuevos productos o servicios con el fin de explotar mercados, tanto nacionales como globales (Rodríguez, 2016).

Por otra parte, el emprendimiento siempre ha estado ligado a la historia del ser humano, pero en las últimas décadas, éste ha cobrado mayor importancia, ya sea por la necesidad de superar problemas económicos o simplemente por el aprovechamiento de oportunidades que palpa el emprendedor en el mercado (Rodríguez, 2016).

Rodríguez (2016), concluye que el emprendimiento es la capacidad especial que engloba actitud y aptitud para llevar a cabo una idea donde se puede aprovechar una oportunidad que brinda el mercado y ponerla en acción con la finalidad de crear una empresa, llevar a cabo nuevos proyectos de cualquier rama y envergadura con el objetivo de alcanzar mejores y mayores logros para la vida del emprendedor y para la sociedad. En pocas palabras el emprendimiento es la capacidad de dar forma material al pensamiento económico abstracto de las personas.

El emprendimiento ha sido estudiado desde disciplinas tan diversas como la economía, la sociología, las finanzas, la historia, la psicología y la antropología. No existe, por tanto, una única teoría. Amit, Glosten y Muller (1993), identifican los principales retos para el desarrollo de una teoría sobre el emprendimiento y sus conclusiones sugieren que puede ser demasiado ambicioso esperar una única teoría completa y robusta, debido precisamente a la interdisciplinariedad del emprendimiento. En el mismo sentido, no existe consenso entre los investigadores de lo que significa emprendimiento ni de la función de los emprendedores. Autores como Baygrave y Hofer (1991), afirman que no existe y ni siquiera debe existir, una definición universal de "entrepreneurship" y que debe ser el investigador quien, en el marco de sus investigaciones, decida y explique qué entiende por emprendimiento y por emprendedor. Sin embargo, otros autores como Vesper (1983); Gartner (1985) y Amit; Glosten y Muller (1993); cp. Vallmitjana, (*s.f*), afirman que esta incapacidad para llegar a un acuerdo sobre una definición común ha frenado el progreso de la investigación.

Por su parte, Allison, Chell y Hayes (2000); cp. Vallmitjana (*s.f*) defienden que la creación de una empresa es lo esencial y que otras actividades relacionadas con el ciclo de vida del negocio son actividades más empresariales de gestión que actividades propiamente emprendedoras. Desde este punto de vista, la actividad emprendedora comprende la identificación de oportunidades y la obtención de capital necesario en las primeras etapas del ciclo de vida de un negocio. Sin embargo, para otros autores, la creación de una empresa es el aspecto menos importante del emprendimiento. El emprendimiento no requiere, aunque puede incluir, la creación de nuevas organizaciones. Tal como exponen Amit, Glosten y Muller (1993), el emprendimiento puede tener lugar en organizaciones existentes. Por otra parte,

Shane y Vekataraman (2000); cp. Roure, González y Nieto (*s.f*), ponen de manifiesto que lo esencial es el descubrimiento de las oportunidades y la decisión de explotarlas.

5.1. Tipos de Emprendimiento

Por otro lado, "EmprendePYME" (2016), define ocho tipos de emprendimiento:

1. **Visionario**: el emprendedor visionario se adelanta a las tendencias del momento y pone su esfuerzo y negocio en sectores o productos que serán la clave en un futuro.
2. **Inversionista:** el emprendedor inversionista busca rentabilizar su dinero con proyectos novedosos. Tienen el papel de un socio capitalista, cuyo riesgo e implicación suele ser de asesoramiento y de aportar capital.
3. **Especialista**: el emprendedor especialista suele tener un perfil más técnico. Y aunque empieza un proyecto empresarial, sus conocimientos están muy centrados en el sector donde se centra.
4. **Persuasivo:** el emprendedor persuasivo es la punta de la lanza de un proyecto. Quien arrastra y convence. Es una figura que suele liderar más que desarrollar el producto o servicio. Se encarga de mantener la convicción en su equipo.
5. **Intuitivo:** el emprendedor intuitivo sabe dónde está el negocio. Y lo sabe porque es un empresario nato. Y emprender es parte de su pasión que son los negocios.
6. **Emprendedor-empresario:** este emprendedor ya sabe del mundo de la empresa. Nada le es nuevo. El empresario emprendedor asume el riesgo de emprender pero a diferencia del intuitivo o el visionario, le gusta consolidar los proyectos, más que emprender. Y es que hay diferencias entre el emprendedor y el empresario.
7. **Emprendedor-oportunista:** este emprendedor ve la ocasión y se lanza. Sabe detectar las oportunidades de negocio y los pasos que debe seguir. Conoce el mercado, sus claves y las explota.

8. **Emprendedor-vocacional:** emprender por emprender. Todos los perfiles de emprendedores tienen algo de este. Estos emprendedores seguramente cuando consiga posicionar su producto, marca o servicio, se vaya en busca de nuevas aventuras.

5.2. El Perfil Emprendedor

El término emprendedor proviene del francés "entrepreneur", que es exactamente la misma palabra que se utiliza en lengua inglesa y que deriva del verbo francés "entreprendre" que significa emprender (Vallmitjana, s.f).

Igualmente, Gómez (*s.f*), define al emprendedor o emprendedora como aquella persona que reúne una serie de características, capacidades, competencias y cualidades que no son sólo innatas sino que se pueden aprender, adquirir, desarrollar, potenciar o mejorar. Gómez asegura que el emprendedor es una persona ante todo ilusionada, motivada, comprometida y que disfruta con lo que hace. Una persona que mira siempre adelante, dispuesta a avanzar aunque en el camino caiga una y mil veces. Una persona con fuerza de voluntad, capaz de asumir sus limitaciones y de aprender de sus errores. Una persona que considera el trabajo de equipo una de las piezas clave de su éxito y la innovación una oportunidad para alcanzar sus sueños.

Para Rodríguez (2016), en cambio el término emprendedor no es un concepto relativamente nuevo, aunque hace poco viene sonando cada vez más fuerte. Esta palabra surge aproximadamente en el siglo XVI, donde se la utilizaba para calificar a aquellas personas que se aventuraban en viajes a la búsqueda de nuevas oportunidades, sin saber con qué se encontrarían al final.

En cualquier aspecto ya sea empresarial, deportivo, artístico, cultural, etc., una persona que se arriesga por algo nuevo es un emprendedor. Una persona emprendedora posee la voluntad para intentar cosas nuevas o hacer algo de manera diferente (Rodríguez, 2016).

Ahora bien, en cuanto al aspecto empresarial, un emprendedor es aquella persona que sabe descubrir muy bien o identificar una oportunidad de negocios en concreto donde se pretende

disponer, organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzar a dar forma a esa idea y llevarla a la meta ansiada (Rodríguez, 2016).

También hablar de un emprendedor, hace referencia a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para tomar acción. A su vez, es habitual utilizar este término para definir a una "persona que crea una empresa" o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa. Por ello, el concepto de ser emprendedor está directamente atado a la idea de la innovación y el riesgo por parte de una persona que cree en sus ideas y que es capaz de llevarlas a cabo, y de encontrar la manera de materializar sus sueños ("EmprendePYME", 2016).

Por último, toda persona puede ser emprendedora, sólo tiene que desear serlo. Aunque, si bien es cierto que los rasgos de la personalidad del emprendedor, sus motivaciones, su capacidad intelectual o física, su formación o experiencia previa pueden influir en el éxito de la nueva empresa, estos aspectos no tienen un valor absoluto ni son requisitos indispensables para poder afrontar con perspectivas un nuevo negocio. Para ello, es imprescindible "Ser inaccesible al desaliento": con ello tener la capacidad de superar los obstáculos y "rendirse" a la mínima dificultad. Por ello, ser empresario es mucho más que crear una empresa ("Universia", 2016).

5.3. Características del Emprendedor

Para Moreno y Espíritu (2010), tal y como se observa en la Tabla N°1, las características básicas del emprendedor que deben estar presentes son:

a. El estímulo por crear o modificar procesos o productos.
b. Se exige a sí mismo hacer un esfuerzo para conceder tiempo y dedicación para terminar sus ideales.
c. No importarle el asumir riesgos.
d. Asume una independencia y tiene su satisfacción personal.

Tabla Nº 1. *Tipos de habilidades que debe poseer un emprendedor*

Técnicas	Gestión empresarial	Habilidades emprendedoras personales
Capacidad de redactar	Planificación y definición de objetivos	Control interno/ disciplina
Comunicación oral	Toma de decisiones	Asume riesgos
Supervisión	Relaciones humanas	Innovador
Gestión empresarial técnica	Marketing	Orientador al cambio
Capacidad de organizar, escuchar, crear redes	Conocer de finanzas	Persistente
Establecer un estilo directivo	Conocer los principios de contabilidad	Líder visionario
Motivar y capacitar a los empleados	Establecer los principios de gestión, negociación y control	Capacidad de gestionar el cambio
Establecer y ser integrante de equipos de trabajo	Poder establecer (en marcha) un negocio	
	Establecer la gestión del conocimiento en los integrantes de la empresa	

Fuente: Moreno y Espíritu, (2010)

Un emprendedor posee diferentes rasgos o cualidades que hace que su identificación sea mucho más fácil y nos permita contrastar entre sus semejantes o personas en el medio, sean empresarios, trabajadores, entre otras (Moreno y Espíritu, 2010).

Tomando en cuenta el estudio de la de la empresa Startups and Ventures mencionado por Rodríguez (2016), las características de un emprendedor son:

1. Visión Práctica.
2. Compromiso.
3. Liderazgo.
4. Orientación al logro.
5. Orientación al cliente.
6. Persistencia.

5.4. La Cultura del Emprendimiento

La cultura del emprendimiento es una forma de destrucción creativa como lo cita Schumpeter (s.f); c.p Rodríguez (2016), en donde también se encamina el pensamiento y actuación hacia la creación o también el aumento de capital o bien llamado riqueza, ya sea por el aprovechamiento de oportunidades, una necesidad o la combinación de estos dos, desarrollo de una visión y liderazgo, manejo de alto riesgo en donde el resultado o equivalente más prometedor es la creación de valor que favorece al emprendedor, la organización, la economía de un país y por último y más importante, a la sociedad.

Es aquí en donde nace un intraemprendedor que por el poco conocimiento del término en nuestro entorno, la falta de un ecosistema emprendedor, este no se ve bien identificado desde el punto de vista del recurso humano en cuanto a sus capacidades, habilidades, competencias y comportamientos para el mejoramiento de la empresa en cualquier rama en la que esta esté enfocada y en cualquier proceso en la que el intraemprendedor esté desempeñándose y donde su accionar se oriente a lograr un determinado fin, en este caso al mejoramiento o creación de algo nuevo con valor (Rodríguez, 2016).

La cultura intraemprendedora según Garzón (2011); cp. Hernández (2015), a diferencia de la "tradicional", es aquella que ofrece la oportunidad a los empleados de encontrar oportunidades de innovación, y a la vez de satisfacer los deseos de sentirse propietarios de sus propios proyectos sin tener que abandonar la organización a la que pertenecen.

Finalmente, en el presente estudio, si bien es relevante conocer los tipos de emprendimiento que se pueden presentar de forma contextual; es de pertinencia para la investigación indagar a profundidad sobre la concepción teórica del emprendimiento interno o intraemprendimiento, que será abordado a continuación.

6. El Intraemprendimiento

En primer lugar, este marco teórico busca integrar al lector a la terminología del término "intraemprendimiento", tomando en cuenta distintos autores y definiciones que fundamentan la presente investigación.

Para Pinchot (1985); cp. Coduras et al. (2011), el intraemprendimiento es el desarrollo de mercados en el interior de una organización y relativamente de unidades independientes diseñadas para crear, internamente, probar y ampliar mercados y/o servicios innovadores, tecnológicos o métodos en el interior de una organización.

El término y la corriente del intraemprendimiento, también conocido como intrapreneurship, referido al proceso emprendedor dentro de las organizaciones, hacen referencia a que existe relativamente muy poca información (Rodríguez, 2016).

También se puede definir intraemprender como: "el proceso empresarial que permite y anima a sus empleados a iniciar, liderar y poner en práctica nuevas ideas y/o mejoras radicales dentro de la organización en la que trabajan" (Novoa, 2008; cp. Hurtado, Cevallos, Govea y Freire, 2017). Por lo tanto, existen organizaciones que entienden que existen individuos dentro que son capaces de lograr cambios en sus resultados pueden llevarlas a la grandeza, por lo contario aquellas que no son capaces de gestionar el cambio con eficacia están destinados a estancarse y eventualmente a fallar (Hurtado, et al., 2017).

Por su parte, Nueno (2005); cp. Hurtado, et al. (2017), opina que el proceso intraemprendedor es algo difícil y complejo porque no solo depende del intraemprendedor sino del ambiente en el interior de las organizaciones en que éstos puedan surgir e intervenir, sin producir una excesiva diversificación en la empresa. Por lo tanto, en las empresas existen factores estimulantes o limitantes para llevar a cabo el "Intrapreneurship".

De Jong y Wennekers (2008); cp. Rojas (2014), definen al intraemprendimiento como las iniciativas por parte de los empleados para realizar algo nuevo a favor de la organización, sin que sea solicitado, el intraemprendedor, se relaciona con el individuo y el proceso va en el

sentido de abajo hacia arriba, respecto a la proactividad e iniciativas laborales por parte de los empleados.

Además de decirse que, el intraemprendimiento es una alternativa para adquirir elementos necesarios para retomar el espíritu emprendedor que tienen las personas dentro de las empresas (Mcginnis y Verney, 1987; cp. Rodríguez, 2016).

Es importante para el mundo empresarial utilizar el término "intracorporación emprendiendo", ya que es un sinónimo del intraemprendimiento (Finch, 1985; cp. Rodríguez, 2016). Por otro lado, se dice que el intraemprendimiento es la manera como las organizaciones con una buena constitución encuentran nuevos mercados y nuevos productos como conclusión del aprovechamiento de oportunidades (Naisbith y Aburdene, 1985; cp. Rodríguez, 2016).

Entonces, el intraemprendimiento y su proceso es una noción gerencial, que beneficia el progreso del empresario interno, creando negocios nuevos en el interior de la organización, además de ser considerado como una estrategia para incitar el espíritu empresarial, la innovación y creatividad (Rodríguez, 2016).

Se observa también, que el intraemprendimiento se refiere a la práctica que se desarrolla en el seno de las organizaciones, con el constate aprovechamiento de oportunidades con el componente de la innovación, ya sea, de productos o servicios, con el objetivo de crear unidades de negocio nuevas que fomenten el crecimiento y empleo de la empresa. Para esto, debemos reconocer que para llevar a cabo esto, el intraemprendedor es la figura más importante en el proceso del intraemprendizaje. Esta persona, que debe tener un alto compromiso y liderazgo, es quién encaminará a la empresa a la obtención de objetivos y metas propuestas, y por ende, el éxito (Rodríguez, 2016).

Cabe recalcar que la palabra "intraemprendimiento", será utilizada constantemente en el desarrollo de la presente investigación.

6.1. Etapas del Intraemprendimiento

Según Guth y Ginsberg (1990); cp. Hernández (2015), el intraemprendimiento está representado en tres etapas: Innovación, creación de proyectos y renovación.

1. **Innovación:** es el compromiso de la propia empresa para crear nuevos productos, servicios y procesos.
2. **Creación de proyectos**: Implica el desarrollo de nuevos modelos de negocio.
3. **Renovación estratégica:** son las actividades enfocadas a redefinir las relaciones de las empresas con el mercado y competidores, para alterar así su forma de competir.

6.2. El Intraemprendimiento en las Organizaciones

En las últimas décadas el fenómeno del intraemprendimiento ha tomado gran relevancia en el ámbito gerencial, pues favorece el desarrollo del empresario interno, proponiendo nuevas opciones de negocio dentro de las organizaciones, siendo el intraemprendimiento una estrategia que se emplea para incrementar el espíritu innovador y emprendedor dentro de las empresas. Así lo afirma Bahamon, (2013).

Para Bahamon (2013), el intraemprendimiento es el principal generador de impactos externos como la creación de nuevos productos o servicios, e impactos internos como el mejoramiento continuo e innovador del desarrollo de los procesos realizados en una compañía, lo cual la fortalece y la moderniza.

Sin embargo, para que el intraemprendimiento ocurra dentro de las organizaciones, se hace necesario que se creen espacios propicios para el desarrollo de actividades innovadoras, creativas y emprendedoras. Estos espacios no solo están determinados por un lugar físico, sino que también requieren de tiempo, herramientas, y por supuesto de la iniciativa de quien va emprender una idea (Bahamon, 2013).

Por todo esto, se debe considerar significativo que se cuente con las condiciones, aptitudes y habilidades adecuadas para promoverlas, además de evaluar la viabilidad y factibilidad de las mismas. Paralelamente, el intraemprendedor ha de ser un conocedor pleno de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, pues este será un referente para identificar las variables endógenas y exógenas que faciliten reconocer que recursos requiere, en que proporciones, cuáles riesgos está dispuesto a asumir, cuáles necesidades quiere abordar y qué idea emprender, de igual forma, cuándo será el tiempo indicado y si ésta idea será lo suficientemente estructurada, para que sea generadora de valor (Bahamon, 2013).

Sobre el asunto, la relación que existe entre el intraemprendedor y el buen desempeño de la organización es fundamental. Implica un compromiso de la alta dirección para apoyar ideas y capacidades innovadoras en los empleados, así como la búsqueda de oportunidades en las actividades desarrolladas por la organización. La organización debe incentivar mediante un programa de emprendimiento corporativo, la cultura de innovación que considere los siguientes tres componentes. Primero sería el activismo innovador, refiriéndose a la función por parte del intraemprendedor. Segundo componente es la innovación como capacidad, por medio la cual los individuos son entrenados para la innovación. Tercero es la innovación como un proceso, en donde se verifique que las ideas son desplegadas de manera progresiva desde la imaginación hasta la experimentación, valoración y realidad. Es importante considerar los entornos externo e interno que influyen en la capacidad de los empleados para innovar y actuar como intraemprendedores, de manera que exista un programa de incentivos definido, un programa intramoney orientado al financiamiento de ideas, la consolidación de la cultura organizacional y dirigida por top intrapreneur son básicas para aprovechar la habilidades de los individuos, en beneficios de la organizaciones (Garzón, 2011).

6.3. Características Organizacionales de Intraemprendimiento

La cultura organizacional es determinante en el momento que una empresa inicie el camino de la incorporación de nuevas técnicas y procesos que pretendan facilitar las posibilidades de desarrollo de ideas innovadoras y emprendedoras (Bahamon, 2013).

Esta orientación estratégica intraemprendedora está íntimamente ligada con el desarrollo de acciones orientadas a generar entropía negativa en su portafolio de productos y servicios, logrando así evitar estados tanáticos y una constante búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, identificándolas en donde otros ven problemas, para lo cual se requiere pensar y actuar buscando configurar el entorno, aceptando además la posibilidad de fracaso (Garzón, 2008).

Para Hayton (2005); cp. Moriano, Topa, Valero y Lévy (2009), el apoyo de la dirección es clave para fomentar el intraemprendimiento, más importante resulta la actuación del área de RRHH de la propia organización. Debe tenerse en cuenta que para que el proceso emprendedor tenga éxito es necesario que la cultura de la organización y las políticas de RRHH estén diseñadas para aceptar y fomentar una actitud positiva hacia la innovación y el riesgo. Por lo que resulta muy difícil encontrar intraemprendedores dentro de las 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 el intraemprendimiento se caracteriza por una estructura organizacional plana con numerosos equipos de trabajo, sistemas de redes y mentores (Hisrich, 1990; cp. Moriano et al., 2009).

Según la investigación de Navas (2013), sobre la "Evolución y cambio de la organización y su Administración", entre las peculiaridades más importantes se pueden mencionar, una estructura flexible, toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad calidad, búsqueda de compromiso más que de la satisfacción, relaciones de autoridad semidemocráticas.

Así mismo, Romero (2012), indica que varias organizaciones están trabajando sobre los siguientes elementos claves que ayudan a fomentar el intraemprendimiento:

1. **Espacios:** El primer paso es crear los espacios, condiciones y equipos para emprender.
2. **Autonomía**: Para que los empleados se entusiasmen y propongan proyectos innovadores, se requiere tiempo e independencia.

3. **Patrocinante:** Un alto director o gerente que motive y apoye al equipo emprendedor fomentará el intraemprendimiento.
4. **Compensación:** De acuerdo a la cultura de la empresa e inclusive del país se debe definir la forma de compensación salarial para el emprendedor.
5. **Dueños del Proyecto:** Sin duda, uno de los mayores incentivos para los intraemprendedores es el controlar el proyecto. Para los emprendedores es vital participar en el negocio que apoyaron, sentir que les pertenece.

Por otra parte, Calvo (2007), acota que la globalización económica y el consecuente incremento de competidores en el mercado han obligado a las organizaciones a utilizar todos sus recursos disponibles para garantizar su supervivencia. Esta situación ha contribuido a la necesidad de alinear sus actividades funcionales hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

En este sentido, se considera que la función de Recursos Humanos debe incorporar a la organización las capacidades humanas necesarias para llevar a cabo una estrategia definida, así como asegurar el funcionamiento de los programas y prácticas de recursos humanos para implantar efectivamente la estrategia (Wright y McMahan, 1992; cp. Calvo, 2007).

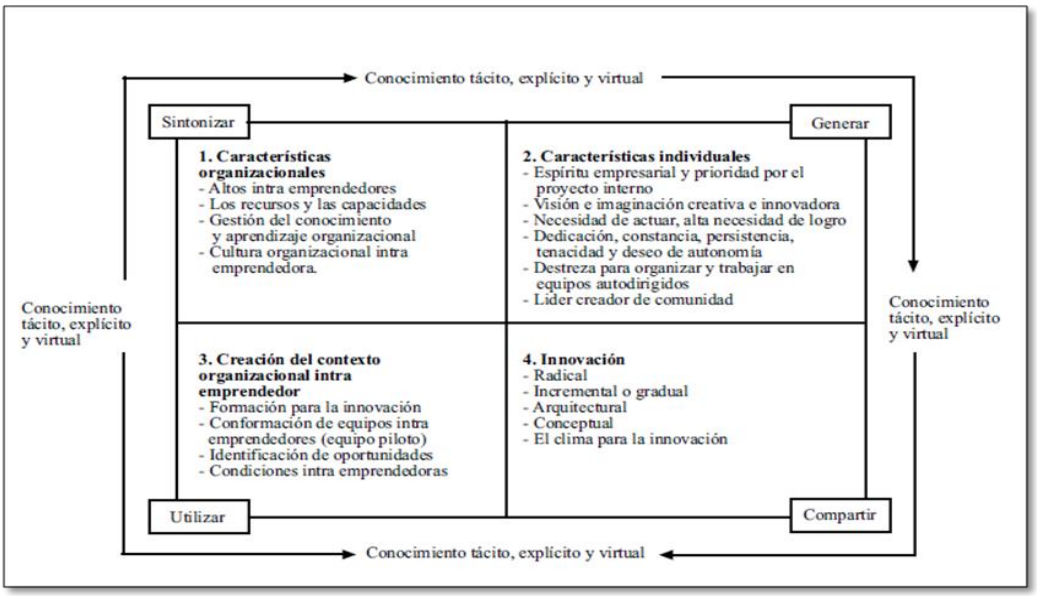
Al respecto, Garzón (2011), indica que la situación socioeconómica mundial de principios del siglo XXI tiene como característica primordial el cambio; cualquier organización o entidad social debe enfrentar los intrincados retos que supone operar inmersa en un mercado global y en una época de incertidumbre. Estos retos son complejos y enormes, para superarlos son muchas las propuestas, y todas presentan una característica en la que coinciden: que la innovación es la impulsora de los cambios acelerados.

Los retos complejos a los que se enfrentan las organizaciones son abordados por los "intraemprendedores" con una respuesta activa, que exige la percepción precoz de las señales débiles del mercado en que se desenvuelven. Entendiendo, por tanto, que una señal débil es un dato en el entorno, que tiene el potencial de impactar en la misma, pero sobre la que apenas se posee información, lo que implica apalancarse en la innovación intraemprendedora, impulsora de cambios acelerados que permiten moverse, alejarse del hacinamiento estratégico y lograr crecimiento sostenible (Garzón, 2011).

Por otro lado, el modelo teórico de Garzón (2005, 2011), en donde el "intraemprendedor" intenta predecir la incidencia de las variables independientes "características organizacionales", "características individuales" y la "creación del contexto organizacional intraemprendedor", sobre la variable dependiente "innovación en las organizaciones". En el marco de la gestión del conocimiento, se concibe al modelo intraemprendedor, para la variable "características organizacionales", como el que permite **sintonizar** a la organización, en tanto que facilitando éstas es más fácil impulsar la innovación intraemprendedora; la segunda variable, "características individuales", está orientada a **generar** actitudes en los intraemprendedores; la tercera variable busca **utilizar** los conocimientos para formar y conformar equipos, identificar oportunidades; y la cuarta variable, que además es la dependiente, aborda la innovación radical, gradual, arquitectural y conceptual, para **compartir** el conocimiento tácito, explícito y virtual.

