



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**CAPACIDAD INTRAEMPREDEDORA DE LOS INTEGRANTES DE  
ARIAS EBENEZER, C.A.**

**Autor(a): Ing. Yanelis Padrón.**

**Tutor(a): PhD. ZaidaOsto.**

**San Diego, octubre 2020**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por el ciudadano Yanelis María José Padrón Díaz titular de la cédula de identidad N. 21.256.074, para optar al grado académico de **Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional**, cuyo título es: **CAPACIDAD INTRAEMPREDEDORA DE LOS INTEGRANTES DE ARIAS EBENEZER, C.A.**, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa.

Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

**Tutor(a):**

PhD. Zaida Osto.

---

**Firma**

**C.I.**

**San Diego, a los 13 días del mes de octubre del año 2020**

## INDICE DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN.....	6
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	8
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	13
Justificación del Proyecto.....	13
Limitaciones y Factibilidades del Proyecto.....	14
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	15
Antecedentes Internacionales.....	15
Antecedentes Nacionales.....	17
Bases Teóricas.....	18
Bases Legales.....	30

<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
	Tipo y Diseño de la Investigación.....	33
	Población y Muestra .....	34
	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	35
	Validez y Confiabilidad.....	36
	Procedimiento.....	36
	Técnicas de Análisis.....	37
<b>IV</b>	<b>ANÁLISIS QUE SUSTENTA LA PROPUESTA.....</b>	<b>40</b>
<b>V</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN**  
**ORGANIZACIONAL**

**CAPACIDAD INTRAEMPREDEDORA DE LOS INTEGRANTES DE ARIAS**  
**EBENEZER, C.A.**

AUTOR(A):  
Ing. Yanelis Padrón.  
TUTOR(A):  
PhD. Zaida Osto.  
Año: 2020

**RESUMEN**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan a nivel mundial la mayor parte de la demografía empresarial, constituyéndose, así como actores centrales para el desarrollo del bienestar económico y social de un país, siendo esta razón de gran interés para conocer más y mejor su naturaleza, potencialidades, problemas, y por apoyar su desarrollo y competitividad. Es así, como el comportamiento intraemprendedor se ha constituido en los últimos años como uno de los elementos claves a evaluar y fomentar en las organizaciones de acuerdo a la cultura organizacional. De hecho es una concepción que bien orientada trae muchos beneficios no sólo a las empresas sino en particular a sus colaboradores quienes logran hacer contribuciones acerca de diseños de procesos, herramientas y métodos de trabajo en la organización. El propósito general de esta investigación es analizar las variables asociadas a la capacidad intraemprendedora (Caso de Estudio: Arias Ebenezer, C.A.). El abordaje metodológico de la investigación estará enfocada en el estudio de casos con la finalidad de capturar diferencias y similitudes entre los diferentes casos a estudiar, se utilizará una encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento se diseñará un cuestionario bajo la escala de Likert. Con base en las investigaciones referenciadas, se elaborará y validará un instrumento confiable y verificable, donde una vez sea aplicado y obtenidos los resultados que posteriormente permitan emitir las conclusiones sobre el estudio se propondrán estrategias que aumenten o mantengan el nivel de desarrollo de la capacidad intraemprendedora que poseen sus colaboradores, para que sus contribuciones sean destacables en el mejoramiento de la posición competitiva de las empresas. Este proyecto está enmarcado dentro de la línea de investigación denominada Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa.

**Palabras clave:** Intraemprendimiento, negocio, innovación, actitudes, cultura organizacional.

## INTRODUCCIÓN

La realidad latinoamericana y en especial en Venezuela donde han surgido olas sucesivas de cambio en todos los niveles y aspectos, hace evidente que las organizaciones no deben seguir a espaldas de todos estos hechos, ni pueden seguir aisladas del poder productivo. Para que la actividad emprendedora de un país se dinamice, no basta con que los individuos tengan valores y competencias para iniciar nuevos negocios; es fundamental que el entorno macroeconómico y empresarial aporte con un adecuado ecosistema que genere una cultura de apoyo, adecuadas redes de contacto e instituciones eficientes.

Si bien los índices de la actividad emprendedora en Venezuela mostrados por el Monitor de Emprendimiento Global, muestran que el venezolano tiene un alto espíritu emprendedor, los índices globales en temas macroeconómicos, de competitividad y de innovación evidencian que el entorno está generando obstáculos permanentes al desarrollo de la actividad emprendedora.

De acuerdo con al Informe de Competitividad Global (ICG), desarrollado por el Foro Económico Mundial (FEM), tiene como objetivo medir la habilidad de cada país en proveer niveles de prosperidad a los ciudadanos, la misma que dependerá de la eficiencia del país en utilizar sus recursos disponibles. Tal informe indica que Venezuela en el periodo 2017-2018 ocupó la posición 127 de 137 países.

En este sentido, se aborda el intraemprendimiento, o emprendimiento corporativo, como la vía fundamental para hacer crecer el talento emprendedor en el seno de las compañías. A fin de desarrollar los objetivos de estudio, se hace necesario reconocer las variables existentes en la organización, este estudio se centra en analizar el intraemprendimiento y emprendimiento corporativo como estrategias de renovación empresarial.

La investigación se estructuró en cinco capítulos. El primer capítulo contempla el planteamiento del problema, en el cual se formularon las interrogantes de la

investigación, a su vez en él se establecen tanto el objetivo general, como los específicos, la justificación, el alcance y las limitaciones de la investigación. Por su parte en el segundo capítulo, se indicaron los antecedentes internacionales y nacionales relacionados con la investigación, las bases teóricas donde se sustentan los aspectos generales del tema en estudio y las bases legales que influyen en el desarrollo de la misma. En el tercer capítulo, se describen los aspectos metodológicos, en donde se confiere el tipo y nivel de la investigación, así como los aspectos referentes a la recolección de información y a la estructura de la metodología. En el cuarto capítulo se refiere al análisis de la información obtenida a través de la aplicación del instrumento, y la cual es presentada en forma de cuadros y gráficos de barras, así como, las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de datos.

Finalmente el capítulo V, donde se muestra el resultado del proceso investigativo a través del diseño de la propuesta de estrategia, cultura y formación de intraemprendedores, que facilite el desarrollo de las actividades entre los integrantes de la empresa Arias Ebenezer.

La investigación se complementa, con la lista de referencias utilizadas para el desarrollo de la misma y los anexos que permitirán ampliar la información presentada.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

En este capítulo compuesto por el planteamiento del problema, con el propósito de formular las interrogantes de la investigación, así mismo se establece el objetivo general y los objetivos específicos. En vista de ello, se plantea la justificación explicándose el porqué de la investigación, finalmente se incluyen el alcance y las limitaciones de la investigación.

#### **Planteamiento del Problema**

Se viven tiempos de economías inestables, volátiles y poco previsibles, tiempos en donde el efecto de la globalización afecta la estabilidad de las empresas en los mercados. Fernández (1998) lo establece, al señalar que: “Las empresas no se dan en el vacío, sino que forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones” (p.275), obligando a las organizaciones a prepararse para convivir con este ambiente y poder adaptarse a los cambios que se generan por los efectos del postmodernismo.

De lo antes expuesto, es necesario acotar que un problema que preocupa a pequeñas y grandes empresas es el agotamiento de sus modelos de negocio, lo que

poco a poco genera síntomas de estancamiento. Por lo tanto, resulta importante que las organizaciones tengan claro cuáles son los recursos tanto de capital, de infraestructura y humanos con los que cuenta donde el talento humano es un factor determinante a la hora de impulsar novedades.

Es así como Arango y Urrea (2000) señalan que: “La cultura organizacional define en gran medida la forma en que las empresas realizan sus procesos internos y sus relaciones con el mundo exterior, lo que es crítico para determinar su rendimiento”, en el mismo orden de ideas, Gasalla (1999) indica que la innovación, al igual que la cultura es una construcción social, las personas en cuanto a los valores, las actitudes y los conocimientos que poseen, actúan como eje central de la innovación organizacional.

Evidentemente las empresas innovadoras son más flexibles y esto les permite adaptarse mejor a los cambios en el entorno, responder más rápido y mejor a las necesidades cambiantes de la sociedad en su conjunto, tal como lo reseñan Drucker (1985) y Miles y Snow (1978). En tal sentido, se considera que las organizaciones modernas deben adaptarse y aprender a vivir con el cambio, es por ello que la diversidad, los conflictos y los dilemas, de estas organizaciones se ven en la necesidad de contratar personal creativo, inteligente, con deseos de superación, sentido de pertenencia y con necesidad de solventar problemas mediante la generación de ideas.

Corroborando lo anterior, en situaciones de crisis y cambios constantes, las empresas se están enfocando mucho más en la innovación y buscan intraemprendedores para generar cambios radicales dentro de sus organizaciones. Pinchot y Pelman (1999) 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.” (Pinchot, Pelman, 1999, p.16)

Autores como Stevenson y Jarillo (1990) indican que el intraemprendimiento va en aumento en todas las organizaciones, basándose en la necesidad de competir con éxito

en los actuales entornos muy volátiles y cambiantes, lo que ha llevado a buscar características de flexibilidad, crecimiento e innovación asociadas generalmente con el espíritu emprendedor. El intraemprendimiento ayuda a dueños, directivos y administradores a renovar y revitalizar sus negocios, para innovar y para mejorar su rendimiento empresarial global. En general, el desarrollo organizacional y económico depende sustancialmente del espíritu emprendedor en las organizaciones existentes (Antoncic, 2007).

Por su parte, Salcedo (2012) expone que la gran ventaja de tener un intraemprendedor radica en la posibilidad de mantener talentos, capaces de proveer soluciones y mejoras, sin tener que conseguir las respuestas desde afuera de la organización. Es así como se llega a la conclusión de que no se debe tener un nivel de estudio en específico para ser intraemprendedor, sino más bien contar con algunas características que permitan cumplir objetivos y lograr resultados que beneficien a la organización. Vale la pena acotar que el intraemprendimiento no va a suceder si la dirección no quiere, por ello es necesario fomentar la creatividad de arriba abajo ya que es difícil que el empleado por sí solo dedique su tiempo a estos proyectos.

El intraemprendimiento no es algo nuevo, nos encontramos con ejemplos de intraemprendedores dentro de grandes empresas desde hace más de 30 años. Algunos ejemplos de empresas a nivel internacional que promocionan el intraemprendimiento resultan ser 3M, Google, CEMEX, Telefónica, BBVA e IBM sólo por nombrar algunas.

A nivel nacional existen varias organizaciones e instituciones que ayudan a crear empresas en el país, es así como ejemplo de ello desde el primer trimestre del año 2010 un grupo de organizaciones venezolanas ha unido esfuerzos para articular iniciativas en pro del desarrollo y la promoción de la actividad emprendedora en el país. El punto en común que logró atraer a este grupo fue el reconocimiento de la importancia que tiene el factor empresarial para el desarrollo económico y social. Alrededor de tres millones de personas inician anualmente una empresa en Venezuela, y apenas 200.000 logran mantener su iniciativa por más de tres años y medio (Auletta, Rodríguez y Vidal, 2010). Esto da una idea de la tasa de mortalidad de nuevas empresas en el país, donde la brecha entre las nacientes y las establecidas es una de

las más amplias del mundo. Ante esta realidad surgió la idea de constituir una red denominada Ecosistema Nacional de Emprendimiento» (ENE) que aglutinara a las organizaciones relevantes en las diversas etapas por las que pasa un emprendedor en Venezuela, con el fin de apoyarle de manera efectiva.

Sin embargo, la situación económica que vive el país impulsa a los venezolanos a ingeniárselas para buscar opciones que les permitan generar o aumentar sus ingresos. Aramis Rodríguez, profesor y coordinador del Centro de Emprendedores del IESA, señaló que, cuando las economías entran en problemas, aparecen en gran medida los emprendimientos por necesidad y no tanto por oportunidad, como ocurre en países con vocación emprendedora, como Noruega y Suecia.

Por su parte, Mariángeles Valladares, gerente de Aceleración de Wayra Venezuela (Telefónica), afirma que existe un auge del movimiento emprendedor en Venezuela, por la difícil situación económica nacional, con empleos formales restringidos. La crisis motiva, porque pone a la gente a pensar cómo buscar otras fuentes de ingreso económico. El momento que estamos viviendo propicia el surgimiento del emprendimiento.

En virtud de las necesidades que tienen las organizaciones de personal intraempreedor, se toma como caso de estudio la empresa pequeña Arias Ebenezer, C.A, empresa dedicada a la producción y comercialización de materiales médico quirúrgicos en Venezuela, la cual fue fundada para Agosto del año 2013 por tres hermanos, quienes dan fe del estilo emprendedor que desde hace años ha tomado fuerza en el país. Sin embargo, más allá del estilo emprendedor, para estar en constante innovación y crecimiento en este tipo de empresas, se necesita de los conocimientos, experiencias y mentalidad abierta de una persona intraempreedora, el cual permita visualizar de maneras diferentes procesos u operaciones, así como también resolver problemas que están ocultos, que pasan desapercibidos o que no pueden ser resueltos por otros.

Actualmente la empresa está en busca de alianzas con empresas para desarrollar nuevos productos y con ello impulsar un catálogo de productos que permita el crecimiento de la empresa tanto vertical como horizontalmente y poder representar el caso, como ejemplo de otras Pymes a nivel nacional. El país necesita de personas capaces de reinventarse día a día, personas que tengan un gran sentido de oportunidad para resolver problemas que otros no detectan, y con ello desarrollar en pequeñas y medianas empresas ideas que permitan la continuidad de las actividades, de no ser así todos los cambios constantes y bruscos de tipo exógeno que afecten el desarrollo y crecimiento de una empresa, podrían tener resultados poco favorables para este tipo de organizaciones.

