

# Efectos de la capacitación en un modelo organizacional en la actitud emprendedora de un grupo de microempresarios

Effects of a training in an organizational model on entrepreneurial attitude of microentrepreneurs

Ricardo Anselmo Loyola Sheen <sup>1</sup>

## RESUMEN

El estudio tuvo como propósito evaluar el efecto de la aplicación del modelo organizacional denominado Modelo Antropológico u Octógono sobre la actitud emprendedora en microempresarios. Participaron 30 microempresarios ubicados en la zona este de la ciudad de Lima (Perú), lugar en el que se han establecido migrantes procedentes del interior del país y que han desarrollado actividades económicas desde la creación de microempresas. El entrenamiento comprendió las tres dimensiones del modelo. La actitud emprendedora fue medida con el Inventario de Creatividad y Emprendimiento, siendo consideradas las dimensiones de Creatividad e Iniciativa, Perseverancia, Propensión al Riesgo, Liderazgo e Independencia y Autonomía. El diseño fue cuasiexperimental de series temporales con medidas repetidas. Los resultados mostraron un significativo incremento en la actitud emprendedora de los microempresarios, encontrándose un destacable crecimiento en las dimensiones de actitud consideradas.

**PALABRAS CLAVE:** Actitud emprendedora, modelo Octógono, emprendimiento, microempresarios

## SUMMARY

This study had the purpose of determining the effect of the training in the organizational model called Anthropological Model or Octagon Model on the entrepreneurial attitude in microentrepreneurs. For this, 30 microentrepreneurs participated. They were located in East Lima, an area where migrants from the interior of the country have been established and who have developed economic activities since the creation of microenterprises. The training comprised the three dimensions of the model. The entrepreneurial attitude was measured with the Inventory of Creativity and Entrepreneurship. The dimensions of the attitude were Creativity and Initiative, Perseverance, Propensity to Risk, Leadership and Independence and Autonomy. The design was quasi-experimental of time series with repeated measures. The results shown a significant increase in the entrepreneurial attitude of microentrepreneurs, with a remarkable growth in the dimensions of attitude considered.

**KEYWORDS:** Entrepreneurial attitude, Octagon model, entrepreneurship, microentrepreneurs

---

1 Facultad de Psicología, Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima, Perú.

## ARTÍCULO ORIGINAL

### INTRODUCCIÓN

Según el Ministerio de la Producción (2011), el 40% del Producto Bruto Interno (PBI) en el Perú es generado por las micro y pequeñas empresas, las cuales brindan empleo al 62.0% de la Población Económicamente Activa (PEA), cifra que puede variar, dependiendo de la región, entre 50.3% y 81.4%. Para Prialé (2013), directora del Instituto de Finanzas Personales, las microempresas representan en el Perú el 85% del total de empresas, generan más del 20% de empleo y contribuyen con más del 5% del PBI; otra fuente (Abusada, 2018), señala que de las 2.4 millones de empresas existentes en el Perú, el 95% de ellas son microempresas; de esta manera, podemos observar el incremento de microempresarios del 2013 al 2018, lo que perfila una característica de la economía peruana. Macera (2018) indica que el 65% de los trabajadores peruanos trabajan en empresas con menos de cinco trabajadores, lo que llamamos microempresas, las mismas que constituyen el 97% de las empresas registradas, estas microempresas tienen una productividad promedio equivalente al 6% de una empresa grande. Observemos que del 2013 al 2018, el porcentaje de microempresarios se incrementa.

En el Perú, permanentemente se van formando microempresas, principalmente pertenecientes a personas que vienen del interior del país o que son descendientes de aquellas y que conforman la segunda generación, quienes luego de pasar por distintas experiencias laborales para subsistir, deciden poner un negocio propio como forma de desarrollo social y personal.

Esta es una realidad que ha sido destacada por distintos investigadores (Matos, 2012), la presencia de la microempresa como un actor social en el desarrollo de la economía nacional es un hecho que hoy nadie se atreve a cuestionar. Por otra parte, en el corazón del inicio y desarrollo de una microempresa está latiendo una actitud emprendedora en quien ha decidido comenzar una empresa asumiendo un riesgo frente al futuro inmediato.

