

# *Una mirada al capital humano de Ascardio. Enfoque desde la indispensabilidad en el proceso de intraemprendizaje*

**Delgado R., Graciela; Barrios, Raquel M.; Pérez G., Milagros**

Recibido: 06-11-14 - Revisado: 06-12-14 - Aceptado: 29-07-15

Delgado R., Graciela  
Licenciada en Contaduría Pública.  
Ms.C en Gerencia Empresarial.  
Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Venezuela  
gracieladelgado64@hotmail.com

Barrios, Raquel M.  
Licenciada en Administración.  
Especialista en Metodología. Maestría en Administración. Mención: Planificación Administrativa. Doctora en Economía y Dirección de Empresas.  
Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Venezuela  
raq\_barrios@yahoo.com

Pérez G., Milagros  
Doctora en Economía y Dirección de Empresas. Investigadora del Equipo "Innovación y Dirección de Organizaciones en la Sociedad del Conocimiento". Facultad de CC.EE. y Empresariales de la Universidad de Deusto.  
Universidad de Deusto, España  
milperez@deusto.es

La Asociación Cardiovascular Centro Occidental (ASCARDIO), como organización emprendedora, es un modelo de intraemprendizaje, con experiencias innovadoras internas. Su capital humano ha sido factor clave para el alcance del éxito. El objetivo general del estudio consiste en identificar características del capital humano que permiten el intraemprendizaje en Ascardio. El estudio fue cuantitativo y cualitativo, con diseño de campo de tipo descriptivo. Se utilizó un cuestionario para recopilar la información, y se realizaron entrevistas semiestructuradas. Entre los rasgos identificados destacan el espíritu empresarial, la visión creativa, la persistencia, la capacidad para organizar equipos, la necesidad de logro, la tolerancia al riesgo y la proactividad de los líderes.

**Palabras clave:** Capital humano, ascardio, Barquisimeto, Venezuela, intraemprendizaje.

**RESUMEN**

The Centroccidental Cardiovascular Association (ASCARDIO) as entrepreneurial organization, is a model of intrapreneurship, with internal innovative experiences. Human capital has been the key to the success. The mayor objective of this study is to identify human capital characteristics that allow intrapreneurship in ASCARDIO. The study has a quantitative and qualitative design, with a descriptive field. A questionnaire was used to collect the information, among some semi-structured interviews. Some identified features include entrepreneurship, creative vision, persistence, the ability to organize teams, the need for achievement, risk tolerance and proactivity of the leaders.

**Keywords:** human capital, ASCARDIO, Barquisimeto, Venezuela, intrapreneurship.

**ABSTRACT**

## **1. Introducción**

En el entorno actual, fenómenos como la globalización, el acelerado avance de las tecnologías digitales, el auge de la información (entendida esta última como datos concedidos de oportunidad y propósito), hacen que cualquier organización o entidad social deba enfrentar los intrincados retos que supone operar inmersa en una época de incertidumbre, llena de paradojas y contradicciones que parecen escapar al entendimiento. Estos retos son tipológicamente complejos. Aunque sean muchas las propuestas para superarlos, en general presentan una característica en la que coinciden: que es fundamental impulsar los cambios acelerados. Para ello es imprescindible liderar la creatividad de quienes están en el seno de la organización.

El cambio no es nuevo; es continuo y progresivo. La supervivencia y el crecimiento dependen de la adaptación a un ambiente variable. Lo que esto significa para las organizaciones, se expresa en que ellas necesitan adaptarse a los diferentes ambientes y esto requiere, como ocurre con los individuos, aprender las lecciones intelectuales y emocionales de la experiencia. También requiere estar al tanto y tener en cuenta el impacto y los efectos de la organización sobre el ambiente (Stewart, 1992).

Según Piñango (2010), lo novedoso se basa en algo existente, que aunque parezca un salto importante, tiene componentes ya

conocidos. La experiencia y la investigación muestran que lo fundamental consiste en que las personas o equipos de trabajo sean capaces de ver esos elementos familiares desde un punto de vista diferente. Por tanto, la verdadera novedad radica en un cambio en la manera de ver las cosas, en la capacidad para introducir nuevas ideas en productos o procesos.

Esta capacidad se relaciona a nivel de individuo con factores motivacionales, características intelectuales, características personales, y competencias como el liderazgo, la comunicación, el conocimiento del negocio, capacidad para conseguir y administrar recursos y capacidad para relacionarse (Auletta y Puente, 2010). Entonces, es preciso formular la pregunta: ¿Qué rasgos de la organización propician que la gente desarrolle estas capacidades? Para una organización son esenciales sus prácticas para reclutar talento e incentivar a personas y grupos de trabajo para que se comporten de manera creativa, para que estén dispuestos a correr el riesgo de proponer ideas novedosas y experimentar.