Al enmarcar los objetivos de estudio en conocimientos técnicos y gerenciales, se logran reconocer los problemas existentes, identificar sus causas y generar soluciones acertadas, es así, como analizando la capacidad intraemprendedora de los integrantes de la organización y entrelazando ésta como ente de integración entre la sociedad y el desarrollo de sus proyectos, se logran formar y/o desarrollar colaboradores y profesionales con sensibilidad y compromiso social.

El no realizar esta investigación, traería consigo la incertidumbre sobre cómo desarrollarse en un ambiente tan cambiante sin lograr resultados que más allá de beneficiar a sólo la organización permita también a los colaboradores abrirse a nuevas oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional, a su vez, no se permitirían conocer las diferentes propuestas que se desarrollarían durante la investigación.

Dando pie a la inquietud de medir la capacidad intraemprendedora de los integrantes de tal organización, de allí que con esta investigación surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué nivel de desarrollo tiene la capacidad intraemprendedora de los integrantes de esta organización? ¿Cómo desarrollar y/o mejorar la capacidad intraemprendedora de todos los integrantes de esta organización? ¿Cómo motivar en el talento humano la formación para aprender a aprender del intraemprendimiento con el fin de gestar nuevas e innovadoras ideas de negocio?

Cada interrogante planteada conlleva a establecer acciones en pro de transformar la gestión del intraemprendimiento, generar confianza, credibilidad y mejorar los procesos de formación del intraemprendedor.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General.**

Analizar la capacidad intraemprendedora de los integrantes de Arias Ebenezer, C.A.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar las condiciones actuales de la empresa Arias Ebenezer, C.A. con respecto a la capacidad intraemprendedora de sus trabajadores.
2. Identificar los diversos aspectos que representen oportunidades de mejora para desarrollar la capacidad intraemprendedora en Arias Ebenezer, C.A.
3. Proponer estrategias que promuevan la participación de los trabajadores de Arias Ebenezer, C.A. en el desarrollo intraemprendedora de la empresa.

## **Justificación del Proyecto**

Desde el punto de vista teórico, esta investigación resulta relevante por cuanto permite profundizar en el estudio de los modelos considerados de Planificación Estratégica y de la Comunicación Organizacional, así como también vincular ambas variables con la finalidad de desarrollar un instrumento que permita analizar las capacidades intraemprendedoras en las organizaciones.

En relación con las consideraciones de orden metodológico, la investigación adquiere una relevancia por cuanto su diseño podrá servir como punto de referencia

para otras investigaciones de carácter similar que se desarrollen con base en un instrumento para analizar la actividad intraemprendedora de los empleados. Esta investigación promoverá la medición de la capacidad intraemprendedora de los integrantes de Arias Ebenezer, C.A, de modo que la investigación pueda permitirle a la organización dirigir y explorar las variables adecuadas para desarrollar intraemprendedores exitosos y capaces, conscientes de su rol en el seno de la organización a la cual pertenecen.

En opinión del autor toda tesis de postgrado es un desafío intelectual a llevar a cabo ante la Universidad en la cual se desarrolla donde esa búsqueda de aprendizaje singular e irrepetible va guiada por la motivación individual, la curiosidad, avidez de conocimiento y el estímulo de poner en práctica lo aprendido.

De lo antes expuesto y para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se emplearon herramientas de investigación para abordar los problemas en estudio y desarrollar de manera eficaz el instrumento, lo que sin duda servirá de apoyo y guía para futuras investigaciones donde se afronten problemas similares como el planteado en la misma.

### **Limitaciones y Factibilidades del Proyecto.**

El proyecto propuesto es factible de ser realizado por cuanto el investigador dispone de los conocimientos teóricos y metodológicos para abordar la temática planteada, así como también la disposición de profundizar en aquellos temas que puedan ameritarlo. Cabe destacar que el investigador se desempeña laboralmente en el lugar del caso de estudio, lo cual repercute favorablemente en la comprensión de la temática en referencia. Adicionalmente, también se dispone del tiempo y los recursos materiales necesarios para emprender este proceso de investigación.

Por otra parte, a nivel institucional se tiene la autorización requerida para realizar el proceso de observación previsto para el desarrollo del marco metodológico de este

trabajo, así como el acceso al recurso humano que podrá ser seleccionado para la aplicación del instrumento prevista para la evaluación de la capacidad intraempresarial.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo contempla los antecedentes relacionados con la investigación, las bases teóricas donde se sustentan los aspectos generales del tema en estudio y, por último, las bases legales que tienen relación con el desarrollo de la investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación.**

#### **Antecedentes Internacionales.**

Rodríguez (2013), titulada: “Características Generales de un Gerente”, en su investigación en un contexto cuya muestra total estuvo conformada por 4.396 pequeñas y medianas empresas (PYMES) en España, distribuidas entre cuatro sectores objeto de estudio los cuales son: alimentación, vino, calzado y comunicación, ejecutó un estudio que tuvo por objetivo determinar qué características personales del directivo general de una organización son antecedentes del emprendimiento estratégico para lo cual se emplearon adaptaciones de los ítems de los siguientes instrumentos:

Escala de Proactividad Personal de Bateman y Crant, Escala de Orientación Emprendedora de Covin y Slevin, Escala de Estrategias de Explotación de Siren, Kohtamaki y Kuckertz. Es así que finalmente al recolectar un total de 376 cuestionarios, de los cuales 258 fueron válidos se obtuvo por resultados que la proactividad del directivo tiene un efecto positivo y significativo sobre la orientación emprendedora de la empresa.

Es así como esta investigación contribuyó que la orientación emprendedora es un componente de la organización que sirve para enlazar una característica personal del líder como la proactividad, con dos actividades estratégicas importantes (explotación y exploración) para que la organización pueda enfrentare a los constantes cambios del entorno.

Borges y Baraura Bruno (2014), en su investigación titulada “El perfil intraemprendedor de académicos ingresantes de un curso de administración en la ciudad de Joinville, Santa Catarina. “Identificaron el perfil intraemprendedor en académicos ingresantes de un curso de graduación en Administración de una Institución de Enseñanza Superior - IES, ubicado en la ciudad de Joinville, norte del estado de Santa Catarina, esta investigación se caracteriza como mixta y descriptiva. En una muestra intencional de 115 académicos se aplicaron a la Escala de Potencial Intraemprendedor y la Escala de Predisposición a asumir Riesgos Calculados.

Los resultados apuntan que los ingresantes poseen poco perfil intraemprendedor, principalmente por los bajos índices en los variables riesgos y potencial de intraempleo. Estos datos pueden contribuir a futuras reestructuraciones del curso, enfocándose principalmente en el aspecto emprendedor. El aporte de este trabajo, repercute en la necesidad de ser educados en el tema de emprendimiento e intraemprendimiento, así como también la manera en que se desarrolló la evaluación de este estudio, puesto que aplicaron ciertas escalas las cuales pueden servir de guía para el diseño del constructo del trabajo en curso, en pro de que la misma sirva como guía para estudios futuros.

Reyes, Pinillo y Soriano (2014), llevaron a cabo una investigación el cual lleva por título “Diferencias de género en la orientación emprendedora” fue realizada con una muestra de alumnos de la Universidad Rey Juan Carlos en Madrid-España, con la finalidad de analizar de las diferencias de género en la orientación emprendedora. Esta variable está compuesta por tres factores principales: Propensión al riesgo, Creatividad e Innovación y Proactividad: Energía e Iniciativa Personal. Para ello, se diseñó un cuestionario compuesto de 60 preguntas. Dichas preguntas se clasificaron en constructos tales como: Energía e iniciativa personal, perfil psicológico, motivación, capacidad de análisis, capacidad de relación, propensión al riesgo y creatividad e innovación. De esta manera los resultados que arrojaron en cuanto a la Proactividad, si existen diferencias significativas según sexo; debido a que los varones poseen un 77,5% del total mientras que las mujeres un 24,5% con respecto al factor mencionado. El aporte de este estudio para la investigación en curso, sirvió de guía para el diseño del instrumento a utilizar en este trabajo y con ello las variables necesarias a considerar para el desarrollo del mismo.

Cabana, Cortés, Aguilera y Vargas (2018), en su investigación realizada en las comunas de La Serena y Coquimbo en Chile, titulada “Factores Determinantes para el Intraemprendimiento Social” se presenta un modelo para determinar la conducta intraemprendedora social en estudiantes de Instituciones de Educación Superior, tomando como caso de estudio las carreras de Ingeniería de la Universidad de La Serena, en Chile. Se aplicaron encuestas a un grupo de 401 estudiantes, considerando escalas politómicas tipo Likert. Para el contraste del modelo propuesto se emplearon los métodos de ecuaciones estructurales, basado en los mínimos cuadrados parciales.

Se determinó que la innovación social, la fidelidad del estudiante y la disposición al riesgo explican en un 46,5% a la conducta intraemprendedora social. La identificación del estudiante con su carrera y con su universidad influye de forma directa y significativa en la fidelidad del estudiante. El aporte de esta investigación contribuyó en forma teórica en relación a los aspectos de intraemprendimiento, innovación y cultura

organizacional, permitiendo así complementar aspectos teóricos, necesarios para el desarrollo de la investigación.

### **Antecedentes Nacionales.**

Durán y Arias (2016), efectuaron un trabajo de investigación titulado “Intención emprendedora en estudiantes universitarios: integración de factores cognitivos y socio personales”, cuyo objetivo fue el analizar la relación que existe entre la actitud emprendedora de una persona y los estilos emocionales que este tiene. Para esto, se contó con 259 estudiantes venezolanos, donde 94 de ellos pertenecían a la Universidad Central de Venezuela, de las carreras de Administración y Derecho, mientras que 165 alumnos formaban parte de la Universidad Simón Bolívar pertenecientes a carreras de ingeniería y carreras administrativas e industriales. Esta investigación, se empleó una metodología descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental. Por lo que se usó la escala ¿Soy del tipo emprendedor? (STE) que tiene una estructura unidimensional, para evaluar la actitud emprendedora y el Cuestionario de Estilo Emocional (CEE).

Es así como el aporte de esta investigación contribuyó en analizar los instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación en curso, con la finalidad de validar las dimensiones del constructo, procedimientos y muestra de la investigación; así como también la existencia o ausencia de relación entre la intención emprendedora y un conjunto de variables cognitivas (autoeficacia emprendedora, actitud emprendedora y estilo emocional) y variables socio-personales (sexo, experiencia laboral, trabajar actualmente, poseer una empresa familiar vivir con padres o no).

### **Bases Teóricas.**

#### **Origen de los intraemprendedores.**

El término emprendedurismo surgió durante la segunda mitad del siglo XVIII e inicio del siglo XIX con los economistas Richard Cantillon (1755) y Jean Baptiste Say (1803),

que no estaban solamente preocupados con la economía en términos macro, pero también con las empresas, la creación de nuevo emprendimiento y la gestión de negocios. El hecho es que ambos consideraban las personas emprendedoras que corrían riesgos pues invertían su propio dinero.

Ya el intraemprededorismo es encaminado para el argumento del rescate del espíritu emprendedor para revitalizar las organizaciones presionadas por una creciente competitividad y el imperativo de la innovación y respuestas rápidas a los cambios en el ambiente, de manera que en la evolución de la investigación, acerca de emprendedorismo, la contribución de este estudio es verificar la incidencia de características emprendedoras en una determinada organización (Pinchott III, 1989)

Presentándose como una de las grandes características del mundo contemporáneo, la atracción por la novedad hace el cambio surgir de manera intensa y acelerada, obedeciendo a un orden implícito dado por los medios de comunicación que encienden otra vez el deseo de aprovechar riquezas y de apropiarse del conocimiento sobre las posibilidades de mejorarse la calidad de vida. “Expectativas y necesidades, antes difíciles de atender, se tornan cada día más accesibles. La innovación y el progreso parecen más próximos: agudiza la voluntad, la urgencia y, así mismo, el optimismo adsorbe el cambio”. (Motta, 1998. pg.).

Hay en esta referencia la prerrogativa de que cambiar es transformar sustancialmente las prácticas existentes más allá del establecido, pero de cualquier propuesta de cambio basada en idealismo administrativos o sugerencia por valores universales, por tratarse del cambio, de inventar otra vez a cada uno, en su contexto particular, de acuerdo con sus creencias y circunstancias.

De manera que a la empresa moderna cabe estructurarse y aprender a convivir con el cambio, el caos, la diversidad, los conflictos, las paradojas y los dilemas consecuentes, suponiéndose la adopción de medias teorías y necesitando nuevos abordajes que añadan percepción, intuición y flexibilidad. “En esa organización, fluida y

mutable, con nuevos problemas y dilemas, un ambiente de confianza mutua, integración, energía, persistencia, creatividad e iniciativa, será decisivo al éxito de cualquier empresa”. (Bernardi, 2003).

Las principales características de los emprendedores de éxito o por lo menos las más comúnmente observadas, son presentadas en la tabla a seguir:

### Principales Características de los Emprendedores

Tabla 1.

Características	Especificaciones
Necesidades	Aprobación. Independencia. Desarrollo Personal. Seguridad. Autorrealización. Vínculos.
Conocimientos	Aspectos técnicos relacionados con el negocio. Experiencia en el área comercial. Escolaridad. Experiencia en empresas. Formación complementaria. Convivencia con situaciones nuevas.
Habilidades	Identificación de nuevas oportunidades. Valoración de oportunidades y pensamiento creativo. Comunicación persuasiva. Negociación. Adquisición de informaciones. Resolución de problemas. Alcanzar metas. Motivación y decisión.
Valores	Existenciales. Estéticos. Intelectuales. Morales. Religiosos.