Este emprendedurismo puede ser definido como la actitud de una persona a iniciar una empresa o negocio, lo que implica riesgo, dificultad y hasta innovación. El emprendedor es aquella persona que tiene que aprender a sortear inconvenientes o contrariedades en su aventura empresarial. La actitud emprendedora supone un claro riesgo debido a que muchas veces el emprendedor invierte todos sus recursos en la

naciente empresa y no sabe si esta le dará los retornos económicos esperados, asumiendo así el peligro de que en cualquier momento pueda quebrar (Weinberger, 2009). Por otra parte, aquel que emprende una empresa debe ser una persona resoluta; es decir, que actúa con resolución y firmeza frente al entorno que le toca enfrentar; es por esto que debe poseer un locus de control interno (Schultz & Schultz, 2013) que le permita asumir retos como lograr satisfacer las reales necesidades de sus potenciales clientes, aprovechar la oportunidad de su producto y, sobre todo, enfrentar la competencia adversa.

Según el Diccionario de la Lengua Española, tanto en su vigésima segunda edición como en la vigésima tercera edición, *emprender* se define como “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro” (Real Academia Española, 2001, p.603; 2014, p.864). La edición del 2001 definía al Emprendedor como aquel “que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas” (p.603), a diferencia de la edición del 2014 que lo define como el “que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras” (p.864).

Se puede observar que en la definición de emprender, el Diccionario de la Lengua Española pone énfasis, en su dos últimas ediciones, en el inicio de una acción (obra o negocio) que entraña como características: por una lado la “dificultad”, es decir, los inconvenientes o contrariedades que debe enfrentar el emprendedor en su aventura empresarial o el “peligro” que encierra dicha acción, puesto que supone un claro riesgo, debido a que muchas veces invierte todos sus recursos en la naciente empresa y no sabe si esta dará los retornos económicos; por otro lado, puede enfrentar ambas posibilidades: tanto la dificultad (los permanentes inconvenientes) como el peligro (en cualquier momento puede quebrar) en la aventura de iniciar una empresa.

Así, emprender no solo es un Business Plan que se pone en marcha, el cual el emprendedor no ha tenido tiempo para realizarlo o simplemente no lo conoce, es un comportamiento, es una actitud que lo lleva a enfrentarse a dificultades sin saber sus resultados, es asumir un riesgo, es tomar una decisión a pesar de las posibles circunstancias adversas.

Por otro lado, la globalización de los mercados, la pequeña aldea en la que se ha convertido nuestro mundo y el entorno local altamente competitivo, lleva hoy a que las iniciativas de emprendimiento,

## ARTÍCULO ORIGINAL

inclusive las más modestas, deban tener un mínimo de estructura organizacional, un esquema que les permita iniciar el ciclo de vida empresarial con éxito, ya que de lo contrario no podrán enfrentar ni resistir los distintos avatares que se le presentan a aquellos que han decidido iniciar una empresa y puede ser que muy pronto los emprendedores vean quebradas sus ilusiones y resoluciones. Será por todo ello que el 40% de emprendedores manifiesta su deseo de estudiar en los próximos dos años (Arellano Marketing, 2016) y los especialistas ven como urgente la necesidad de su capacitación técnica y comercial (Torres, 2016).

Como señala Yamada (2009), hay muy poca investigación académica en el Perú en relación al sector de la microempresa; pero no solo en relación a esta, sino en general al tema del emprendimiento; por eso no es extraño que Matiz (2009) indique que “nos encontramos entonces ante el incipiente desarrollo y crecimiento de una nueva área de investigación” (p.175).

El *Octógono* es un modelo desarrollado por Pérez-López (2000), el cual expresa la realidad de la organización, cómo es y cómo funciona, coloquialmente es conocido de esta manera entre los estudiosos de la gestión gerencial. Considera que la organización tiene tres niveles: eficacia (motivos extrínsecos), atractividad (motivos intrínsecos) y unidad (motivos trascendentes), a las que corresponden respectivamente unas dimensiones directivas: estrategia, ejecutivo y líder.