## **2. Argumentación temática**

De acuerdo con Francés una empresa debe ser flexible, abierta al cambio y emprendedora. Tales criterios deben estar inmersos dentro de sus estrategias y considerar los recursos físicos y humanos necesarios, adicionalmente, para su desarrollo permanente. Es necesario que cultiven distintos valores como la ilusión, la perseverancia, la ambición, la humildad, la integridad, el trabajo en equipo, la formación, la focalización en el cliente, el intraemprendizaje y el optimismo (Irizar, 2008).

El futuro de las organizaciones dependerá de la capacidad que tengan para innovar y motivar, así como de la capacidad para olfatear el ambiente detectando señales tempranas. También dependerá de la capacidad para realizar la transición de una cultura dada a una capaz de detectar y aprovechar oportunidades, de retener y desarrollar talento humano emprendedor y trabajador.

Se entiende por emprendedora a la persona que tiene una capacidad especial para detectar oportunidades y para movilizar recursos externos, que son generalmente propiedad de otros, para explotar esas oportunidades. En el ámbito de las empresas u organizaciones se entiende por intraemprendizaje

una combinación de talento y espíritu emprendedor, donde una persona dedica proactivamente su talento emprendedor a mejorar procesos, productos y servicios (Irizar, 2008).

A la luz de estos conceptos, el espíritu emprendedor no se limita a iniciar nuevas empresas. Más aún, desde hace ya bastantes décadas Schumpeter (1934) sostuvo que el emprendimiento puede existir en todo tipo de organizaciones; este incluye además el espíritu empresarial, basado en una intención social. Existe, por tanto, un emprendimiento que tiene el bien social como motor principal, que pretende mejorar el mundo a través de la gestión de una empresa, para crear valor no sólo en el aquí y ahora, sino en un ámbito más amplio de tiempo y espacio. Lo que distingue a los empresarios que han podido realizar sus ideas a través de una empresa es que el negocio no ha sido un objetivo en sí mismo, sino un medio para alcanzar el objetivo social.

En Venezuela el entorno en general es de extrema complejidad y cambio. En él es difícil identificar amenazas y oportunidades o bien formular estrategias y predecir resultados. Por estas razones cada vez cobra mayor relevancia la gestión de empresas que han logrado llevar a cabo sus objetivos y, más aún, que han conseguido ejercer una influencia positiva y sostenida en la sociedad.

En el sector salud venezolano las profundas desigualdades socioeconómicas han constituido un impedimento para la implementación de un dispositivo integrado de financiamiento y una red única de servicios de salud para toda la población. En este contexto de profunda crisis, en medio de fuerte presión para el cambio y con una creciente demanda, han surgido diversas iniciativas de la sociedad civil para la prestación del servicio de salud. Estas iniciativas han sido promovidas por diferentes sectores: desde médicos preocupados por el ejercicio de su profesión de manera eficiente, hasta miembros de comunidades pobres, privados del servicio de salud; organizaciones cooperativas que crean servicios como respuesta a las necesidades de sus miembros, entre otros.

En sus 39 años de existencia, la Asociación Cardiovascular Centro Occidental (ASCARDIO) ha demostrado ser una forma muy innovadora de combinar las características gerenciales de una asociación privada con los objetivos públicos de una

entidad estatal, habiendo logrado resultados exitosos en forma continuada. Esta organización es una Asociación Civil sin fines de lucro, de naturaleza social y carácter privado, en la que la utilidad se reinvierte para el crecimiento de la institución. Tal práctica le ha permitido adaptarse a las crecientes demandas de servicios de salud.

ASCARDIO ha transitado con éxito de lo carente a lo posible, creando viabilidad para aproximar lo deseable con lo disponible, como ejemplo de tenacidad y autenticidad que manifiesta el terreno de lo posible en el sector salud. Se ha convertido así en una organización maestra que crea escuela y forma generaciones, basadas en el compromiso y el trabajo como valores, fundadores imprescindibles para sostener las estrategias que proponen un cambio básico en las instituciones y servicios sanitarios del país (Zárraga, 2001).

La mirada ejemplificante de ASCARDIO refuerza la necesidad de conseguir una apertura mental y cultural en las organizaciones. Esto incluye la revisión minuciosa de los supuestos sobre los cuales descansa la gestión empresarial, en la que el papel del intraemprendizaje, la creatividad e innovación, se traducen en bien social, en un ejercicio de supervivencia y garantía de futuro.