Fuente: Basado en Morí, 1998.

Según Hellriegel, D y Slocum, J. (1998). Administración, Pág. 372

**El término intraemprendedor se originó para describir al integrante de una organización que convierte ideas en realidades rentables. La introducción de la computadora personal de IBM representa una actividad intraemprendedora. Esta empresa encargó a Philip Estridge el desarrollo de la computadora personal. Estridge y su grupo de colaboradores procedieron a alterar muchas de las viejas tradiciones de IBM; recurrieron a proveedores externos para acelerar el desarrollo y reducir costos, en lugar de depender de las demás divisiones de IBM, y comercializaron las computadoras a través de minoristas en vez de depender de la organización de ventas de IBM. Estridge pudo ver cumplida su visión gracias a que contó desde el principio con el apoyo de la alta dirección. Sin embargo, debido a diferencias que surgieron entre él y la dirección, abandonó IBM en 1994. En 3M, Art Fry era uno de los muchos intraemprendedores exitosos de la empresa. Fry inventó los Post-it y convenció a 3M de su utilidad hace cerca de 20 años.**

Una vez que ya sabemos que es un intraemprendedor, surge la siguiente interrogante: ¿Cualquier persona que toma una iniciativa es un intraemprendedor? Es posible, pero no es seguro. Formular una nueva idea y plasmarla en una realidad beneficiosa es un resultado, no un propósito. El intraemprendedor genuino puede generar una visión y posee el valor de realizarla. Pueden imaginarse cuales recursos y circunstancias de la organización resultarán más atractivos para los clientes y como ellos responderán a sus innovaciones; pueden trazar los pasos de progresión necesarios de la idea a la acción. (Garzón, 1993).

Los intraemprendedores tienen necesidad de actuar, y no esperan el permiso de comenzar, lo que significa que son sujetos de una muy fuerte iniciativa (hacer, provocar, que las cosas sucedan). Aprenden a superar sus errores y a controlar el riesgo. La típica personalidad intraemprendedora contradice, en muchos aspectos, los comportamientos paradigmáticos de los gerentes y empresarios tradicionales.

Contrariamente a la creencia que prevalece acerca de las motivaciones internas genéricas sobre los hacedores de negocios, los intraemprendedores genuinos, al igual que los emprendedores éxitos, 1) están internamente impulsados por una necesidad creativa de realizar su visión y no por un mero deseo de acumulación de riqueza; 2) trabajan para reducir al mínimo el riesgo implícito en sus objetivos; 3) siguen

simultáneamente tanto a su intuición como al conocimiento que van desarrollando en base a análisis duros de sus condiciones y perspectivas; 4) son honestos con sí mismos y los demás; y 5) no tienen una necesidad de poder. Pueden sostener un razonable equilibrio entre la libertad de sus comportamientos y la responsabilidad de sus funciones dentro de la organización a la que pertenecen.

Para construir intraemprendedores, las empresas deben tener junto con una razonable política de remuneraciones e incentivos tiene que ser considerada una “cultura corporativa” que se caracterice por la libertad otorgada para desplegar el potencial creativo de los intraemprendedores. El intraemprendedor ocurre en función de la intensidad con que se presenten o inhiben los “10 factores de libertad” (Garzón, 1993) que tipifican los ambientes propicios para la actividad emprendedora dentro de una organización:

1. **Autoselección:** La compañía anima a que cualquiera de sus miembros se impulse a si mismo con un intraemprendedor.
2. **Nadie es Excluido o Librado a su Suerte:** La compañía provee la manera para que los intraemprendedores permanezcan ligados con sus colegas, jefes y dependientes.
3. **El Hacedor es quien decide:** La gente puede decidir por sí mismo la forma como desempeñar su función y organizar su trabajo sin necesidad de estar buscando sistemáticamente el permiso de sus superiores.
4. **Holgura Corporativa:** Existen maneras rápidas e informales de acceder a los recursos para experimentar con las nuevas ideas.
5. **Relajar la Filosofía del Funcionamiento Especializado:** La compañía puede manejar muchos productos y pequeños negocios experimentales.
6. **Tolerancia al Riesgo, a los Incidentes y los Errores:** Se anima el tomar riesgo (durante la experimentación con las nuevas ideas); se permite a la gente aprender de los errores.
7. **Paciencia Financiera:** La compañía puede soportar financieramente los experimentos sujetos a sucesivos fracasos iniciales.

8. **Libertad sobre la Posición:** La gente es alentada a fortalecer sus posiciones donde desarrollan, experimentan e implementan sus nuevas ideas.
9. **Equipos Funcionales Cruzados:** Es fácil formar equipos autónomos.
10. **Múltiple disponibilidad de los Recursos:** La gente puede utilizar libremente los recursos existentes en la compañía. (Garzón, 1993).

Además de los principios de Garzón, para fomentar el espíritu intraemprendedor, las organizaciones deben abrir paso a la innovación, caracterizándose por:

- **Compromiso por parte de la Alta Dirección:** Dicho compromiso debe incluir la disposición a tolerar los errores. Los gerentes de primer nivel han de comunicar a menudo su compromiso con las actividades intraemprendedoras y respaldar sus palabras con acciones.
- **Diseño Organizacional Flexible:** Las organizaciones intraemprendedoras están ideadas en función de acciones rápidas. La dirección da información y autoridad para tomar decisiones a quienes están mejor colocados para reaccionar a cambios en las condiciones del mercado. Estas personas suelen ser gerentes de primera línea.
- **Autonomía del Equipo Intraemprendedor:** Ligado muy de cerca de la flexibilidad está el hecho de mantener una política de “no intervención” en la administración cotidiana del equipo encargado de la instrumentación de una innovación. Por lo general, los intraemprendedores que terminan con éxito sus esfuerzos han gozado de una libertad de acción considerable.
- **Personas Competentes y Talentosas que manifiesten conductas y actitudes Emprendedoras:** La disposición a ofrecerse en forma voluntaria no es razón suficiente para asignar a una persona a un equipo a cargo de una innovación emprendedora; también es necesario que el individuo sea competente en ese campo o en uno afín. Es común que los voluntarios competentes tengan experiencia en la creación de operaciones o hayan recibido capacitación al respecto. Algunas compañías imparten programas de capacitación formal, otras establecen relaciones de tutoría o asesoría. Aun así, la mayoría de los

intraemprendedores han experimentado al menos un fracaso antes de alcanzar éxitos que compensan con mucho las pérdidas anteriores.

- **Incentivos y Recompensas por correr Riesgos:** Los intraemprendedores quizás no estén dispuestos a poner en riesgo su trayectoria profesional y sufrir la frustración de provocar cambios sólo por la satisfacción de dotar de vida a sus operaciones, por lo que los desarrolladores de operaciones exitosas deben recibir una compensación generosa. La actividad intraemprendedora no debe ser una labor sin salida, sino vincularse con una trayectoria profesional identificable de progreso.
- **Un Sistema de Control bien Diseñado:** Nada ahoga más la actividad intraemprendedora que los controles burocráticos. No obstante, a pesar de la posible contradicción entre controles firmes y espíritu intraemprendedor, la alta dirección no puede renunciar a su responsabilidad en los proyectos de las nuevas operaciones. Controlar innovaciones internas significa recopilar y analizar datos que permitan a la dirección prever, en un grado razonable, hacia donde se dirige el equipo encargado de la nueva operación. Así mismo, exige asegurarse de que el equipo entiende la diferencia entre acciones intraemprendedoras y toma de riesgos irresponsables.

### **Intraemprendimiento y cultura de intraemprendimiento.**

El intraemprendimiento también denominado emprendimiento corporativo u organizacional es definido por Varela e Irizar (2009) como una actividad que tiene como objetivo la generación de nuevos negocios para la empresa matriz, lo cual se puede llevar a cabo por medio del desarrollo de nuevos proyectos empresariales innovadores; a su vez Trujillo y Guzmán (2008) señalan que es la actividad emprendedora llevada a cabo dentro de las organizaciones ya establecidas, por su parte McGinnis y Verney (1987) se refieren al intraemprendimiento cómo un requerimiento para retomar el espíritu emprendedor al interior de las organizaciones.

El intraemprendimiento ha sido abordado desde diferentes perspectivas que pueden recogerse en cuatro grupos principales: los elementos del entorno externo a la empresa que generan en esta respuestas o posturas emprendedoras; el sujeto que lo ejerce al que se le denomina intraemprendedor o empresario interno; los aspectos organizacionales es decir las características procesos o condiciones propias de la firma que favorecen o dificultan el surgimiento de iniciativas emprendedoras entre ellas la estrategia, la estructura y la cultura organizacional; y el efecto que produce el intraemprendimiento en la empresa, por ejemplo en su innovación, (Trujillo y Guzmán, 2008).

La cultura intraemprendedora o de intraemprendimiento es aquella cultura organizacional que a diferencia de una “tradicional”, ofrece a los empleados la posibilidad de encontrar oportunidades de innovación, y a la vez de satisfacer los deseos de sentirse propietarios de sus proyectos internos, sin tener que abandonar la empresa (Garzón, 2004).

Para Ross (1987) al crear empresas los individuos son emprendedores, por lo cual al menos durante sus inicios la cultura que prevalece en ellas es igualmente emprendedora; pero que con el tiempo y con la complejidad que toman las actividades, dicha cultura tiende a volverse burocrática. Señala este autor que dentro las características que se encuentran en una firma donde se desarrolla y mantiene una cultura intraemprendedora e innovadora están la autonomía, la tolerancia al riesgo y a los errores, la lealtad, la firmeza y general todas las características atribuidas al espíritu empresarial; indica además el autor que la cultura intraemprendedora debería desarrollarse en todos los colaboradores y no únicamente en los directivos.

Teniendo en cuenta que emprender es un proceso, es factible la creación de una cultura, donde se incite a las organizaciones y en especial a sus colaboradores a emprender nuevos proyectos que produzcan empleo y desarrollo (Varela e Irizar, 2009; MacMillan y McGrath, 2000). Según Kyriakopoulos et al. (2004), la cultura emprendedora dentro de la organización tiene las siguientes características: actitud de toma de riesgo, liderazgo innovador, mecanismos de relacionamiento y flexibilidad. La

mentalidad intraempresarial en la organización incluye elementos como un apropiado sistema de recompensas, disponibilidad de recursos para los proyectos emprendedores, una estructura organizacional de soporte, y tolerancia al riesgo y a los errores (Wood, 2004).

### **Cultura de intraemprendimiento y rendimiento**

Benitez-Amado et al. (2010) Estudiaron en una muestra de 203 empresas españolas cómo las tecnologías de información y el intraemprendimiento influyen en el rendimiento de las organizaciones, hallando que la cultura de intraemprendimiento es un importante predictor del desempeño comercial de la firma, y que la tecnología de la empresa así como el uso que hace de ella, tienen un efecto positivo sobre el emprendimiento y el rendimiento organizacional.

Agca et al. (2009) publican un trabajo realizado con 331 empresas manufactureras turcas en las cuales a través de un constructo multidimensional, observan las relaciones entre el ambiente externo, el intrapreneurship y el rendimiento. En esta investigación el intraemprendimiento es analizado en términos de innovación, nuevos negocios, renovación organizacional, pro actividad y toma de riesgo. Los resultados muestran que los factores ambientales tienen un impacto estadísticamente significativo sobre las actividades intraempresariales de estas empresas, siendo negativa su influencia para la relación entre la utilidad financiera y la renovación, y positiva para la toma de riesgos y la innovación.

Explorando el impacto de la creatividad y la experiencia de los mandos medios, en los resultados de los emprendimientos al interior de las corporaciones, López (2008) encuentra en una muestra de 308 funcionarios que estas dos variables tienen una relación positiva con la cantidad y calidad de los intraemprendimientos y por lo tanto en el rendimiento de la organización.

Kuratko, et al. (2005) a partir de un estudio realizado en la empresa Middle-Level, desarrollan un modelo conceptual que relaciona el conocimiento, el espíritu empresarial corporativo y el rendimiento de los directivos. En este trabajo los autores muestran que la conducta de los gerentes de nivel medio está relacionada con el éxito del emprendimiento corporativo, lo que les permite plantear un proceso para impulsar el intraemprendimiento cómo un factor de éxito empresarial.

En un estudio longitudinal realizado en diez de las 500 mejores corporaciones de la revista Fortune, Marcus y Zimmerer (2003) encuentran que la incorporación de programas de intraemprendimiento en la estructura de la organización tiene un impacto positivo en el desempeño de la misma en términos del total de ventas, utilidades y rendimiento para los inversores. Lo anterior los lleva a concluir que para las organizaciones es importante que sus colaboradores se formen en las labores propias de sus cargos, pero también en el desarrollo de conductas emprendedoras.

Morris et al. (1993) estudia en una muestra de 84 empresas industriales la relación entre el corte colectivista o individualista en la cultura organizacional y el desarrollo del intraemprendimiento en la empresa. Sus resultados muestran que el espíritu empresarial es más alto en condiciones de colectivismo o individualismo equilibrado, y más deteriorado en ambientes altamente individualistas o colectivistas, y que ello tiene influencia directa en el rendimiento de la organización.

Por otra parte estudios cómo los de Covin y Slevin (1991) muestran que las empresas con mayor capacidad adaptativa y mayor orientación emprendedora tienen un desempeño mejor que las firmas más conservadoras, particularmente en entornos turbulentos y cambiantes.

### **Cultura de intraemprendimiento e innovación**

La relación entre intraemprendimiento e innovación organizacional ha sido de igual manera objeto de diversos trabajos empíricos, que la han estudiado de manera

exclusiva o relacionándola con otras variables, en diferentes contextos geográficos y culturales.