A nivel internacional, Ferreiro (2013) reseñó en su libro *El octógono*, algunos casos de estudio que ilustran la aplicación de dicho modelo empresarial. Entre los casos mencionados algunos ocurren en España o Canadá, y muestran el diagnóstico organizacional en base a la manera de dirigir y la toma de decisiones en diversas circunstancias: incompetencia directiva o falta de liderazgo.

El primero de ellos, Fundiciones Centrales, se dio en la Universidad de Alberta, en el que el protagonista es un ayudante del Gerente y Presidente de la empresa, pero que no ha estado a la altura de las exigencias, por lo que el Octógono sirve para evaluar y hacer un diagnóstico directivo y tomar decisiones respecto del ayudante contratado.

El segundo caso, Antonio Planas, ocurrió en España. En base al modelo Octógono se puede inferir que el protagonista tiene pocas competencias

estratégicas, pero sí posee buenas competencias ejecutivas, sobre todo a nivel de liderazgo, lo que facilitará la conducción de la organización.

Otro caso, Artefil S.A. también ocurrió en España, y se refiere a una empresa textil donde el Octógono nos presenta las dificultades de la dirección si no cambia y profundiza los motivos de su comportamiento, dado que la desconfianza forma parte de su estilo de gestión, lo que ha traído en buena cuenta un ambiente de dudas entre las jefaturas bajo su dirección.

En el Perú, Quevedo (2003) utilizó el modelo del Octógono para plantear un Cuestionario que permitiera estudiar el clima laboral en las organizaciones (tercer nivel: Unidad), aportando una base antropológica sólida, además de la psicológica, a la medición del clima organizacional.

Agurto (2016) presentó el análisis de una empresa familiar del sector maquinarias, con más de 37 años de existencia, bajo el modelo del Octógono, a fin de lograr una reestructuración organizacional (Eficacia, Atractividad y Unidad) que permita impactar en la misión, visión y cultura de la empresa; por otra parte, Villar (2016) presentó un estudio sobre el modelo del Octógono en relación con la dirección de empresas, en particular con la toma de decisiones (Eficacia), es sugerente el título de su trabajo: *La dirección por objetivos y mejores decisiones*.

Gallo (2017) desarrolló, desde el modelo del Octógono, una propuesta estratégica de responsabilidad social en una empresa minera. Chang y Kanna (2017) utilizando el modelo del Octógono realizaron un diagnóstico del personal en una aerolínea multinacional. Ambos estudios ponen énfasis en el tercer nivel: Unidad.

Espinoza (2018), presentó el estudio de una empresa minera, con más de 40 años de experiencia, en momentos de un cambio de la dirección general y del diseño organizacional a fin de adaptarse al entorno (primer nivel: Eficacia). Chahua y Sánchez (2018), usaron el modelo del Octógono como diagnóstico organizacional frente a la gestión del cambio que debían realizar los directivos de una empresa, ejerciendo poder o autoridad frente a la gestión del personal a su cargo y destacando el impacto de estas responsabilidades en los resultados esperados en la organización (los tres niveles: Eficacia, Atractividad y Unidad). Garcés y Santillana (2018) utilizaron el modelo del Octógono como diagnóstico en los sistemas de control en una

## ARTÍCULO ORIGINAL

de las principales empresas pesqueras del país (primer nivel: Eficacia). Por su parte, Rosas (2018), expuso un caso de estudio en el que el Octógono permitió un diagnóstico de personal, en el nivel de los valores, frente a la exposición de una conducta antiética en un clima de exigencia de productividad (tercer nivel: Unidad). Carbajal (2018) presentó un caso en el que el Octógono facilitó la mejora continua de procesos operacionales en una empresa aeroportuaria con la aplicación de los fundamentos del gobierno o dirección de personas (los tres niveles: Eficacia, Atractividad y Unidad). Hoyos (2018) presentó el caso de una empresa de seguros que enfrentaba la disyuntiva de vender sus productos o vender la empresa, incluso por debajo del mercado, para lo cual se sirvió del Octógono como un diagnóstico organizacional (los tres niveles: Eficacia, Atractividad y Unidad) que integró distintas áreas.