En tal sentido, asociar la combinación de talento y espíritu emprendedor "Intraemprendizaje" con la institución ASCARDIO, el poder dilucidar qué factores reúne su capital humano y más aún, qué aspectos brinda esta organización catalogada como escuela, así como qué rasgos de su cultura afianzan su trayectoria y han hecho posible su sostenibilidad, han sido inquietudes impulsoras para el análisis de rasgos distintivos de esta organización en el marco del intraemprendimiento. Por otra parte, también han sido claves para conocer algunas experiencias de intraemprendizaje que se han fomentado en el seno de esta organización.

Todos estos aspectos estudiados pueden servir de guía y referencia a ASCARDIO para avanzar en este ámbito gerencial, así como también a muchas organizaciones que crean en sí mismas y consideren posibles cambios de actitudes a través del estímulo al talento innovador que está en los propios trabajadores.

El éxito en todas las experiencias de intraemprendizaje de ASCARDIO se encuentra en las características diferenciadoras del

capital humano que las lidera.

Los principales rasgos (competencias) descubiertos (que destacan) son el espíritu emprendedor, la visión creativa, la dedicación, la capacidad para organizar y trabajar en equipo, la visión holística y la tolerancia a asumir riesgos.

En cuanto a las características organizacionales, entendidas como las que permiten sintonizar la organización (puesto que facilitándolas es más fácil impulsar el intraemprendizaje), ASCARDIO obtuvo resultados asociados a los siguientes rasgos: a) posee un alto líder intraemprendedor, quien brinda apoyo de recursos y capacidades a los emprendimientos; b) gestiona el conocimiento y aprendizaje organizacional y promueve una cultura organizacional caracterizada por: tolerancia al riesgo, apoyo a emprender, autonomía individual, desempeño-premio, estructura organizativa flexible, tolerancia al conflicto, entre otros.

El contexto organizacional, por su parte, busca utilizar los conocimientos para formar y conformar equipos autodirigidos basados en el apoyo y la colaboración, así como identificar oportunidades para emprender, fomentar la internalización de principios como: derecho a fallar, participación en decisiones, libertad de investigar, entre otros.

Se pudo constatar que ASCARDIO ha creado un contexto organizacional que cuenta con tales características éstas, aunadas a las características individuales y organizacionales, la convierten en una organización con las condiciones necesarias para el intraemprendizaje. Además, como se evidenció en la descripción de sus experiencias, el intraemprendizaje es una práctica común de esta entidad, que se considera vital para crecer y adaptarse a los cambios, siempre en la constante búsqueda de la excelencia en la prestación de servicios.

Lo antes expuesto enfatiza la importancia que ha tenido el capital humano dando respuesta a las estrategias innovadoras que hacen que ASCARDIO, sea hoy un ejemplo de intraemprendizaje en Venezuela.

También es importante señalar que la integración conjunta de directivos, coordinadores y personal en general en ASCARDIO han permitido el nacimiento y crecimiento de las experiencias de intraemprendizaje. Ello ha facilitado un desarrollo institucional en

el tiempo y poder cada día prestar amplios y mejores servicios de salud y de apoyo al sector en el estado Lara y en el País. En consecuencia, la investigación tuvo como objetivo general identificar características del capital humano que permiten el intraemprendizaje en Ascardio.

### **3. Método**

La presente investigación se enmarca dentro de las ciencias sociales. Abordarla mediante el modelo cualitativo permite analizar el problema desde una perspectiva global, estableciendo relaciones que asignen objetividad en cuanto a la caracterización de ASCARDIO y sus experiencias en el ámbito del intraemprendizaje. No obstante, el modelo cuantitativo también se utiliza en este trabajo para medir, a través de los instrumentos diseñados, las características que se proponen evaluar en la organización, facilitando de esta forma su posterior análisis cualitativo.

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De allí que lo cualitativo (i.e., el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante (Martínez, 2006, p.128).

Según este autor no se trata, por consiguiente, del estudio de cualidades separadas o separables. Se trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, siempre que se tengan en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los que contribuyen a darle su significación propia.

Esta investigación es también de tipo descriptiva; se trabaja sobre realidades y, de hecho, su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de tales realidades. Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado, a partir de sus características.