En los Estados Unidos de América, Kuz (2010) estudia el intraemprendimiento y la innovación en empresas de alta tecnología, vinculando estos factores al papel desempeñado por sus líderes de mayor rango. Su estudio muestra que para que la empresa sea más innovadora el líder debe fomentar prácticas como la generación de ambientes de trabajo colaborativos, apoyar la innovación abierta a través de concursos de ideas, vincular el intraemprendedor a los procesos innovadores, y conducir la empresa hacia negocios de más actualidad.

Lee et al. (2008) en un estudio con empresas de Taiwan relacionan el aprendizaje y los comportamientos organizacionales asociados al intraemprendimiento y la innovación. Hallan una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional intraemprendedora y la innovación, demostrando que las empresas con este tipo de cultura son más innovadoras en productos y a nivel gerencial.

Explorando cómo los valores organizacionales impactan en el proceso de innovación y en especial la manufactura tecnológicamente avanzada –AMT, Khazanchi et al. (2007) encontraron que los valores relacionados con la flexibilidad (considerada por muchos autores como una de las principales características de la cultura intraemprendedora), afectan positiva y directamente la innovación y que en la medida que los gerentes y operarios comparten dicha percepción de flexibilidad, el rendimiento de la planta mejora después de la implementación de un sistema de -AMT.

Manimala (2006) presentó un estudio realizado en empresas del sector público de la India, cuyo principal objetivo fue identificar las dificultades de la organización para la innovación intraemprendedora. Para cumplir con su propósito revisó 162 proyectos, de los que seleccionó 31 casos altamente innovadores. Entre sus resultados identificó las siguientes dificultades para la innovación intraempresarial: insuficiencia de premios y

reconocimiento (65%), pobre documentación y mantenimiento de registros (58%), y falta de formalidad en la formación del equipo (81%).

Amo y Kolvereid (2005) aplicaron un modelo orientado a medir el comportamiento intraempresarial e innovador en graduados de la Escuela de Negocios de la Universidad de Noruega. El estudio que incluyó una muestra de 634 individuos ocupantes desde gerencias de nivel alto y medio, hasta cargos de menor rango en diferentes organizaciones, arrojó resultados que sustentan la relación entre la orientación hacia el intraemprendimiento y la renovación definida y alcanzada por la organización.

En un estudio empírico realizado en Suecia, Samuelsson y Dahlgvist (2005) analizaron si las innovaciones intraempresariales se presentan más en las empresas nuevas o en las ya establecidas; encontraron que en promedio la mayoría de emprendimientos innovadores se desarrollan dentro de organizaciones más antiguas, y que los recursos y capacidades que han logrado acumular estas empresas se constituyen en un factor diferenciador al respecto.

Zhao (2005) buscando aportar al entendimiento de la relación entre emprendimiento y la innovación en las organizaciones, realizó un estudio de casos múltiples con seis empresas innovadoras de Australia. Encontró que existe una relación positiva, directa y complementaria entre los factores observados, y que en entornos cambiantes la combinación de ambos es vital para el éxito organizativo, así mismo concluyó que el estilo de dirección y en general la cultura organizacional son factores que influyen en el comportamiento innovador de la firma.

En Colombia Garzón (2004) realizó un trabajo con PYMES de Bogotá para observar el papel de los altos intraempresariales y la cultura intraempresarial en los procesos de innovación; encontró que los factores que facilitan el trabajo intraempresarial en las PYMES son en orden jerárquico: el apoyo a las ideas innovadoras de los colaboradores, la identidad y el sentido de pertenencia con el equipo

y la empresa, la autonomía, una estructura organizacional flexible, una adecuada relación desempeño/premio para el colaborador y la tolerancia institucional al conflicto.

Martins y Terblanche (2003) estudiaron los elementos de la cultura organizacional que influyen sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación en las empresas, obteniendo como resultado que son especialmente el fomento de la generación de ideas y la toma de riesgos, el aprendizaje continuo, el soporte para afrontar el cambio y la competencia, y el apoyo en caso de cometer errores o en casos de conflictos intraorganizacionales.

Claver et al. (1998), En un trabajo que analiza el origen de la innovación tecnológica y las condiciones más importantes para que se produzca en la organización, encuentran que se requiere de: preparación técnica, un factor humano preparado, recursos financieros, pero sobre todo de una cultura organizacional favorable al cambio; y que todos estos factores son determinantes para el éxito de la estrategia innovadora de la firma.

## **Bases Legales**

La legislación venezolana define a emprendedor en el decreto N° 1547, del 9 de noviembre del 2001 en la Ley de Promoción y Desarrollo de la PYMI como: “persona interesada y capaz de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarla en un concepto de negocio operativo o en un producto, mediante la obtención de los recursos necesarios para su ejecución y posterior comercialización” (p.1)”.

## **Ley Orgánica De Ciencia, Tecnología E Innovación (LOCTI)**

El objetivo de los aportes es financiar las actividades de la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones, necesarias para el avance social, económico y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional, en concordancia con el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación establecido por la autoridad nacional con

competencia en esta materia. Los recursos recaudados por concepto de los aportes son destinados al financiamiento de planes, programas, proyectos y actividades en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación y sus aplicaciones en áreas sociales, basándose en la prioridad comunitaria, tales como: comunicaciones, salud, vivienda, petróleo, biotecnología, talento humano; que van dirigidos a fomentar la apropiación social del conocimiento, a fin de alcanzar la soberanía e independencia científico-tecnológica del país.

La LOCTI busca potenciar nuestras capacidades para atender problemas y necesidades locales e incrementar el desarrollo endógeno nacional y la capacidad de producción industrial en las áreas agroproductivas, manufactureras y de servicios.

Esta ley, en su apartado relacionado al Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, establece en su Art. 61 dedicado a la creación del Fondo que:

El Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, (FONACIT), es el órgano executor y financiero de los programas y proyectos definidos por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, en consecuencia, el ente encargado de administrar los recursos asignados por éste al financiamiento de la ciencia, la tecnología y la innovación, velando por su adecuada distribución, sin perjuicio de las atribuciones conferidas a otros entes adscritos al Ministerio de Ciencia y Tecnología por leyes especiales.

Decreto con rango, valor y fuerza de ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social.

Este decreto en el Capítulo V, en su apartado de Programas Especiales específicamente en el Financiamiento a Emprendedores según el Art. 31 indica que:

El Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, implementará programas especiales de estímulo a los proyectos de inversión presentados por emprendedores, fijando anualmente, a través de manuales o instructivos internos, los requerimientos y las condiciones para la gestión de financiamientos preferenciales, que permitan la creación y fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social, en aquellos sectores considerados prioritarios en el Plan

## Estratégico Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social.

Por su parte el apartado de asistencia a programas de exportaciones en el Art. 33 contempla que:

El Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, en coordinación con las instituciones financieras que la ley disponga, prestará asistencia financiera para desarrollar los programas específicos de fomento y promoción de exportación de productos elaborados y prestación de servicios por parte de las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social, para satisfacer el mercado nacional, considerando los siguientes aspectos:

1. Identificar los espacios de intercambio, para los bienes y servicios producidos por la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social dirigidas a las exportaciones.
2. Promover y desarrollar redes asociativas entre pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social, para el intercambio de sus productos.
3. Promover la participación de las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social en espacios de intercambio, bajo condiciones preferenciales.
4. Desarrollar programas de asistencia técnica, cooperación, mejoramiento productivo, calidad, formación y capacitación en todas las áreas y procesos vinculados con las exportaciones.
5. Promocionar, desarrollar y evaluar programas y proyectos dirigidos a impulsar el intercambio de los productos y servicios generados por las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El capítulo a continuación se ve enmarcado por los aspectos metodológicos que se utilizarán durante la investigación con la finalidad de precisar el alcance del planteamiento y los objetivos formulados en el estudio, tomando como base el marco teórico definido en el capítulo anterior.

#### **Tipo y Diseño de Investigación**

Es fundamental determinar el tipo de la investigación, ya que permite orientar el sentido de la misma en cuanto a los procedimientos a seguir a lo largo del estudio, delimitando el entorno específico y facilitando a los investigadores el enfoque teórico-práctico del estudio en cuestión. En este trabajo se utilizó el estudio múltiple de casos por ser uno de los métodos más utilizados en las investigaciones cualitativas (Esparza y García, 2011; Maxwell, 1996; Yin, 1989), debido a que permite comprender el proceso que da origen a ciertos fenómenos, captar adecuadamente la heterogeneidad y el rango de variación existente en una población determinada, y medir empíricamente una teoría o construir una nueva explicación teórica sobre un determinado fenómeno investigado.

El método del caso facilita realizar una generalización analítica de los resultados a través de las técnicas de replicación literal y la selección teórica (o hecha deliberadamente) para trabajar aquellos casos que resultan críticos en la valoración de una teoría ya existente o en desarrollo (Franco y Urbano, 2010).

Por ello, se le confiere así a esta investigación el carácter de estudio de casos. En el marco de las acciones a realizar, se incluye basar los argumentos en soluciones bien fundadas, con evaluación de los resultados.

Según, Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que los estudios no experimentales “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos” (p. 205). En el caso que se pretende estudiar se busca analizar los hechos tal y como ocurren, de manera de generar aquellos cambios o mejoras que contribuyan a lograr el máximo nivel de la gestión llevada a cabo en la unidad.

## **Población y Muestra.**

### **Población.**

Partiendo de la definición dada por Hurtado (1995). Paradigmas de la investigación, según la cual: “población o universo se refiere al conjunto o total de individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello, también se le llama universo” (p.79), la población objeto del estudio en este trabajo especial de grado estuvo definida como todos los colaboradores que laboran en Arias Ebenezer, C.A independientemente del departamento al que pertenezcan y comprende a un total de 250 empleados lo cual representa la población.

### **Muestra**

Según Gómez (1967). Estadística aplicada, la muestra se define como: “Una porción del universo, la cual será estudiada para obtener conclusiones sobre el compartimiento de la población”. (p.18). Debido a que la población es pequeña y de fácil acceso para el investigador, se tomó toda y se denomina población censal, Ramírez (2008), señala: “la muestra censal es aquella porción que representa toda la población” (p.2). La porción donde se aplicara el instrumento será 100 empleados y ese será la muestra objeto de estudio.

## **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.**

Según Hurtado (1995). Paradigmas de la investigación, un instrumento de recolección de datos: “es la técnica por medio de la cual se extrae la información de la muestra, por medio de la cual se realizará el análisis, que posteriormente permitirá concluir, obviamente la técnica e instrumento dependerá de la investigación” (p.90).

En el mismo sentido, se entiende por fuentes primarias, según Méndez (2002). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación: “La información recabada de manera directa por el investigador, mediante el uso de instrumentos”; y por fuentes secundarias: “Es la información que el investigador recaba de manera indirecta; y que generalmente se encuentra documentada en otros trabajos similares, bibliografías, hemerotecas, etc.”

Otra de las técnicas que serán empleadas en la presente investigación será la Encuesta. Esta técnica permite, a partir de un conjunto de preguntas, recopilar las opiniones emitidas por los sujetos que forman la muestra de la población y que resultan de interés para la investigación. Méndez (2002) señala en relación a la Encuesta que la misma “permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación”. (p. 155)

El Cuestionario es el instrumento de investigación que se corresponde con la técnica de la Encuesta. En esta investigación, el Cuestionario estará diseñado con preguntas cerradas, utilizándose los modelos de preguntas dicotómicas, múltiples y de escalas de medición de actitudes y respuestas. En cuanto a este último modelo, Palella y Martins (2012) resaltan que “las escalas son formas de medida que se basan en la idea de clasificación, aprovechando a la par las propiedades semánticas de las palabras y las características de los números”. (p. 136)

En el caso de las preguntas de escala de medición de actitudes, se utilizará el método de Escalamiento Tipo Likert. Hernández, Fernández y Baptista (2010) destacan que éste “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala”. (p. 245)

### **Validez y Confiabilidad**

La validez de los instrumentos, según Morales (2000): es el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está definido.

Por otra parte, según Rusque M (2003) “la validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La fiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación. (Pág. 134)

Para Ander Egg (2002), el término confiabilidad se refiere a "la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir. (p. 44). Por otra parte, Palella y Martins (2012) la definen como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida: es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales”. (p. 164)

En ese mismo orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que la Confiabilidad se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. (p. 200)

## **Procedimiento**

Los pasos que siguen en la elaboración del Proyecto de Investigación comprenderán:

- Obtención de información relacionada con el tema de estudio: “capacidad intraemprendedora”, a partir de trabajos especiales de grado, revistas, páginas en Internet, periódicos, libros y otros documentos.
- Una vez asentadas las ideas y realizada la metodología a aplicar, se procederá a recoger la información por medio de una encuesta que permitió recabar la información por medio de un trabajo de campo, aplicado a la muestra seleccionada. Con ello el diseño de los instrumentos de medición y su validación mediante la realización de una prueba piloto haciendo uso de jueces o testigos.
- Una vez aplicado el cuestionario y obtenidos los datos, se procederá a su organización en tablas y graficas que permiten analizarlos y posteriormente emitir las conclusiones sobre el estudio.
- La elaboración de la propuesta, considerando su factibilidad operativa, técnica y económica.
- Finalmente, la preparación del informe final y su entrega al Consejo General de Estudios de postgrado.

En cada una de las fases mencionadas, tendrá lugar el proceso de revisión del tutor metodológico y del tutor académico.