Como se puede apreciar, en el Perú no se ha hecho un estudio de los microempresarios desde el punto de vista de los mismos actores del emprendimiento; además, los estudios o aplicaciones se quedan a nivel de un diagnóstico de las organizaciones.

Respecto a la actitud emprendedora, Espíritu y Sastre (2007), destacan que los investigadores que han trabajado sobre la actitud (espíritu) emprendedora han coincidido que no hay un acuerdo sobre el término; además, incluyen dentro de la actitud emprendedora la necesidad de logro, el control interno y la propensión al riesgo.

También se han encontrado algunas coincidencias entre distintos autores, en particular señalando que no hay una teoría acabada respecto a la actitud emprendedora, pero tampoco hay muchos estudios que busquen validar modelos teóricos.

Etchebarne et al. (2008) hicieron un recuento de estudios sobre el tema entre 1995-2004 encontrando que solo el 20% se basan en modelos con una base teórica sólida, y concluyen, entre otros puntos, que el constructo orientación emprendedora incluye tres dimensiones: innovación, toma de riesgos y proactividad (esta última incluida en la dimensión creatividad e iniciativa en el presente estudio), y que el conocimiento, las técnicas en áreas del conocimiento de economía y dirección de empresas son claves en la orientación emprendedora (aspectos que se busca enriquecer en el presente trabajo).

Por su parte, Roth y Lacoa (2009) ponen de manifiesto que no hay características definidas en el

concepto de actitud emprendedora, destacando su relación con la adopción del cambio, la innovación y el propio acto de emprender. Dichos autores investigaron en estudiantes universitarios, pero afirmaron que habría que “trabajar únicamente con poblaciones de emprendedores y aproximarse de manera sistemática a su experiencia” (p.30), lo que ha buscado el presente estudio.

Sánchez et al. (2010) indicaron que las personas emprendedoras son creadores natos, lo que recuerda el título del instrumento utilizado en la presente investigación para medir la actitud emprendedora: Inventario de Creatividad y Emprendimiento; además, coinciden con otros autores ya citados líneas arriba, en que se ha vuelto complejo encontrar una definición concisa y universalmente aceptada por todos sobre el emprendedor; también señalan que no hay ningún autor que haya podido dar una lista de rasgos que convierten a una persona en emprendedor, sin embargo según estos autores sí hay dos características que puede decirse que son propias del emprendedor: la creatividad e innovación.

López (2012) en su estudio sobre modelos actitudinales y emprendimiento sostenible, puso de relieve la forma como van apareciendo los modelos actitudinales ante la crítica de los modelos de los rasgos acerca del emprendimiento. También señaló cómo la cultura y la sociedad favorecen o no al emprendimiento y presionan de manera favorable o desfavorable hacia su desarrollo.

Espíritu y Sastre (2007) en su estudio sobre la actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios mexicanos, resaltaron que son los hombres los que tienen una mayor propensión a crear empresas y que la actitud emprendedora declina desde los primeros años de sus estudios hasta que llegan a su inserción en el mercado laboral.

Aponte et al. (2006) destacan en su estudio comparativo en jóvenes universitarios de Catalunya y Puerto Rico que la actitud emprendedora es producto del entorno social y cultural, y que son las creencias (factor cognitivo) las determinantes principales de las actitudes y las que van a influir en las conductas de las personas; además, los estudiantes muestran una actitud favorable a crear una nueva empresa, mostrando particularmente los hombres en Catalunya el deseo e intención de crear una empresa.

Por su parte, Quintero (2007) estudió las competencias deseadas de emprendimiento frente

## ARTÍCULO ORIGINAL

a las competencias reales de los emprendedores en el oriente colombiano, en alumnos del programa de egresados de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (Colombia), exponiendo un modelo que incluye el factor humano y la estrategia del entorno, expresándolo en el lenguaje del Octógono.

Mora (2011), realizó un estudio de actitudes emprendedoras con profesionales que crearon empresa en Bogotá, entre las que se incluyeron, en opinión del autor, las actitudes emprendedoras: necesidad de logro, innovación, control percibido interno, autoestima y propensión al riesgo (este último al igual que nuestro estudio), cada uno con sus componentes cognitivos, afectivos y comportamentales.