En términos muy generales, toda investigación tiene dos partes esenciales: el planteamiento del trabajo y los hallazgos encontrados. El camino que conduce de uno a otro constituye el diseño de la

investigación e indica los pasos a seguir para alcanzar los objetivos. Este trabajo se desarrolla de la siguiente forma: en primer lugar, se solicitó autorización a los directivos de ASCARDIO para poder realizar la investigación y garantizar la colaboración del personal; luego, con base en entrevistas preliminares, se seleccionaron las personas con cargos directivos y coordinadores de unidades. Posteriormente y en cuanto a la aplicación del cuestionario, se trabajó conjuntamente con la Unidad de Recursos Humanos y fue entregado al personal de todos los centros de la estructura administrativa. Esta etapa se basó en los criterios: cargos de mayor nivel y antigüedad en la empresa. Se aplicó el cuestionario (partes I y II) y, simultáneamente a todos estos pasos, se complementó toda la información con la observación directa.

Una vez recopilada toda la información se procedió a organizar y graficar los resultados con ayuda de métodos estadísticos. Se procedió al análisis cualitativo a fin de interpretar los resultados de forma sistémica e integrada. Finalmente, se generaron las conclusiones y recomendaciones de la realidad estudiada.

### **3.1. Población y muestra**

En su definición Balestrini (2000, p.140), señala que “la población es cualquier conjunto de elementos de los que se requiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características”. En virtud de lo citado, la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y la delimitación de las características de la población, depende principalmente, de los objetivos de la investigación. La población de este estudio estuvo conformada por los trabajadores de los diferentes centros que integran toda la estructura organizativa de ASCARDIO, que para el momento de realización del trabajo de campo era de 427 trabajadores en total.

A juicio de Balestrini et al. (2006), la muestra estadística es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Esta autora también acuña que “la muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”.

La muestra seleccionada para este estudio constó de 90



trabajadores seleccionados siguiendo la metodología aleatoria simple en función de los más altos niveles dentro de las unidades en las que se desempeñan y los años de antigüedad en la institución. El procedimiento de selección se llevó adelante en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos. Para ello se consideraron todos los centros que conforman la estructura organizativa de ASCARDIO, buscando –por una parte–, aplicar el cuestionario a trabajadores con suficiente criterio para caracterizar la organización, mediante sus respuestas en el instrumento; y, al mismo tiempo, que todos los centros y unidades de la institución hayan estado representados en este estudio.

Este trabajo constituyó una investigación de campo por cuanto para lograr los objetivos, fue requerido buscar la información utilizando los instrumentos de recolección de información que a juicio de los investigadores fueron de utilidad para obtener la mejor y mayor información que permitió obtener resultados apegados a la realidad estudiada.

Arias (2012, p.30) expresa que la investigación de campo consiste en “la recolección de datos, directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular las variables. Se considera que mediante este tipo de estudio, se pueden recopilar datos informativos en forma directa de la realidad estudiada y en consecuencia, se pueden obtener datos ciertos, confiables”.

Con base en este planteamiento, se procedió con la aplicación de los instrumentos diseñados para recopilar información. Los instrumentos, al igual que los procedimientos y estrategias utilizadas, los dictó el método escogido. Para este estudio, básicamente, se utilizaron el cuestionario, la entrevista semiestructurada y la observación directa. Aunque se aplicó el método cuantitativo por una parte, la metodología cualitativa entiende el método y todo el arsenal de medios instrumentales como algo flexible: se utiliza mientras resulte efectivo, pero que se cambia de acuerdo con el dictamen –imprevisto– de la marcha de la investigación y de las circunstancias.

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron diseñados en función a los objetivos específicos. En este sentido, se aplicó un cuestionario estructurado en 28 ítems utilizando una escala de Likert, de preguntas con respuestas restringidas en una

escala de (1) a (5), atendiendo al siguiente criterio: (5) Siempre, (4) Casi Siempre, (3) A Veces, (2) Casi Nunca, (1) Nunca. Otras técnicas utilizadas fueron la observación directa y las entrevistas semiestructuradas, que se le aplicaron a directivos, coordinadores y personal de ASCARDIO. Para Arias (2012, p.74) el cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas. Cabe destacar que actualmente el cuestionario también puede presentarse a través de medios magnéticos (CD) y electrónicos (correo electrónico e Internet), por sus ventajas en términos de oportunidad y ahorro de tiempo y dinero.

En cuanto a la observación directa, que se aplicó de manera espontánea y natural, no programada, permitió conocer las características de la población o muestra, los procedimientos utilizados y los aspectos que se deben afianzar para el logro de los objetivos. La observación directa consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. La ventaja principal de esta técnica radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, ante la situación estudiada, tal como ésta se da naturalmente. "Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos." (Arias, 2012, p.69).