## **Técnicas de Análisis.**

En esta fase de análisis de datos, se implantarán criterios orientados en los procesos de codificación y tabulación de los resultados, técnicas de presentación; así como también el manejo de los datos estadísticos. Por ende, Balestrini (2001) afirma que:

El análisis e interpretación de los datos, no se construye en una fase que se improvisa posteriormente a la recolección y al procesamiento de los mismos. Dentro de esta perspectiva a fin de proceder positivamente en todo lo relativo a esta etapa, es recomendable antes de recolectar los datos, introducir un análisis anticipado, donde se planifique previamente lo que se hará cuando se recolecten éstos, y considerar, a partir de una exhaustiva reflexión, por parte del investigador (p.170).

Es por ello, que el análisis se realizará a partir de cuantificar las respuestas una vez aplicada la estadística descriptiva, tomando en cuenta que las alternativas de respuestas se analizarán porcentualmente, y según los datos se graficarán las mismas con la finalidad de analizar el comportamiento de ámbito de estudio.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

A continuación, se reflejan los aspectos logísticos en la realización del trabajo, como tiempo, recursos humanos, técnicos, operacionales y el cronograma de las actividades que se irán realizando eventualmente en el tiempo requerido. Por lo que Ramírez (2005), explica que “se refiere a los aspectos logísticos del mismo e indican cómo se va a lograr su realización...” (p.96).

#### Recursos Humanos

Un equipo conformado por los investigadores y la supervisión de un tutor experto en el contenido, así como opiniones de especialistas en metodología, para lo que Salinas (2010) dice, “señala al personal que podría estar involucrado en el proyecto. Si son escasos los recursos humanos...” (p.44).

#### Recurso Técnico y Operacional

Tabla 2

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	BSF.
1	Tutor	15.800.000
1	Especialista en Metodología	10.500.000
1	Investigador	8.600.000
	<b>Total</b>	<b>34.900.000</b>

FUENTE: Elaboración propia (2020)

También para la elaboración de esta investigación será preciso el uso de recursos técnicos que ayudan a llevar a cabo el proyecto de forma satisfactoria, es por eso que serán utilizadas: Bibliografía, equipos de computación, conexión a internet, impresiones,

copias, encuadernaciones, entre otros elementos de papelería y transporte. En este sentido Salinas (2010), manifiesta que este “se refiere tanto a costos como precios de los diferentes rubros que se usarán en el desarrollo de la investigación. En muchos casos, se entiende como gastos a las inversiones monetarias que se incurrirán con la investigación” (p.87)

**Tabla 3**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	BS. F
<b>1</b>	Computadora Portátil y de Escritorio	132.000.000
<b>10</b>	Transporte	13.200.000
<b>3</b>	Libros	44.000.000
<b>0</b>	Fotocopias	20.000.000
		<b>Total 209.000.000</b>

**Fuente: Elaboración propia (2020)**

## CAPITULO V

### ANALISIS DE RESULTADOS

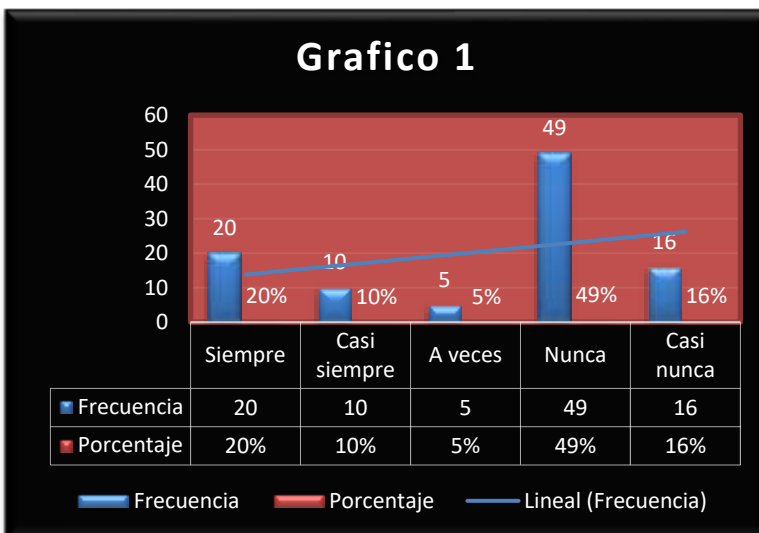
Según los objetivos trazados en trabajo de investigación, se emplearon las herramientas elaboradas, la encuesta, para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva para detallar las diferentes operaciones a las cuales fueron sometidos los datos una vez aplicado cada instrumento.

En este sentido, la información obtenida en el cuestionario aplicado, reflejo una serie de datos que se presentan analizados por dimensión, se representaron en tabla de frecuencia, porcentaje y gráficos a fin de expresar en forma clara y sencilla los resultados obtenidos.

**Variable: Autonomía**

**Dimensión: Proyectos**

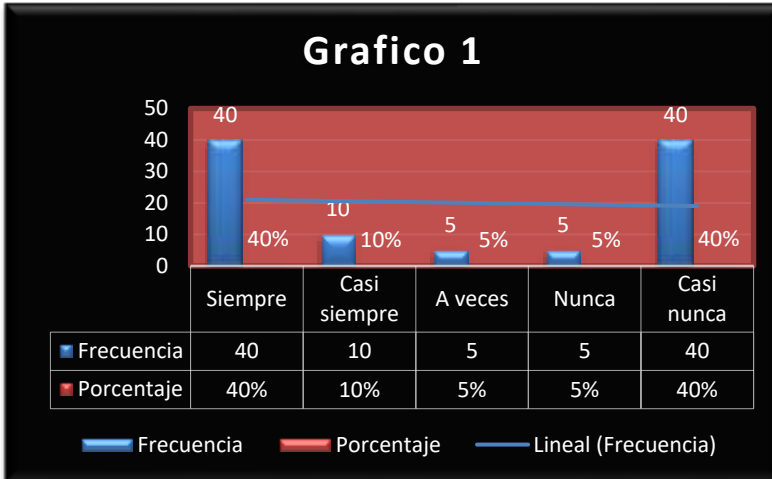
Ítem 1 ¿En su organización es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos?



**Variable: Autonomía**

**Dimensión: Proyectos**

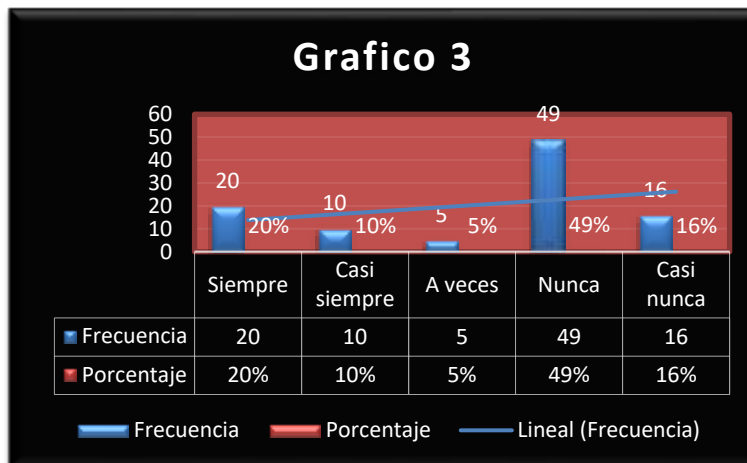
Ítem 2 ¿En su organización se persuade a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?



**Variable: Autonomía**

**Dimensión: Proyectos**

Ítem 3 ¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?



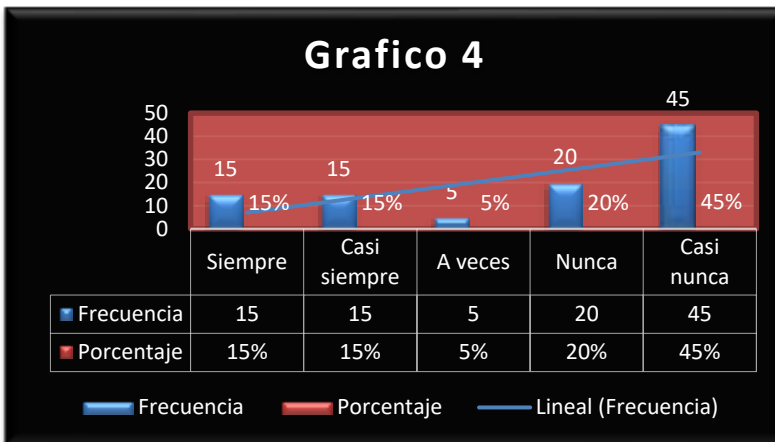
**Análisis de resultado de los ítem 1, 2 y 3:** Dado las repuestas de los encuestados con la pregunta relacionada la variable Autonomía. Se evidencia que nunca o casi nunca se les permite iniciar proyectos sin consultar a la directiva, tampoco se les motivan a emprender dentro de la organización. Según De Clercq (2005) Las compañías de

naturaleza emprendedora conforman equipos y entienden la gran importancia de que se generen ideas entre sus colaboradores y le brindan oportunidades de expresarse y de desarrollar sus ideas para beneficio común.

**Variable: Tolerancia al riesgo**

**Dimensión: Emprendimiento**

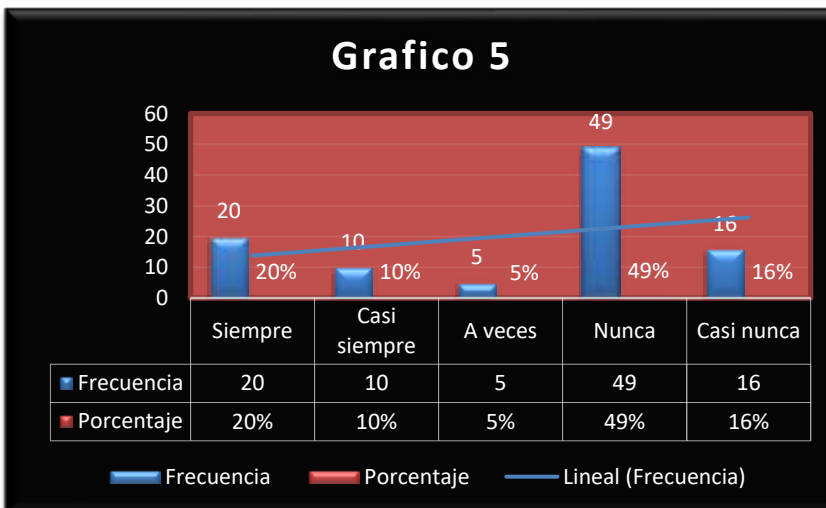
Ítem 4 ¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?



**Variable: Tolerancia al riesgo**

**Dimensión: Emprendimiento**

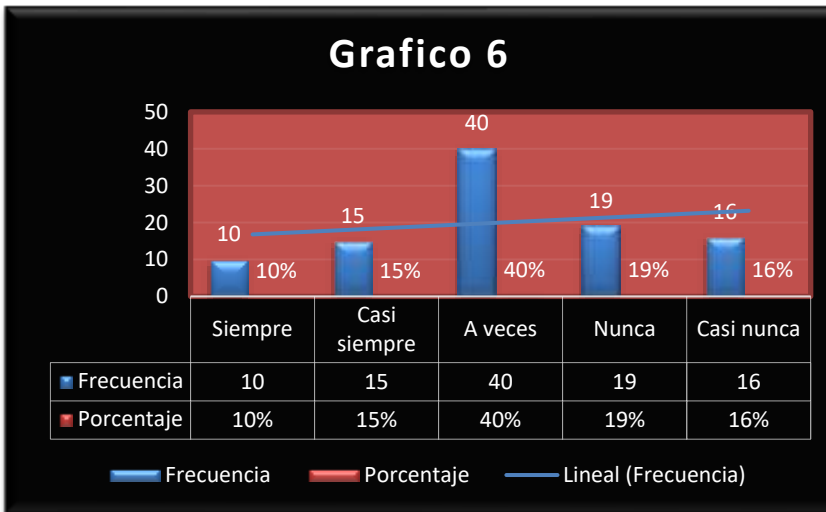
Ítem 5 ¿La empresa estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados?



**Variable: Tolerancia al riesgo**

**Dimensión: Emprendimiento**

Ítem 6 ¿Confía en sus capacidades así cometa errores?

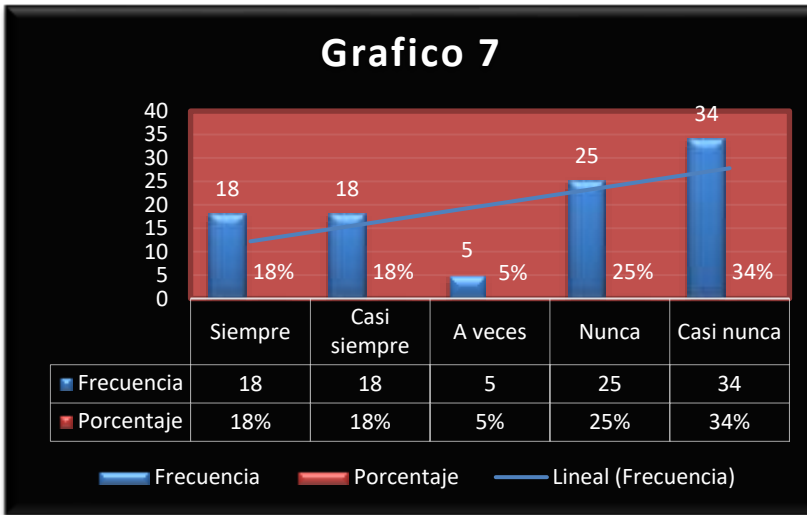


**Análisis de resultado de los ítem 4, 5 y 6:** Dado las repuestas de los encuestados con la pregunta relacionada la variable Tolerancia al riesgo. Se evidencia que a pesar de que la empresa nunca o casi nunca considera el riesgo como opción, sus colaboradores de forma interna están dispuestos a tomar riesgos. Riesgo que una organización o grupos de interés están preparado a manejar después que el riesgo ha sido tratado, con el fin de conseguir sus objetivos; en otras palabras, es la variación máxima aceptable respecto al apetito de riesgo. (Caracas Bursatíl, 2019)

**Variable: Compensación**

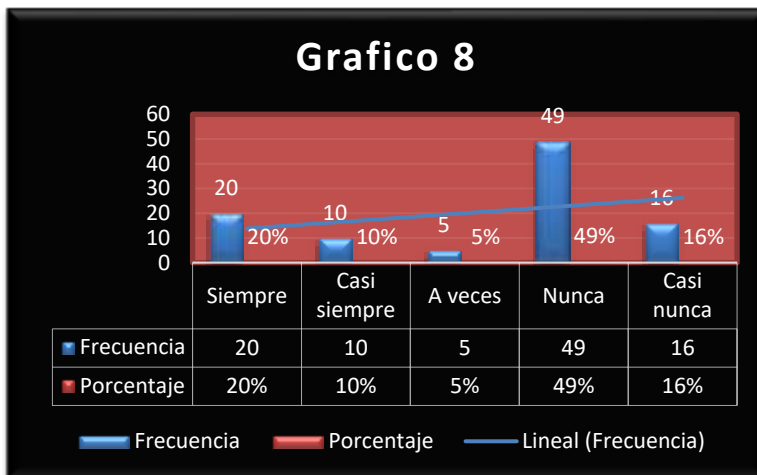
**Dimensión: Salarios**

Ítem 7 ¿En la empresa a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?