Dentro de las características organizacionales establecidas por Garzón (2005, 2011), las cuales se pueden visualizar en el gráfico Nº 1, obtenida de su "propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables" y "el aprendizaje para impulsar el intraemprendimiento en organizaciones complejas", se encuentran:

Gráfico Nº 1. *Modelo Intraemprendedor de Garzón*.



Fuente: Garzón (2005).

a. **Los Altos Intraemprendedores:** son la primera característica organizacional; estos son definidos por Lombriser (1999); cp. Garzón (2005), como los directores generales que tienen bajo su cargo la responsabilidad global de su organización. Estos directivos se estudian por su comportamiento durante el desarrollo de un cambio estratégico discontinuo.

Igualmente, Garzón (2005); cp. Rubio (2015), en un estudio realizado acerca de los roles que desempeñan los directivos de las Pymes de la ciudad de Bogotá como altos intraemprendedores, encontró que los gerentes de estas organizaciones se caracterizan por seguir activamente el entorno para detectar oportunidades y amenazas, planifican la estrategia y exigen el compromiso de todos los integrantes del equipo en el logro de la misma, son tolerantes al riesgo, apoyan las ideas innovadoras, promueven la identidad y el sentido de pertenencia, conceden autonomía, diseñan estructuras flexibles, generan políticas para incentivar el desempeño y son tolerantes al conflicto. Por otra parte, es importante destacar que todos estos aspectos constituyen la cultura organizacional intraemprendedora.

Por su parte, la literatura sobre emprendimiento en organizaciones ya existentes ha mostrado repetidamente que el liderazgo parece ser una variable de gran influencia en su desarrollo (Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002; Kuratko, Hornsby y Bishop, 2005; Moriano, Molero, Topa y Levy-Mangin, 2011; Ripoll, Rodríguez, Barrasa y Antino, 2010; Zahra, Jennings y Kuratko, 1999; cp. Valsania, 2014). En efecto, los directores/líderes ejercen un papel decisivo en alentar y apoyar las iniciativas de empleados individuales de explorar nuevas oportunidades, desarrollar nuevos productos o mejorar procedimientos de trabajo (Valsania, 2014).

Se entenderá la estrategia como "la capacidad de la organización para desarrollar actividades diferentes a la competencia, entonces estrategia consiste en ser diferente, elegir deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación única de valor". Lo anterior, se logra configurando el entorno, logrando posiciones competitivas, logrando posicionamiento, afrontando la competencia, siendo flexible. También es importante comprender la eficacia operativa, para evitar confundirla con la estrategia, entendiendo la primera como la realización de actividades similares mejor que la competencia; lo anterior

comprende: eficacia, prácticas para utilizar mejor los recursos, productividad, calidad, rapidez, mejoramiento continuo (Porter, 1999; cp. Garzón, 2005).

De la misma manera, es necesario entender el hacinamiento estratégico como una manera de establecer el grado de atractividad de un sector. Esto se refiere a que el estratega tiene un instinto que lleva a las organizaciones que dirige a moverse colectivamente, tratando de imitar a aquellas que sobresalen. Esta situación destruye valor: rápidamente las utilidades obtenidas por el líder del mercado se dividirán entre el grupo que converge en el mismo espacio de mercado (Naterman, 2000; cp. Garzón, 2005).

Los cambios estratégicos son liderados por los altos intraemprendedores, quienes crean y comparten con otros un nuevo modelo de éxito, y desarrollan e implantan en la organización una visión excitante sobre el futuro de la misma, a esto se denomina cambio estratégico. Para conseguir esta visión, alientan y recompensan el comportamiento y la aceptación del riesgo emprendedor. De esta manera, los altos intraemprendedores rastrean activamente el entorno, para detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades y amenazas, buscan esas oportunidades e intentan convertir las amenazas en oportunidades, introducen pronto el cambio, cuando la información es incompleta (Lombriser, 1999; cp. Garzón, 2005).

Sobre la base de las ideas expuestas y como resultado de la confluencia de varias investigaciones orientadas unas hacia el emprendimiento corporativo y el desarrollo de comportamientos intraemprendedores planteada por Garzón (2011), se entenderán a los altos intraemprendedores como serán quienes ejerzan la función directiva, praxis o aplicación en las organizaciones de los fundamentos de la estrategia, como forma de creación de la estrategia o como proceso de formación de la estrategia, el cual se compone, además de la fase de conceptualización, de las de formulación, formalización, planificación e implantación y control en la gestión de la estrategia.

De esta forma, el verdadero desafío de la alta dirección es desarrollar la confianza en la capacidad de la organización para alcanzar metas difíciles, motivarla a hacerlo y enfocar su atención por tiempo suficiente para incorporar capacidades nuevas. Sólo enfrentando este desafío podrán los altos ejecutivos reunir el valor necesario para comprometerse ellos mismos, y sus empresas, al liderazgo global (Garzón, 2011).

Por tanto, la dirección estratégica por su esencia a través de los altos intraemprendedores, debe garantizar la adaptación y proactividad de las organizaciones con el entorno, es decir, se relaciona con todos los procesos del medio ambiente y por tanto, constituyen su frontera. Dentro de los marcos de la organización, todas sus funciones y procesos tienen estrecha relación en todo momento, debido a la necesidad de armonía, integración y coherencia para lograr el funcionamiento correcto (Garzón, 2011).

b. **La Teoría de Recursos y Capacidades (RR.CC):** segunda característica organizacional planteada por Garzón (2005), considera a la organización como un conjunto de recursos y capacidades que configuran ventajas competitivas. Esta teoría aparece en la década de los ochenta, en el ámbito académico, y se puede considerar la precursora de la gestión del conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones, como base para la formulación de su estrategia. La teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado análisis estratégico, y produce un giro del exterior en la organización, en el momento de analizar su situación estratégica. Por tanto, la capacidad de aprendizaje se vuelve dinámica cuando las intenciones y los resultados cambian. Es la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar capacidades de aprendizaje internas y externas para responder a los cambios rápidos en el entorno.

Partiendo de ello, el desarrollo de las capacidades de aprendizaje permitirá a las organizaciones diferenciarse en los mercados mejorando su ventaja competitiva y/o llegar a ofrecer productos y servicios que idealmente superen las expectativas que tienen los consumidores. De esta manera, el intraemprendedor puede realizar su trabajo de innovación con base en los recursos que tienen las organizaciones; entre estos podemos enumerar los económicos, para el financiamiento de sus ideas: capital de riesgo, capital venture o capital paciente, también la base tecnológica, como dice Pinchot (s.f); cp. Garzón (2005), ya que puede utilizar la planta instalada en su tiempo ocioso para producir un nuevo artículo o servicio; pero la mayor ventaja está en el mercado, la distribución y servicios, que facilitan el proceso de lanzamiento de los nuevos bienes o servicios, utilizando sus canales de distribución.

Dentro de esta perspectiva, la dirección estratégica contiene como supra sistema a la Teoría de Recursos y Capacidades (RR.CC), esta considera a la organización compleja como un conjunto de recursos y capacidades que configuran ventajas competitivas. Por tanto, la capacidad de aprendizaje se vuelve dinámica cuando las intenciones y los resultados cambian.

Dicho de otro modo, es la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar capacidades de aprendizaje internas y externas para responder a los cambios rápidos en el entorno (Garzón, 2011).

De esta manera, el desarrollo de las capacidades de aprendizaje permitirá a las organizaciones diferenciarse en los mercados mejorando su ventaja competitiva y/o llegar a ofrecer productos y servicios que idealmente superen las expectativas que tienen los consumidores. Se trata de una teoría surgida en el seno de la teoría de la dirección estratégica que complementa el análisis de los sectores estratégicos propuesto por Porter (1987); cp. Garzón (2011), y que presenta un carácter ecléctico, ya que recoge los aportes de una cantidad importante de teorías, y que asume un papel integrador, al permitir un acercamiento entre la economía y la empresa.

De la misma forma, la teoría de los recursos y las capacidades argumenta su propuesta en la consolidación de cualidades medulares como marcas registradas; la reputación que tiene su empresa y por qué ésta se considera como una cualidad medular; patentes, secretos industriales y acuerdos de acceso exclusivo a factores de producción y servicio y a canales de distribución exclusivos (Garzón, 2011).

De esta manera la teoría de los RR.CC, busca construir ventajas competitivas a través de utilidades superiores al tercer cuartil o setenta y cinco percentil, como consecuencia fundamentalmente de ventajas en la eficiencia de la organización. Esta aproximación tiene sus raíces en una discusión teórica planteada durante mucho tiempo acerca de las fortalezas o debilidades. Lo anterior señala como los determinantes fundamentales de los resultados, la existencia de capacidades específicas que la organización compleja debe disponer de determinados activos y de la existencia de mecanismos de aislamiento (Garzón, 2011).

El pionero en aplicar conscientemente una perspectiva de recursos al campo de la estrategia es quién percibe ésta como un conjunto relacionado de recursos idiosincrásicos y de actividades de conversión de recursos, formando todo ello un hato enmarañado (Rumelt, 1984; cp. Garzón, 2011).

c. **La Gestión del Conocimiento:** La tercera característica organizacional es la gestión del conocimiento, que con el advenimiento de la era de la información y de la economía del conocimiento ha transformado al conocimiento en un activo y en un recurso económico básico. El concepto de gestión del conocimiento, como una extensión de la teoría de los recursos y las capacidades, permite analizar cómo van evolucionando los intangibles en el tiempo, es decir, estar informados sobre si nuestros activos intangibles aumentan o disminuyen, entre periodos comparables (Garzón, 2005, 2008, 2011).

El aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la medición del capital intelectual son conceptos relacionados y complementarios. En pocas palabras, el aprendizaje organizacional es la base de una buena gestión del conocimiento, y la gestión del conocimiento es la base para la generación de capital intelectual y capacidades organizativas. En la propuesta de modelo de aprendizaje organizacional de Garzón (2005), se contemplan cuatro variables; la primera corresponde a fuentes de aprendizaje, de las cuales se identifican diez: las crisis y los problemas, los clientes, las unidades especializadas, las adquisiciones, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología, las redes, la historia y los supuestos. La segunda, "niveles de aprendizaje", determina cuatro variables: individual, de equipo, organizacional e interorganizacional. La tercera es la "cultura para el aprendizaje", que aborda cuatro aspectos: el concepto de hombre organización, la estructura, el clima y el sistema cultural. La cuarta se denomina "condiciones para el aprendizaje", y se aborda desde las competencias, las comunidades de práctica, las comunidades de aprendizaje, las comunidades de compromiso y la memoria organizacional.

La teoría de los recursos y las capacidades, en este marco de referencia contiene a su vez a la Gestión del conocimiento para Garzón (2005,2011), quien la define como la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el actual, como base para la generación de capital intelectual; de las capacidades organizativas; del uso de las nuevas tecnologías de la

información y la comunicación; como recursos estratégicos para la innovación, la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones (Garzón, 2011).

Con relación al concepto de la gestión del conocimiento, el pionero en la gestión del conocimiento es Etzioni (1979), en la Universidad de Columbia, quien en su libro Organizaciones modernas, en el capítulo VIII con relación a la autoridad administrativa describe, en sus propias palabras, que el dilema estructural más importante es la tensión inevitable impuesta a la organización por el uso del conocimiento. Todas las unidades sociales, afirma, utilizan el conocimiento, pero las organizaciones usan más conocimientos y de manera más sistémica que las demás unidades sociales. Además, la mayor parte del conocimiento es creado en las organizaciones y pasado de generación en generación, es decir, es preservado por las organizaciones, pero como lo entendemos en la actualidad, se desarrolló a partir de los temas básicos de la gerencia de los años 80 y 90, a saber: la mejora continua, gestión de calidad total, innovación en la organización. El movimiento del conocimiento que se inició en la década de los noventa del siglo XX, todavía está en fase incipiente en muchos aspectos, pero ha venido ganando impulso como una importantísima tendencia en los negocios y una gran fuerza en la industria pero que en América latina ha llegado un poco tarde pero con gran futuro (Garzón, 2011).

Otra forma de ver la gestión del conocimiento es la conceptualización de Leondes (2005); cp. Garzón (2011), es la suma de sistemas de gestión, mecanismos organizacionales y tecnologías de información y comunicación a través de los cuales una organización fomenta y enfoca el comportamiento individual y de grupo en términos de asimilación, generación, transferencia, distribución, capitalización y re-uso de conocimiento que son útiles para las organizaciones complejas. La gestión del conocimiento, por lo tanto, trata sobre la creación de un ambiente organizacional donde las personas son estimuladas naturalmente a aprender y compartir conocimiento.

Ya en esta segunda década del siglo XXI, la gestión del conocimiento presenta retos importantes uno de ellos es realizar una gestión del conocimiento con calidad, esto implica superar lo relacionado con el manejo de la información para llegar al conocimiento, al saber, todo esto orientado a lograr calidad de vida. Por esta razón se analiza la importancia del

pensamiento complejo para repensar los procesos de la gestión del conocimiento en las organizaciones (Garzón, 2011).

d. **Cultura Organizacional:** la cuarta característica organizacional es la cultura, que, teniendo en cuenta los estudios de caso consultados de programas intraemprendedores y los resultados de Garzón (2005, 2011), en su constructo revela la esencia de la cultura organizacional intraemprendedora;

Entendemos la cultura organizacional, con base en Méndez (2004), como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros. Las sub-variable de la cultura organizacional son: el concepto de ser humano que tiene el líder de la organización sobre las competencias genéricas, el sistema cultural, y el clima organizacional.

Partiendo de los estudios de Garzón (2005, 2011), los resultados obtenidos que facilitan el trabajo intraemprendedor, en orden jerárquico, son:

- **Tolerancia al riesgo:** el grado en que se alienta al intraemprendedor para que sea innovador, agresivo, emprendedor y corra riesgos moderados.
- **Apoyo**: hace referencia al impulso de los directivos y de su padrino en las actividades intraemprendedoras.
- **Identidad:** relacionado con el sentido de pertenencia, compromiso o ponerse la camiseta de una organización.
- **Autonomía individual**: incluye la responsabilidad, la independencia, la libertad de fallar, la disponibilidad de tiempo para ejercer la iniciativa que los intraemprendedores tienen en la organización, capacidad y control sobre las decisiones que toman.
- **Estructura:** tiene relación con la flexibilidad para los horarios y presupuestos, con una descentralización que acepte el traslado, el desorden, la falta de coordinación, renunciando a un poco de orden, con descripciones amplias de puestos y poca supervisión.

- **Desempeño-premio:** que requiere recompensas, en capital de riesgo, más tiempo, ascensos, bonos, acciones, promociones, participación de utilidades, reconocimientos personales, entre otros.
- **Tolerancia al conflicto:** especialmente en el trabajo en equipos interdisciplinarios.

Por tanto, para que el intraemprendedor surja, se requiere que la organización genere una cultura organizacional que ofrezca a los empleados la posibilidad de encontrar las oportunidades de innovación, y a la vez satisfacer los deseos de sentirse propietarios de sus proyectos internos, sin abandonar la organización. Para crear un ambiente propicio para la innovación y el intraemprendimiento, es necesario comprender y transferir el concepto a todas las personas de la organización (Garzón, 2005).

Una cultura de aprendizaje generativo es un compromiso de renovación genuina y la investigación, un cultura de aprendizaje de adaptación tiene como objetivo desarrollar y adaptar las prácticas existentes y las formas de pensar, una cultura de aprendizaje incremental se centra en la mejora y la eficiencia de en el marco de organización existente. Cada una de estas tres formas de aprendizaje organizacional se corresponde muy bien con uno de los tres modelos de estrategia mencionados anteriormente: interpretación, adaptación y lineales (Garzón, 2011).

A efectos de esta investigación se tomaron en cuenta las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento propuestas por Garzón (2005, 2011), y planteadas en los estudios e investigaciones que el autor ha realizado, las cuales serán abordadas en el cuadro de operacionalización.

7. El Intraemprendedor

El término ¨Intrapreneur1¨ aparece por primera vez en un artículo de Norman Macrae, publicado en ¨The Economist” en el año 1976, titulado ¨The Coming entrepreneurial revolution: a survey¨. Hecho que lo hace acreedor como gestor del término, pues en los años

noventa, continúa siendo reconocido. No obstante, Gibb (1990), señala que el nacimiento de Intrapreneur es debido a Pinchot (Varela e Irizar, *s.f*).

Pinchot (1985); cp. Varela e Irizar (*s.f*), realizó la publicación del libro "Intrapreneuring". Allí, el autor retoma la palabra *"Intrapreneur"* como el término que alude al emprendedor dentro de una empresa, la cual define como la persona que introduce y defiende nuevas ideas, desde su iniciativa hasta que dé cuenta de su implementación y desarrollos. También define los principios para crear el ambiente propicio con el propósito de que los empleados se conviertan en intraemprendedores en el seno de las organizaciones.

Sin embargo, un intraemprendedor también puede ser considerado como un individuo que ejerce como emprendedor, pero dentro de una empresa; es un empleado capaz de generar nuevos negocios o crear nuevas actividades en el seno de una organización, goza de un conocimiento amplio sobre los recursos de que dispone su empresa, recursos que no controla él sino otros empleados, goza también de cierta libertad para moverse internamente, y que existe un amplio nivel de colaboración entre distintos empleados para compartir (Nueno, 2005; cp. Varela e Irizar, *s.f*).

Según Taylor (1990), debe ser creativo, con talento y con perspectivas de logro. A su vez, Garzón (2004), complementa estas ideas al plantear que el nuevo tipo de gerente de las pymes debe tener habilidad para crear una cultura intraemprendedora, caracterizada por "Tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño – premio y tolerancia al conflicto".

Por lo tanto el intraemprendedor debe ejercer de propio líder, con un alto compromiso, brindando ejemplo, sentido de responsabilidad, llegando a habituarse con la incertidumbre, y haciendo realidad las iniciativas intraemprendedoras (Garzón, 2004).

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 (Moriano, et al., 2009).

Por otra parte, Pinchot y Pelman (1999); cp. Bahamon (2013), definen a los intraemprendedores como las personas que convierten las ideas en realidades dentro de una organización. Los intraemprendedores pueden ser o no, las personas que llegan con una idea, son quienes colaboran y materializan las cosas, convocan a otros a ayudar, ya sea trabajando en una idea que fue originalmente de su construcción o de alguien más, los intraemprendedores son los soñadores que hacen.

En otros términos, los intraemprendedores como aquellos individuos con visión empresarial, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la organización compleja, detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas y cuyo fuerte es la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios. El comportamiento del intraemprendedor es autónomo (Garzón, 2008).

Por otro lado, cuando se habla de comportamientos intraemprendedores, se hace referencia a que estos requieren la conformación de equipos autodirigidos idealmente, esto implica que ese en equipo como se pueden poner en marcha un proyecto un proyecto intra-emprendedor, y que será incentivado de diferente forma, para algunos el dinero es un buen motivador pero no todo es dinero, y la mayoría de los intrapreneur e motivan por cumplir con el proyecto, denominado por McClelland (1961); cp. Garzón (2008), como necesidad de logro y por la adjudicación de capital de riesgo para explorar nuevas oportunidades, también es importante que se considere en el plan de incentivos participación e las utilidades, ascensos, salario superior al promedio de la industria y homenajes en público, todo lo que permita consolidar una cultura organizacional intraemprendedora.

En lo relacionado con la estrategia, es importante que el top intrapreneur tenga claridad en relación con la estrategia que va a guiar el trabajo de la organización y por ende el desempeño de todas las personas que trabajan en la misma, por tanto se logra establecer en la plataforma estratégica una visión que visualiza a la organización claramente diferenciada en el sector estratégico con base en la innovación impulsada por los intra-emprendedores y además

impulsan la consolidación de una cultura organizacional en primer lugar exige total compromiso de la alta dirección con esta plataforma estratégica de pensamiento y de acción, por tanto son estos directivos los que predicaran con el ejemplo, leyendo señales débiles del mercado y aprovechándolas apoyando las nuevas ideas que se generen entre sus empleados (Garzón, 2008).

También es importante tener en cuenta que los entornos externo e interno impactan en la capacidad de los empleados para innovar y actuar de manera intra-emprendedora, en los internos tener un programa de incentivos claramente definido, un programa de intramoney, orientado a financiar las ideas de negocio, la consolidación de la cultura organizacional y dirigida por top intrapreneur, son fundamentales a fin de aprovechar las habilidades de los individuos dentro de las organizaciones, en beneficio de estas últimas (Garzón, 2008).

Se trata de colaboradores que bajo el aval de una empresa maximizan su talento y creatividad, proponiendo iniciativas que transforman las compañías en las cuales se implementan y maduran sus ideas y planes, promoviendo beneficios comunes (Bahamon, 2013).

Así mismo, Bahamon (2013), plantea que el término intrapreneurship o intraemprendedor, hace referencia a las personas que poseen cualidades de emprendedores, pero que adelantan proyectos de innovación con el apoyo de las organizaciones para las cuales laboran. Se trata de colaboradores que bajo el aval de una empresa maximizan su talento y creatividad, proponiendo iniciativas que transforman las compañías en las cuales se implementan y maduran sus ideas y planes, promoviendo beneficios comunes.

Existen varias maneras de entender el intraemprendimiento; cómo menciona Kuratko (2009); cp. Bahamon (2013), el intraemprendedor es aquel que reconoce y aprovecha las oportunidades del mercado, es un innovador y desarrollador, capaz de asumir riesgos, para implementar ideas que aporten valor en el mercado, generando competitividad siendo consciente de los beneficios que esto trae.

Es este sentido, los intraemprendedores por lo general son aquellos colaboradores, que dentro de la organización maduran una idea y la producen, generan soluciones para el mercado cambiante que ve la necesidad de contar con nuevos productos y servicios (Bahamon, 2013).

Se debe tener en cuenta que estas características, habilidades y capacidades, aunque puedan ser atribuidos a la naturaleza de la personalidad del individuo, no siempre corresponden a esta, pues dependen directamente del proceso de formación, el cual juega un papel fundamental a la hora de emprender este camino (Bahamon, 2013).

Para Hernández (2015), un intraemprendedor seria aquel que realiza sus sueños y asume la responsabilidad de crear valor dentro de su propia empresa y organización y consigue transformar esa idea en una actividad lucrativa. No siempre el ambiente dentro de una empresa es favorable a incentivar el intraemprendimiento, debe existir una cultura que lo favorezca y lo incentive.

El intraemprendimiento es el principal generador de impactos externos como la creación de nuevos productos o servicios, e impactos internos como el mejoramiento continuo e innovador del desarrollo de los procesos realizados en una compañía, lo cual la fortalece y la moderniza (Bahamon, 2013).

La literatura en intraemprendimiento está más focalizada en las iniciativas independientes de los empleados por tanto el intraemprendimiento es considerado por Garzón (2008), como componente del emprendimiento corporativo que se define como: Individuos con visión empresarial, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la organización compleja , detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas y cuyo fuerte es la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios.

Por otro lado Varela (*s.f*), define al intraemprendedor como aquél colaborador que trabaja en una organización, focalizado en la generación de nuevas actividades intraemprendedoras, y

que por lo tanto, debe poseer características de líder, además de características profesionales que van desde el manejo del tema familiar y empresarial, la identificación de innovaciones, en términos del conocimiento específico de las ideas, de los negocios, así como de la organización, hasta argumentar o justificar porqué invertir, qué hacer y qué le interesa o no a la empresa.

8. Características del Intraemprendedor

Los intraemprendedores comparten muchas características con los emprendedores, sin embargo, no deciden abandonar su organización y arriesgar su capital para lleva a cabo sus ideas de forma independiente, sino que se valen de los recursos de la organización para innovar e impulsar el cambio. Por lo que permite que la organización se renueve desde dentro y mejorar así su competitividad en el mercado (Bahamon, 2013).

Como mencionan los autores Calderón y Castaño (2005); cp. Bahamon (2013), el intraemprendedor debe poseer tres cualidades y habilidades que garanticen el éxito dentro de las empresas, una de ellas es la capacidad de tener una visión creativa teniendo en cuenta las estrategias que se adoptarán para el futuro, otra es crear una cultura organizacional intraemprendedora que contemple elementos como: tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño – premio tolerancia al conflicto, por último liderar la cultura intraemprendedora permitiendo que las personas logren abandonar los viejos esquemas mentales.

Si consideramos lo mencionado anteriormente, ambos autores suponen que se debe tener en cuenta que estas características, habilidades y capacidades, aunque puedan ser atribuidos a la naturaleza de la personalidad del individuo, no siempre corresponden a esta, pues dependen directamente del proceso de formación, el cual juega un papel fundamental a la hora de emprender este camino.