En el Perú hay algunos estudios relacionados de manera tangencial con el estudio de los microempresarios y el emprendimiento, uno de ellos es el trabajo realizado por Arellano y Burgos (2007), pero visto desde la perspectiva empresarial en general y con un énfasis en el Marketing; indican las características poblacionales de los llamados “conos” y su participación en el mercado, destacando la zona de Lima Este, zona en la que particularmente se encuentra nuestra población en estudio.

El tema del emprendimiento, desde el punto de vista estudiantil, ha sido tratado en el Perú por Loli et al. (2009), quienes analizaron sucesivamente el fenómeno del emprendimiento en los estudiantes de distintas universidades públicas en el Perú: San Marcos (Loli et al., 2009), Universidad de Ingeniería (Loli et al., 2010) y Universidad Agraria (Loli et al., 2011), llegando a la conclusión que los estudiantes muestran una actitud positiva hacia la creatividad y el emprendimiento, dándose una correlación significativa y positiva de la creatividad, entre otros factores, con la perseverancia, la propensión al riesgo, el liderazgo y la independencia y autonomía.

El propósito del presente estudio es determinar la influencia de la exposición al modelo organizacional Octógono, sobre la actitud emprendedora de un grupo de microempresarios.

## MATERIAL Y MÉTODOS

### Diseño

El diseño es cuasiexperimental, diseño simple de series de tiempo interrumpidas.

### Población y muestra

La población está compuesta por microempresarios varones, con educación secundaria completa. Estas personas provienen del interior del país (Sierra y Selva) o son hijos de migrantes del interior (segunda generación) nacidos en la ciudad de Lima, capital del Perú, y que se han establecido en las zonas de Lima Este. La muestra estuvo conformada por 30 participantes procedentes de Jicamarca, en la zona Este de la ciudad de Lima. El marco muestral se definió tomando en cuenta la zona, así como los comercios y microempresas existentes. Se aplicó la técnica de muestreo no probabilístico intencional, ya que se consideró a aquellos que respondieron a la invitación para participar. Se excluyó a microempresarios con formación en Administración o que tuvieran conocimientos de algún modelo organizacional.

### Instrumentos

Inventario de Creatividad y Emprendimiento (ICE) (Loli, 2008).

El Inventario está conformado por 12 factores: Creatividad e iniciativa, optimismo, perseverancia, compromiso con sus convicciones, confianza en sí mismo, propensión al riesgo, capacidad de adaptación, liderazgo, independencia y autonomía, necesidad de logro, visión del futuro y competencias; haciendo un total de 94 ítems entre todos sus componentes. Cada ítem cuenta con seis alternativas de respuesta que van desde totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (6). Un mayor puntaje indica mayor nivel en la dimensión medida. En el presente estudio solo se utilizaron cinco factores: creatividad e iniciativa, perseverancia, propensión al riesgo, liderazgo, e independencia y autonomía. Según Loli (2008), el coeficiente alfa de Cronbach de la puntuación general es de .952. El mismo autor indicó los coeficientes alfa de las puntuaciones de los factores: creatividad e iniciativa (.700), perseverancia (.726), propensión al riesgo (.668), liderazgo (.773), independencia y autonomía (.589).

### Procedimiento

Se realizó en primer lugar la invitación a los microempresarios a través del Centro de Formación de la zona de estudio, previa coordinación con su director. Al grupo constituido se le aplicó el ICE, sin ninguna capacitación previa, para tener la línea base del estudio. Seguidamente, a este grupo se le dio



ARTÍCULO ORIGINAL

una capacitación acerca del modelo organizacional denominado el Octógono, en sus tres niveles, de manera sucesiva: Eficacia, Atractividad y Unidad. La capacitación comprendió ocho talleres. Al término de cada uno de estos niveles (en el cuarto, sexto y octavo taller, respectivamente) se volvió a aplicar el ICE, siendo dos semanas el intervalo entre evaluaciones. En cada una de las evaluaciones se fue comparando la evolución de las áreas en cada uno de los participantes y en el grupo. Cada sesión consistía en la proyección de una película sobre el tema a tratar, luego de lo cual se procedía a la discusión de la misma y se realizaba después una charla o exposición magistral motivadora, a partir de la película y su discusión. Las sesiones también incluían un ejercicio aplicativo: “Mi negocio una microempresa” con asesoría y orientación y se daban orientaciones para la realización del ejercicio durante la semana. Las sesiones tenían una duración de cuatro horas con un descanso de media hora, en el que se servían bocaditos, café, infusiones o gaseosas. En todas las sesiones participaron los 30 microempresarios que aceptaron.