En cuanto a la entrevista, en la investigación cualitativa es un instrumento técnico que tiene gran sintonía con este enfoque y también con su teoría metodológica. La entrevista semiestructurada adopta la forma de un diálogo coloquial que se complementa con algunas otras técnicas, de acuerdo con la naturaleza específica y peculiar de la investigación a realizar. En esta investigación la entrevista tuvo como objetivo fundamental conocer directamente de algunos trabajadores cuáles fueron las experiencias de intraemprendizaje que se han dado en la institución, así como también contar todos los valiosos aportes, que suministraron gracias a su trayectoria y experiencia en la empresa.

Para (Martínez, 2006), la gran relevancia, las posibilidades y la significación del diálogo como método de conocimiento

de los seres humanos estriba –sobre todo– en la naturaleza y calidad del proceso en que se apoya. Según este autor, a medida que el encuentro avanza, la estructura de la personalidad del interlocutor va tomando forma en nuestra mente: adquirimos las primeras impresiones con la observación de sus movimientos; sigue la audición de su voz, la comunicación no verbal (que es directa, inmediata, de gran fuerza en la interacción cara a cara y, a menudo, previa a todo control consciente) y toda la amplia gama de contextos verbales por medio de los cuales se pueden aclarar los términos, descubrir las ambigüedades, definir los problemas.

#### 4. Discusión y análisis de resultados

A continuación se presentan algunos de los análisis más relevantes del estudio que permiten evidenciar el involucramiento del capital humano de ASCARDIO, para incorporar y lograr en su institución el proceso de intraemprendizaje (Gráfico 1).

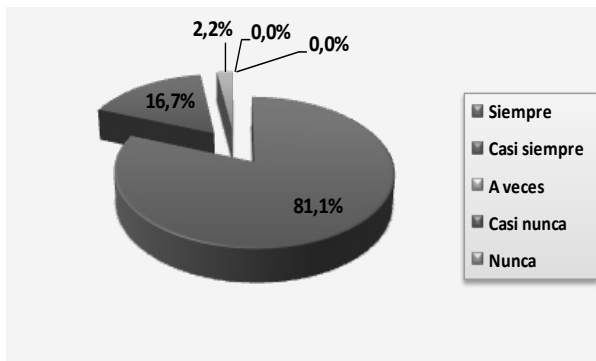


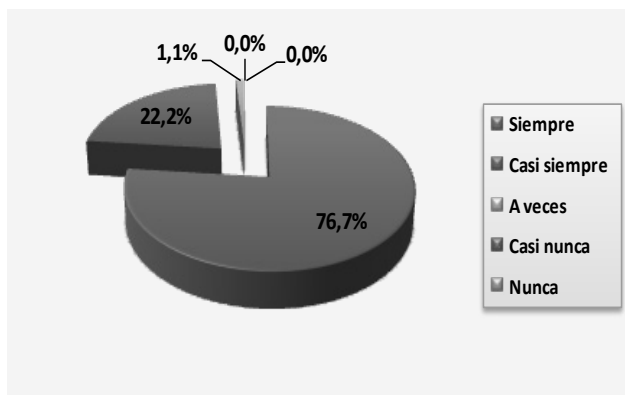
Gráfico 1. Orientación del personal con la misión y objetivos de la empresa.

Fuente: Resultados obtenidos del instrumento aplicado.

Estos resultados, centrados en la predominancia de respuestas de siempre y casi siempre, dan cuenta de una organización en la que el personal que coordina las distintas unidades a todos los niveles está movido por la misión y objetivos institucionales; y, lo más importante, que así es percibido por el personal a su cargo. Al respecto, Arrona (2009) comenta en su trabajo de Propuesta de Intraemprendizaje, la importancia de los mandos medios como

factor integrador de creatividad en la estructura administrativa.

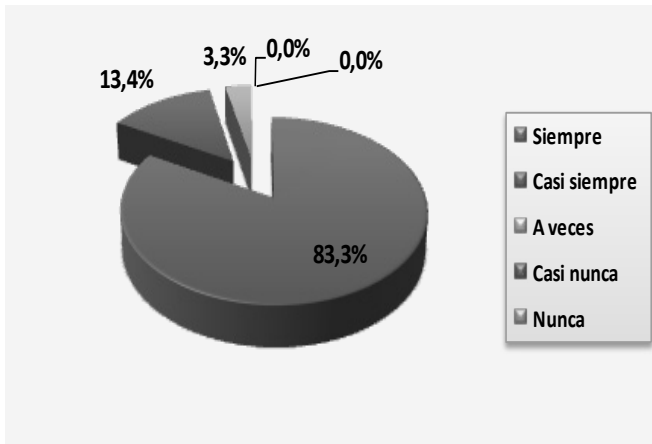
Los valores de la organización son modelados por las personas que tienen a cargo personal. Los valores guían el comportamiento y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización y permean las decisiones de todos los días, (Koontz y Weihrich, 1998). Esto lo evidencian los resultados obtenidos en esta pregunta, como se observa en el Gráfico 2, donde 76,7% es de la opinión que siempre las personas a cargo son ejemplo de los valores de la empresa, 22,2% se pronunció por el casi siempre y 1% restante respondió la opción a veces. 0% quedó para las opciones casi nunca y nunca (Gráfico 2).