En el estudio de Bahamon (2013), las características de un intraemprendedor son:

1. Ser un planificador y visionario.
2. Un estratega.
3. Organizador y creador.
4. Con capacidad de dirigir.
5. Innovar.
6. Asumir y calcular riesgos.
7. Debe ser un motivador.
8. Un ejecuto.
9. Adaptador de nuevas ideas.

Por lo tanto, parte del éxito del intraemprendedor está relacionada con la posibilidad de disponer de los recursos suficientes para ejecutar sus iniciativas, incluso se debe considerar que el poder de decisión que éste tenga dentro de la organización influye directamente en la pronta realización de lo planeado, y este a su vez, en el resultado que se evidenciará en el desarrollo económico empresarial (Bahamon, 2013).

Es decir, el comportamiento del intraemprendedor es autónomo, en ocasiones no valorado en primera instancia por la alta dirección, y en el cual su surgimiento debería ser fruto de políticas organizacionales que incentiven la creatividad de los empleados y la innovación en la empresa. Afirma Garzón (2008), que los intraemprendedores surgen de manera innata pero deben ser impulsados, formados e incentivados por la organización.

Mientras que Rodríguez (2016), asevera que el intraemprendedor hoy en día es individuo con visión empresarial que representa o significa la respuesta a las necesidades que tienen las empresas por cualquier tamaño que tengan, pero en mayor influencia en las empresas grandes donde los cambios, el desarrollo, la investigación e innovación se han visto relegados de los procesos empresariales y donde el intraemprendedor debe tener la capacidad de adaptarse y llevar a cabo procesos intraemprendedores.

De igual forma Garzón (2005); cp. Rubio (2015), atribuye características de intraemprendedor a una persona con: espíritu empresarial, prioridad por el proyecto interno, visión e imaginación creativa e innovadora, necesidad de actuar, alta necesidad de logro, dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía, destreza para organizar y trabajar en equipos auto dirigidos, visión holística de las necesidades del mercado y líder proactivo y tolerante al riesgo.

Para Rubio (2015), los atributos que deben estar presentes en el perfil intraemprendedor son: Flexibilidad, visión e imaginación creativa, Identidad Organizacional, Autonomía Individual, Estructura, Trabajo en Equipo, Liberazgo, Visión Holística, Tolerancia al Riesgo, Innovación, Tolerancia al conflicto y Desempeño- premio.

De esta manera, el concepto de intraemprendedor debe ser considerado esencialmente con base en actividades que funcionan dentro de los límites de una organización y su participación abarca productos, servicios, tecnologías, normatividad, orientaciones, estructura y operaciones proyectándolos en nuevas direcciones. Dentro de la misma propuesta, el intraemprendedor debe ser comprendido como un concepto multidimensional, definido en ocho dimensiones que están relacionadas. Primera dimensión, son los nuevos proyectos, enfatizando la creación de entidades nuevas y autónomas como unidades de negocio. La dimensión de nuevos negocios, que identifica y participa en nuevos negocios que están relacionados con los productos y mercados actuales de la organización. La dimensión de innovación en productos y servicios, la cual busca la creación y desarrollo de nuevos productos. La dimensión respecto a la innovación en los procesos, se refiere a la innovación en procesos de producción y técnicas. La dimensión de actualización, referente a la reformulación de la estrategia, la reorganización y el cambio organizacional. La dimensión de asumir riesgos, radica en la posibilidad de pérdidas, mediante decisiones que comprometen los recursos al buscar nuevas oportunidades. La dimensión de proactividad, que refleja la orientación pionera e iniciativa de la alta administración. Y por último, la dimensión de competitividad, es distinguir y afirma su postura frente a los competidores. Analizando y fomentando estas dimensiones intraemprendedoras, la alta dirección podrá realizar mejoras significativas en el desempeño de sus organizaciones (Antoncic y Hisrich, 2003; cp. Rojas, 2014).

A su vez, Rojas (2014), reitera que los factores clave de comportamiento del intraemprendedor son establecer redes de contactos profesionales, pensamiento divergente, iniciativa, responsabilidad, sentido de logro, participativo, encontrar soluciones, concretar actividades y asumir riesgos. Por lo tanto, el proceso del intraemprendedor es secuencial y se define en tres etapas: primero la de visión e imaginación, seguida de la preparación y la tercera etapa, referente a la presentación y aprovechamiento.

Garzón (2005), establece que un intraemprendedor se le llama al emprendedor que reside o está dentro de las fronteras de las organizaciones, y es una invención social que permitirá a las personas expresar su propio potencial. Por lo tanto, el intraemprendedor debe tener:

- Espíritu empresarial y prioridad por el proyecto interno.
- Visión e imaginación creativa e innovadora.
- Necesidad de actuar, alta necesidad de logro.
- Dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía.
- Destreza para organizar y trabajar en equipos autodirigidos.
- Visión holística de las necesidades del mercado.
- Líder proactivo y tolerante al riesgo.

Estas competencias ayudan al crecimiento de las empresas innovadoras de cierta edad. Estas competencias se distinguen de las demás en términos de capacidad de formación y aprendizaje en etapas posteriores. Estas competencias de los emprendedores y los intraemprendedores de éxito actuales se consideran fácilmente adquiribles con la práctica y están libres de la influencia de otros factores. Así lo afirma Innogrow (*s.f*).

Rodríguez (2016), por su parte, asevera que las seis competencias que más caracterizan al perfil intraemprendedor son:

1. **Iniciativa:** capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.

2. **Liderazgo:** capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder.
3. **Innovación y creatividad:** capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta.
4. **Compromiso – identificación con la empresa:** capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.
5. **Orientación a resultados:** capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
6. **Pensamiento analítico:** capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

Para finalizar, es oportuno destacar que para efectos de la presente investigación se tomarán en cuenta las competencias de intraemprendimiento presentes en el perfil del colaborador, según la investigación de Rodríguez (2016), las cuales serán abordadas en el cuadro de operacionalización en el apartado referido al Marco Metodológico.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

A continuación se presenta la descripción de la empresa FARMATODO C.A. quienes decidieron colaborar con la investigación, permitiendo la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para medir las características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento y la presencia de competencias intraemprendedoras de los colaboradores que adscritos a las unidades administrativas.

Reseña Histórica FARMATODO C.A.

Farmatodo es una empresa pionera en la implantación y desarrollo del concepto de farmacias autoservicio en Venezuela, una empresa 100% venezolana, dedicada a la comercialización directa de medicamentos, artículos de cuidado personal, uso diario en el hogar, belleza y alimentos. Inicia sus operaciones en 1918 como Droguería Lara, con una cultura que se basa en principios de accesibilidad, proximidad, transparencia, ética y compromiso con los clientes, colaboradores y la comunidad a la que sirven.

Sus objetivos estratégicos están fundamentados en el compromiso de crecer en Venezuela, manteniendo la excelencia operativa en cada una de sus farmacias e innovando en la atención a los clientes y a las comunidades, consolidándose como la red de farmacia líder en el servicio de 24 horas, los 365 días del año, con una presencia de 147 establecimientos y una plantilla de más de ocho mil trabajadores lo largo del territorio nacional.

Farmatodo es una empresa con 100 años en el mercado farmacéutico venezolano, cuya ***Misión,*** hoy día, es ofrecer a los clientes un servicio de calidad, impulsado por nuestra gente a través de diferentes canales de venta bajo el concepto de farmacia de autoservicio. En cuanto a su ***Visión*** es ser la cadena farmacéutica de autoservicio Nº1 en los países donde operan.

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

En el siguiente capítulo se describe la metodología que se aplicó en la investigación, la cual comprende con los siguientes elementos: (1) Tipo y Diseño de la Investigación, (2) Unidad de Análisis, Población y Muestra (3), Definición Conceptual y Operacional de las Variables, (4) Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos y (5) Procedimiento para la Recolección de Información.

Según Sabino (2002) la investigación científica se define como: "la actividad que nos permite obtener conocimientos científicos, es decir, conocimientos que se procura sean objetivos, sistemáticos, claros, organizados y verificables". (p. 22). En este sentido, es de pertinencia seleccionar un método de investigación que guíe el desarrollo de esta investigación, cuyo objetivo general planteado es: *"Establecer la relación que existe entre las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la presencia de Competencias de Intraemprendimiento en los colaboradores adscritos a un grupo de unidades administrativas de la empresa FARMATODO C.A. del sector salud ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2018".*

1. Tipo y Diseño de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), un estudio correlacional es:

> Un tipo de investigación que se limita a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamenta planteamientos e hipótesis correlaciónales (p. 212).

Por lo tanto, el presente estudio se corresponde con una investigación de tipo correlacional, transaccional, no experimental, pues pretende establecer la relación que existe entre las características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento y la presencia de competencias intraemprendedoras en los colaboradores adscritos a un grupo de unidades administrativas de la empresa FARMATODO C.A. del sector salud ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2018.

2. Unidad de análisis, población y muestra

2.1 Unidad de Análisis

Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen la unidad de análisis como "los participantes, objetos sucesos o comunidades, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio" (p. 172).

Partiendo de la definición expuesta en el párrafo precedente, la unidad de análisis para la presente investigación estuvo constituida por los colaboradores adscritos a las unidades administrativas de la empresa FARMATODO, C.A, del sector salud ubicada en el área metropolitana de Caracas. Las unidades administrativas a las cuales estaban adscritos los colaboradores fueron las siguientes: Vicepresidencia Tecnología de la Información (TI), Vicepresidencia Comercial, Vicepresidencia de Relaciones Corporativas y Dirección Corporativa de Construcción y Retail.

Por otra parte, es importante destacar que el criterio de selección de estas unidades administrativas, dependió del criterio de interés de la empresa de que estas unidades en su gestión, procesos y cumplimiento de funciones son las más propensas a que las personas requieran manifestar las competencias de intraemprendimiento objeto de estudio.

2.2. Población

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2004), "la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población tiene una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p. 114).

Para el presente estudio la población estuvo conformada por 83 trabajadores, que representan la totalidad de los colaboradores adscritos a las unidades administrativas de la Vicepresidencia Tecnología de la Información (TI), Vicepresidencia Comercial, Vicepresidencia de Relaciones Corporativas y Dirección Corporativa de Construcción y Retail, de la empresa FARMATODO C.A, ubicada en el área metropolitana de Caracas para el momento de la medición.

2.3. Muestra

En cuanto a la muestra, Arias (2006), señala es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

En este sentido, la muestra es considerada finita ya que la población es inferior al millón de trabajadores, por lo tanto será calculada de acuerdo a la fórmula propuesta por Sierra-Bravo, (1991) para dicho tipo de muestra:

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 \; N \; p \; q}{(N-1)\,\varepsilon^2 \; + \; z^2 \; p \; q}$$

Dónde:

n → es el tamaño de la muestra.

N → Indica la población.

α → representa las unidades de desviación típica correspondientes al nivel de confianza que el investigador establece, para el estudio se considera el 95%, con una Z = 1,96.

p → indica la probabilidad éxito.

q → representa la probabilidad fracaso.

e → se refiere al error de estimación, e indica el porcentaje o riesgo que la muestra no sea representativa.

Valores tomados para la aplicación de la fórmula:

N = 83 (población)

α = 95% → Z=1,96

p = 0,5

q = 0,5

e = 0,05

Aplicación de la fórmula:

n: $$\frac{z^2 * N * p * q}{(N-1)\, e^2 + z^2 p\, q}$$

n: $$\frac{1{,}96^2 * 83 * 0{,}5 * 0{,}5}{(83-1)0{,}05^2 + 1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

n= 68,4 ≈ 68 trabajadores

Producto del cálculo de la fórmula de muestreo, se obtuvo que la muestra total para el presente estudio fue de n= 68 Trabajadores.

2.4 Tipo de Muestreo

Para este estudio se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, que es definido por López (2010); cp. García (2017), como un procedimiento de selección de una muestra que se realiza en una sola etapa, directamente y sin reemplazamientos.

Por otra parte, cabe mencionar que en este tipo de muestreo cada uno de los miembros de la población tiene la misma probabilidad de ser incluido en la selección de la muestra, garantizándose así una representación muestral significativa (Spiegel y Stephens, 2009).

De esta forma, se seleccionó aleatoriamente una muestra de colaboradores que integraban las unidades administrativas seleccionadas como unidad de análisis para el presente estudio, de la empresa del sector salud FARMATODO C.A, de manera que todos tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos al azar, con un margen de error de 5% y un nivel de confianza del 95%.

A continuación se muestra una tabla de la representación poblacional y muestral del objeto de estudio:

Tabla Nº 2. *Representación Poblacional y Muestral del Objeto de Estudio.*

	UNIDADES ADMINISTRATIVAS				**TOTAL**	**Cálculo Muestral**
	Vicepresidencia Tecnología de la Información	Vicepresidencia Comercial	Vicepresidencia de Relaciones Corporativas	Dirección Corporativa de Construcción y Retail		
N (población)	36	26	12	9	83	68
n (muestra)	29	18	6	4	57	**Muestra final del estudio**

Fuente: Elaboración Propia (2018).

Cabe mencionar que se hizo el llamado de participación a la muestra total, 68 personas según el cálculo de la muestra, de las unidades administrativas especificadas en la Tabla Nº 2; de las cuales 57 colaboradores respondieron, de manera espontánea, a los instrumentos que se les envió de manera electrónica, conformando de esta manera la muestra del presente estudio.

El diferencial de 11 personas entre la muestra calculada y la real, se debió a que al momento en que se remitieron por correo los instrumentos y el periodo de tiempo que se contempló para que fuesen llenados y enviados, se encontraban personas de vacaciones, otras de reposo, otras que fueron desincorporadas de la empresa y otras que no proporcionaron respuesta al cuestionario enviado.

3. Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. La variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales adquieren diversos valores o manifestaciones respecto a la variable. De esta forma, a continuación se presentan las variables que se estudiaron en la presente investigación:

3.1. Variable Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento

- **Definición Conceptual:** referidas a aquellas características organizacionales de intraemprendimiento que permiten sintonizar las características individuales (conductuales) con la organización, en tanto que facilita impulsar la innovación intraemprendedora (Garzón, 2005, 2011).

- **Definición Operacional**: respuestas dadas por cada uno de los colaboradores adscritos a las unidades administrativas de la estructura organizacional de la empresa del sector salud FARMATODO C.A, al instrumento de medición sobre las características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento.

- **Dimensiones e Indicadores de la Variable:**

3.1.1. Dimensión Dirección Estratégica:

Para se refiere al proceso de gestión de la organización implantada y llevada a cabo por gestión de los altos intraemprendedores, proporcionando nuevas definiciones operacionales cuando las circunstancias cambian, a su vez son los que alientan y recompensan esta visión, recompensan el comportamiento y detectan las oportunidades y amenazas, planifican la estrategia y exigen el compromiso de todos los integrantes del equipo en el logro de la misma, son tolerantes al riesgo, apoyan las ideas innovadoras, promueven la identidad y el sentido de pertenencia, conceden autonomía, diseñan estructuras flexibles, generan políticas para incentivar el desempeño y son tolerantes al conflicto (Garzón, 2005, 2011).

3.1.2. Dimensión los Recursos:

Se refiere a lo que tienen las organizaciones, en cuanto a recursos económicos, para el financiamiento de las ideas innovadoras (capital de riesgo, capital *venture* o capital paciente); también la base tecnológica, el mercado, la distribución y servicios (Garzón, 2005, 2011).

3.1.3. Dimensión de Capacidades:

Es la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar capacidades de aprendizaje internas y externas para responder a los cambios rápidos en el entorno (Garzón, 2005, 2011).

3.1.4. Dimensión la Gestión del Conocimiento:

Referido a aquellos factores que permiten el aprendizaje organizacional considerando las “fuentes de aprendizaje”, es decir, las crisis y los problemas, los clientes, las unidades especializadas, las adquisiciones, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología, las redes; los “niveles de aprendizaje”, ya sean individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional; la “cultura para el aprendizaje”, de acuerdo a la

estructura, el clima y el sistema cultural; por último, las “condiciones para el aprendizaje”, tales como, las competencias, las comunidades de práctica, las comunidades de aprendizaje, las comunidades de compromiso y la memoria organizacional (Garzón, 2005, 2011).

3.1.5. Dimensión la Cultura Organizacional:

Referida a la esencia de la cultura organizacional intraemprendedora; que facilitan el trabajo intraemprendedor, como la tolerancia al riesgo: el apoyo, la identidad, la autonomía individual, la estructura, el desempeño-premio y la tolerancia al conflicto (Garzón, 2005, 2011).

Partiendo de lo expuesto anteriormente, a continuación se presenta la tabla de operacionalización de la variable “Características Organizacionales vinculadas al intraemprendimiento” tendrá las siguientes dimensiones:

Tabla Nº 3. *Operacionalización de la variable Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento.*

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento	**Dirección Estratégica**	1. Capacidad de seguir activamente el entorno que los rodea. 2. Capacidad para detectar oportunidades y amenazas. 3. Capacidad de planificar la estrategia de trabajo y exigir compromiso en su equipo de trabajo para el logro de la misma. 4. Tolerancia a los riesgos y conflictos que se puedan presentar. 5. Capacidad de apoyar las ideas innovadoras de su equipo de trabajo. 6. Capacidad de promover la identidad y el sentido de pertenencia en su equipo de trabajo. 7. Capacidad de conceder autonomía a su equipo de trabajo. 8. Capacidad de diseñar estructuras flexibles en el trabajo. 9. Capacidad de generar políticas para incentivar el desempeño en su equipo de trabajo.	1 al 12
	Recursos	10. Recursos Económicos para financiamiento de ideas innovadoras. 11. Recursos con bases tecnológicas. 12. Recursos para el Mercado. 13. Recursos para la distribución.	13 al 16
	Capacidades	14. Integración del individuo a la organización. 15. Construcción de capacidades de aprendizaje internas y externas para responder a los cambios del entorno. 16. Reconfiguración de capacidades de aprendizaje internas y externas para responder a los cambios del entorno.	17 al 21
	Gestión del conocimiento	17. Capacidad de Aprendizaje Individual. 18. Capacidad de Aprendizaje Organizacional. 19. Condiciones del entorno interno y externo para el Aprendizaje.	22 al 24
	Cultura Organizacional	20. Cultura Organizacional intraemprendedora que facilita el trabajo intraemprendedor. 21. Cultura Organizacional intraemprendedora que facilita el apoyo. 22. Cultura Organizacional intraemprendedora que facilita la identidad. 23. Cultura Organizacional intraemprendedora que facilita la autonomía individual. 24. Cultura Organizacional intraemprendedora que facilita la estructura. 25. Cultura Organizacional intraemprendedora que facilita el desempeño. 26. Cultura Organizacional intraemprendedora que facilita la tolerancia al conflicto.	25 al 40

Fuente: Elaboración Propia (2018).

3.2. Variable Competencias de Intraemprendimiento

- **Definición Conceptual**: referidas a las características o rasgos de personalidad únicos que se ven reflejados en el cargo o puesto de trabajo que un individuo ocupa y de cómo esta persona cumple con éxito las funciones que le son encomendadas en el seno de la organización, orientadas a las competencias que conforman el perfil de un intraemprendedor como lo son: iniciativa, liderazgo, innovación y creatividad, compromiso e identificación en la empresa, orientación a resultados y pensamiento analítico (Rodríguez, 2016).

- **Definición Operacional:** respuestas dadas a los ítems, por cada uno de los colaboradores adscritos a las unidades administrativas de la estructura organizacional de la empresa del sector salud FARMATODO C.A, a la adaptación del instrumento utilizado por Rodríguez (2016) para medir las competencias de intraemprendimiento.

- **Dimensiones e indicadores de la Variable:**

Las dimensiones que se presentan a continuación son las definidas por Alles (2011, 2012), en el diccionario de Competencias y diccionarios de comportamientos.

3.2.1. Dimensión Iniciativa:

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio (Alles, 2011, 2012).

3.2.2. Dimensión Liderazgo:

Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder (Alles, 2011, 2012).

3.2.3. Dimensión Innovación y Creatividad:

Referida a la capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización (Alles, 2011, 2012).

3.2.4 Dimensión Compromiso – Identificación con la empresa:

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio (Alles, 2011, 2012).

3.2.5. Dimensión Orientación a Resultados:

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización (Alles, 2011, 2012).

3.2.6. Dimensión Pensamiento Analítico:

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar (Alles, 2011, 2012).

En tal sentido, la variable referente a las competencias de intraemprendimiento será medida en 6 dimensiones, las cuales se presentan en la siguiente tabla de operacionalización:

Tabla Nº 4. *Operacionalización de la variable Competencias de Intraemprendimiento.*

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Competencias de Intraemprendimiento	**Iniciativa**	1. Capacidad para actuar proactivamente. 2. Capacidad de idear. 3. Capacidad de implementar soluciones a nuevas problemáticas. 4. Capacidad de implementar soluciones a nuevos retos.	41 al 44
	Liderazgo	5. Capacidad para dirigir grupos o equipos de trabajo. 6. Capacidad para comunicar la visión de la organización desde su rol formal. 7. Capacidad para comunicar la visión de la organización desde la autoridad moral.	45 al 49
	Innovación y creatividad	8. Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto con el objeto de agregar valor a la organización. 9. Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver situaciones que se presentan en la organización con el objeto de agregar valor a la organización. 10. Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver situaciones que se presentan con los clientes con el objeto de agregar valor a la organización.	50 al 56
	Compromiso identificación con la empresa	11. Capacidad para identificar como propios los objetivos de la organización. 12. Capacidad para cumplir con las obligaciones personales. 13. Capacidad para cumplir con las obligaciones profesionales. 14. Capacidad para cumplir con las obligaciones organizacionales. 15. Capacidad para apoyar e instrumentar las decisiones con el logro de objetivos comunes. 16. Capacidad para prevenir y superar obstáculos que interfieran en el logro de los objetivos del negocio.	57 al 65
	Orientación a resultados	17. Capacidad para orientar los comportamientos propios y / o de otros para el logro de los resultados esperados. 18. Capacidad para orientar los comportamientos propios y / o de otros bajo estándares de calidad establecidos. 19. Capacidad para orientar los comportamientos propios y / o de otros para fijar metas desafiantes. 20. Capacidad para orientar los comportamientos propios y / o de otros para mejorar altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. 21. Capacidad para orientar los comportamientos propios y / o de otros para mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.	66 al 71
	Pensamiento Analítico	22. Capacidad para comprender una situación. 23. Capacidad para identificar las partes de una situación. 24. Capacidad para organizar sistemáticamente las partes de una situación. 25. Capacidad para determinar las interrelaciones de una situación. 26. Capacidad para establecer prioridades para actuar ante una situación.	72 al 76

Fuente: Elaboración Propia (2018).

3.3. Variables Demográficas

Además de las variables anteriormente expuestas, se consideraron las siguientes variables demográficas de los colaboradores objeto de estudio, con el fin determinar si estas poseen alguna relación con las variables Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y Competencias de Intraemprendimiento. Estas variables son el género, la edad, el grado de instrucción y años de antigüedad dentro de la organización, siguiendo la siguiente operacionalización:

Tabla Nº 5. *Distribución de la variable demográfica.*

Variable	Dimensión	Indicadores
Demográfica	Género	Masculino
		Femenino
	Edad	18-23
		24-29
		30-35
		36-41
		42-47
		48-más
	Grado de Instrucción	TSU
		Universitario
		Especialista
		Magister
		Doctorado
	Años de Antigüedad	Menos de 1 año
		De 1 a 6 años
		De 7 a 12 años
		De 13 a 18 años
		Mayor o igual a 19 años

Fuente: Elaboración Propia (2018)

4. Instrumentos y Técnicas de Recolección de datos

La recolección de datos de las dos variables, características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento y las competencias de intraemprendimiento, se realizó por medio de dos cuestionarios tipo Likert los que se describen a continuación:

4.1. Instrumento para medir la Variable Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento

Como ya se mencionó, con el fin de medir la variable Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento se utilizó el cuestionario como técnica de recolección de datos.

Se escoge ésta técnica porque se busca "es obtener de manera sistemática y ordenada" información de la población en estudio Sierra-Bravo (2001), que están enlazadas con el objetivo de ésta investigación y como instrumento de recolección de datos que utilizado para el análisis de Características Organizacionales vinculadas al intraemprendimiento planteadas por Garzón (2005,2011), se diseñó un instrumento de recolección de datos de escala tipo Likert.

Este instrumento consta de un total de 26 indicadores desglosados en 40 reactivos y cuenta con una escala de valoración que va de (1) a (4) niveles de respuesta, presentada a continuación:

Tabla Nº 6. *Escala de medición Likert*.