RESULTADOS

En vista de la ausencia de distribución normal se aplicó la prueba no paramétrica de W de

Wilcoxon, a cada dimensión y en cada fase, según lo planteado en el procedimiento. La comparación de las puntuaciones totales pre y post-test indica una diferencia estadísticamente significativa ( $W = -4.784, p < .001$ ). Este resultado refleja el incremento en los participantes en cada uno de los cinco factores evaluados: creatividad e iniciativa, perseverancia, propensión al riesgo, liderazgo e independencia y autonomía.

La figura 1 indica el incremento progresivo de las puntuaciones en la dimensión de Creatividad e Iniciativa. La mediana de las puntuaciones fue 56, 58, 62 y 64 en el pre-test, la Fase I, la Fase II y el post-test, respectivamente. En la tabla 1 se aprecia que estos incrementos de una fase del programa a la siguiente son estadísticamente significativos. Estos resultados implican el incremento de los componentes de este proceso cognitivo, lo que indicaría la mejora de esta actividad humana básica para la resolución de problemas y la toma de decisiones.

La figura 2 presenta el aumento progresivo de la mediana de las puntuaciones en la dimensión de Perseverancia en las sucesivas fases del programa. Estos incrementos de una fase a la siguiente son estadísticamente significativos, como se aprecia en la tabla 2. Por lo tanto, se puede comprobar que

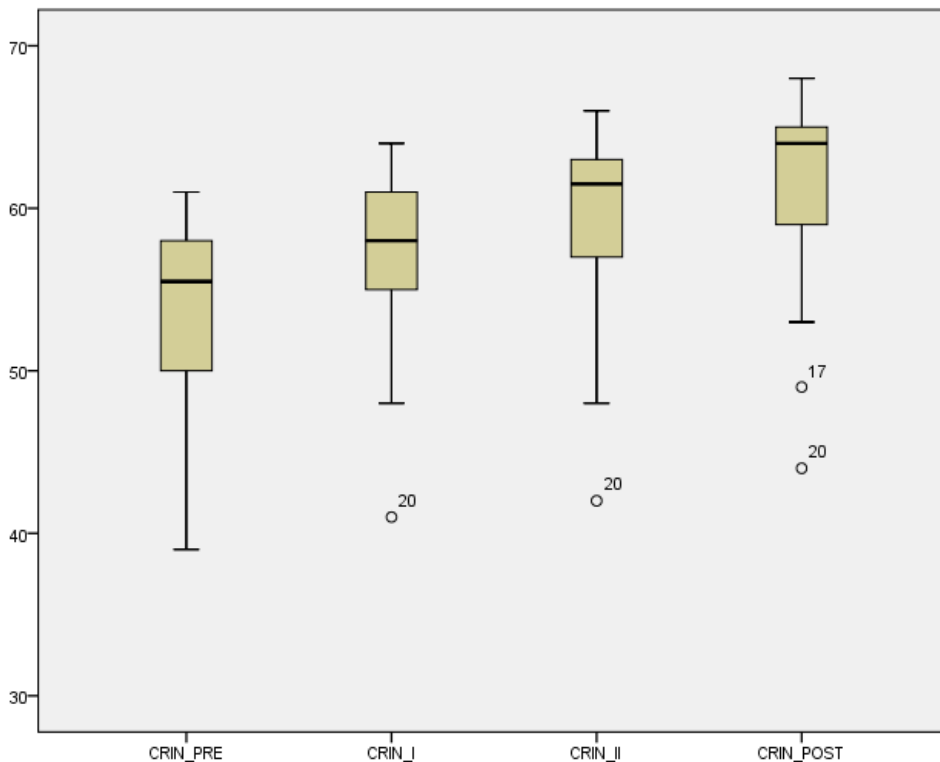


Figura 1. Mediana de las puntuaciones en la dimensión *Creatividad e Iniciativa* en las cuatro fases del programa

ARTÍCULO ORIGINAL

el programa permitió mejorar en los participantes la capacidad para persistir en la continuación del negocio emprendido frente a las situaciones adversas que se puedan presentar.