**Gráfico 2. Ejemplo de los valores de la empresa.** Fuente: Resultados obtenidos del instrumento aplicado.

Los líderes empresariales guiados por valores, se convierten en modelos a seguir.

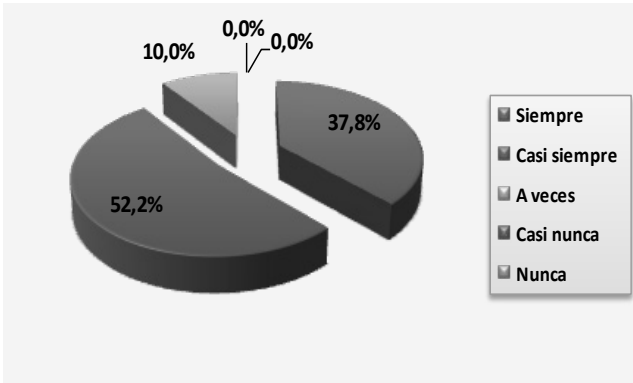
Esta pregunta guarda estrecha relación con las preguntas 1 y 2. Los resultados obtenidos son igualmente coherentes. Según muestra el Gráfico 3, el personal en general expresó (83,3%) que siempre las personas que coordinan unidades están identificadas con la organización y su gente, 13,4% escogió la opción casi siempre y 3,3% opinan que a veces. 0% opciones casi nunca y nunca.



**Gráfico 3. Identificación con la organización y su gente.** Fuente: Resultados obtenidos del instrumento aplicado.

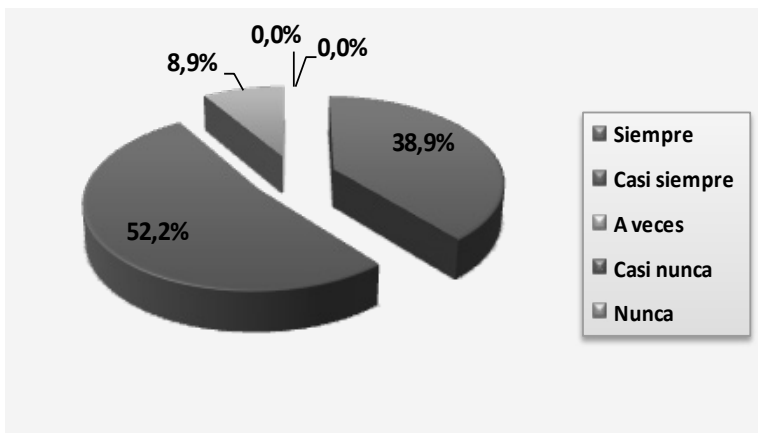
Estos resultados se asocian a la vital importancia que dentro de las características individuales, requiere una empresa para emprender. Es relevante que las personas que tienen personal a su cargo estén identificadas con la organización, al tiempo que sus subordinados tengan la posibilidad –mediante sus acciones y decisiones– de demostrar que es así y por tanto, que el personal a su cargo lo perciba. Esto contribuye a la creación del ambiente en la empresa, afianza la cultura organizacional y promueve el desempeño eficaz.

Para Garzón (2008), el personal que dirige y conduce a otras personas en la organización, por sus particulares conductas y actitudes, cumple un papel fundamental en el cambio de las organizaciones hacia ambientes creativos. Esto implica entre muchas otras características, el estímulo que se genera al fomentar la participación y otorgar al empleado libertad para expresar ideas, lo que reafirma el compromiso con la organización (Gráfico 4). Los resultados obtenidos entre siempre y casi siempre (90%), concuerdan con lo expresado anteriormente, más aún, cuando se trata de lo que el propio trabajador percibe al respecto.