1: Nunca
2: A veces
3: Muchas veces
4: Siempre

Fuente: Elaboración propia (2018).

Con este instrumento se procuró medir la presencia de los factores que según Garzón (2005,2011), deben estar presentes en una organización con características intraemprendedoras, según la apreciación de un grupo de colaboradores que integran las unidades administrativas seleccionadas de la empresa de la empresa del sector salud FARMATODO C.A. con respecto al ambiente laboral, adaptando el particular del instrumento a las dimensiones que permiten impulsar la actividad intraemprendedora, lo cual permitió dar respuesta al primer objetivo específico de la investigación.

3.1.1. Validación del instrumento

En principio, el instrumento en cuestión se sometió a prueba y revisión por parte de un comité de expertos, conformado por tres especialistas en metodología, con conocimientos de temáticas relacionadas al emprendimiento y experticia en materia al contexto organizacional. En tal sentido, la contribución de estos expertos permitió determinar la pertinencia en la elaboración los indicadores de la variable Características Organizacionales de Intraemprendimiento con respecto a las preguntas que se hicieron, de manera de garantizar si realmente son válidas para medir lo que se pretende medir para el presente estudio.

Los resultados obtenidos tras la prueba y revisión por parte del comité de expertos participantes, fueron los que se expresan a continuación:

Experto Nº1: señaló que la congruencia de los ítems del instrumento era pertinente, a su vez, consideró adecuada la amplitud del contenido con una redacción coherente y señaló que la claridad y la precisión de la encuesta fue la adecuada, considerando como viable la aplicación de la presente encuesta. Finalmente, no hizo comentarios con respecto a la necesidad de hacer modificaciones a la misma.

Experto Nº2: recomendó la reorganización de los ítems de los indicadores Nº 3, 4, 6, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26; debido a que la forma del instrumento a simple vista era soporífero de realizar y entender, por lo que recomendó facilitar el llenado del mismo a través de un formulado menos complejo y simplificado, para evitar sesgos en la recolección de los datos.

Por otro lado, aceptó cada uno de los ítems de cada dimensión de la variable y determinó la pertinencia de la encuesta como apropiada para el objetivo de la investigación. Finalmente, no hizo comentarios que ameritaran la modificación completa de la encuesta.

Experto Nº3: No emitió comentarios al respecto.

A razón de lo anterior, como resultado de todas las observaciones de los expertos; se efectuó la corrección de redacción de 8 preguntas y la forma del instrumento, con la intención de hacer la encuesta más entendible al lector y al encuestado. Por último, no se registraron otros problemas relacionados con el entendimiento del cuestionario tipo escala Likert (Ver Anexo A).

3.1.2. Análisis de la Confiabilidad

Para el presente estudio, fue necesario evaluar la confiabilidad y validez del instrumento de medición diseñado para medir y analizar la variable de "Características Organizacionales de Intraemprendimiento". A través de este procedimiento, se buscó verificar la confiabilidad y validez del instrumento permitiendo tener la garantía de que se estaba midiendo lo que realmente se pretendía medir, tal como lo refiere Hernández et al, 2003 (p. 118).

Para afianzar la validez de este instrumento de investigación, elaborado por las investigadoras, se realizó una prueba piloto a una cantidad de 10 participantes seleccionados de forma aleatoria, a los cuales se les aplicó el instrumento vía electrónica por medio del cuestionario en línea que fue diseñado.

Por otro lado, García, González y Jornet (2010), definen al coeficiente Alfa de Cronbach como un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

A razón de lo antes expuesto, la consistencia interna de este instrumento se estimó con el coeficiente Alfa de Cronbach, ya que este medida asume que los ítems (medidos en una escala tipo Likert) calculan un mismo constructo y están altamente correlacionados.

En este sentido, a continuación se detallan los resultados obtenidos en el estudio de fiabilidad ejecutado:

Al aplicar la prueba Alfa de Cronbach y relacionar los indicadores de cada sección del cuestionario (considerando los 26 indicadores que lo componen, desglosados en 40 reactivos), el nivel de confiabilidad del instrumento dio como resultado 0,858. Comprobando entonces una fiabilidad efectiva con congruencia estadística en un 85,8% del instrumento para su uso en la presente investigación.

Cabe destacar que el Alfa de Cronbach del instrumento es superior al ideal (0,60), que es el mínimo establecido por Cronbach para que un instrumento sea confiable.

El Alfa obtenido para este caso se muestra en la siguiente tabla:

Tabla Nº 7. *Estadísticos de Fiabilidad instrumento Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento*.

Instrumento	Alfa de Cronbach	Número de Reactivos
"Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento"	0,858	40

Fuente: Elaboración Propia (2018).

Tabla Nº 8. *Resumen del Procesamiento de los Datos.*

		N	%
Casos	Válidos	9	90
	Excluidos	1	10,0
	Total	10	100,
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

Fuente: Elaboración Propia (2018).

Finalmente, para poder obtener el Alfa de Cronbach, se utilizó la fórmula general de acuerdo a lo establecido por Hernández et al. (2003), aplicado en la herramienta SPSS:

$$\alpha = \frac{\overline{N}p}{1 + \overline{p}(N-1)}$$

Dónde:

N → Número de preguntas

p → Promedio de las correlaciones

4.2. Instrumento para medir la Variable Competencias de Intraemprendimiento

Con la finalidad de dar respuesta al segundo objetivo de la investigación, se aplicó a la muestra de estudio un cuestionario que permitió analizar la presencia de Competencias de Intraemprendimiento en los colaboradores de la organización.

El instrumento de recolección en este caso fue una escala tipo Likert, que para efectos de esta investigación estuvo diseñada tomando en consideración las conceptualizaciones de Competencias de Alles (2011, 2012), y que fueron consideradas por Rodríguez (2016) como las competencias que definen a un intraemprendedor. Por lo tanto, se estableció una escala de valoración que va de uno (1) a cuatro (4), que consta de un total de 26 indicadores desglosados en 35 reactivos y en base a seis (06) dimensiones de Competencias de Intraemprendimiento ya definidas en el estudio de Rodríguez (2016), detalladas a continuación:

Tabla Nº 9. *Escala de medición Likert.*

1: Nunca
2: A veces
3: Muchas veces
4: Siempre

Fuente: Elaboración Propia (2018).

En este instrumento, el puntaje más bajo que puede ser obtenido por un individuo es de un (1) punto, mientras que el más alto es de cuatro (4).

Finalmente, la adaptación del instrumento que permitió la medición de esta variable, se sometió a una evaluación por parte de un comité de validación de expertos, con el fin de que

éstos dieran sus observaciones con respecto a la correspondencia de los ítems de los indicadores con respecto a las dimensiones de la variable a medir con el instrumento.

Cabe considerar que el instrumento utilizado por Rodríguez (2016) en su investigación, no reportó indicadores de validación en cuanto al método de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach, ya que por sí mismo planteó una validación cualitativa sobre el instrumento, permitiéndole obtener los resultados que dieron respuesta a su estudio. Ante tal situación, para efectos de esta investigación dicho instrumento fue adaptado en consideración con las escalas antes mencionadas, para poder medir el constructo planeado y/o dimensión teórica.

4.2.1. Validación del instrumento

De la misma manera, este instrumento en cuestión se sometió a prueba y revisión por parte de un comité de expertos, conformado por tres especialistas en metodología, con conocimientos de temáticas relacionadas al emprendimiento y experticia en materia al contexto organizacional. En tal sentido, la contribución de estos expertos permitió determinar la pertinencia en la elaboración los indicadores de la variable "Competencias de Intraemprendimiento" con respecto a las preguntas que se hicieron, de manera de garantizar si realmente son válidas para medir lo que se pretende medir para el presente estudio.

Los resultados obtenidos tras la prueba y revisión por parte del comité de expertos participantes, fueron los que se expresan a continuación:

Experto Nº1: el experto no hizo referencia ni comentarios con respecto al instrumento en cuestión.

Experto Nº2: el experto aceptó cada uno de los ítems y determinó la pertinencia de la encuesta como apropiada para el objetivo de la investigación. Por otro lado, no hizo comentarios que ameritaran la modificación completa de la encuesta, sin embargo recomendó facilitar el llenado del mismo a través de un formulado menos complejo y simplificado, revisando aspectos de redacción y forma de sus ítems.

Experto Nº3: el experto recomendó perfeccionar la redacción de los ítems referidas a la variable Competencias de Intraemprendimiento en cuanto a mejorar las definiciones de las dimensiones, por ello que modificaron las definiciones de Competencias y se consideraron las de la autora Alles (2012).

Finalmente, como resultado de todas las observaciones de los expertos, se efectuó la corrección de redacción de 5 preguntas y la forma del instrumento, con la intención de hacer la encuesta más entendible al lector y al encuestado. Por último, no se registraron otros problemas relacionados con el entendimiento del cuestionario tipo escala Likert (Ver anexo B).

4.2.2. Análisis de la Confiabilidad

De igual manera, como con el instrumento anterior, fue necesario evaluar la confiabilidad y validez del instrumento de medición diseñado para medir y analizar la variable de Competencias de Intraemprendimiento. A través de este procedimiento, se buscó verificar la seriedad de la investigación, su confiabilidad y validez del instrumento permitiendo el estudio y análisis de la presente investigación de forma profesional y con digna consideración.

A razón de lo antes expuesto, para demostrar la validez de este instrumento elaborado por las investigadoras, se realizó una prueba piloto a una cantidad de 10 participantes de forma aleatoria, a los cuales; se les aplicó el instrumento en cuestión. Cabe destacar que la aplicación de la prueba piloto fue hecha vía electrónica por medio de un cuestionario en línea, lo cual permitió obtener la información requerida.

En este sentido, a continuación se detallan los resultados obtenidos en el estudio de fiabilidad ejecutado:

Al aplicar la prueba Alfa de Cronbach y relacionar los indicadores de cada sección del cuestionario considerando los 26 indicadores que lo componen, desglosados en 35 elementos, el nivel de confiabilidad del instrumento dio como resultado 0,896, comprobando una

fiabilidad efectiva con congruencia estadística en un 89,6% en el instrumento, para su uso en la presente investigación.

El Alfa de Cronbach del instrumento es superior al ideal (0,60), que es el mínimo establecido por Cronbach para que un instrumento sea confiable.

En tal sentido, el Alfa finalmente obtenido para este caso se muestra en la siguiente tabla:

Tabla Nº 10. *Estadísticos de Fiabilidad instrumento Competencias de Intraemprendimiento.*

Instrumento	Alfa de Cronbach	Número de Reactivos
"Competencias de Intraemprendimiento"	0,896	36

Fuente: Elaboración Propia (2018).

Tabla Nº 11. *Resumen del Procesamiento de los Datos.*

		N	%
Casos	Válidos	9	90
	Excluidos	1	10,0
	Total	10	100,
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

Fuente: Elaboración Propia (2018).

Finalmente, cabe acotar que para efectos de la presente investigación, se decidió colocar ambos instrumentos digitales diseñados en Google en un sólo formato de encuesta; para enviarse a los participantes del estudio mediante un único "link" con el contenido de ambos instrumentos.

Lo anterior, con la finalidad de facilitar su uso y además evitar la posibilidad de que alguno de los participantes del estudio, evitaran responder por cualquier causa alguna de las dos encuestas enviadas. Por otro lado, cabe mencionar que en el formato de encuesta digital

que fue enviado a los participantes, se hizo una separación clara de las partes que componen el cuestionario, con sus respectivas instrucciones de llenado.

A continuación se detallan las partes que componen la encuesta digital:

1º Parte: Serie de reactivos para medir la variable "Características Vinculadas al Intraemprendimiento".

2º Parte: Serie de reactivos para medir la variable "Competencias de Intraemprendedor".

3º Parte: Serie de reactivos para medir "Variables demográficas".

5. Procesamiento para la Recolección de Información

Para establecer la recolección de la información se procedió a:

- Se contactó a la jefa de Recursos Humanos (RRHH) de la Cadena de farmacias FARMATODO C.A, enviando vía correo electrónico la explicación de los objetivos de la investigación, así como el propósito de la misma, la disposición de respetar la confidencialidad de la información que reportaran; esto con la finalidad de lograr el compromiso de la empresas de querer participar en el estudio.

- Posteriormente, se remitieron vía correo electrónico, a la representante de Recursos Humanos (RRHH) de la empresa, los instrumentos de recolección de datos del estudio que permitirían recabar los datos requeridos para alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

- En una reunión presencial, solicitada por la Jefa de Recursos Humanos de la empresa del Sector Salud FARMATODO C.A, Se procedió a explicar el tipo de estudio, se le hizo entrega en físico los instrumentos para su revisión, de manera que estuvieran en pleno conocimiento sobre el contenido de los mismos, así como de lo que se les preguntaría a los colaboradores. A su vez, se les describió el funcionamiento y codificación de las herramientas de recolección de información, para así poder cumplir

a sus consideraciones y pautas con respecto a su distribución a los colaboradores que fueran seleccionados.

- En un corto periodo de tiempo, se obtuvo respuesta de aceptación y aprobación a la aplicación de los instrumentos e incluso expresaron el interés que tenía por poder conocer si efectivamente se encentraban presentes las competencias de intraemprendimiento en sus colaboradores y en la propia organización.

- Antes de aplicar el instrumento a la muestra que formó parte del estudio, se tomó una muestra de 10 individuos aleatoriamente de unidades administrativas distintas a las que participaran en la investigación, con la finalidad de realizar el estudio piloto de los instrumentos con los cual se midió las variables Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y Competencias de Intraemprendimiento, cuyos resultados ya fueron presentados en el apartado pertinente.

- Seguido a lo anterior, se realizaron los cálculos de los respectivos Alfa de Cronbach a cada uno de los instrumentos tomando como base los resultados de la muestra de la prueba piloto, obteniéndose la confiabilidad de los instrumentos antes de aplicarlos a los colaboradores que participaron en el presente Trabajo de Grado.

- Posteriormente se procedió a cumplir con la logística sugerida por la empresa para ejecutar la distribución de los instrumentos vía correo electrónico a 68 colaboradores adscritos a las unidades administrativas seleccionadas, que según los cálculos muéstrales debían conformar la muestra. Es propicio acotar que los instrumentos se diseñaron en un formato digital a través de la aplicación de formularios de Google, lo que permitió tener el control de que todas las preguntas fuesen respondidas al colocar la condición de respuesta obligatoria, y sólo los administradores del formulario, es decir las investigadoras, podían tener acceso a la base de datos y al resumen de resultados.

- Se estableció un plazo de tiempo de espera para la recepción de los instrumentos

debidamente respondidos, finalizado el mismo se obtuvo un total de 57 pares de instrumentos por lo que ese número (57) fue el que se consideró como la muestra final del estudio para los análisis posteriores.

- Una vez recabados los resultados, se procedió con el vaciado de la data a través del programa SPSS (Paquete Estadístico de Ciencias Sociales), para posteriormente realizar los cálculos de las estadísticas descriptivas y el coeficiente de correlación de Pearson (r).

- Seguidamente, se hizo el análisis estadístico de cada variable por separado y se establecieron sus diferenciaciones de acuerdo a las distintas variables demográficas; para luego analizar la correlación entre las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y las Competencias de Intraemprendimiento e igualmente determinar las variaciones de la correlación en cada una de ellas con respecto a las variables demográfica analizadas en el presente estudio.

- Finalmente, se realizó la discusión de resultados y las conclusiones del estudio acerca de si realmente existe relación entre las variables Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y las Competencias de Intraemprendimiento analizadas en la empresa FARMATODO C.A.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos con los instrumentos aplicados en la empresa que conformó el objeto de estudio, se utilizó el programa de paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, que en sus siglas en inglés corresponden a SPSS 20.0 para Windows, presentados de la siguiente manera: en primer lugar, se muestran los análisis estadísticos descriptivos generales de la muestra de estudio, en los cuales se expone una distribución de frecuencias de las variables demográficas tales como género, edad, grado de instrucción y antigüedad; las cuales se referencian como característicos de la empresa FARMATODO C.A.

En segundo lugar, se presentan los estadísticos descriptivos resultantes de las variables Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y las Competencias de Intraemprendimiento, así como las variaciones encontradas en consideración con las distintas variables demográficas frente a ambas variables y las características particulares halladas en este estudio para la empresa FARMATODO C.A, explicando cada uno de los resultados de manera detallada y precisa.

En tercer lugar, se presenta el análisis de correlación simple entre ambas variable, desglosando los resultados frente a cada una de las dimensiones de ambas variables para la empresa estudiada, con un análisis del grado de dependencia y/o independencia entre ellas; dando respuesta al objetivo general del estudio y a la hipótesis planteada.

En este mismo orden de ideas, el procesamiento de los datos obtenidos mediante el programa estadístico antes mencionado, permitió ejecutar los cálculos correspondientes al estudio. Para ello, se aplicó el Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson (r) como el estadístico utilizado para medir la magnitud de la relación entre las variables del estudio y así dar respuesta al objetivo general que se planteó, definido por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2003), como una prueba estadística que sirve analizar la relación entre

dos variables medidas y que puede variar de -1.00 a 1.00, indicando una correlación negativa o positiva perfecta, respectivamente.

Como resultado, una vez calculado el valor del coeficiente de correlación; fue de interés para el estudio determinar si tal valor obtenido, muestra que las variables X e Y del presente estudio, están relacionadas en realidad; en otras palabras, como investigadores, resultó importante preguntarse por la significación de dicho coeficiente de correlación, ya que un coeficiente de correlación se dice que es significativo si se puede afirmar con una cierta probabilidad que es diferente de cero. En términos estadísticos, la significación de un cierto coeficiente de correlación no es otra cosa que preguntarse por la probabilidad de que tal coeficiente de correlación entre variables, proceda de una población cuyo valor sea de cero (aceptándose la hipótesis nula, donde no existe correlación alguna). A este respecto, se analizó la significación del coeficiente de correlación obtenido, en base a la comprobación de la hipótesis alternativa establecida en el presente estudio.

1. Análisis de la Muestra de Estudio

Este capítulo, en primer lugar, se presentan los resultados sociodemográficos, seguidamente los resultados de cada una de las variables estudiadas, es decir, la variable Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y las Competencias de Intraemprendimiento; por último y los resultados sobre la relación entre ambas variables y sus componentes.

1.1. Análisis Variables Demográficas

A partir de los datos suministrados y recolectados con la muestra, se procedió a realizar un análisis estadístico descriptivo de las variables demográficas seleccionadas para este estudio, haciéndose especial énfasis en las distribuciones de frecuencias correspondientes a los datos obtenidos y los cálculos de las medidas de tendencia central.

De esta manera, en la Tabla N° 12, referida a las variables demográficas género, grado de instrucción y edad de los colaboradores de la organización estudiada, se muestran los siguientes resultados:

Tabla Nº 12. *Distribución de frecuencias según el género, grado de instrucción y edad.*

Género	**Total por Género**	**%**	**Edad (Años)**		**Total por Edad**	**%**	**Grado de Instrucción**									
							TSU	%	Universitario	%	Especialista	%	Magister	%	Doctorado	%
Femenino	28	**49%**	Edad	18-23	5	17,86%	0	0,00%	5	17,86%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
				24-29	10	35,71%	1	3,57%	8	28,57%	0	0,00%	1	3,57%	0	0,00%
				30-35	5	17,86%	1	3,57%	3	10,71%	1	3,57%	0	0,00%	0	0,00%
				36-41	4	14,29%	0	0,00%	4	14,29%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
				42-47	2	7,14%	0	0,00%	2	7,14%	1	3,57%	0	0,00%	0	0,00%
				48=> más	2	7,14%	1	3,57%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total Colaboradores Femeninas					**28**	**Mujer**	3	10,71%	22	78,57%	2	7,14%	1	3,57%	0	0,00%
Masculino	29	**51%**	Edad	18-23	1	3,45%	1	3,45%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
				24-29	11	37,93%	2	6,90%	8	27,59%	1	3,45%	0	0,00%	0	0,00%
				30-35	8	27,59%	4	13,79%	3	10,34%	1	3,45%	0	0,00%	0	0,00%
				36-41	7	24,14%	2	6,90%	3	10,34%	2	6,90%	0	0,00%	0	0,00%
				42-47	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%	0	0,00%	0	0,00%
				48=> más	2	6,90%	1	3,45%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total Colaboradores Masculinos					**29**	**Hombre**	10	**34,48%**	14	**48,28%**	5	**17,24%**	0	**0,00%**	0	**0,00%**
TOTAL GENERAL					**57**	**100,00%**	**13**	**22,81%**	**36**	**63,16%**	**7**	**12,28%**	**1**	**1,75%**	**0**	**0,00%**

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tal como puede observarse en la Tabla Nº 12 de la muestra de 57 colaboradores, entre hombres y mujeres no hay diferencia significativa, ya que un 49% de la muestra está representada por mujeres, lo que es equivalente a 28 colaboradores femeninas, y el 51% restante son hombres, representado por 29 colaboradores masculinos, con un porcentaje de variación entre géneros de un 1%.

De manera general, para ambos géneros, el mayor porcentaje de edad se centra en el rango de 24 a 29 años de edad, es decir 21 colaboradores de los 57 de la muestra objeto de estudio. De igual forma, se evidencia una tendencia significativa hacia un nivel de educación

Universitaria, representada por 36 trabajadores, de los cuales 22 son mujeres y 14 son hombres; lo que pone de manifiesto un mayor nivel de profesionalización de género femenino sobre el masculino. El siguiente grado de instrucción que destaca es el TSU, donde se observan 10 hombres y 3 mujeres con dicho nivel educativo.

De forma más específica, podemos extraer que la distribución de las edades entre hombres y mujeres es igual, ya que va de 18 a 48 años, pero la concentración es distinta, ya que las mujeres tienden a estar ubicadas, predominantemente, en los rangos de 18 a 41 y los hombres de 24 a 41 años de edad, ambos con un mayor pico en el rango de edad de 24 a 29 años. Sin embargo, los hombres se distribuyen, principalmente, de 24 a 29 años (11 hombres), seguido de 8 colaboradores masculinos en la categoría de 30 a 35 años y 7 en el nivel de 36 a 41 años de edad; mientras que por su parte las mujeres se distribuyen fundamentalmente de la siguiente forma, 5 ubicadas en el rango de 18 a 23 años, seguido por 10 en el nivel de 24 a 29 años, 5 en la categoría de 30 a 35 años y 4 en el nivel de 36 a 41 años, lo que indica que en las unidades administrativas a las que pertenece la muestra, tiende a haber más mujeres jóvenes que hombres y con un nivel de estudio predominantemente Universitario, siendo el menos predominante en las mujeres el nivel de estudio de Especialista con 2 perdonas en contraposición con los hombres, que presentan 5 personas en este nivel de educación.

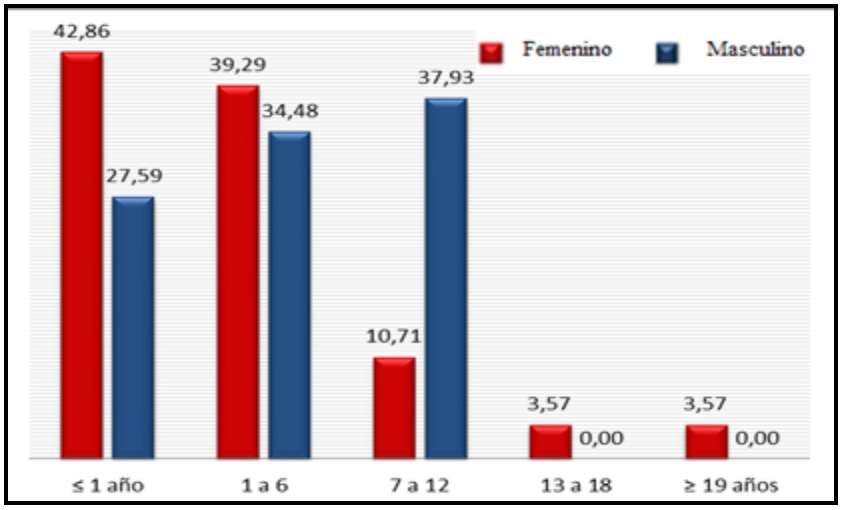
Además de los resultados ya expuestos, otra de las variables demográficas analizada fue la antigüedad en conjunto con las variables de género y edad, dicha información se presenta en la Tabla N° 13 de frecuencias descrita a continuación:

Tabla Nº 13. *Distribución de frecuencias según el género, edad y antigüedad.*

Género	Total por Género	Edad (Años)		Total por Edad	Antigüedad (Años)									
					< 1 año	%	1 a 6	%	7 a 12	%	13 a 18	%	≥ 19 años	%
Femenino	28	Edad	18-23	5	5	17,86%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
			24-29	10	6	21,43%	3	10,71%	1	3,57%	0	0,00%	0	0,00%
			30-35	5	1	3,57%	3	10,71%	0	0,00%	1	3,57%	0	0,00%
			36-41	4	0	0,00%	3	10,71%	1	3,57%	0	0,00%	0	0,00%
			42-47	2	0	0,00%	2	7,14%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
			48=> más	2	0	0,00%	0	0,00%	1	3,57%	0	0,00%	1	3,57%
Total Colaboradores Femeninos				**28**	12	42,86%	11	39,29%	3	10,71%	1	3,57%	1	3,57%
Masculino	29	Edad	18-23	1	0	0,00%	1	3,45%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
			24-29	11	4	13,79%	4	13,79%	3	10,34%	0	0,00%	0	0,00%
			30-35	8	1	3,45%	2	6,90%	5	17,24%	0	0,00%	0	0,00%
			36-41	7	3	10,34%	2	6,90%	2	6,90%	0	0,00%	0	0,00%
			42-47	0	0	0,00%	1	3,45%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
			48=> más	2	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%	0	0,00%	0	0,00%
Total Colaboradores Masculinos				**29**	8	27,59%	10	34,48%	11	37,93%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL GENERAL				**57**	20	35,09%	21	36,84%	14	24,56%	1	1,75%	1	1,75%

Fuente: Elaboración propia (2018).