**Variable: Compensación**  
**Dimensión: Salarios**

Ítem 8 ¿La empresa recompensa económicamente a los colaboradores que generan intraemprendimiento?



**Análisis del resultado de los Ítems 7 y 8:** La respuestas de los empleados encuestados en la Variable Compensación deja en evidencia que la empresa no tiene como política incentivar económicamente a los trabajadores que tengan iniciativas emprendedoras dentro de la organización, esto no motiva a la innovación o a la creatividad.

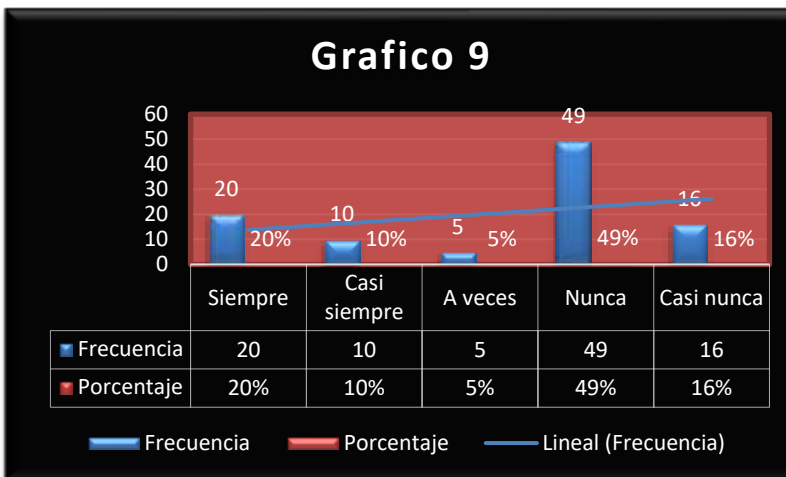
Según De Clercq (2005) Muchos buenos empleados no toleran a la empresa que los contrata, entre otras causas, por considerar que no gozan de suficiente autonomía

para tomar decisiones. Se sienten ahogados por sus jefes y por la compañía, pues no les parece que el entorno sea favorable para la expresión de sus ideas y sentimientos, e independientemente de sus motivos económicos, deciden renunciar y emprender sus propios negocios.

**Variable: Corporativa**

**Dimensión: Gestión de Proyectos**

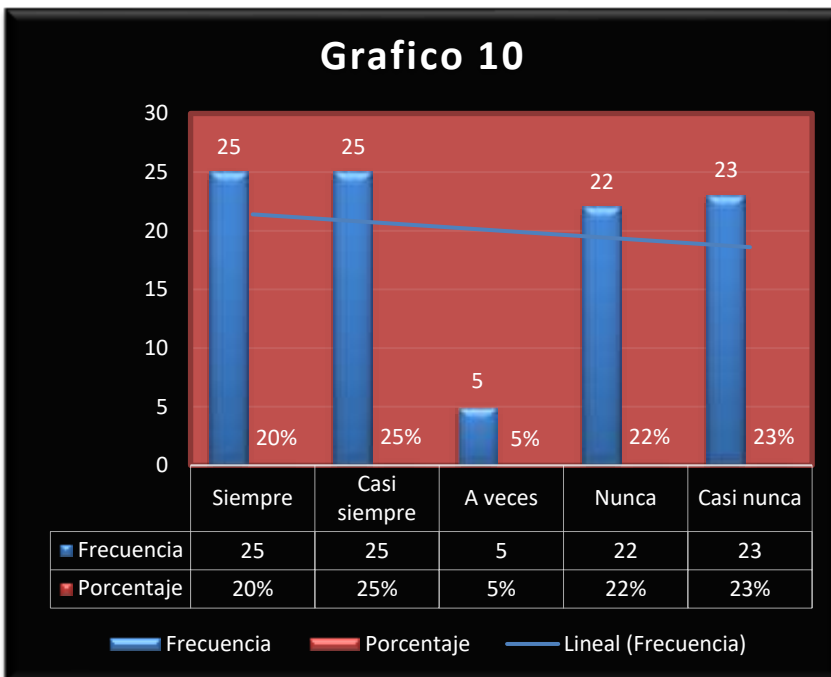
Ítem 9 ¿Es frecuente que en la empresa se apoyen nuevos proyectos así no hayan estado en el plan estratégico o el presupuesto previamente aprobado?



**Variable: Corporativa**

**Dimensión: Gestión de Proyecto**

Ítem 10 ¿Las directivas permiten que los colaboradores usen parte de su tiempo laboral para la planeación y/o el desarrollo de los proyectos auto iniciados?



**Análisis de las repuestas de los Ítems 9 y 10:** En estas repuestas de los encuestados se denota en la Variable Corporativa, que no existe una cultura dentro de la organización para permitir el desarrollo intraemprendedora de los empleados. Las organizaciones pierden constantemente elementos valiosos, incluso si están bien retribuidos, y no tienen claro qué hacer para retenerlos porque no se sienten en un ambiente donde se puedan desarrollar.

## CAPITULO V

## **LA PROPUESTA**

### **DOTAR A LOS EMPLEADO DE ARIAS EBENEZER, C.A. DE LA CAPACIDAD INTRAEMPREDEDORA PARA MEJORAR PRODUCTIVIDAD**

#### **INTRODUCCIÓN**

En esta propuesta recopilamos de cómo se dotan las organizaciones de un ambiente emprendedor a través de un modelo en tres dimensiones, el Modelo Intraemprendedor Tridimensional (MIT). Los elementos son los siguientes: a) estrategia y estructura, b) cultura organizacional y c) formación de intraemprededores.

En las organizaciones empresariales, es dificultoso cambiar las actitudes conservadoras por conductas más emprendedoras, pero continuamente alcanza buenos resultados. Es significativo considerar que, al acoger una cultura emprendedora, no se garantiza el éxito de una organización e inclusive puede ponerla en peligro. Sin embargo, cuando se tiene en cuenta el entorno, se diseñan e implantan las estrategias adecuadas y se forma al personal en una cultura emprendedora, las posibilidades de éxito se incrementan significativamente. Bygrave (1997) argumenta que las organizaciones que no cambian, sufren anquilosis y mueren como los dinosaurios ante su imposibilidad de evolucionar.

#### **Objetivos de la Propuesta**

##### **Objetivo General**

Capacitar a los empleados de Arias Ebenezer C. A. en intraemprendimiento para mejorar la productividad

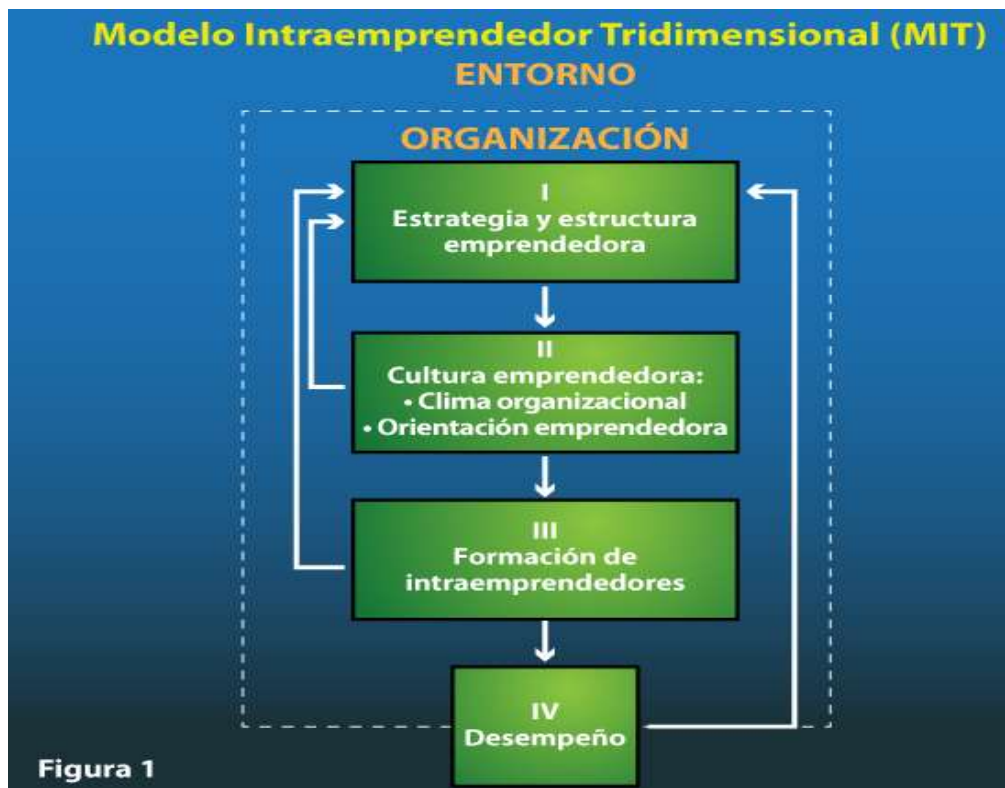
##### **Objetivos Específicos**

1. Desarrollar los elementos de cultura intraempredimiento.
2. Posicionar a largo plazo a los trabajadores de la empresa como intraemprededores.
3. Evaluar el intraempredimiento desarrollado dentro de la empresa.

## Desarrollo de La Propuesta

### El Modelo Intraemprededor Tridimensional

A continuación se expone el Modelo Intraemprededor Tridimensional (MIT), que identifica algunos factores que repercuten en la disposición a emprender de las organizaciones y sus colaboradores. El siguiente es un esquema simplificado del MIT:



Entorno

El medio ambiente determina la vida no sólo de los seres vivos, sino también de las organizaciones. En efecto, para sobrevivir, las organizaciones deben conocer su medio con profundidad. El entorno está combinado por diversos factores, como la industria, la competencia, la población, el sistema político, etcétera. El entorno influye en el diseño e implantación de estrategias (I), en la cultura (II) y en el método de formación de intraemprendedores (III).

## **I. Estrategia y estructura emprendedora**

Diseñar estrategias organizacionales sin considerar la naturaleza del entorno es muy riesgoso y frecuentemente lleva al fracaso, por lo que habrá que hacer un cuidadoso análisis a este propósito. Habrá que estudiar a la industria, determinar su naturaleza y plantearse algunas preguntas pertinentes; por ejemplo, ¿se trata de una industria madura o joven?

Puede ser que las organizaciones que pretenden transformarse en emprendedoras necesiten un cambio radical en su formulación e implantación de estrategias, de modo que se enfoquen en el desarrollo de nuevos procesos, sistemas, servicios y productos.

Cuando la organización marca un rumbo de naturaleza emprendedora, incluso las personas que son reacias a adoptar nuevos paradigmas estarían obligadas a aceptar los cambios, si es que quieren ser congruentes con los objetivos de la organización. Es posible definir de forma cuantitativa objetivos estratégicos para que todo el personal de una empresa visualice los cambios que se desean en un plazo determinado.

Porter establece tres estrategias genéricas: diferenciación, liderazgo en costo y segmentación, en las que cabe precisar una serie de elementos que las dotan de un mayor o menor tinte emprendedor. De esas estrategias se desprenden objetivos cuantificables: ¿cuántos nuevos productos?, ¿qué porcentaje de venta sobre el total de

ingresos?, ¿cuántos proyectos de mejora?, ¿cuántas innovaciones paulatinas o radicales en los procesos?, ¿cuántas nuevas patentes?, entre otros.

No basta con definir un plan estratégico de corte emprendedor; es necesario crear una estructura que responda a esa lógica estratégica. El enfoque de corto plazo y el agobio que implica una tarea cotidiana en la que todo urge hacen que las innovaciones y los proyectos de carácter emprendedor pasen a un segundo término, ya que sus frutos suelen obtenerse en los plazos mediano y largo.

Por presiones económicas, se innova y se emprende con recursos limitados, y muchas veces se asignan estas responsabilidades a personas saturadas de trabajo, quienes difícilmente concederán la prioridad a las nuevas iniciativas. Este enfoque de largo plazo suele afectar los resultados inmediatos, ya que consume recursos, distrae la atención y no garantiza que el resultado sea el esperado. Si hiciéramos una analogía deportiva, el proceso de innovación se parece al equipo que invierte en las fuerzas básicas y resiste la tentación de tener buenos resultados inmediatos si contrata a figuras ya probadas. Habrá que esperar a que la cantera dé sus frutos...