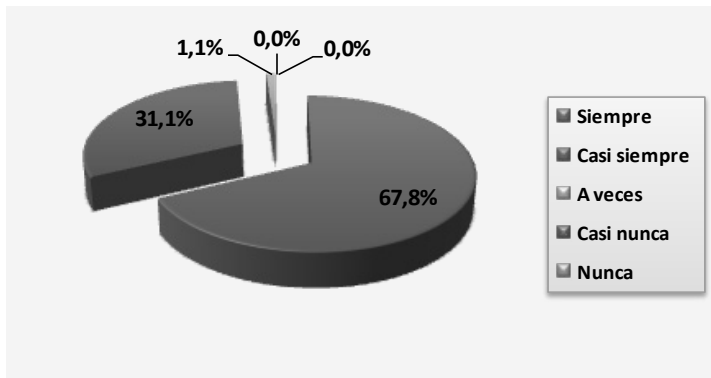
**Gráfico 4. Alternativas de reflexión.** Fuente: Resultados obtenidos del instrumento aplicado.

Al otorgar libertad de acción, se brinda la posibilidad de desarrollar capacidades emprendedoras en los colaboradores. Esto constituye un recurso potencial para el incremento de la competitividad y eficacia organizacional (Gráfico 5). Estos resultados reflejan que 38,9% del personal encuestado opina que siempre se les otorga libertad de acción, mientras que 52,2% señala que casi siempre. Tales porcentajes expresan que en general los responsables a cargo de las diferentes unidades buscan la participación del personal y para ello, les otorgan confianza y libertad para actuar.



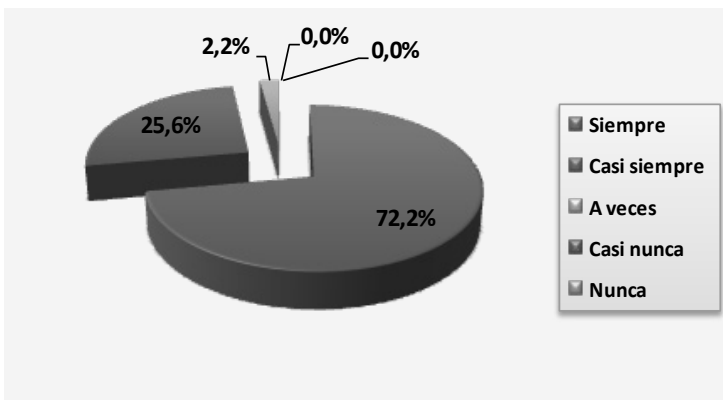
**Gráfico 5. Libertad de acción.** Fuente: Resultados obtenidos del instrumento.

Dedicación, constancia, tenacidad, son términos que unidos, pueden definir la persistencia. En el Gráfico 6, se evidencia que los encuestados (67,8%), expresan que la persona que coordina su unidad, siempre es persistente, 31,1% que lo es casi siempre. Es una muy positiva característica que define a este personal, puesto que concluimos que es esta cualidad la que permite el seguimiento de las acciones, el logro de resultados y la redefinición de metas o formas de proceder (Gráfico 6).



**Gráfico 6. Persistencia.** Fuente: Resultados obtenidos del instrumento.

Para Koontz y Weihrich (1998), lo ideal sería que los líderes alentaran a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo, mientras que la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica (Gráfico 7).



**Gráfico 7. Trabajo en equipo.** Fuente: Resultados obtenidos del instrumento.

El trabajo en equipo permite consolidar la formación del personal, la disciplina e internalizar valores como el compromiso, el respeto, el apoyo, entre otros. Por otra parte, el trabajo en equipo es vital cuando se trata del estímulo a la creatividad, más aún si existen condiciones en la organización en pro de la propuesta de ideas. Los resultados obtenidos entre siempre y casi siempre (90%) concuerdan con lo expresado, más aún, cuando se trata de lo que el propio trabajador percibe al respecto.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

Con base en la caracterización y los hallazgos presentados a lo largo del artículo, a nivel individual se afirma que ASCARDIO cuenta con los siguientes rasgos, los cuales están orientados a generar actitudes en los intraemprendedores: espíritu empresarial o identificación con el proyecto interno de la institución, visión creativa, dedicación, constancia, persistencia, capacidad para organizar y trabajar en equipos, necesidad de actuar y de logro, visión holística, líder proactivo y tolerancia al riesgo. Rasgos que se perciben en el capital humano de la institución.

En cuanto a las características organizacionales, entendidas como las que permiten sintonizar la organización por cuanto al facilitarlas es más fácil impulsar el intraemprendizaje, ASCARDIO obtuvo resultados que permiten caracterizar a la entidad en los siguientes términos: a) posee un alto líder intraemprendedor; b) brinda apoyo de recursos y capacidades a los emprendimientos; y, c) gestiona el conocimiento y aprendizaje organizacional, al tiempo que promueve una cultura organizacional caracterizada por: tolerancia al riesgo, apoyo a emprender, autonomía individual, desempeño-premio, estructura organizativa flexible, tolerancia al conflicto, entre otros. Esto se ha logrado gracias a la coordinación estrecha de todo el capital humano que está involucrado con la institución (Directivos, coordinadores y personal en general).