Gráfico Nº 2. *Distribución porcentual de la muestra por años de antigüedad y género.*



Fuente: Elaboración Propia (2018).

De acuerdo a lo que se aprecia en la Tabla N°13 de forma general, se concluye que hay mayor representación de colaboradores con antigüedad en el rango de 1 a 6 años, con un total de 21 colaboradores, constituyendo el 36,84% de la distribución. Mientras que se presenta en menor representación aquellos con antigüedad superior y / o igual a 13 años, con un total de 2 personas, siendo tan solo el 3,5% de la muestra de participantes masculinos en total.

No obstante, en la tabla antes mencionada y en el Gráfico Nº 2, es posible observar que en el género femenino predominan las mujeres con menos de un año de antigüedad en la empresa, constituyendo el porcentaje más representativo de la distribución de género, con un total de 12 mujeres (el 42,86%), seguido por aquellos colaboradores del género femenino con antigüedad de 1 hasta 6 años, que representan el 39,29% de la distribución femenina. Así también, se observan un porcentaje de 10,71% de mujeres con antigüedad de 13 a 18 años, y en menor representación porcentual de 4,14%; aquellas mujeres con antigüedad desde 13 años en adelante, para un total de 2 mujeres, de 28 en total.

Ahora bien, en cuanto al género masculino constituido por 29 hombres, se encuentra una menor proporción masculina de 27,59% de colaboradores que tienen menos de 1 año de antigüedad , seguido por aquellos hombres ubicados entre 1 a 6 años de antigüedad, representando el 34,48% de la distribución masculina. Así mismo, se muestra la mayor representación de la distribución de colaboradores masculinos con antigüedad entre 7 a 12 años constituido por el 37,93% de la muestra, para un total de 11 colaboradores, constituyendo este el tope de representación masculina, ya que en el rango de 13 y más años de antigüedad no se presentan representantes masculinos.

Por otra parte, en relación con lo expresado en los párrafos anteriores, se puede inferir que el género femenino cuenta con un mayor representación porcentual en la distribución de la muestra analizada, tal y como se observa en el Gráfico Nº2; destacándose entonces que en todos los rangos de antigüedad, hay diferencia significativa y notoria entre los géneros, ya que hay mayor representatividad de mujeres que de hombres en cuanto a la antigüedad, principalmente en el rango años de antigüedad menor a uno, donde las mujeres predominan sobre los hombres, en más de un 15%.

En tal sentido, se puede concluir que esta empresa es relativamente joven, ya que a medida que aumentan los años de servicio es menor la cantidad de personas en dichos rangos de antigüedad, lo que denota una mayor rotación en los diez primeros años de servicio, y una menor rotación en la medida en que aumenta la antigüedad en esta muestra de colaboradores.

2. Estadisticos Descriptivos por Variable

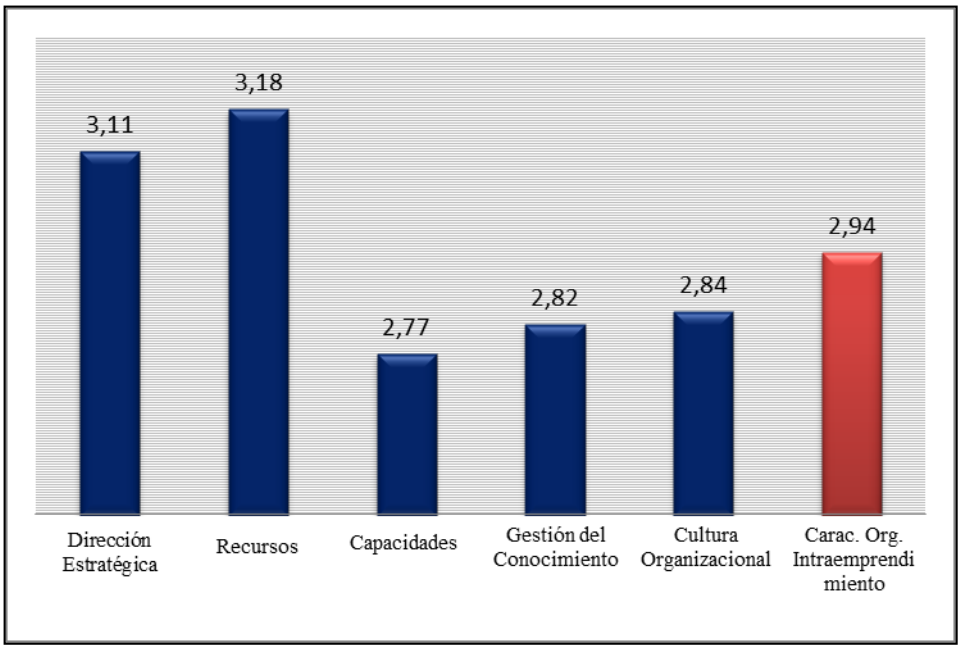
2.1 Variable Caracteristicas Organizacionales vinculadas al intraemprendimiento de forma general

Tabla Nº 14. *Estadísticos descriptivos para la variable características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento.*

Dimensiones	Ítems (Reactivos)	N	Media	Dev. Típica	C.V
Dirección Estratégica	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	57	3,11	0,8246	26,56%
Recursos	13,14,15,16	57	3,18	0,7711	24,28%
Capacidades	17,18,19,20,21	57	2,77	0,8449	30,52%
Gestión del Conocimiento	22,23,24	57	2,82	0,8769	31,05%
Cultura Organizacional	25,26,27,28,29,30,31,32,33,34, 35,36,37,38,39,40,41	57	2,84	0,9483	33,37%
Características Organizacionales de Intraemprendimiento			**2,94**	**0,8532**	**29,15%**

Fuente: Elaboración Propia (2018).

Gráfico Nº 3. *Media de Características Organizacionales y sus dimensiones.*



Fuente: Elaboración Propia (2018).

Tomando en consideración la Tabla Nº 14 en conjunto con el Gráfico Nº 3, se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable Características Organizacionales Vinculadas al Intraemprendimiento. Como puede apreciarse se obtuvo una media de 2,94, representando el punto alrededor del cual se tienden a reunir los datos, en consideración con la escala de respuesta del 1 al 4, donde 1 representó "Nunca", 2 "A veces", 3 "Muchas Veces" y 4 "Siempre", se obtiene que con un valor promedio de 2,94 los colaboradores contestaron dentro de las categorías 2 "A veces" y 3"Muchas veces"; lo que indica que los trabajadores de la muestra consideran que las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento están presentes en la empresa. Sin embargo, algunas de sus categorías no están consolidadas o 100% desarrolladas, de manera que la empresa debe reforzar algunos aspectos referentes a las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento, con el propósito de apuntalarlas o fortalecerlas y que los colaboradores las perciban de forma estandarizada y arraigadas en la cultura de FARMATODO C.A.

Al mismo tiempo, resulta importante evaluar de forma individual cada dimensión presente dentro de las características organizacionales, para conocer las tendencias más a profundidad y así aclarar el posicionamiento del resto de las dimensiones contenidas en la

variable como lo son: la Dirección Estratégica, Recursos, Capacidades, Gestión de Conocimiento y Cultura Organizacional. Para ello, se realizó un análisis más profundo del comportamiento de los resultados obtenidos de manera general en relación a la variable Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento, detallados a continuación:

- **Dirección Estratégica**

Los resultados demuestran que la dimensión de Dirección Estratégica, presenta una media es de 3,11 con un desviación estándar de 0,8246, encontrándose en la escala de 3 “Muchas Veces” y 4 “Siempre” por lo que se puede inferir que los supervisores o gerentes se encuentran generalmente alineados a las estructuras de trabajo y políticas ya establecidas por la empresa, según la percepción de los 57 colaboradores encuestados.

- **Recursos**

En los indicadores de Recursos se puede argumentar que los colaboradores afirman que la empresa cuenta a mayoría de las veces con los requerimientos necesarios en términos de recursos para catalogarse como una organización intraemprendedora, arrojando una media alta de 3,18 en comparación con las demás Características en cuestión, por lo que es la Característica Organizacional que más perciben los colaboradores.

- **Capacidades**

Dentro de la dimensión Capacidades, la media es de 2,77 ubicándola dentro de la escala de 2 “A Veces” y 3“Muchas Veces”, y representa la media más baja en comparación con las demás Características Organizacionales, lo que indica que los colaboradores perciben que la empresa brinda esporádicamente programas de capacitación para la integración del colaborador en el desarrollo de sus funciones. Razón por la cual, se puede inferir que la empresa se ocupa medianamente de integrar a sus colaboradores para la buena ejecución de sus funciones a través de la capacitación interna y externa. Dicha dimensión se encuentra relacionada con la gestión del conocimiento.

- **Gestión de Conocimiento**

En cuanto a la Gestión de Conocimiento, de las respuestas obtenidas en las 57 encuestas se puede extraer que la tendencia apunta a respuestas entre la escala 2 “A Veces” y 3 “Muchas Veces”, arrojando una media de 2,82. Por lo tanto, en términos de las condiciones necesarias para el aprendizaje que involucre la generación de capital intelectual y capacidades organizativas desde las competencias hasta el compromiso organizacional, de acuerdo a la percepción de los participantes, presenta una oportunidad de mejora en estos dos aspectos.

- **Cultura Organizacional**

En los indicadores de Cultura Organizacional, se puede argumentar que los colaboradores encuestados (57) perciben que dentro de la Cultura Organizacional, es importante incluir factores de Intraemprendimiento dentro de los valores, la misión y la visión de la empresa, porque conlleva a la consecución de promociones, ascensos, y permite la creatividad e innovación en los procesos empresariales. Cabe mencionar entonces, que esta característica presenta una media de 2,84, catalogándose como la tercera característica que más perciben los colaboradores, presentando un coeficiente de variación que no es disperso del resto de las dimensiones.

Finalmente, es posible esclarecer que FARMATODO C.A. cumple con más de un 50% de los requisitos que se necesitan desde el punto de vista organizacional, para catalogarse como una organización con valores fundamentados en características de intraemprendimiento, porque para esta organización en casi la mayoría de las ocasiones, según la percepción de la muestra estudiada, adquiere relevancia e importancia el desarrollo organizacional, la formación, la administración de los recursos, el liderazgo inclusivo, la generación de nuevas líneas de conocimiento, el adaptarse a nuevos estilos de negocio y el merecido reconocimiento para los intraemprendedores. De esta manera, se evidencia la presencia de características organizacionales que permiten impulsar el intraemprendimiento dentro de la empresa, pero con oportunidad de reforzamiento y consolidación para la generación de nuevos proyectos y mejora en los procesos, permitiendo su permanencia dentro del mercado competitivo.

Tabla Nº 15. *Estadísticos Descriptivos variable Características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento con el género.*

	Género	
Dimensiones	**Masculino**	**Femenino**
Dirección Estratégica	3,2	3
Recursos	3,25	3,08
Capacidades	2,82	2,7
Gestión del Conocimiento	2,93	2,71
Cultura Organizacional	2,88	2,79
Características Organizacionales de Intraemprendimiento	**3,016**	**2,856**
N	**29**	**28**
DE	0,880	0,890
C.V	29,18%	31,16%

Fuente: Elaboración Propia (2018).

En la tabla anteriormente expuesta (Tabla Nº 15), se puede evidenciar, en la dimensión de Recursos una media de 3,25 y de 3,08, contestada por el género Masculino y el Femenino, respectivamente, y ubicada en la escala de 3 "Muchas Veces" y 4"Siempre", lo que quiere decir que los colaboradores perciben que la empresa cuenta en la mayoría de los casos con los recursos económicos y tecnológicos, que permiten la satisfacción del mercado y distribución de sus productos.

Además de ello, en la Característica Organizacional de Dirección Estratégica, del cual se desprende la planificación del trabajo, se evidencia que sus medias se encuentran del rango de nivel medio. En el caso masculino con una media de 3,2 ubicándose en la escala que va desde 3 "Muchas Veces" a 4 "Siempre", mientras que en el caso femenino presenta una media de 3, lo que indica que las mujeres perciben ésta característica en la escala 3 "Muchas Veces", danto lugar a que estas tienden a ser más rígidas en cuanto a la percepción de las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento.

Estos resultados revelan a su vez, que la Característica Organizacional referida a Capacidades, presenta una media de 2,82 para el género Masculino y de 2,70 para el género femenino, entre la escala de 2 "A veces" y 3 "Muchas Veces", evidenciándose que no existe mayor variación entre la percepción entre los géneros, ya que de manera general los colaboradores perciben la presencia de las Características Organizacionales de forma

prácticamente similar. Sin embargo, de la misma manera, estas características no se encuentran completamente consolidadas en esta empresa.

Tabla Nº 16. *Estadísticos Descriptivos variable Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento con edad.*

	Edad					
Dimensiones	**18-23**	**24-29**	**30-35**	**36-41**	**42-47**	**48=> más**
Dirección Estratégica	3,22	3,07	2,94	3,24	3,08	3,16
Recursos	3,35	3,16	3,19	3,29	2,50	2,83
Capacidades	3,06	2,82	2,80	2,70	1,90	2,33
Gestión del Conocimiento	3,16	2,90	2,87	2,72	2,00	2,33
Cultura Organizacional	3,12	2,87	2,81	2,92	2,09	2,39
Características Organizacionales de Intraemprendimiento	3,17	2,95	2,89	3,02	2,40	2,75
N	6	21	13	11	2	4
DE	0,85	0,89	0,89	0,88	0,77	0,85
C.V	26,83%	30,22%	30,71%	29,28%	32,26%	30,97%

Fuente: Elaboración Propia (2018).

Tabla Nº 17. *Frecuencias de años de antigüedad por edad de los Colaboradores de la empresa FARMATODO.*

Edad (Años)	**Total por Edad**	**Antigüedad (Años)**				
		< 1 año	**1 a 6**	**7 a 12**	**13 a 18**	**≥ 19 años**
18-23	6	6	0	0	0	0
24-29	21	10	7	4	0	0
30-35	13	2	5	5	1	0
36-41	11	2	6	3	0	0
42-47	2	2	0	0	0	0
48=> más	4	0	1	2	0	1
Total de Colaboradores	**57**	**22**	**19**	**14**	**1**	**1**

Fuente: Elaboración Propia (2018).

De la Tabla Nº 16, se puede concluir que aquellos colaboradores en edades comprendidas de 18 a 23 años, tienen una percepción que destaca sobre los otros rangos de edad, en cuanto a las Características Organizacionales que involucra las dimensiones arriba mencionadas, presentando una media general de 3,17 que va entre la escala de 3 “Muchas Veces” y 4 “Siempre”. Por lo tanto, se infiere que este grupo percibe con mayor frecuencia la presencia de

éstas características, con una percepción más alta en la dimensión de Recursos que envuelve lo económico, lo tecnológico, los recursos para satisfacer al mercado y los recursos para la distribución efectiva de los productos, con un promedio de 3,35 respectivamente. Dicho grupo tiene una antigüedad en la empresa menor a 1 año, por lo que se puede determinar que los colaboradores con menor tiempo de antigüedad en la empresa tienen mayores expectativas de la misma, en términos de la confianza y el apego a la empresa. De igual manera, este grupo percibe que existe una alta Dirección Estratégica, donde el cuerpo gerencial y / o de supervisores es clave para la buena ejecución de las funciones.

Seguidamente del grupo anterior, se presentan aquellos con edades de 36 a 41 años, quienes tienen una percepción de las Características Organizacionales de Intraemprendimiento con promedio de 3,02, pero con un total de 11 personas con antigüedad en la empresa menor o igual a 12 años, de las cuales 2 tienen menos de un año en la empresa, 6 tienen entre 1 y 6 años de antigüedad y 3 de 7 a 12 años de antigüedad, entendiendo que este grupo al ser relativamente joven en antigüedad tiene expectativas superiores con respecto a la empresa, pero la percepción de estas características no está de la misma manera consolidada con respecto al grupo anterior, ya que estas características se encuentran más cercanas hacia la escala de 2 “A veces”.

Por otro lado, los grupos de edades comprendidas entre 24 y 29 años, cuentan con una cantidad de 21 colaboradores de 57 que dieron respuesta a la encuesta en su mayoría entre las escalas de 2 “A veces” y 3 “Muchas veces”, ubicando las Características Organizacionales de Intraemprendimiento con una media 2,95. Observando que 10 colaboradores cuentan con una antigüedad menor a un año y 7 colaboradores con antigüedad de 1 año a 6 años, de los cuales particularmente perciben que los Recursos son parte fundamental de la empresa, con una media de 3,16, seguido de la buena Dirección Estratégica con promedio de 3,0, percibiendo ambas en la escala que va de 3 “Muchas Veces” a 4 “Siempre”, precisamente por ser un grupo joven en la empresa, presentan mayores expectativas en términos de la calidad del cuerpo gerencial y el posicionamiento de los recursos de los recursos que administra la empresa.

Fue también relevante identificar la media más baja de 2,40; presente en el grupo de edades de 42 a 47 años (con 2 colaboradores, con una antigüedad menor a un año. Lo que significa que estas características se evidencian pero no de forma consolidada, valorando las Capacidades como la dimensión que menos se presenta en la empresa, con una media de 1,90 en la escala de 1 "Nunca" a 2 "A Veces". A su vez, este grupo percibe a la dimensión de Dirección Estratégica como la Característica Organizacional de mayor importancia, con una media de 3,08; y que en las demás dimensiones se puede observar una valoración entre la escala de 2 "A Veces" y 3 "Muchas Veces", lo que hace suponer que por la experticia laboral que tienen éstos colaboradores, puede generar resistencia al cambio y a las nuevas estrategias de la organización.

Para concluir, los colaboradores de la empresa FARMATODO C.A, son en su mayoría jóvenes, y adultos jóvenes, lo que permite generar cambios estratégicos, innovadores y adaptar los valores organizacionales a las expectativas del talento humano.

Tabla Nº 18. *Estadísticos Descriptivos variable Características organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento con grado de instrucción.*

	Grado de Instrucción				
Dimensiones	**TSU**	**Universitario**	**Especialista**	**Magister**	**Doctorado**
Dirección Estratégica	3,29	2,99	3,21	3,83	0,00
Recursos	3,44	3,15	2,82	2,75	0,00
Capacidades	2,81	2,81	2,48	2,40	0,00
Gestión del Conocimiento	3,00	2,82	2,57	2,33	0,00
Cultura Organizacional	2,92	2,86	2,53	2,87	0,00
Características Organizacionales de Intraemprendimiento	**3,08**	**2,92**	**2,76**	**3,05**	**0,00**
N	13	36	7	1	0
DE	0,89	0,89	0,86	0,93	0,00
C.V	28,97%	30,44%	31,27%	30,57%	0,00%

Fuente: Elaboración Propia (2018).

Tomando en consideración la Tabla Nº 18, en la que se presentan las medias obtenidas del grupo de respuestas a los reactivos pertenecientes a cada una de las dimensiones de Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento por parte de los 57 colaboradores encuestados con respecto al Grado de Instrucción, del cual se puede apreciar que la variable demográfica Grado de Instrucción no establece una diferencia significativa entre los distintos resultados.

En este respecto lo que destaca principalmente, es que la dimensión Capacidades, sigue siendo percibida como la Característica Organizacional vinculada con el Intraemprendimiento que se considera con menor presencia en todas las categorías, a excepción del nivel de Magister que establecen a la dimensión de Gestión del Conocimiento con la media más baja (2,33). Por el contrario, la dimensión con la media más alta es Recursos, con un promedio de 3,44 para los TSU y los Universitarios con 3,15; en contrario con los Especialistas y Magister que consideran a la Dirección Estratégica con el mayor promedio.

2.2 Variable "Competencias de Intraemprendimiento" de forma general

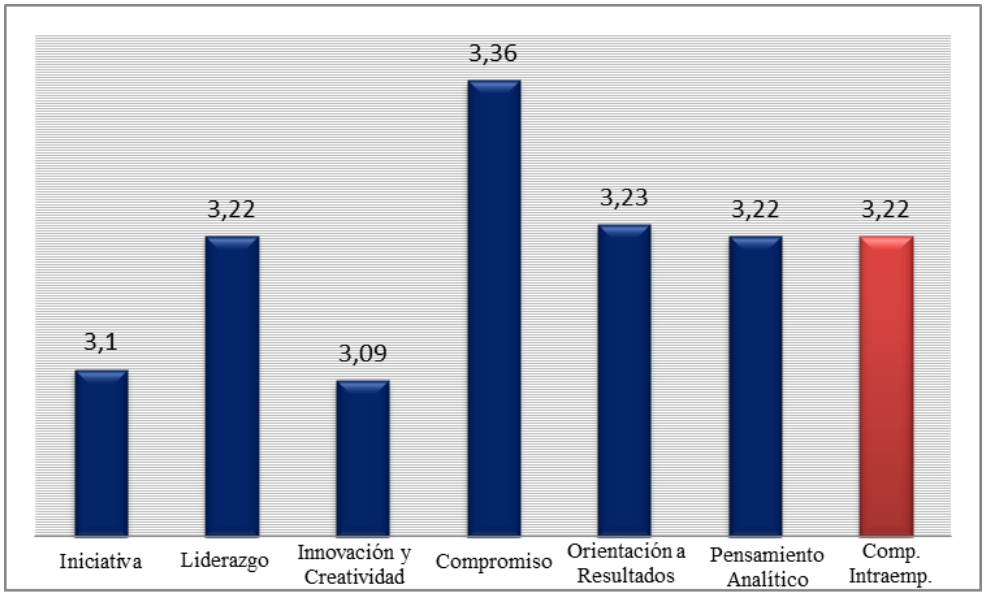
En la tabla que se muestra a continuación se detallan los promedios totales de cada una de las dimensiones de la variable Competencia de Intraemprendimiento de la empresa seleccionada, junto con los ítems o reactivos pertenecientes a ella, su media, su desviación estándar y el coeficiente de variación.

Tabla Nº 19. *Estadísticos Descriptivos para la variable Competencias de Intraemprendimiento.*

Dimensión	Ítems (Reactivos)	Total	Media	S	C.V
Iniciativa	41, 42, 43, 44	57	3,1	0,68	21,90%
Liderazgo	45, 46, 47, 48, 49	57	3,22	0,77	23,95%
Innovación y Creatividad	50, 51, 52, 53, 54, 55, 56	57	3,09	0,74	23,94%
Compromiso e identificación con la Empresa	57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65	57	3,36	0,64	18,95%
Orientación a Resultados	66, 67, 68, 69, 70, 71	57	3,23	0,66	20,57%
Pensamiento Analítico	72, 73, 74, 75, 76	57	3,22	0,6	18,52%
Competencias de Intraemprendimiento		57	3,22	0,69	21,38%

Fuente: Elaboración Propia (2018).

Gráfico Nº 4. *Media de las Competencias de Intraemprendimiento y sus dimensiones.*



Fuente: Elaboración Propia (2018).

Tomando en consideración la Tabla Nº 19 y el Gráfico Nº 4 referentes a los estadísticos descriptivos de la variable Competencias de Intraemprendimiento, se presenta que en sus dimensiones, la media general para esta variable representa 3,22, posicionándola entre la escala de respuesta de " A Veces" y "Muchas Veces"; lo cual significa que si bien en los colaboradores seleccionados perciben que se evidencia la presencia de Competencias de

Intraemprendimiento, las mismas no se encuentran consolidadas en su comportamiento cotidiano dentro de la organización. En este sentido, se puede inferir que a pesar de que presenten este tipo de competencias en ellos, es necesario que la organización establezca acciones para el fortalecimiento y desarrollo de las mismas.