En conclusión, si las organizaciones realmente quieren ver la culminación de su actividad emprendedora, aunque eso signifique inversiones adicionales, deben contar con la estructura de personal adecuada, lo que frecuentemente implica que se formen nuevos equipos de colaboradores.

## **II. Cultura emprendedora**

Entre los comportamientos característicos de una organización que carece de una cultura emprendedora, está el castigo al fracaso y a las desviaciones de lo previsto. Aunque el resultado no haya sido el esperado y la responsabilidad recaiga en quien tomó las decisiones, se aplican castigos variables que generan temor y parálisis en los trabajadores.

En cambio, las organizaciones con cultura emprendedora asumen las fallas y fracasos como hechos asociados a la curva de aprendizaje y como parte del impulso por lograr su objetivo final.

El MIT divide la cultura emprendedora en dos factores: orientación emprendedora y clima organizacional.

### **a) Orientación emprendedora**

Hay evidencias que indican que las organizaciones con una orientación emprendedora, cuyos trabajadores funcionan más como emprendedores (intraemprendedores) que como asalariados, son capaces de correr más riesgos, innovar y mostrar mayor proactividad. Una organización emprendedora es aquella que promueve la búsqueda de oportunidades, adaptando su estructura, su dirección y sus procesos con la idea de incrementar su agilidad, velocidad y creatividad. Estas empresas son propicias a las iniciativas personales y la autonomía para decidir. Esperan que todos los colaboradores, independientemente de su nivel jerárquico, busquen y pongan en práctica las soluciones.

Además inculcan en los trabajadores el sentimiento de que cada uno es líder de su propio negocio, si bien articulados con el resto de los colaboradores y alineados con los objetivos organizacionales.

La orientación emprendedora de una organización comprende cinco factores (Belausteguigoitia y Portillo, 2004):

- **Proactividad:** Es la actitud de anticiparse a los problemas. Los miembros de las organizaciones proactivas no dejan las cosas para el final y los problemas que surgen los resuelven de inmediato, así que están en constante búsqueda de oportunidades.

- **Innovación:** Es la capacidad de romper viejos paradigmas y descubrir constantemente nuevas formas de hacer las cosas. La innovación y la creatividad son conceptos difíciles de disociar.
- **Riesgo:** Quienes son emprendedores asumen riesgos calculados; no son ni suicidas ni pecan de ser demasiado cautelosos, sino que miden bien los riesgos de sus emprendimientos. La cultura de castigo al fracaso lleva a que los miembros de las organizaciones no se arriesguen y pierdan el espíritu emprendedor.
- **Agresividad en la competencia:** Las personas y organizaciones con espíritu emprendedor no se asustan fácilmente ante sus competidores; por el contrario, se sienten impulsadas a mejorar. No temen competir y, como los buenos deportistas, saben perder, pues toman las derrotas como enseñanzas importantes que les sirven para fortalecerse y enfrentarse al rival con mejores posibilidades de éxito.
- **Autonomía:** Suelen ser emprendedoras las organizaciones que consideran que deben fomentar un ambiente de libertad entre sus colaboradores; por ello, les otorgan mayor autoridad, responsabilidad y poder de decisión. Evitan la excesiva burocracia, así como una supervisión y control asfixiantes.

## **b) Clima organizacional**

Hay investigaciones que indican que el clima de la organización se relaciona con la permanencia y el compromiso de los trabajadores con sus organizaciones (Arias Galicia et al., 2000). El clima organizacional puede definirse como las propiedades del entorno de trabajo que perciben los empleados como características de la naturaleza de la organización, o bien, la manera como las personas perciben e interpretan el medio.

Bown y Leigh (1996) se refieren al clima psicológico organizacional y lo dividen en dos dimensiones: la seguridad psicológica (las percepciones que tienen los trabajadores de un ambiente seguro) y la significación psicológica (la percepción de las personas sobre el significado de su trabajo), y proponen tres factores para cada dimensión:

Los factores de seguridad psicológica que corresponden a la primera dimensión del clima psicológico organizacional son los siguientes:

- **Apoyo del superior inmediato:** Es la percepción del subordinado sobre la forma como lo trata su jefe. En esta dimensión se encuentran dos extremos. En uno se localiza un estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha; en el otro, en cambio, el estilo permite cambiar los métodos para aprovechar los errores y aplicar la creatividad para solucionar los problemas.
- **Claridad del trabajo:** Es el grado de precisión en la descripción de las funciones y expectativas de un trabajo. Si las situaciones del trabajo y las expectativas respecto de los resultados son imprecisas, aumenta la tensión y disminuyen la satisfacción y el compromiso (Arias Galicia, 1989; Kahn, 1990).
- **Expresión de los propios sentimientos:** Es la percepción del trabajador de las consecuencias organizacionales de manifestar sus ideas y sentimientos. Si los miembros de la organización se sienten en confianza para comunicar sus ideas y sentimientos, tendrán una favorable percepción de su entorno laboral. La significación psicológica, faceta profunda y en cierto sentido filosófico, incluye estos tres factores:
  - **Contribución personal:** Es la percepción de un trabajador acerca de la importancia y del significado de su trabajo como medio para alcanzar las metas de su organización. Si la persona siente que su esfuerzo contribuye a los procesos y resultados de la organización, percibirá que su trabajo es importante, y ese sentimiento puede dar un gran significado a las actividades realizadas.
  - **Reconocimiento:** Es la convicción de que la organización aprecia y valora el esfuerzo, las aportaciones y los resultados de un trabajador. Una de las motivaciones más poderosas para un trabajador es que su organización lo reconozca. Lamentablemente, hay patrones y jefes que niegan este reconocimiento por considerar que propicia que el trabajador solicite aumentos de salario, que no están dispuestos a otorgar (“ya que lo hago tan bien, ¿por qué no me paga mejor?”).

- Trabajo como reto: Es la percepción de una persona sobre el grado que su trabajo le exige del uso de sus capacidades y habilidades. Una de las fuentes de desarrollo personal en el trabajo consiste en enfrentarse a problemas y resolverlos aplicando sus habilidades y la creatividad. Si quienes asignan tareas a otros no les permiten poner en juego sus talentos y no hay espacios para la expresión de la creatividad y el ingenio, los trabajadores interpretarán su entorno como poco estimulante y carente de significado.

El diseño de un clima organizacional apropiado ejerce una influencia positiva en el ambiente de trabajo y en la cultura emprendedora, además de traer otros beneficios (Belausteguigoitia, 2000).

### **III Formación de intraemprendedores**

La formación de los trabajadores en el espíritu emprendedor debe darse en todos los niveles jerárquicos. Implica cambiar las posturas de aversión al riesgo y de rechazo de nuevos paradigmas por las que se pone en tela de juicio el statu quo y se buscan obsesivamente oportunidades. Timmons (2004) hace una distinción entre los gerentes tradicionales y los que funcionan más como emprendedores dentro de las organizaciones.

Los primeros poseen buenas habilidades gerenciales, pero son reacios a correr riesgos y a innovar. En el caso de los gerentes administrativos, la diferencia es notoria, se sujetan firmemente a los presupuestos y paradigmas establecidos y cierran la puerta al desarrollo o a la implantación de nuevos productos, sistemas o procesos, debido a que, como su naturaleza no permite predecir su resultado, generan incertidumbre.

Los gerentes emprendedores son capaces no sólo de aceptar cambios que repercuten en el statu quo, sino de propiciarlos. Asumen mayores riesgos y la incertidumbre no les resulta tan incómoda.

Así como existen administradores tradicionales o emprendedores, también podrían diferenciarse otros colaboradores por su disposición emprendedora. Cada colaborador tendría la posibilidad de actuar como emprendedor en su organización. Con esto, además de contribuir a la empresa, ganaría un sentimiento de libertad.

Conviene a las organizaciones contar con colaboradores de naturaleza emprendedora, pero no es fácil formarlos en este modo de pensar y actuar.

### **a) Formación de líderes**

Es indispensable que quienes dirigen a otros estén bien capacitados para promover el espíritu emprendedor en sus grupos de trabajo. Deben adoptar estilos de liderazgo que propicien el crecimiento, que permitan la delegación de responsabilidad y la autoridad y que pongan en juego todos los talentos y las capacidades de sus colaboradores. Los líderes pueden crear el ambiente necesario para la expresión inteligente y creativa de sus subordinados, necesaria para la generación de nuevas ideas.

### **b) Capacitación del personal**

La capacitación de los trabajadores comprende aspectos teóricos y prácticos, es decir, que contemplan tanto los fundamentos del espíritu emprendedor en las organizaciones, como ejercicios, discusiones y talleres dirigidos a la generación e implantación de ideas.

### **c) Rotación de puestos**

En los últimos años, se ha popularizado la práctica de la rotación de puestos, con la idea de fomentar el trabajo en equipo y lograr que los empleados tengan un conocimiento integral de los procesos de las organizaciones. Así se despierta la conciencia de los trabajadores sobre los problemas que enfrentan sus colegas de otros

departamentos, además de que se propicia la generación de ideas y la solución de problemas desde puntos de vista diferentes. Hay varias formas de rotación de puestos, que van desde algunos días hasta períodos más prolongados.

#### **d) Incentivos al intraempendedor**

Las organizaciones premian el buen desempeño grupal, las innovaciones y el espíritu emprendedor con la idea de fomentar el trabajo en equipo e incentivar el pensamiento creativo. Estos sistemas de retribución, lejos de inhibir la toma de decisiones de naturaleza emprendedora, con todos los riesgos que implica, la promueven.

### **IV Desempeño**

El buen desempeño es resultado de la correcta articulación de los tres pasos que acabamos de ver (estrategia y estructura emprendedora, cultura emprendedora y formación de intraempendedores). Debe tenerse el cuidado de definir adecuadamente los indicadores con los que se miden los resultados (desempeño) y no pretender que los buenos resultados en la difusión de la cultura, la generación de ideas y la formación de intraempendedores se reflejen en los estados financieros en el corto plazo.

Es fundamental evaluar los resultados obtenidos para validar o modificar el modelo MIT. Quizá haya que realizar cambios en alguna de las fases para lograr mejores resultados. Estos procesos, en los que una fase posterior realimenta a otras anteriores, se ilustran en el modelo con las flechas ascendentes.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

La presente investigación surgió ante la imperativa necesidad manifestada por la empresa, de optimizar el rendimiento corporativo, para adaptarse a las nuevas tendencias en cuanto a gerencia, identidad, comunicación interna y externa, para aumentar su cartera de clientes y potenciar su presencia.

Una vez recogida la opinión de los empleados de la empresa, y analizadas las diferentes teorías, se puede concluir que:

1. Lo primero que debemos tener claro es que el intraemprendimiento, al igual que la innovación, no se crea en el vacío, ni mucho menos. Lo sepamos o no, ahora mismo hay decenas de intraemprendedores dentro de tu empresa, que informalmente están creando o mejorando productos y procesos de la empresa, a menudo en su tiempo libre.
2. La organización carece de un programa que estimule en los trabajadores proyectos de intraemprendimiento que facilite la productividad e iniciativas innovadoras
3. Además, se determinó que la empresa no había manifestado interés por refrescar sus objetivos para adaptarla a los cambios que su entorno obliga.
4. Asimismo, no se brinda a sus empleados un incentivo económico para que sus proyectos de intraemprendimiento sean un motivo de obtención de mejoras salariales.

5. En otro orden de ideas, sobre la competencia de los empleados en intraemprendimiento, se puede señalar que los mimos no se encuentran debidamente capacitados para cumplir con sus funciones, lo que representa una debilidad.

## **Recomendaciones**

1. Inicialmente, se recomienda que la organización genere los elementos de cultura de intraemprendimiento de los que carece.
2. Se trata de ayudar e incentivar a éste tipo de empleados, ya que son elemento clave en el futuro de la empresa. Para ello deberíamos al menos:
  - Diseñar procesos específicos para detectarlos, algo que no es trivial ya que a menudo están actuando “por debajo del radar”
  - Ofrecer un apoyo y estructura especial, ya sea a través de un programa de intraemprendedores o de incubadoras de ideas internas...etc.
  - Establecer un entorno de trabajo que potencie la creatividad y la confianza, y donde las ideas puedan fluir.
  - Crear una cultura de tolerancia al fracaso, donde se valore más la gente que (de forma controlada) se arriesga.
  - Diseñar un proceso de valoración de ideas ágil, poco burocrático y con criterios transparentes, y sobre todo, que no obligatoriamente deba pasar por su superior
  - Reconocer el trabajo del intraemprendedor, dotándolo de visibilidad y reconociéndolo (aunque no es la principal motivación, es importante un reconocimiento... no necesariamente económico, pero sí tangible e importante ya que si no puede provocar justo el efecto contrario)
  - Ofrecer tiempo a los intraemprendedores para desarrollar mejor las ideas (ya que al principio cualquier idea es débil)

Basándonos en la información anterior podemos describir los factores que apoyan el Intraemprendimiento empresarial:

1. Una estructura organizacional de apoyo
2. Autonomía en el trabajo
3. Reforzamiento positivo-recompensas
4. Disponibilidad del tiempo

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agca, V., Topal, Y., y Kaya (2009). Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study, *International Entrepreneurship Management*, Online. Recuperado el 20 de mayo del 2010 de: <http://www.springerlink.com.bd.univalle.edu.co/content/khgv0v7401243828/fulltext.pdf>, 2009
- Amo, B., y Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13 (1), 7-19.
- Ander – Egg. E. (1987). *Técnicas de Investigación Social*. Editorial Humanista. Buenos Aires.
- Antoncic, B. (2007). *Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study*. *Industrial Management & Data Systems*. Volume 107. Issue 3. Emerald Group Publishing.
- Arango, L., y Urrea, F. (2000). *Culturas empresariales en Colombia*. Bogotá: Colciencias y Corporación Calidad.
- Arocha C., Lugo V., Páez H., y Useche M. (2014) *Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez*.
- Auletta, N., A. Rodríguez y R. Vidal (2010): «Global entrepreneurship monitor. Informe Venezuela 2005». Caracas: Centro de Emprendedores del IESA.

- Balestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (5ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes F., y Perez-Arostegui, M. (2010) *Informationtechnology-enabledintrapreneurship culture and firm performance*. *Industrial Management y Data Systems*, 110 (4), 550 – 566.
- Bernardi, L (2003) *Características Intraemprededoras*. Colombia. Disponible en: <http://www.monografias.com>(consulta:2004,Octubre 2)
- Borges Elaine, Baraura Bruno (2014) *El perfil intraemprededor de académicos ingresantes de un curso de administración en la ciudad de Joinville, Santa Catarina*.
- Cabana Segundo R., Cortés Felicindo H., Aguilera Mauricio I. y Vargas Felipe A. (2018). *Factores Determinantes para el Intraemprendimiento Social: El Caso de los Estudiantes de Ingeniería de la Universidad de La Serena, Chile*
- Claver, E., Llopis, J., García, D., y Molina, H. (1998). *Organizational culture forinnovation and new technologicalbehavior*. *Thejournalof High Technology Management Reserch*, 9 (1), 55-68.
- Covin, J. G., y Slevin O. P. (1991) *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16(1), 7-25.
- Durán, E. & Arias, D. (2016). *Intención emprendedora en estudiantesuniversitarios: integración de factorescognitivos y sociopersonales*. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6 (2), 320-340. Recuperado de: [http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RCCS/article/view/15\\_28](http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RCCS/article/view/15_28)
- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. México: Edhasa.

- Eisenhardt, K.M., 1989. *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, 14(4), 532-550.
- Esen, M. y R. Sekerdil, *the Effects of Intrapreneurship on Social Innovation: A Research in Izmir*, *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 7(1-2), 13-30, (2017).
- Esparza, J. L., y García, D. (2011). *La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica*. Cuadernos de Administración, 24 (42), 295-313.
- Garzón, M. (1993) *Programa Intraemprendedor y Teorías Relacionadas*. Colombia. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)(consulta:2004, Octubre 2)
- Garzón, M. A. (2004). *La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes*. Universidad Empresa, 3 (6), 74-109.
- Gasalla, J. M. (1999). *Cultura de la creatividad y de la innovación*. Revista electrónica. <http://www.madrimasd.org>. Recuperada el 02 de junio del 2010, 1-6.
- Gómez Benito, J. (1967). *Meta-análisis*. Barcelona: PPU.
- Hellregel, D. y Slocum, J. (1998). *Administración*. Séptima edición. Editorial Thomson Learning, México, D.F.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. Y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Hurtado, I. (1995). *Paradigmas de la investigación*. Cuarta edición
- Fernández, C. (1998). *La comunicación en las relaciones humanas*. México: Editorial Trillas.
- Franco, M., y Urbano, D (2010). *El éxito de las Pymes en Colombia: Un estudio de casos en sector salud*. *Estudios Gerenciales*, 26 (114), 77-97.
- Khazanchi, S., Lewis, M., y Boyer, K. (2007). *Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation*. *Journal of Operations Management*, 25, 871-884.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., y Hornsby, J. S. (2005). *A Model of Middle - Level Managers, Entrepreneurial Behavior*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6), 699-716.
- Kuz, D. (2010). *Exploration of Intrapreneurship and Innovation in Advanced Technology Organizations in the Western United States*. Recuperado el 24 de enero de 2011, de: <http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=01-232016&FMT=7&DID=2168222101&RQT=309&attempt=1&cfc=1>
- Kyriakopoulos, K., Meulenber, M., y Nilsson, J. (2004). *The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance*. *Agrobusiness*, 20 (4), 379–396.
- Lee, C. K., Tan, B., y Chlu, J. Z. (2008). *The impact of organizational culture and learning on innovation performance*. *International Journal of Innovation and Learning*, 5 (4), 413-428.

- López, C. (2008). *Influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del corporate entrepreneurship*. Tesis doctoral. Universidad Ramón Llull. Departamento de Política de Empresa, Dirección de Recursos Humanos y Sistemas de Información.
- Macmillan, I., y Mcgrath, R. (2000). *The entrepreneurial Mind-set*. Boston: Harvard Business School Press.
- Manimala, M. J. (2006). *Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector*. *Vikalpa*, 31, 49-60.
- Marcus, M. H., y Zimmerer, A. 2003 *Longitudinal Study of the Impact of Intrapreneurial programs in Fortune 500 firms*, *Journal of Management Research*, 3 (1), 11-22.
- Martínez, P. C. (2006). *El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica*. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.
- Martins, E., y Terblanche, F. (2003). *Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation*. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. California: Sage Publications, Thousand Oaks,
- McGinnis, M., y Verney, T. (1987). *Innovation Management and Intrapreneurship*. *Sam Advanced Management Journal*, 19-23.
- Méndez, C. (2002). *Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación*. Colombia. Tercera edición.

Miles, R., y Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.

Morales, P. (2000). *Medición de actitudes en psicología y educación: construcción de escalas y problemas metodológicos*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas. Disponible en:

[http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bnATYNmjP0cC&oi=fnd&pg=PA17&dq=Morales,+P.+\(1985\).+Medici%C3%B3n+de+actitudes+en+Psicolog%C3%ADa+y+educaci%C3%B3n:+Construcci%C3%B3n+de+escala+y+problemas+metodol%C3%B3gicos&ots=HNCptgTpJp&sig=n3bzBxQczYYvD7xMX7Bq8Hk7TRs#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bnATYNmjP0cC&oi=fnd&pg=PA17&dq=Morales,+P.+(1985).+Medici%C3%B3n+de+actitudes+en+Psicolog%C3%ADa+y+educaci%C3%B3n:+Construcci%C3%B3n+de+escala+y+problemas+metodol%C3%B3gicos&ots=HNCptgTpJp&sig=n3bzBxQczYYvD7xMX7Bq8Hk7TRs#v=onepage&q&f=false)

Morris, M. A., Avila, R., y Allen, J. (1993). *Individualism and the modern corporation: Implications for innovation and entrepreneurship*. *Journal of Management*, 3 (19), 595-612.

Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador.

Paredes, M. (2006). *Competencias en el Modelo Androergológico de Formación de Emprendedores*. Caso de Estudio: Estudiantes UNEG Administración y Contaduría Puerto Ordaz.

Pinchot, G; Pellma, R. (1999). *Intrapreneuring in action: a handbook for business innovation*. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Inc.

Ramirez, P. (2008). *Muestra Censal*. Disponible en: [www.http://www.slideshare.net/oladys/analisis-de-un-informe-de-investigacin](http://www.slideshare.net/oladys/analisis-de-un-informe-de-investigacin). Consultada el 14/04/2013

- Reyes, L., Pinillos, M. J., & Soriano, I. (2014). *Diferencias de género en la orientación emprendedora*. MarketEconomics and Business Journal, 45(3), 441-460.
- Ross, J. (1987). *Intrapreneurship and Corporate Culture*. Industrial Management, 29 (1), 22-25.
- Rusque, M. (2003) *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Valencia – Venezuela – Caracas: Editores Vadell Hermanos.
- Sabino, C. (1.992). *El proceso de investigación*. Caracas Editorial Panapo.
- Samuelsson, M. y Dahlvist, J. (2005). *Which Schumpeter is right? Comparing nascent exploitation processes*. En P. D. Reynolds et al. (Eds.), *Frontiers of entrepreneurial research* (pp. 1-10). Babson Park: Babson College Center.
- Stevenson, H., y Jarillo, C. (1990). *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. *Strategic Management Journal*. Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship (Summer, 1990), pp. 17-27 Published by: Wiley Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2486667>. Consultado Mayo 2018.
- Trujillo, M. A., y Guzmán, A. (2008). *Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura*. Cuadernos de Administración, 21 (35), 37-63.
- Urbano, D. y Toledano, N. (2007). *El estudio de casos cómo estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares*. Revista OIKOS, 11 (24), 145 - 160.

Varela, J., e Irizar, I. (2009). *Caracterización de los Intraemprendimientos en el Grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia*. Recuperado el 21 de enero de 2011 de: <http://www.clee2008.ufsc.br/31.pdf>

Varela, J., e Irizar, I. (2009). *Caracterización de los Intraemprendimientos en el Grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia*. Recuperado el 21 de enero de 2011 de: <http://www.clee2008.ufsc.br/31.pdf>

Wood, C. (2004). *Entrepreneurial Mindset in Department of Defense (DOD) Organizations Antecedents and Outcomes*, Tesis de Maestría para la Air Force Inst Of Tech Wright Patterson Afb Oh School Of Engineering and Management. Recuperado el 19 de enero del 2011, de: <http://www.dtic.mil/cgibin/GetTRDoc?AD=ADA423134&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications Inc, Thousand Oaks,.

Zhao, F. (2005). *Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research*, 1 (1), 25 – 41.

# ANEXOS

## CUESTIONARIO

**OBJETIVO GENERAL: ANALIZAR LA CAPACIDAD INTRAEMPREDEDORA DE  
LOS INTEGRANTES DE ARIAS EBENEZER, C.A.**

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	ITEMS	INSTRUMENTO
<b>Autonomía</b>	Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión de otros.	Recurso humano	1, 2, 3	Cuestionario
<b>Tolerancia al riesgo</b>	Propensión al riesgo, errores, incidentes, variaciones aceptables.	Emprendimiento	4,5,6	Cuestionario
<b>Compensación</b>	Sueldo, salario o prestaciones. Es la gratificación que el empleado recibe por su trabajo	Salario	7,8	Cuestionario
<b>Estimulo corporativo</b>	Políticas de estimulación a realizar o alcanzar objetivos	Objetivos	9, 10	Cuestionario

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**DIAGNÓSTICO  
DE LA CAPACIDAD INTRAEMPREDEDORA**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**DOTAR A LOS EMPLEADOS DE ARIAS EBENEZER, C.A. DE LA CAPACIDAD  
INTRAEMPREDEDORA PARA MEJOR PRODUCTIVIDAD.**

Estimado (a) trabajador (a), compañeros (a) lea cuidadosamente las siguientes instrucciones:

En los actuales momentos se está desarrollando un trabajo de investigación el cual tiene como objetivo: Analizar la capacidad intraemprededora de los integrantes de Arias Ebenezer, C.A..

A continuación se le presentarán una serie de ítems o reactivos, los cuales están dirigidas a conocer su percepción en relación a diferentes tópicos relacionados con el tema del intraemprendimiento en la organización.

- La información obtenida es para uso exclusivo y desarrollo de un Trabajo de Grado, su contenido será tratado bajo estricta confidencialidad.
- Le agradecemos no firmar, ni colocar el nombre en el cuestionario, puesto que el mismo es anónimo.
- Es de vital importancia, la sinceridad de sus respuestas.
- Marque con una "X" la opción que considere más apropiada.

Muchas gracias por la colaboración.

Yanelis Padrón.

## CUESTIONARIO

1. ¿En su organización es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos?

Siempre.   
Casi siempre.   
A veces.   
Nunca.   
Casi nunca.

2. ¿En su organización se persuade a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?

Siempre.   
Casi siempre.   
A veces.   
Nunca.   
Casi nunca.

3. ¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?

Siempre.   
Casi siempre.   
A veces.   
Nunca.   
Casi nunca.

4. ¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?

Siempre.   
Casi siempre.   
A veces.   
Nunca.   
Casi nunca.

5. ¿La empresa estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados?

Siempre.   
Casi siempre.   
A veces.   
Nunca.   
Casi nunca.

6. ¿Confía en sus capacidades así cometa errores?

- Siempre.
- Casi siempre.
- A veces.
- Nunca.
- Casi nunca.

7. ¿En la empresa a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?

- Siempre.
- Casi siempre.
- A veces.
- Nunca.
- Casi nunca.

8. ¿La empresa recompensa económicamente a los colaboradores que generan intraemprendimiento?

- Siempre.
- Casi siempre.
- A veces.
- Nunca.
- Casi nunca.

9. ¿Es frecuente que en la empresa se apoyen nuevos proyectos así no hayan estado en el plan estratégico o el presupuesto previamente aprobado?

- Siempre.
- Casi siempre.
- A veces.
- Nunca.
- Casi nunca.

10. ¿Las directivas permiten que los colaboradores usen parte de su tiempo laboral para la planeación y/o el desarrollo de los proyectos auto iniciados?

- Siempre.
- Casi siempre.
- A veces.
- Nunca.
- Casi nunca.



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado presentado por el (la) ciudadano (a) **YANELIS MARIA JOSÉ PADRÓN DÍAZ**, cédula de identidad N° **24.256.074** titulado: **CAPACIDAD INTRAEMPREDEDORA DE LOS INTEGRANTES DE ARIAS EBENEZER, C.A.** Elaborado bajo la supervisión del tutor, PhD. Zaida Ostro, adscrito a la línea de investigación: **Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa**, para optar al grado académico de **MAGISTER EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO**.

Nombre, Apellido	C. I.	Firma del Jurado
Prof. Edgar León Guerra (Presidente)	4.122.734	
Prof. José Chirinos (Miembro)	9.449.695	
Prof. Maira Sánchez (Miembro)	10.231.010	



En San Diego, a los 01 días del mes de Diciembre de dos mil veinte.