El contexto organizacional, por su parte, busca utilizar los conocimientos para formar y conformar equipos autodirigidos; basados en el apoyo y la colaboración; busca así mismo identificar oportunidades para emprender, al igual que fomentar la internalización de principios como: derecho a fallar, participación



en decisiones, libertad de investigar, entre otros.

Se pudo constatar que ASCARDIO ha creado un contexto organizacional que cuenta con tales características, éstas, aunadas a las características individuales y organizacionales la catalogan como una organización con las condiciones necesarias para el intraemprendizaje y en la cual, como lo demostró la descripción de sus experiencias, se evidenció que una práctica común de esta institución, la cual considera vital para crecer y adaptarse a los cambios, siempre en la constante búsqueda de la excelencia en la prestación de servicios.

Todos los emprendimientos en esta institución están basados en pilares fundamentales como los valores de la institución, la apertura de la organización al entorno y la búsqueda constante de oportunidades de mejorar y crecer. Estas bases, unidas a las características ya descritas, hacen posible la orientación y la práctica emprendedora en ASCARDIO.

## **5.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones a la organización giran en torno a seguir reforzando su cultura y estructura a fin de que continúen evolucionando para beneficio del intraemprendedor, la organización, y la comunidad larense y venezolana a quienes prestan sus servicios.

Igualmente positivo será buscar nuevas estrategias que les permitan mantener una permanente capacidad emprendedora. Ejemplos de ellas serían el desarrollo de programas internos, basados en políticas de gestión del capital humano que estimulen aún más la capacidad emprendedora; el establecimiento de procesos específicos para la búsqueda y el desarrollo de nuevas ideas; la creación de procedimientos formalizados y documentados para los emprendimientos internos, que permitan conceptualizar el intraemprendizaje como un proceso en la institución, entre otros.

De relevante importancia sería dar a conocer la experiencia de intraemprendizaje que ha llevado adelante la organización ASCARDIO. La misma podría servir de ejemplo a otras organizaciones, bien sean de igual naturaleza u otras que puedan asimilar la enseñanza de un proceso que permite su crecimiento y desarrollo, que además ha sido una fuente de constantes cambios que se han traducido en sostenibilidad y perdurabilidad para ASCARDIO.

## 6. Referencias

- Arias, Fidias. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas. Distrito Federal. Venezuela. Editorial Episteme.
- Arrona Etxaniz, Xavier. (2009). *Intraemprendizaje propuesta práctica en un laboratorio de investigación y desarrollo*. Universidad de Deusto, San Sebastián, España.
- Auletta, Nuncia, Puente Raquel. (2010). *¿Qué Hace a un Emprendedor Innovador?* Debates IESA. Vol. XV. Número 2. Abril – Junio 2010. Caracas. Distrito Federal. Venezuela.
- Balestrini Acuña, M. (2000). *Cómo se elabora el proyecto de investigación (para los estudios descriptivos, diagnósticos, evaluativos experimentales y los proyectos factibles)*. Caracas. Distrito Federal Venezuela. Séptima Edición. BL. Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Balestrini Acuña, M. et al. (2006).
- Francés, Antonio (2008). *Compromiso Social: Gerencia para el Siglo XXI*. Primera Edición. Caracas. Venezuela. Ediciones IESA.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. (2008). *Propuesta de Modelo de Emprendimiento Corporativo o Intraemprendimiento para la innovación*. Universidad del Norte. Colombia.
- Irizar, Inazio. (2008). *Intraemprendizaje*. Madrid. España: Días de Santos Ediciones.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz. (1998). *Administración una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.
- Martínez, Miguel. (2006). *La investigación cualitativa. (Síntesis Conceptual)*. Revista IIPSI. Vol. 9 N° 1 2006. Caracas. Distrito Federal. Venezuela.
- Piñango, R. (2010). *Innovación otra moda más*. Caracas. Distrito Federal. Venezuela: Debates IESA. Vol. XV.N° 2. Abril-Junio 2010.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. (1949 ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stewart, James. (1992). *Gerencia para el Cambio. Planeación – Entrenamiento y Desarrollo*. D: F: México: Fondo Editorial Legis.
- Zárraga Hernández, Pedro. (2001). *ASCARDIO, Maestro de lo Posible*. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.