Ahora bien, dentro de las dimensiones de la variable no se presenta diferencia significativa entre las medias descritas en la Tabla Nº19, ya que todas varían de forma similar en promedio entre la escala de respuesta " A Veces" y "Muchas Veces". Por lo tanto, se afirma que los colaboradores de esta organización perciben la presencia de estas Competencias de Intraemprendimiento prácticamente de la misma manera, debido a que se evidencia una diferencia etérea entre la presencia de las dimensiones de la variable en cuestión.

En este mismo orden de ideas, cabe destacar que la dimensión de mayor relevancia es la de Compromiso e Identificacion con la Empresa, la cual presentó una media de 3,36; lo que se traduce en que, los colaboradores se encuentran comprometidos e identificados diferencialmente con la empresa FARMATODO C.A. En contraposición, con la dimension de Innovacion y Creatividad que destacó una media de 3,09; que si bien se encuentra entre la escala de "A Veces" y "Muchas Veces", tiene la media más baja en comparacion con las demas dimensiones de la presente variable.

Adicionalmente, se puede determinar que ninguna de las dimensiones presentan en promedio un coeficiente de variación disperso, ya que todos presentan valores muy cercanos que oscilan entre los 18,95% y los 23,95%.

Por otra parte, sobre las bases de las ideas expuestas, se realizó un análisis exhaustivo del comportamiento de los resultados obtenidos de manera general en relación con las dimensiones de la variable Competencias de Intraemprendimiento, dicho análisis se expone a continuación:

- **Iniciativa**

El tener iniciativa intraemprendedora implica de forma personal actuar de manera proactiva ante cualquier requerimiento que se presente, idear cosas nuevas e innovadoras en función de las actividades laborales funcionales y que organizacionalmente sean utilizados los criterios y opiniones personales para la solución de cierta problemática que se pueda presentar.

De forma que, según el criterio individual de los participantes en el estudio, estos perciben que efectivamente actúan mayormente de forma proactiva ante cualquier requerimiento. A su vez, podemos inferir que estos colaboradores consideran que dentro de la empresa se idean acciones nuevas e innovadoras en función de su rol y de sus actividades laborales funcionales, y que en la mayoría de los casos se implementan soluciones a nuevos retos que se presenten dentro de su espacio de trabajo.

Finalmente, en promedio los participantes de este estudio consideran que dentro de la organización en cuestión, si bien se utilizan los criterios y opiniones de sus colaboradores para alcanzar soluciones a cierta problemática que se presentan, no se hace de forma continua, en tal sentido; se presenta una oportunidad de mejora en este aspecto, en términos de consolidar el fortalecimiento de esta competencia.

- **Liderazgo**

El ser un líder capaz de promover los valores intraemprendedores, implica tener facilidad para dirigir grupos o equipos de trabajo, ser un promotor de la visión de la empresa de la que se forma para el alcance de un clima organizacional armonioso, a su vez es necesario ser ejemplo para lograr el alcance de la visión de su organización en base a la moral y los valores organizacionales y que efectivamente la empresa efectivamente considere y reconozca a las personas que dentro de su entorno lideran y desarrollan a otros.

En tal sentido, de acuerdo al análisis realizado, se esclarece que la percepción que tienen los participantes de sí mismos en función de lo antes descrito no escapa a esas características, ya que en promedio los participantes consideran con una brecha cercana, que

son personas promotoras de la visión de su empresa, y ejemplo claro para el alcance de la visión de la misma en función de la moral y los valores organizacionales en varias oportunidades. De igual manera, en promedio los colaboradores de la muestra, afirman que efectivamente en la mayoría de los casos son considerados y reconocidos dentro de su organización por liderar y desarrollar a otros.

- **Innovación y Creatividad**

La dimensión de innovación y creatividad, hace referencia a las soluciones nuevas y diferentes implementadas por los colaboradores para dar respuesta a situaciones que se puedan presentar dentro de su puesto de trabajo, dentro de la organización y con los clientes, en el cual las soluciones nuevas aportadas a la organización como respuesta a ciertas situaciones no se hacen del todo necesarias. Por lo que se puede inferir, que la empresa en cuestión cuenta con planes estratégicos para actuar ante adversidades o situaciones inesperadas, es decir, la empresa actúa mediante planes de acción previamente establecidos, lo que le permite mantenerse dentro del mercado, sin depender de estrategias nuevas planteadas por sus colaboradores.

Finalmente, las soluciones diferentes no necesariamente son tomadas en cuenta por la organización, reafirmando de esta manera que la empresa maneja estrategias estudiadas y bien planteadas para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

- **Compromiso e identificación con la empresa**

En cuanto a la dimensión de compromiso e identificación con la empresa, la cual involucra la capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales, la tendencia de respuesta es muy cercana a 4 “Siempre”, concluyendo que el compromiso de los colaboradores con la empresa es elevado, ya que se involucran con los procesos y tienen sentido de pertenencia, lo

que permite a su vez un alto nivel de compromiso y como resultado el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En lo particular la pregunta 63 del instrumento usado para medir la variable, indica que los colaboradores respetan los valores organizacionales y los aplican en su cotidianidad laboral.

- **Orientación a Resultados**

Un intraemprendedor tiene orientación a resultados cuando inclina sus propios comportamientos y lo de otros hacia el logro de los resultados que se esperan y también cuando participa de forma proactiva en la fijación de metas asociadas al rol que ocupa en su puesto de trabajo y propiamente con la empresa a la que pertenece. De esta forma, una persona con estas características demuestra la presencia de esta competencia cuando encuentra formas de hacer más eficientes sus propias tareas mediante la modificación de los métodos de trabajo que se tengan y cuando orienta su conducta en la mejora de su propio rendimiento, asumiendo metas desafiantes afines a la estrategia de la empresa a la que pertenece.

A razón de lo antes expuesto, en este estudio la percepción que tienen los colaboradores de la muestra sobre sí mismos no escapa a las características antes descritas, ya que se consideran personas que orientan sus propios comportamientos y los de otros hacia el logro de los resultados que se esperan, ya que de acuerdo a su percepción, su participación de forma proactiva en la fijación de las metas asociadas a su rol y con la empresa misma, se genera la mayoría de las veces.

En consecuencia de lo anterior, los participantes consideran que en muchos de los casos encuentran formas de hacer más eficientemente sus tareas reinventándose cuando sea posible, y que personalmente se orientan exponencialmente en la mejora de su propio rendimiento, asumiendo metas desafiantes afines a la estrategia de la empresa, con oportunidades de afianzar las brechas de fortalecimiento del nivel compromiso e identificación que tienen con ella.

- **Pensamiento Analítico**

Tomando en cuenta los datos suministrados por la encuesta, se hace referencia al pensamiento analítico como la capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar. De esta forma, la tendencia de respuesta ante estas premisas, se encuentra entre la escala de "A Veces" y "Muchas Veces", lo que significa que de acuerdo a su percepción, los colaboradores tienen nivel de entendimiento y habilidad para conocer las ventajas y desventajas de las situaciones que se le pueden presentar, con presencia de rasgos de objetividad para la correcta toma de una decisión.

Finalmente, a modo de reflexión, se puede argumentar que en la presente investigación se concluyó que existen competencias claves, propias tanto de los emprendedores como los intraemprendedores que son innovadores, que ayudan perfectamente al crecimiento exponencial de organizaciones con características innovadoras como lo es FARMATODO C.A. Sin embargo, a pesar de que en los colaboradores analizados de esta organización, existe una clara tendencia de cercanía y semejanza en términos de capacidades, liderazgo, compromiso, iniciativa, orientación al logro y pensamiento analítico, que varían tenuemente en términos de la formación, las actitudes y la puesta en práctica de cada una de ellas, se presenta una tendencia que si bien es significativa, requiere ser mayormente consolidada y afianzada en términos de la presencia de estas competencias en sus colaboradores.

No obstante, cabe destacar que estas competencias intraemprendedoras se consideran adquiribles con la práctica y con la posible influencia de otros factores, en vista de las oportunidades de desarrollo y fortalecimiento que se presentan en algunos aspectos de cada una de ellas en sus colaboradores.

En tal sentido, es posible que la organización aproveche mucho más la coyuntura que tiene a su favor en términos de innovación y creatividad para la puesta en práctica de sus políticas, métodos de trabajo y el reinventarse cada vez más, con el entendimiento de que la figura de un intraemprendedor en términos de la adquisición de estas competencias y otras, no se genera

solo con el fin de cumplir un rol en el trabajo, sino también para el entendimiento de la gestión del negocio y ser capaz de transformarlo positivamente.

Posteriormente, se realizó una comparación entre las medias de la variable Competencias de Intraemprendimiento con la variable Sexo presentes en la organización, arrojando los siguientes resultados:

Tabla Nº 20. *Estadística Descriptiva de la variable Competencias de Intraemprendimiento con el Género.*

	Género	
Dimensiones	**Hombre**	**Mujer**
Iniciativa	3,10	3,13
Liderazgo	3,22	3,25
Innovación y Creatividad	3,09	3,11
Compromiso e Identificación con la empresa	3,35	3,36
Orientación a resultados	3,23	3,24
Pensamiento Analítico	3,22	3,23
Competencias de Intraemprendimiento	**3,216**	**3,224**
N	**29**	**28**
DE	0,688	0,688
C.V	21,38%	21,33%

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Las conclusiones derivadas de la Tabla Nº 20, especifican que para ambos sexos no se presenta diferencias significativas en la presencia de Competencias de Intraemprendimiento, entre la muestra objeto de estudio en consideración de su género; debido a que los promedios de respuesta de las mujeres y los hombres fueron muy similares, ubicándose en la escala de " A Veces" y "Muchas Veces" (3,216 para los hombres y 3,224 para las mujeres), con lo que se puede afirmar lo que no existe evidencia significativa de que el género tenga una influencia significativa con respecto a la presencia de Competencias de Intraemprendimiento.

Cabe destacar que los coeficientes de variación presentan homogeneidad para ambos géneros, ya que los mismos se muestran para las mujeres en 21,33% y para los hombres con

21, 38%, y a su vez con desviaciones estándares con para ambos de 0,688 respectivamente, lo que corrobora la afirmado en el párrafo precedente (Véase Tabla Nº 20).

Por otra parte, se realizó de una tabla con el cruce de las variable demográfica correspondientes a edad, y antigüedad con la variable Competencias de Intraemprendimiento para la empresa en cuestión:

Tabla Nº 21. *Estadística descriptiva de la variable Competencias de Intraemprendimiento con la edad.*

	Edad					
Dimensiones	**18-23**	**24-29**	**30-35**	**36-41**	**42-47**	**48=> más**
Iniciativa	3,13	3,13	3,15	3,11	2,63	2,94
Liderazgo	3,07	3,04	3,23	3,56	3,80	3,15
Innovación y Creatividad	3,02	3,06	3,12	3,29	2,64	2,86
Compromiso e Identificación con la empresa	3,35	3,30	3,35	3,56	3,33	3,11
Orientación a resultados	2,97	3,19	3,33	3,39	2,92	3,21
Pensamiento Analítico	3,10	3,17	3,20	3,44	3,20	3,15
Competencias de Intraemprendimiento	**3,13**	**3,16**	**3,24**	**3,41**	**3,10**	**3,07**
N	6	21	13	11	2	4
DE	0,70	0,73	0,65	0,64	0,70	0,55
C.V	22,43%	23,10%	20,19%	18,65%	22,45%	17,93%

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Tabla Nº 22. *Frecuencias de años de antigüedad por edad de los Colaboradores de la empresa FARMATODO.*

Edad (Años)	**Total por Edad**	**Antigüedad (Años)**				
		< 1 año	**1 a 6**	**7 a 12**	**13 a 18**	**≥ 19 años**
18-23	6	6	0	0	0	0
24-29	21	10	7	4	0	0
30-35	13	2	5	5	1	0
36-41	11	2	6	3	0	0
42-47	2	2	0	0	0	0
48=> más	4	0	1	2	0	1
Total de Colaboradores	**57**	**22**	**19**	**14**	**1**	**1**

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Al analizar los datos obtenidos en la Tabla N° 21, se puede establecer que en la muestra estudiada la presencia de las Competencias de Intraemprendimiento en comparación con la edad de los participantes, se ubica de manera general y homogénea entre la escala de "A Veces" y "Muchas Veces", lo que hace que no se evidencie diferencias significativas en estos resultados.

Por otra parte, al relacionar las tablas N°21 y 22, puede observarse que los promedios correspondientes a los rangos de edad están comprendidos entre: 24 y 29 años (media de 3,16); 30 a 35 años (media de 3,24) y de 36 y 41 años (media de 3, 41) tienden a ser los promedios más altos, coincidiendo con que este grupo de colaboradores son los que presentan una mayor antigüedad dentro de la empresa del sector salud estudiada. Esto pudiera indicar que, si bien los colaboradores tienden a percibir la presencia de Competencias de Intraemprendimiento, en ellos, también el tiempo de permanencia en la empresa permite el apalancamiento de estas competencias mencionadas.

Para tal efecto, es claro que a pesar de que se presenten diferencias de edad en los colaboradores participantes del estudio, para todos los particulares, la presencia de estas competencias es prácticamente la misma, lo cual demuestra que no existe evidencia significativa de que en este caso la edad tenga alguna influencia significativa con respecto a la presencia de Competencias de Intraemprendimiento, independientemente de la edad que la persona tenga.

En otro particular se realizó de una tabla que analiza la estadística descriptiva entre la variable demográfica correspondiente al grado de instrucción, en relación con la variable Competencias de Intraemprendimiento para la empresa FARMATODO C.A:

Tabla Nº 23. *Estadística descriptiva de la variable Competencias de Intraemprendimiento y el grado de instrucción.*

	Grado de Instrucción				
Dimensiones	**TSU**	**Universitario**	**Especialista**	**Magister**	**Doctorado**
Iniciativa	3,19	3,06	3,07	3,50	0,00
Liderazgo	3,28	3,16	3,40	3,60	0,00
Innovación y Creatividad	3,13	3,01	3,16	3,43	0,00
Compromiso e Identificación con la empresa	3,40	3,39	3,48	3,67	0,00
Orientación a resultados	3,372	3,166	3,21	3,17	0,00
Pensamiento Analítico	3,369	3,171	3,11	3,60	0,00
Competencias de Intraemprendimiento	**3,30**	**3,17**	**3,27**	**3,50**	**0,00**
N	13	36	7	1	0
DE	0,77	0,66	0,65	0,51	0,00
C.V	23,48%	20,82%	20,01%	14,49%	0,00%

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Analizando el comportamiento de los resultados obtenidos en la Tabla N° 23, se puede visualizar que en los individuos con estos tipos de grado de instrucción, se manifiesta la presencia de Competencias de Intraemprendimiento, y aunque su manifestación presenta ciertos rasgos diferenciales, su presencia se percibe de forma muy homogénea y sin ninguna diferencia que realmente sea significativa; ya que la tendencia de resultados está orientada entre las escalas de “A Veces” y “Muchas Veces”.

Sin embargo, cabe destacar que sigue siendo pertinente que la empresa permita reforzar y desarrollar este tipo de actitudes en sus colaboradores, e incluso que las incluya dentro de sus valores y visión organizacional.

Por otra parte, los datos revelan que en términos generales de la variable de Competencias de Intraemprendimiento, la media superior está representada por el grado de instrucción Magister, específicamente de 3,50, mientras que el grado de instrucción Universitario presenta la media inferior de 3,17 respectivamente. A su vez, el TSU presenta una media de 3,30, muy cercana en relación con el grado de instrucción de Especialista, que posee una media de 3,27, y entendiendo que no se presentaron individuos en esta muestra de estudio con grado de instrucción de Doctorado.

De igual manera, en este caso particular pareciera que existe una tendencia de incremento en los promedios de respuesta por dimensión de la variable Competencias de Intraemprendimiento, a medida que el grado de instrucción de los colaboradores va aumentando. En tal sentido, se puede inferir que a medida que el potencial de formación e instrucción en los colaboradores aumenta, la presencia de competencias de intraemprendimiento se incrementa tenuemente en algún rasgo característico. De esta forma, se destaca también, que los coeficientes de variación a pesar de que presentan cierta homogeneidad en todos los grados de instrucción, a medida que aumenta el rango de edad, su proporción va disminuyendo.

ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE LAS VARIABLES

Esta sección permitirá dar respuesta al objetivo general de la investigación, identificando la relación entre la variable características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento y la variable competencias de intraemprendimiento.

La prueba estadística utilizada para definir la relación existente entre las variables mencionadas fue el "R" de Pearson, ya que este coeficiente determina la precisión con la que se describe en la relación entre variables en ecuaciones lineales y de cualquier otro tipo, analizando el grado de dispersión en el comportamiento de las variables (Spiegel y Stephens, 2009). De esta manera, se puede señalar que las variables, respuestas y resultados obtenidos tras la aplicación de instrumento utilizado, son valores netamente numéricos, estándares y continuos, adaptándose a los requerimientos de esta prueba.

Por otro lado, dicho coeficiente de correlación varía entre -1 y +1, indicando el tipo de relación entre las variables a estudiar, mientras más cerca de +1 se trata de una relación positiva y, por el contrario, cuando se va acercando más a -1 se habla de una relación inversa y / o negativa.

Adicionalmente, se consideró un grado mínimo de significación de 0,05 para corroborar la no nulidad de los cruces entre las dimensiones e índices de las variables de estudio, considerando pruebas de significancia de dos colas (bilateral).

En tal sentido, a continuación en Tabla Nº 24 se muestran los índices de Pearson obtenidos para cada una de las dimensiones de las variables estudiadas en los 57 individuos seleccionados aleatoriamente, que constituyeron la muestra de estudio de la empresa FARMATODO C.A.

Tabla Nº 24. *Correlación de las dimensiones y variables "Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y Competencias de Intraemprendimiento.*

		Iniciativa	Liderazgo	Innovación y Creatividad	Compromiso e identificación con la empresa	Orientación a resultados	Pensamiento Analítico	
Dirección Estratégica	Correlación de Pearson	0,530**	0,422**	0,322*	0,421**	0,190	0,207	**Competencias de Intraemprendimiento**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,001	0,015	0,001	0,156	0,122	
Recursos	Correlación de Pearson	0,233	0,195	0,217	0,198	0,230	0,198	
	Sig. (bilateral)	0,082	0,147	0,104	0,141	0,085	0,141	
Capacidades	Correlación de Pearson	0,479**	0,282*	0,421**	0,352**	0,289*	0,379**	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,034	0,001	0,007	0,029	0,004	
Gestión de Conocimiento	Correlación de Pearson	0,468**	0,332*	0,477**	0,327*	0,186	0,312*	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,012	0,000	0,013	0,166	0,018	
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	0,567**	0,441**	0,622**	0,544**	0,432**	0,537**	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000	
Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento							Correlación de Pearson	**0,686****
							Sig. (bilateral)	**0,000**

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Como se puede observar en la Tabla Nº 24, el valor de correlación de Pearson presentados entre los indicadores de la variable Características Organizacionales vinculadas al intraemprendimiento y la variables de Competencias de Intraemprendimiento en los 57 colaboradores que conformaron la muestra de estudio es de 0,686; lo que se traduce en una relación positiva moderada con una significancia menor a 0,05; lo que permite concluir que existe una relación significativa entre las variables de estudio en este particular, se puede inferir entonces, que efectivamente existe una relación significativa entre la variable de Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la presencia de Competencias de Intraemprendimiento, por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa planteada en el presente estudio.

Por otro lado, como se puede observar en la Tabla Nº 24, el valor de correlación de Pearson presentado entre los indicadores de las dimensiones de la Dirección Estratégica con la Orientación a Resultados y el Pensamiento Analítico obtenida de las encuestas respondidas

por los colaboradores que conformaron la muestra, presenta una correlación positiva muy baja de 0,190 y 0,207 respectivamente, lo que se traduce en que la dirección estratégica de la organización si bien debe conceder autonomía, promover la identidad, apoyar las ideas innovadores, ser comprometida, planificar estrategias e incentivar a su vez el compromiso en sus colaboradores, el exteriorizar las competencias de orientación a resultados y pensamiento analítico de los colaboradores, depende propiamente de la persona, y de su disposición para alcanzar los objetivos organizacionales, actuar de forma proactiva, reconocer las ventajas y desventajas de una situación, entre otras competencias. Por tanto, se concluye que no existe una relación significativa en este caso, por lo que no contribuyen de forma directa a la relación entre las variables de estudio.

Seguido de lo anterior, en cuanto a la relación entre la dimensión de dirección estratégica y las competencias de iniciativa, liderazgo y compromiso con la empresa, se presenta una correlación positiva de forma moderada de 0,42, de 0,53 y de 0,42, respectivamente, lo que significa que efectivamente existe una relación significativa entre la presencia de rasgos de liderazgo e iniciativa con respecto a la figura de líderes o supervisores con características asociadas a la planificación, tolerancia a conflictos, acompañamiento, autonomía y flexibilidad, entre otras características, de igual forma, esta dimensión presenta una correlación positiva pero baja con respecto a la presencia de rasgos característicos de innovación y creatividad en los individuos de 0,322 respectivamente y con una significancia de 0,015, para la prueba bilateral.

En este mismo orden, la dimensión de capacidades que involucra el desarrollo de actividades de capacitación, tanto interna como externa, en las áreas de la organización, presenta una relación positiva de forma moderada que es significativa con la presencia de competencias de iniciativa e innovación y creatividad (0,48 y 0,42 en este orden), por lo tanto, se puede inferir que el disponer de colaboradores que generen soluciones nuevas y diferentes para la resolución de problemas y a su vez actúen de forma proactiva e implementen soluciones a nuevos retos que se puedan presentar, tiene relación con la característica de capacitación implementada por la empresa.

A su vez, en referencia a los casos mencionados, esta dimensión de capacidades para las características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento, presenta un coeficiente de correlación de Pearson de 0,379 con una significancia de 0,004 con respecto a la dimensión de orientación a resultados, por lo que se manifiesta una relación positiva baja relativamente poco significativa para la presencia de rasgos asociados a la orientación al logro.

Así mismo, la característica organizacional de capacidades, tiene la correlación más alta con la dimensión de pensamiento analítico (0,38) y la más baja con respecto a la dimensión de liderazgo (0,28), lo que quiere decir que a pesar de que la empresa otorgue programas de capacitación interna y externa, depende en su defecto directamente de la persona, la presencia de estas competencias blandas y actitudinales, así como de incorporarlas a la forma de actuar propiamente.

En cuanto, a la dimensión de gestión del conocimiento, la cual implica que la empresa brinde herramientas de aprendizaje necesarias y desarrolle actividades de capacitación de forma continua para la consecución del talento, se presenta una relación significativa entre esta característica organizacional y la presencia de competencias de iniciativa e innovación y creatividad, con una correlación positiva de forma moderada de 0,468 y 0,477 en ese orden, por lo que el desarrollo continuo y la capacitación permite el desarrollo de estas competencias de intraemprendimiento, es decir, que realmente el permitir la generación de ideas innovadoras y diferentes ante los requerimientos, propicia la presencia de las mismas y su efectiva manifestación.

Ahora bien, en comparación con las competencias de liderazgo, compromiso con la organización y pensamiento analítico, guardan una correlación positiva baja, que va desde 0,30 y 0,34, es decir, a pesar de que se relaciona la gestión de conocimiento con éstas competencias, es necesario fortalecer la característica organizacional para que así los colaboradores sean promotores de los valores de la organización, un ejemplo a seguir y sepan dirigir grupos, así como ser considerado para enseñar a otros.

De igual manera, analizando en contraposición la dimensión de gestión del conocimiento, esta presenta la relación más baja de 0,16 con la dimensión de orientación a resultados. Por lo tanto, las características asociadas a la gestión del conocimiento de la empresa, no presenta relación significativa con la presencia de competencia relacionada con la orientación al logro en sus colaboradores.

Cabe considerar, por otra parte, que la dimensión de pensamiento analítico, guarda una relación baja de 0,312 dentro de la connotación de las correlaciones positivas bajas, en vista de que el pensamiento analítico va más ligado a la forma de actuar del colaborador, a la proactividad y a la capacidad de identificar ventajas y desventajas de las situaciones que puedan presentarse, opuesto a los rasgos característicos que contiene la dimensión de gestión del conocimiento.

En referencia a la dimensión de cultura organizacional, en todos los casos de correlación con respecto al cruce con las dimensiones de la variable características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento, poseen significancias menores a la ideal de 0,05; por lo que la cultura organizacional se encuentra significativamente relacionada en todos sus casos con la presencia de competencias de intraemprendimiento, es decir, si la empresa presenta valores de intraemprendimiento dentro de su cultura organizacional intrínsecamente o extrínsecamente, los colaboradores presentarán competencias de intraemprendimiento.

De igual forma, la correlación entre la cultura organizacional y todas las dimensiones de las competencias de intraemprendimiento es positiva moderada, varía entre 0,40 y 0,63, lo que quiere decir que la empresa dentro de la cultura organizacional debe tener presente rasgos de innovación y creatividad dentro de los valores organizacionales, sentido de pertenencia e identificación con sus valores y objetivos que fomenten el compromiso, el liderazgo, la orientación al logro y el análisis, específicamente dentro de su visión y misión como organización.

Finalmente, se presenta la dimensión de recursos que envuelve lo relacionado con el aspecto económico, tecnológico y las herramientas para la ejecución de las funciones de los colaboradores, y no presenta una correlación lineal significativa con el desarrollo de competencias de intraemprendimiento en los colaboradores, ya que la significancia de la correlación presentada en todos los casos es mayor a la utilizada en la presente investigación (0,05), por lo cual se puede concluir que, efectivamente el que la empresa cuente con los recursos económicos, tecnológicos y materiales para su consecución y posicionamiento en el mercado donde se desenvuelven, no guarda relación demostrativa con la presencia de competencias asociadas a la innovación, creatividad, orientación al logro, compromiso, liderazgo y pensamiento analítico en sus colaboradores *(Véase Tabla Nº 24).*

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este estudio se planteó como objetivo general establecer la relación que existe entre las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la presencia de Competencias de Intraemprendimiento en los colaboradores de la empresa en cuestión, por lo que se procedió a cotejar dichas variables con la teoría expuesta en el marco teórico.

De forma general, los resultados de esta investigación evidencian que la variable Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la variable Competencias de Intraemprendimiento tienen una relación positiva moderada (0,686), por lo que se infiere que existe una relación significativa entre las variables de estudio, haciendo evidente la presencia de rasgos asociados a las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento en FARMATODO C.A. que permite la presencia de Competencias de Intraemprendimiento en sus colaboradores, el resultado entre las variables es cónsono con las propuestas de Garzón (2005, 2011) quien afirma que efectivamente se espera este tipo de relación, porque si bien los intraemprendedores surgen de manera innata, estos deben ser impulsados, formados e incentivados por la organización, y enfocar la organización en Características de Intraemprendimiento son fundamentales, a fin de aprovechar las habilidades de los individuos dentro de las organizaciones.

A su vez, los autores seleccionados en el marco teórico no reseñan que las variables demográficas, como el género, edad, antigüedad en la organización y el grado de instrucción tengan influencia en la variable de Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la variable Competencias de Intraemprendimiento, lo cual es corroborado con los resultados del presente estudio, en donde las variables demográficas no tuvieron vinculación significativa con las variables en estudio. Esto partiendo del análisis realizado entre las variables demográficas y las variables en estudio, cuyas medias fueron prácticamente similares entre la escala de 2 “A Veces” y 3 “Muchas Veces”, por lo que se evidencia que no existe consolidación significativa entre las Características Organizacionales

vinculadas al Intraemprendimiento, las Competencias de Intraemprendimiento y las variables demográficas.

Según los autores Burns, Slater y Woodward (1958); Child (*s.f)* ; cp. Rivas (2009), las empresas deben diseñar estructuras no basadas en la burocracia, sino más bien, adoptar la flexibilidad y la autonomía; esta afirmación que se evidenció en el presente estudio, al analizar las dimensiones de las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento, donde los colaboradores manifiestan que la Dirección Estratégica, que se encuentra en la escala "Muchas Veces" a "Siempre", concede autonomía en el equipo de trabajo, diseñan estructuras flexibles de trabajo, promueven el sentido de pertenencia, y diseñan políticas que incentivan el desempeño del equipo de trabajo, es decir, FARMATODO C.A tiene una estructura basada en la flexibilización y la autonomía en el equipo de trabajo, a la par que se rigen por las políticas organizacionales previamente establecidas.

Partiendo de lo anterior, cabe mencionar las perspectivas de los autores de la Teoría de las Relaciones Humanas planteada por Mayo (1920); Follet- Maslow (1954); Herzberg (1966); McGregor (1957); cp. Rivas (2009), quienes aseveran que los aspectos emocionales del colaborador se ubican por encima de los aspectos físicos, debido a que dentro de las organizaciones existe una cultura que todos comparten, por lo que, la mejor forma de organización es la que considera e integra al talento humano, es decir, si la organización alcanza la integración y compenetración de sus colaboradores, los resultados apuntarán al alcance de los objetivos organizacionales. Perspectiva que es aplicable en el presente estudio, en vista de que la dimensión referida a la Cultura Organizacional arrojó una media de 2,84; ubicándose en la tercera característica más percibida por los colaboradores encuestados dentro de la organización, lo que hace suponer una cierta homogeneidad en cuanto a las conductas manifestadas por sus colaboradores. Igualmente Garzón (2005, 2011) también asevera que es importante considerar los entornos externos e internos que influyen en la capacidad de los empleados para innovar y actuar como intraemprendedores.

Lo expresado en el párrafo anterior, corrobora la teoría planteada por Bahamon (2013), quien establece que la cultura organizacional es determinante en el momento que una empresa inicie el camino de la incorporación de nuevas técnicas y procesos que pretendan facilitar las posibilidades de desarrollo de ideas innovadoras y emprendedoras.

En este mismo orden de ideas, se reitera lo planteado en las investigaciones de Garzón (2005, 2011) quien asegura que el entorno empresarial exige altos niveles de competitividad, por lo que es necesario que las empresas incorporen estrategias basadas en la mejora continua, en la búsqueda de oportunidades y poder cubrir las exigencias del mercado, afirmando que toda empresa debe adaptarse, en principio, a los cambios del entorno del mercado, más aún por la globalización y la era del mundo tecnológico, así mismo Garzón (2005, 2011) afirma que los determinantes fundamentales de los resultados, depende de la disponibilidad de determinados activos o recursos económicos, financieros y de disponibilidad para la distribución del producto en el mercado, dicha afirmación queda comprobada en los resultados de la Dimensión referida a los Recursos con una media de 3,18; por lo que "Muchas Veces" y "Siempre" FARMATODO C.A cuenta con los recursos para satisfacer al mercado.

Cabe considerar que en el presente estudio, se evidenció en su mayoría una población joven (de 18 a 29 años), con una antigüedad menor de un año, lo que hace suponer que es una población que se está iniciando en el mercado laboral, por lo que perciben de manera más frecuente la Dimensión de Recursos con que cuenta FARMATODO C.A. , la cual se encuentra relacionada con el campo de la estrategia y las actividades de conversión o transformación de los recursos económicos, tecnológicos, de distribución y satisfacción del mercado, enumerándose como el más importante, con un promedio de 3,18; seguido de la Dirección Estratégica con media de 3,11; la Gestión de Conocimiento con una media de 2,82, y finalmente las Capacidades con promedio de 2,77. Dichas dimensiones se encuentran muy cercanas entre ellas, según los datos obtenidos, lo que quiere decir, que la percepción que tienen los colaboradores tiende a mantenerse en un mismo rango entre 2 "A veces" y 3 "Muchas Veces", considerándose homogéneas.

Ahora bien, el papel de la innovación, la permisividad de ideas y proyectos, no puede estar presente solamente en la Dirección Estratégica como plantea Garzón (2005, 2011), sino también en la Cultura Organizacional, esto porque el factor de innovación se va a traducir automáticamente en la eficiencia de la gestión organizacional y en un mejor desempeño, para maximizar la eficiencia y la eficacia (Zuluaga, 2012). Teoría que queda plasmada en los resultados obtenidos de éstas dimensiones con una media de 3,11 para la Dirección Estratégica y de 2,84 para la Cultura Organizacional, entendiendo que estas características se encuentran presentes en esta organización, pero no de forma totalmente consolidada. Así lo perciben los colaboradores.

Al mismo tiempo, Garzón (2005, 2011) y Orellán (2012), coinciden en que el personal talentoso genera beneficios y el alcance de los objetivos deseados. Por lo tanto, el desarrollo de las capacidades de aprendizaje permitirá a las organizaciones diferenciarse en los mercados mejorando su ventaja competitiva y/o llegar a ofrecer productos y servicios que idealmente superen las expectativas que tienen los consumidores. En el presente estudio, los resultados promedios de la dimensión Capacitación de las Características Organizacionales vinculada al Intraemprendimiento arrojó una media de 2,77, lo que indica que la empresa debe reforzar las actividades de Capacitación que permitan elevar el compromiso de sus colaboradores con el alcance de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, es importante que para que el intraemprendimiento ocurra dentro de las organizaciones, es necesario que se creen espacios propicios para el desarrollo de actividades innovadoras, creativas y emprendedoras. Estos espacios no solo están determinados por un lugar físico, sino que también requieren de tiempo, herramientas, y por supuesto de la iniciativa de quien va emprender una idea (Bahamon, 2013). Por lo tanto, en términos de ésta teoría, no se logró corroborar si efectivamente en FARMATODO C.A, tiene espacios destinados a la generación de nuevos proyectos o ideas, sin embargo, se pudo obtener información de que la empresa en cuestión implementa proyectos de Capacitación interna y externa, que pudiesen ser impartidos en distintos espacios.

Ahora bien, vale acotar el concepto de Competencias, el cual Alles (2002) define como aquellas características fundamentales del hombre que indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo las mismas. De igual manera, Alles (2002) afirma que el desarrollo del conocimiento y la habilidad, son competencias relativamente fáciles de desarrollar y presenciar; la manera más viable de hacerlo es mediante capacitación, de aquí que los resultados obtenidos en cuanto a la presencia de Competencias de Intraemprendimiento presenta una media de 3,22; ubicada en la escala de 3 "Muchas Veces" y 4 "Siempre", lo que demuestra la presencia de Competencias de Intraemprendimiento en los colaboradores de la empresa, sin embargo no se encuentran significativamente consolidadas, por lo que pueden seguirse desarrollando en los colaboradores de esta organización.

Es de interés mencionar que los años de antigüedad de los colaboradores y el desarrollo o la presencia de Competencias de Intraemprendimiento se hace más evidente en aquellos colaboradores que tienen mayor tiempo de antigüedad en la empresa (de 1 año a 6 años y de 7 años a 12 años) lo que indica una mayor consolidación de las Competencias, por el hecho de que éstas mismas son desarrollables. En este respecto es conveniente evaluar desde cuando la empresa incorpora Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento, que le permite tomar acciones de desarrollo que afianzan las Competencias de Intraemprendimiento, más aún porque se manifestaron en los resultados obtenidos del instrumento.

A su vez, Gómez (*s.f*), asegura que el emprendedor es una persona ante todo ilusionada, motivada, comprometida y que disfruta lo que hace, cualidades que son percibidas en los colaboradores de la empresa FARMATODO C.A quedando demostrado en los datos obtenidos en la dimensión de Compromiso e Identificación a la empresa considerada la competencia más alta con una media de 3,36, lo que quiere decir que los colaboradores en su mayoría son personas motivadas, comprometidas y disfrutan lo que hacen.

Dentro de este orden de ideas, Garzón (2005, 2011) afirma que para promover una Cultura de Intraemprendimiento es necesario permitir las nuevas ideas, o por lo menos evaluarla, la percepción de los colaboradores en cuanto a la Competencia de Innovación y

Creatividad que comprende las soluciones nuevas aportadas a la organización como respuesta a ciertas situaciones no se hacen del todo necesarias, ya que presenta la media más baja (3,09) en comparación con las demás Competencias consideradas en el presente estudio, por lo que se infiere que la empresa cuenta con planes estratégicos para actuar ante adversidades o situaciones inesperadas, es decir, la empresa se basa en sus planes de acción previamente establecidos, lo que le permite mantenerse dentro del mercado, sin depender de estrategias nuevas planteadas por sus colaboradores.

En consecuencia de lo antes mencionado, las Competencias planteadas por Rodríguez (2016) en su investigación y las Competencias de Intraemprendimiento evidenciadas en el presente estudio arrojaron los siguientes promedios por orden de valoración: se encontró en mayor presencia el Compromiso y la Identificación de la Empresa, con media de 3,36; seguido de la Orientación a Resultados, con media de 3,23; en tercer lugar Pensamiento Analítico y Liderazgo ambos con una media de 3,22; seguido de la Iniciativa con promedio de 3,10 y finalmente la Innovación y la Creatividad con una media de 3,09 respectivamente. Cabe destacar que, Rodríguez (2016) en su estudio determinó estas seis competencias mencionadas anteriormente, como las que más caracterizan al perfil Intraemprendedor, quien a su vez define las competencias como aquellas características o rasgos de personalidad únicos que se ven reflejados en el cargo o puesto de trabajo que un individuo ocupa y de cómo esta persona cumple con éxito las funciones que le son encomendadas en el seno de la organización. Por su parte Alles (2002), considera que las competencias de motivación y características son más difíciles de presenciar en la personalidad y desarrollar, en donde el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente harán.

En tal sentido, dentro de la empresa FARMATODO C.A, la percepción en cuanto a Gestión de Conocimiento, como ya se mencionó, presenta un promedio de 2,82, ubicándola como tercera característica influyente en que los colaboradores presenten o no Competencias de Intraemprendimiento, que a su vez tiene una correlación positiva con las Competencias de Iniciativa e Innovación y Creatividad. Por ello, se puede inferir que la gestión que realice la empresa en la preparación de su gente, apoya la presencia de éstas características. De esta forma, es necesario entonces que FARMATODO C.A. garantice la efectividad en la Gestión

del Conocimiento, que según Garzón (2005, 2011), es la base para la generación de capital intelectual y capacidades organizativas.

Para finalizar, y según la clasificación de las Competencias de Spencer y Spencer (*s.f.*), se evidencia que los colaboradores de esta empresa presentan Competencias vinculadas al logro y acción, Competencias de Influencia, Competencias de Liderazgo y Competencias Cognoscitivas. Por lo tanto, se puede inferir que las Competencias de Intraemprendimiento se encuentran más consolidadas que las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento, en términos de homogeneidad.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

A modo de corolario y considerando el objetivo general que dio origen a la presente investigación, así como los resultados obtenidos en la medición de las variables; se puede afirmar que existe una relación positiva moderada (0,686) entre las variables Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la presencia de Competencias de Intraemprendimiento. Sin embargo, entendiendo que se afirma la existencia de una relación directamente proporcional entre estas variables, por el hecho de ser moderada se evidencia la necesidad de fortalecer la presencia de ciertos factores asociados a las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento, para que las mismas puedan permitir la manifestación de las Competencias de Intraemprendimiento de manera desarrollada en los colaboradores de esta organización.

Otro aspecto encontrado en la investigación, es que dicha relación no se encuentra influenciada de forma significativa por las variables sociodemográficas como el género, edad, grado de instrucción y antigüedad, ya que no se presentan diferencias significativas con respecto a los resultados obtenidos del análisis de la muestra estudiada en la empresa FARMATODO C.A.

Los resultados del estudio permitieron comprobar la hipótesis planteada como alternativa (H1), por tanto, se acepta esta hipótesis y se rechaza la hipótesis nula (Ho), indicando que existe relación entre las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento y la presencia de Competencias de Intraemprendimiento.

Adicionalmente se logra definir de forma general, que de acuerdo a la percepción de los colaboradores, esta empresa cumple significativamente con los requisitos que se necesitan desde el punto de vista organizacional, para catalogarse como una organización con valores fundamentados en características de intraemprendimiento; porque en vista de los resultados

obtenidos para esta organización es relevante el desarrollo organizacional, la formación, la administración de los recursos, el liderazgo inclusivo, la generación de nuevas líneas de conocimiento, el adaptarse a nuevos estilos de negocio y el merecido reconocimiento para los intraemprendedores, es decir, se evidencia la presencia de características organizacionales que permiten impulsar el intraemprendimiento, el cual deben reforzar para la generación de nuevos proyectos y mejoras en los procesos, lo que permite mantenerse dentro del mercado competitivo.

De esta misma forma, se destaca que en los colaboradores de esta empresa, existe una tendencia hacia la homogeneidad en términos de la presencia de competencias como liderazgo, compromiso, iniciativa, orientación al logro y pensamiento analítico, con variaciones vinculadas a aspectos como: la formación, las actitudes y la frecuencia de su puesta en práctica, ya que si bien están presentes estas competencias no se evidencian diferencias significativas consolidadas en los colaboradores. En tal sentido, esta empresa puede aprovechar los recursos con los que cuenta en términos de innovación y creatividad para la puesta en práctica de sus políticas, métodos de trabajo y el reinventarse cada vez más, para seguir desarrollando y seguir fortaleciendo este tipo de competencias en sus colaboradores de forma positiva.

Por otro lado, dentro de aquellos elementos que explican la correlación de ambas variables, se concibe que aunque la dirección estratégica de la empresa debe conceder autonomía, promover la identidad, apoyar las ideas innovadores, ser comprometida, planificar estrategias e incentivar el compromiso en sus colaboradores, para propiciar la presencia de ciertas Competencias de Intraemprendimiento, el exteriorizar aptitudes de competencias como, orientación a resultados y pensamiento analítico, depende propiamente de la persona, y de su disposición para alcanzar los objetivos organizacionales, con el fin de actuar de forma proactiva, reconocer las ventajas y desventajas de una situación, entre otras competencias. Por tanto, se precisa que hay elementos que explican y contribuyen con la correlación de las variables de estudio, mientras que hay otros que no contribuyen de forma significativa, siendo estas oportunidades que se pueden presentar para la mejora del modelo de negocios de la empresa.

Seguido de lo anterior, se demuestra que los colaboradores de esta empresa consideran de forma significativa la importancia de la presencia de competencias de liderazgo e iniciativa con respecto a la figura de los líderes y / o supervisores, relacionado a características particulares como la planificación, tolerancia a conflictos, acompañamiento, empoderamiento, autonomía, flexibilidad, entre otras características.

De igual manera, en los resultados se manifiesta que el disponer de colaboradores proactivos, generadores de ideas y soluciones nuevas para la resolución de conflictos, capaces de implementar soluciones a nuevos retos, se relaciona debidamente con la iniciativa de programas de capacitación y / o desarrollo que sean implementados por la empresa. Sin embargo, a pesar de que la empresa otorgue programas de capacitación interna y externa, depende directamente de la persona, la presencia e incorporación de ciertas competencias blandas y actitudinales como liderazgo y pensamiento analítico.

En este mismo orden de ideas, se establece que el desarrollo continuo y la capacitación permiten el desarrollo de competencias de intraemprendimiento, es decir, que realmente el permitir la generación de ideas innovadoras y diferentes ante los requerimientos, propicia la presencia de las mismas y su efectiva manifestación.

Ahora bien, en comparación con las competencias de liderazgo, compromiso con la organización y pensamiento analítico, a pesar de su relación con la característica organizacional de gestión de conocimiento, se determina para este estudio la importancia de que su fortalecimiento, lo que permite que los colaboradores sean cada vez más promotores de los valores de su empresa, se establezcan como ejemplo a seguir, tengan las condiciones para dirigir grupos, y ser considerados para enseñar a otros.

Los resultados obtenidos, logran constatar que la cultura organizacional se encuentra medianamente relacionada con la presencia de Competencias de Intraemprendimiento, demostrando que al presentar la empresa valores de intraemprendimiento dentro de su cultura

organizacional intrínsecamente o extrínsecamente, los colaboradores presentan o presentarán competencias de intraemprendimiento. En este particular de estudio, es posible establecer que la empresa dentro de su cultura organizacional presenta rasgos de innovación y creatividad; así mismo dentro de sus valores organizacionales, presenta ideales como el sentido de pertenencia e identificación con estos valores y objetivos que fomenten el compromiso, el liderazgo, la orientación al logro y el análisis, específicamente dentro de su visión y misión como organización.

En otro particular, se logra definir particularmente ciertos elementos que no contribuyen de forma significativa a la relación entre las variables de estudio, entre estos; aquellos relacionados con los recursos de la empresa, dentro del ámbito económico, tecnológico y la disponibilidad de herramientas de trabajo, ya que estas características no presentan relación considerable con la presencia de Competencias de Intraemprendimiento. Por lo tanto, el que la empresa cuente con la disponibilidad de recursos económicos, tecnológicos y materiales para su consecución y posicionamiento en el mercado donde se desenvuelven, no guarda relación demostrativa con la presencia de competencias asociadas a la innovación, creatividad, orientación al logro, compromiso, liderazgo y pensamiento analítico para con los colaboradores.

Finalmente, tanto el objetivo general como los objetivos específicos de esta investigación fueron alcanzados, ya que se logró establecer la relación de ambas variables para aquellos colaboradores adscritos a unidades administrativas de la empresa FARMATODO C.A. ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2018; además de determinar las características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento presentes en la empresa en cuestión, y a su vez identificar las competencias de intraemprendimiento presentes en los colaboradores participantes, donde se llegó la conclusión de que una vez realizada la correlación, existe relación entre las dos variables de estudio.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones expuestas, se presentan a continuación, algunas recomendaciones derivadas de este estudio que consideramos pertinentes, para llevar a cabo futuras investigaciones, así como consideraciones relevantes a tener en cuenta en el marco institucional.

En primer lugar, se recomienda que dicho estudio se aplique tanto en el ámbito de organizaciones privadas como en el sector público, lo que permitirá realizar comparaciones entre ambos sectores, y así conocer las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento dentro de las empresas privadas y públicas, de forma tal que el proyecto de investigación resulte interesante al conocer las similitudes y diferencias entre éstas.

En segundo lugar, se recomienda la aplicación del presente estudio en empresas de cualquier sector de la economía, bien sea, tecnológico, de consumo masivo, retail, servicios, entre otros, lo que permitirá conocer las similitudes o variaciones existentes entre los tipos de sectores del mercado, y así evidenciar o no la importancia de vincular las Características Organizacionales de intraemprendimiento con la presencia de las Competencias de Intraemprendimiento en sus colaboradores.

Por otra parte, se recomienda a la empresa que fue objeto de estudio orientar sus Características Organizacionales a la integración del Intraemprendimiento con la intención de potenciar las Competencias de cada uno de sus colaboradores y fomentar la innovación y el desarrollo de rasgos asociados al Intraemprendimiento dentro de sus procesos y estrategias de negocio, lo que conlleva a fomentar la superación, identificación y compromiso con la organización, en pro de implementar mejoras en los procesos que se llevan a cabo dentro de Farmatodo.

De igual forma y como tercera recomendación, es importante que la Dirección Estratégica y los líderes sean promotores de las Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento, en vista de que los colaboradores catalogan a estos como la figura que los motiva, dirige y les da segura autonomía e independencia para el desarrollo de sus funciones, por lo tanto, son considerados un elemento clave para el buen desempeño del colaborador y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Así mismo, como punto de oportunidad se recomienda a la empresa FARMATODO C.A, afianzar la Característica Organizacional referida a Capacitación y Gestión de Conocimientos con la intención de alcanzar el óptimo desempeño de las funciones que se desempeñan dentro de la empresa, el desarrollo exponencial de los talentos, lo que conlleva a su vez a la retención del talento humano.

Se recomienda también que FARMATODO C.A plantee un reforzamiento en la generación de Competencias de Intraemprendimiento y sus Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento de manera que puedan consolidarse de manera más significativa en el plano organizacional y directamente con sus colaboradores, para la consecución de mayor rentabilidad, eficiencia y mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

A su vez, es interesante que se aplique el presente estudio en el resto delas unidades de FARMATODO C.A, e incluso en aquellas unidades donde las funciones que se ejecutan no estén vinculadas necesariamente con competencias y características asociadas al intraemprendimiento. Entendiendo también que el departamento de RRHH debería ser el promotor en la gestión de competencias de intraemprendimiento.

Por último, se recomienda para futuras investigaciones la aplicación del estudio a una muestra que involucre a aquellas unidades que se relacionen directamente con funciones de emprendimiento, creatividad e innovación, esto con la finalidad de evaluar si efectivamente los colaboradores de éstas áreas presentan las Competencias de un Intraemprendedor,

planteadas en el presente estudio, o se manifiesta alguna otra competencia que definan al perfil del intraemprendedor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, D (2009) La Teoría de la Organización. Recuperado de https://clea.edu.mx/biblioteca/Teoria%20de%20la%20Organizacion.pdf

América Economía (2016) Emprendimientos: Conozca los beneficios del intraemprendimiento. Recuperado de https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/conozca-los-beneficios-del-intraemprendimiento

Andrade, S (2012) La importancia de los intraemprendedores en las empresas. Innovación.cl. Recuperado de http://www.innovacion.cl/reportaje/la-importancia-de-los-intraemprendedores-en-las-empresas/

Alles, M (2011) Diccionario de Competencias, La trilogía: Las 60 competencias más utilizadas. Tomo I. 1ª ed. 2da reimp. Buenos Aires: Granica.

Alles, M (2002) DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO Recuperado de https://es.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles

Alles, M (2012) Diccionarios de Comportamientos, La trilogía: Nuevos Conceptos y Enfoques. Tomo II. 1ª ed. 2da reimp. Buenos Aires: Granica.

Álvarez, L (2004) Las Organizaciones en nuestros días, Santo Domingo. Recuperado de https://www.aiu.edu/publications/student/spanish/teoria%20de%20las%20organizaciones.htm

Arias, F (2006) El proyecto de Investigación. (6Ta Edición). Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Fidias_Arias_Odon/publication/301894369_EL_P

ROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION/links/572c1b2908ae2efbfdbde004/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6a-EDICION.pdf?origin=publication_detail

Bahamon, C (2013) Ensayo intraemprendimiento organizacional, acercamiento al caso colombiano. (Trabajo de Especialización en Alta Gerencia publicado). Recuperado de http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10987/1/INTRAEMPRENDIMIENTO%20ORGANIZACIONAL%20-%20ACERCAMIENTO%20AL%20CASO%20COLOMBIANO.pdf

Bedoya, M; Toro, I; Arango, B (2016) Emprendimiento Corporativo e Innovación: Una Revisión y Futuras Líneas de Investigación. *Espacios.* Recuperado de http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p20.pdf

Bittán, M *(s.f)* Intraemprendimiento y crecimiento profesional. *El Impuso.* Recuperado de http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/intraemprendimiento-y-crecimiento-profesional.aspx#ixzz4oFopRwVg

Belausteguigoitia, I *(s.f)* Intraemprendedores en las Organizaciones. Recuperado de http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/intraemprendedoresenorganizaciones.pdf

Blequett, M (2012) Comportamiento Organizacional. Definiciones y Variables. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/

Calvo, N (2007) Análisis de las Prácticas de Reclutamiento y Selección como Políticas de Gestión del Conocimiento. Un enfoque desde la Teoría de los Recursos y Capacidades. Recuperado de file:///C:/Users/skhabbaze/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLasPracticasDeReclutamientoYSeleccionCom-2499428.pdf

Carpio (2003) El talento humano en las organizaciones. Tecnia. San José de Costa Rica, INA. v.3, n° 11, p.24-28. Recuperado de http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/ina/ina5.htm

Chiavenato, I (1999) Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición: Mc Graw Hill. Recuperado de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf

Chiavenato, I (2002) Gestión Del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill. Recuperado de

http://www.academia.edu/26237001/Chiavenato_Idalberto_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano_Tercera_Edici%C3%B3n_Editora_McGraw-Hill_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico_

Chiavenato, I (2008) Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. Recuperado de http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf

Chuquisengo (2013) Gestión del Talento Humano. Recuperado de https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html

Coduras, A, Guerrero, M & Peña I (2011) Emprendimiento Corporativo en España. *GEM España.* Recuperado de http://antigua.gem-spain.com/Mis%20archivos/Informes%20Especiales/INTRAEMPRENDIMIENTO_VERSION%20FINAL.pdf

Conexionesan (2016). ¿Qué son competencias? Recuperado de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/

Conkistadores, (2016) ¿Cuáles son las diferencias entre Intraemprendedor y Emprendedor?. Recuperado de https://conkistadores.com/diferencias-intraemprendedor-emprendedor/

Delgado, G; Barrios, R y Pérez, M (2016) Una mirada al capital humano de Ascardio. Enfoque desde la indispensabilidad en el proceso de intraemprendizaje Actualidad

Contable FACES, vol. 19, núm. 32. pp. 68-85. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/257/25744733004.pdf

Departamento de Matemáticas Universidad de Extremadura (2018) Muestro Estratificado. España. Recuperado de http://matematicas.unex.es/~inmatorres/teaching/muestreo/assets/cap_4.pdf

Emprendepyme (2016) [Artículo en Línea]. Recuperado de: https://www.emprendepyme.net/tipos-de-emprendedores.html

FARMATODO (2018) [página en Línea]. Recuperado de https://www.farmatodo.com.ve/Corporativo/Nosotros.aspx

Fontalvo, A ; Luckert, A; Martínez, S; Olivella, J (2013) Papel de la Innovación en el Sector Empresarial. Cancún - México. Recuperado de http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/StudentPapers/SP016.pdf

García-Bellido, R.; González Such, J. y Jornet Meliá, J.M (2010) Spss: Análisis de Fiabilidad. Alfa De Cronbach. Recuperado de https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf

García, L (2017) Muestreo Probabilístico y No Probabilístico. Teoría. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-teoria/

García y Rengel (2016) Condiciones del mercado laboral venezolano y su incidencia en la planificación profesional de los estudiantes del décimo semestre de relaciones industriales de una universidad pública venezolana. (Trabajo de grado de Relaciones Industriales publicado). Recuperado de http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3991/garciarangel.pdf?sequence=1

Garzón, M. A (2004) Cómo impulsar la innovación intraemprendedora en organizaciones que aprenden. Universidad & Empresa, [S.l.], v. 3, n. 3-4-5, p. 63-98, 2004. ISSN 2145-4558. Recuperado de: https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2733

Garzón, M. A (2005) Modelo intraemprendedor para la innovación. Bogotá: Centro Editorial Rosarista. Recuperado de https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/918

Garzón, M. A (2011) El aprendizaje para impulsar el intraemprendimiento en organizaciones complejas. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/232685802_El_aprendizaje_para_impulsar_el_intra-_emprendimiento_en_organizaciones_complejas_Garzon-Castrillon_M_A_2011_El_aprendizaje_paraimpulsar_el_intra-emprendimiento_en_organizaciones_complejas_IdesCONCYTE

Garzón, M.A. (2015) Modelo de capacidades dinámicas. Revista Dimensión Empresarial, vol. 13, núm. 1, p. 111-131. JEL: L22, L26, M11. DOI: http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341

Garzón, M y Fisher A (2008) Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000100008&script=sci_arttext&tlng=en

Gómez (*s.f*) Características de la persona emprendedora. Recuperado de http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1GD7RMWD3-ZQG7S6-93Z/Microsoft%20Word%20-%20CARACTER%C3%8DSTICAS%20DE%20LA%20PERSONA%20EMPRENDEDORA.pdf

Guerra, C y Mundo, M (2011) Administración Organizacional. Recuperado de http://administraciondeltalento.blogspot.com/2011/08/el-talento-humano-en-las-organizaciones.html

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P (2003) Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2006) Metodología de la Investigación. 4ta Edición. Cap. 7. Concepción y selección del diseño de investigación. pp. 156-232.

Hernandez, R; Fernandez, C y Baptista, P (2010) Metodología de la Investigación. 5ta Edición. México: McGraw-Hill Interamericana. pp. 172.

Hernández, P (2015) Creación de Empresas vía Intraemprendimiento. (Trabajo de grado de ingeniería no publicado) Recuperada de http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2080/6/TFG%20Hern%C3%A1ndez%20Bernal%2C%20Pedro%20Jos%C3%A9.pdf

Hurtado, G; Cevallos, K; Govea, C y Quintero, F (2017) Evaluación del intraemprendimiento en la modalidad dual de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Revista Ciencia UNEMI Vol. 10, Nº 23, Agosto 2017, pp. 22 – 29 file:///C:/Users/skhabbaze/Downloads/Dialnet-EvaluacionDelIntraemprendimientoEnLaModalidadDualD-6151263.pdf

Ibañez, J (2017) Desarrollo de las Competencias Intraemprendedoras en la empresa. Recuperado de http://www.visionceg.com/index.php/rincon-asesor/41-aemprenddesarrollo-de-las-competencias-intraemprendedoras-en-la-empresa

Innogrow (*s.f.)* Emprendimiento innovador para el aumento de la empleabilidad, la creación de nuevas empresas y el crecimiento económico. Recuperado de https://innogrow.org/wp-content/uploads/2016/01/O1-Competency-Profile-of-an-Innovative-Entrepreneur_ES.pdf

Kantis H. y S. Drucaroff (2009) Emprendimiento Corporativo en América Latina: Conceptos, lecciones del caso coreano y marco estratégico para promover su desarrollo en la región. Recuperado de https://uvitec.org.ar/Archivos/Revista/File/Emprendimiento%20Corporativo%20en%20America%20Latina-%20Kantis%20y%20Drucaroff.pdf

Moreno, H y Espíritu R (2010) Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. Revista mexicana de estudios sobre la Cuenca del Pacífico. Volumen 4. Número 8. Recuperado de http://www.portesasiapacifico.com.mx/revistas/epocaiii/numero8/5.pdf

Moriano, J; Topa, G; Valero, E y Lévy, J (2009) Identificación organizacional y conducta "intraemprendedora". Anales de Psicología. Vol 25. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16712958010 ISSN 0212-9728

Mulder, M (*s.f.*) Desarrollo de las Competencias Intraemprendedoras en la empresa Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&ved=2ahUKEwjfhqu9hazdAhWQ6lMKHT9oB04QFjAKegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.oei.es%2Fhistorico%2Fetp%2Fcompetencia_esencia_utilizacion_concepto_formacion_incial_permanente.pdf&usg=AOvVaw1l1g9-KoLD6Sswz_de2UDM

Nava, A (2013) Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. Recuperado de http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf

Normas APA (2018) Normas APA 2018– 6ta (sexta) edición. Lugar de publicación: Normas APA. Recuperado de http://normasapa.net/2017-edicion-6/

Orellán, R (2012) El Talento Humano como Principal Activo de la Organización. Recuperado de http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2012/03/el-talento-humano-como-el-principal.html

Real Academia Española (2018) [página en Línea]. Recuperado de http://dle.rae.es/

Rivas, L (2009) Evolución de la Teoría de la Organización. Recuperado de http://economia.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf

Rodríguez, F (2015) Estudio de la intención emprendedora en el ámbito científico público. El caso de las ciencias de la vida en España. (Tesis Doctoral Publicada) Recuperada de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/54117/RODR%C3%8DGUEZ%20-%20Estudio%20de%20la%20intenci%C3%B3n%20emprendedora%20en%20el%20%C3%A1mbito%20cient%C3%ADfico%20p%C3%BAblico.%20El%20caso%20de%20las%20....pdf?sequence=1

Rodríguez, K (2016) Proceso de identificación del perfil de un intraemprendedor basado en competencias y comportamientos aplicable a la coordinación general administrativa financiera del ministerio coordinador de la política económica. (Trabajo de grado de ingeniería no publicado). Recuperada de http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12173/TESIS%20-%20Kleber%20Rodr%C3%ADguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rojas, C (2013) Perfil del joven emprendedor en Venezuela. (Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado) Recuperada de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4563.pdf

Rojas, E (*s.f*) La Gestión del Talento Humano en las Organizaciones Actuales, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de http://www11.urbe.edu/boletines/postgrado/?p=1469

Rojas, E (2014) Elementos que fomentan el surgimiento del intraemprendedor en organizaciones incubadas. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, D.F. Recuperado de http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.10.pdf

Romero, G (2013) Intraemprendimiento, la innovación dentro de las organizaciones. Recuperado de http://innovationexcellence.com/blog/2013/10/04/intraemprendimiento-la-innovacion-dentro-de-las-organizaciones/

Roure, C; González, N y Nieto, M (*s.f*) Oportunidades Innovadoras y Tecnológicas de la Creación de Empresas. Recuperado de file:///C:/Users/skhabbaze/Downloads/Dialnet-OportunidadesInnovadorasYTecnologicasDeLaCreacionD-2233475.pdf

Rubio, G (2015) Las contribuciones del intraemprendimiento a la estrategia de manufactura. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p. 95-109. Recuperada de http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.340

Sabino, C (2002) El Proceso de Investigación. Caracas: Panamo.

Sánchez, L (2017) Marco contextual del emprendimiento en Venezuela. Emprendimiento en la economía informal. Recuperado de http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/IIES/recursos/Noticias/Foro%20Bangente/Marco%20Contextual%20del%20Emprendimiento%20en%20Venezuela.pdf

Santalla, Z (2015) Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación (3era ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Santos, J (2011) Siete definiciones de Organización. Recuperado de http://ciclog.blogspot.com/2011/09/7-definiciones-de-organizacion.html

Sierra-Bravo, R (2001) Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios. Madrid: Paraninfo, Thomson Learning.

Sigala, L (2009) El Emprendimiento Corporativo en las Filiales de Multinacionales Establecidas en Venezuela. Lara, Venezuela. Recuperado de

http://www.ucla.edu.ve/DAC/investigacion/gyg/GyG%202009/Agosto%202009/4-%20LSigala-FLeon.pdf

Spiegel, M; Stephens, L (2009) Estadística. (4ta Ed.) México: The McGRAW-HILL.

Tamayo y Tamayo, Mario (2004) El Proceso de la Investigación científica. Editorial Limusa S.A. México.1997. [Libro en línea] Recuperado de: http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/Tamayo.pdf

Tejeda, (2016) El intraemprendimiento. Madrid, España. Recuperado de http://www.ceoeformacion.es/el-intraemprendimiento/

Trejo, S (2008) Teoría del Desarrollo Organizacional. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/

Trujillo, M y Guzmán A (2008) Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.* Recuperado de: http://www.redalyc.org/html/205/20503503/

Universia (2016) [Artículo en Línea]. Recuperado de http://www.emplea.universia.es/informacion/emprendedores/quien_puede_ser_emprendedor/todo_quien_puede_ser_emprendedor/

Valera, E e Irizar, I (*s.f)* Caracterización de los Intraemprendimientos en el grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia. Tesis en línea. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=119518

Valsania, S (2014) Influencia del Liderazgo Auténtico en las Conductas Extra-rol de los Empleados. Madrid, España. Recuperado de http://e-

spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Psicologia-Sedu/EDU_VALSANIA_Sergio_Tesis.pdf

Vallmitjana, N (*s.f)* La actividad emprendedora de los graduados IQS. (Tesis Doctoral Publicada). Recuperada de http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/145034/Anexo%202%20Cuestionario%20IQS.pdf?sequence=4

Vargas (2003) Procesos de Transformación Estratégica en las Organizaciones. Guadalajara, México. Recuperado de http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V2N105procesos.pdf

Vásquez, J (2003) Definiciones de organización Empresarial. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/definiciones-organizacion-empresarial/

Vives, A (2013) Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas. *Revista Universia.* Recuperado de http://ww2.eticentre.org/es/Noticias/Documents/Revista%20GCG%20Universia%20Articulo%20Vives.pdf

Weihrich, H; Cannice, M & Koontz, H. *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial.* (14ta Ed.). México: McGRAW-HILL

Zuluaga, F (2012) Innovar, ¿Para qué? Recuperado de http://www.grupoempresariales.com/blog/?p=742

ANEXOS

Anexo A. *Instrumento para medir la variable Características Organizacionales vinculadas al Intraemprendimiento.*

Estimado (a) Colaborador (a),

La siguiente encuesta en la cual usted ha sido invitado a participar corresponde a un estudio de un proyecto de grado para optar por el Título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, en donde se persigue el objetivo de establecer la relación entre las características organizacionales vinculadas al intraemprendimiento y el desarrollo de competencias intraemprendedoras en sus colaboradores.

A continuación, se le presenta la encuesta que consta de 3 partes, la primera parte corresponde al instrumento de Características de intraemprendimiento, la segunda corresponde al instrumento de competencias intraemprendedoras, y la tercera en llenar una serie de datos personales que para el presente estudio es una información valiosa Cada instrumento contiene varias categorías de respuesta por lo cual es importante estar atentos al responder cada una de ellas.

La información recolectada es confidencial y solo será utilizada para fines estrictamente académicos, por lo cual el instrumento es de carácter anónimo.

Su participación en este proceso es muy importante, consiste en responder la encuesta que se le presenta a continuación:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdxLvPfHZ37wVDXExpiT2iVq-jTjz3i7L5mZuCbDO0GHFj_4A/viewform?usp=sf_link

Agradeciendo de antemano su colaboración.

Saludos Cordiales,

Grace Vasquez y Stephanie Khabbaze.

Encuesta de Intraemprendimiento.

A continuación se presentan una serie de preguntas con una escala de valoración nominal que va de (1) a cuatro (4), en donde usted de acuerdo a su criterio, podrá determinar la frecuencia con la cual considera realiza las actividades descritas, demostrando sus capacidades.

1: Nunca
2: A veces
3: Muchas Veces
4: Siempre

* Required

1. **Email address** *

PARTE I

"Características Organizacionales de Intraemprendimiento".

2. **Mi supervisor / Gerente sigue activamente el entorno que los rodea.** *
Mark only one oval.
   - Nunca
   - A veces
   - Muchas Veces
   - Siempre

3. **Mi supervisor / Gerente detecta efectivamente oportunidades y amenazas.** *
Mark only one oval.
   - Nunca
   - A veces
   - Muchas Veces
   - Siempre

4. **Mi supervisor / Gerente planifica la estrategia de trabajo.** *
Mark only one oval.
   - Nunca
   - A veces
   - Muchas Veces
   - Siempre

5. **Mi supervisor/ Gerente exige el compromiso en su equipo de trabajo para el logro de la estrategia de trabajo.** *

Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

6. **Mi supervisor / Gerente muestra tolerancia:**

Check all that apply.

	A los riesgos que se puedan presentar.	A los conflictos que se puedan presentar.
Nunca	☐	☐
A Veces	☐	☐
Muchas veces	☐	☐
Siempre	☐	☐

7. **Mi supervisor / Gerente apoya las ideas innovadoras de su equipo de trabajo.** *

Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

8. **Mi supervisor / Gerente promueve la identidad en su equipo de trabajo.** *

Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

9. **Mi supervisor / Gerente promueve el sentido de pertenencia en su equipo de trabajo.** *

Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

10. **Mi supervisor / Gerente concede autonomía a su equipo de trabajo.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

11. **Mi supervisor / Gerente diseña estructuras flexibles de trabajo** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

12. **Mi supervisor / Gerente genera políticas para incentivar el desempeño en su equipo de trabajo.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

13. **La organización cuenta con:**
Check all that apply.

	Recursos Económicos para el financiamiento de ideas y proyectos innovadores.	Recursos Tecnológicos para el desarrollo de ideas y proyectos innovadores.	Recursos para satisfacer al mercado donde se desenvuelven.	Recursos para la distribución efectiva de sus productos.
Nunca	☐	☐	☐	☐
A Veces	☐	☐	☐	☐
Muchas Veces	☐	☐	☐	☐
Siempre	☐	☐	☐	☐

14. **La organización integra a todos sus trabajadores en cada una de las áreas de desempeño de la organización.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

15. **La organización desarrolla actividades de:**
Check all that apply.

	Capacitación interna.	Capacitación externa.	Capacitación para el desarrollo de nuevas herramientas de trabajo.	Capacitación para responder efectivamente a los cambios en el entorno.
Nunca	☐	☐	☐	☐
A Veces	☐	☐	☐	☐
Muchas Veces	☐	☐	☐	☐
Siempre	☐	☐	☐	☐

16. **La organización desarrolla de forma continua actividades:**
Check all that apply.

	De capacitación individual para la mejora del desempeño.	Para promover el aprendizaje conjunto a nivel organizacional.
Nunca	☐	☐
A Veces	☐	☐
Muchas Veces	☐	☐
Siempre	☐	☐

17. **La organización brinda las condiciones para el aprendizaje que incluye desde las competencias hasta el compromiso organizacional.** *
Mark only one oval.

- ◯ Nunca
- ◯ A veces
- ◯ Muchas Veces
- ◯ Siempre

18. **La organización permite el trabajo de los colaboradores que desarrollan proyectos innovadores.** *
Mark only one oval.

- ◯ Nunca
- ◯ A veces
- ◯ Muchas Veces
- ◯ Siempre

19. **Los directivos apoyan a aquellos colaboradores en el desarrollo de proyectos innovadores en la organización.** *
Mark only one oval.

- ◯ Nunca
- ◯ A veces
- ◯ Muchas Veces
- ◯ Siempre

20. **La organización se enfoca en alcanzar en sus colaboradores:**
Check all that apply.

	El sentido de pertenencia	El compromiso
Nunca	☐	☐
A Veces	☐	☐
Muchas Veces	☐	☐
Siempre	☐	☐

21. **La organización permite:**
Check all that apply.

	Flexibilidad en los horarios de trabajo.	Falta de coordinación en las actividades.	Poca supervisión.	Descripciones amplias de puestos.
Nunca	☐	☐	☐	☐
A Veces	☐	☐	☐	☐
Muchas Veces	☐	☐	☐	☐
Siempre	☐	☐	☐	☐

22. **La organización otorga lo siguiente, para la permanencia y motivación de sus colaboradores:**
Check all that apply.

	Recompensas	Ascensos	Acciones	Promociones	Reconocimientos
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐
A Veces	☐	☐	☐	☐	☐
Muchas Veces	☐	☐	☐	☐	☐
Siempre	☐	☐	☐	☐	☐

23. **La organización motiva a sus colaboradores:**
Check all that apply.

	Para enfrentar riesgos.	Ser innovadores.	Para actuar ante cualquier situación de conflicto.
Nunca	☐	☐	☐
A Veces	☐	☐	☐
Muchas Veces	☐	☐	☐
Siempre	☐	☐	☐

Anexo B. *Instrumento para medir la variable Competencias de Intraemprendimiento*.

PARTE II

"Competencias de Intraemprendimiento".

24. **Actúo de forma proactiva ante cualquier requerimiento.** *

Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

25. **Ideo cosas nuevas e innovadoras en función de mis actividades laborales.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

26. **En mi Organización utilizan mi criterio u opinión para alcanzar soluciones a cierta problemática.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

27. **Implemento soluciones a nuevos retos.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

28. **Se me hace fácil dirigir grupos o equipos de trabajo.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

29. **Soy promotor (a) de la visión de la organización para alcanzar un clima organizacional armonioso.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

30. **Soy un ejemplo para lograr alcanzar la visión de la organización basados en:**
Check all that apply.

	La Moral.	Los valores organizacionales.
Nunca	☐	☐
A Veces	☐	☐
Muchas Veces	☐	☐
Siempre	☐	☐

31. **Me consideran dentro de mi entorno por liderar y desarrollar a los otros.** *
Mark only one oval.

- ◯ Nunca
- ◯ A veces
- ◯ Muchas Veces
- ◯ Siempre

32. **Ideo soluciones nuevas para resolver problemas que se presentan:**
Check all that apply.

	En mi puesto de trabajo.	Dentro de la organización.	Con los clientes.
Nunca	☐	☐	☐
A Veces	☐	☐	☐
Muchas Veces	☐	☐	☐
Siempre	☐	☐	☐

33. **Ideo soluciones diferentes para resolver problemas que se presentan:**
Check all that apply.

	En mi puesto de trabajo.	Dentro de la organización.	Con los clientes.
Nunca	☐	☐	☐
A Veces	☐	☐	☐
Muchas Veces	☐	☐	☐
Siempre	☐	☐	☐

34. **Ideo soluciones nuevas con el objeto de agregar valor a la organización.** *
Mark only one oval.

- ◯ Nunca
- ◯ A veces
- ◯ Muchas Veces
- ◯ Siempre

35. **Identifico como propios los objetivos de la organización.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

36. **Logro el cumplimiento de mis obligaciones personales sin perjudicar mi desempeño dentro de la organización.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

37. **En relación con el área donde me desempeño doy cumplimiento a:**
Check all that apply.

	La visión de la organización.	La misión de la organización.	Los valores de la organización.	La estrategia de la organización.
Nunca				
A Veces				
Muchas Veces				
Siempre				

38. **Demuestro respeto por los valores organizacionales y los aplico en mis labores diarias.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

39. **Soy prevenido ante los obstáculos que puedan impedir el logro de los objetivos del negocio.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

40. **Supero los obstáculos que puedan impedir el logro de los objetivos del negocio.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

41. **Oriento los comportamientos propios y / o de otros para el logro de los resultados esperados.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

42. **Oriento mi comportamiento y el de otros, bajo los estándares de calidad establecidos en la organización.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

43. **Participo de forma proactiva en la fijación de metas:**
Check all that apply.

	En mí puesto de trabajo.	En la Organización.
Nunca	☐	☐
A Veces	☐	☐
Muchas Veces	☐	☐
Siempre	☐	☐

44. **Encuentro formas de hacer más eficientemente mis tareas mediante la modificación de los métodos de trabajo.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

45. **Me oriento en la mejora de mi rendimiento, asumiendo metas desafiantes afines de las estrategias de la organización.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

46. **Comprendo las diversas situaciones que se me presentan para actuar de forma rápida.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

47. **Reconozco las causas y efectos que rodean a una situación específica.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

48. **Identifico los componentes de un problema complejo para dar una respuesta eficiente a la organización.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

49. **Establezco prioridades para determinar las ventajas y desventajas de una decisión.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

50. **Analizo las ventajas y desventajas presentes en una situación.** *
Mark only one oval.

- Nunca
- A veces
- Muchas Veces
- Siempre

PARTE III

"Variables Demográficas".

51. **Seleccione el género.** *

Mark only one oval.

- Mujer
- Hombre

52. **Indique su edad.** *

53. **Seleccione su grado de instrucción.** *

Mark only one oval.

- TSU
- Universitario
- Especialista
- Magister
- Doctorado

54. **Indique su tiempo en la organización.** *