**Tabla 1.** Comparaciones entre los resultados de las fases del programa y entre el pre-test y el post-test en la dimensión *Creatividad e Iniciativa*

Comparación	W
Fase I – Pre-test	-4.812***
Fase II – Fase I	-4.792***
Post-test – Fase II	-4.591***
Post-test – Pre-test	-4.792***

\*\*\*  $p < 0.001$

La figura 3 muestra las medianas de las puntuaciones en cada fase del programa en la dimensión de Propensión al Riesgo, indicando también su incremento de una fase a la siguiente. Los resultados en la tabla 3 indican que estos sucesivos incrementos de una fase a la siguiente son estadísticamente significativos. Estos efectos implican que el programa fue efectivo en mejorar la disposición y habilidad de los participantes para enfrentar contingencias propias del desarrollo de la empresa o del sector emprendido.

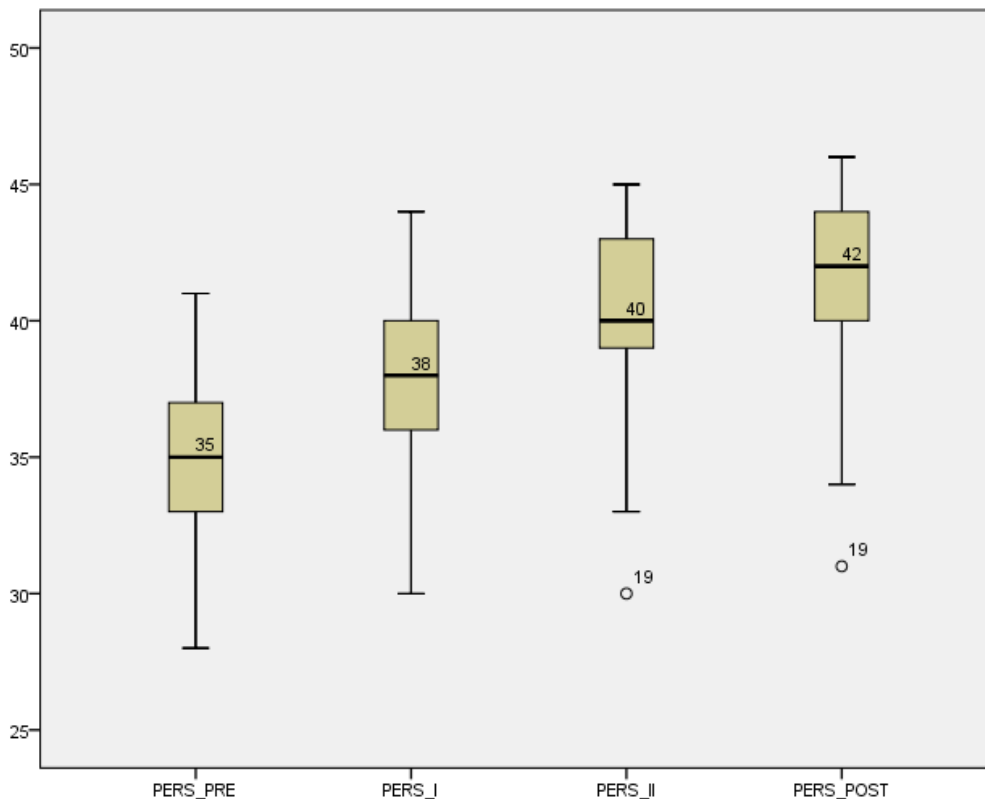
**Tabla 2.** Comparaciones entre los resultados de las fases del programa y entre el pre-test y el post-test en la dimensión *Perseverancia*.

Fase_I – Pre-test	-4.759***
Fase_II – Fase_I	-4.640***
Post-test – Fase_II	-4.846***
Post-test – Pre-test	-4.796***

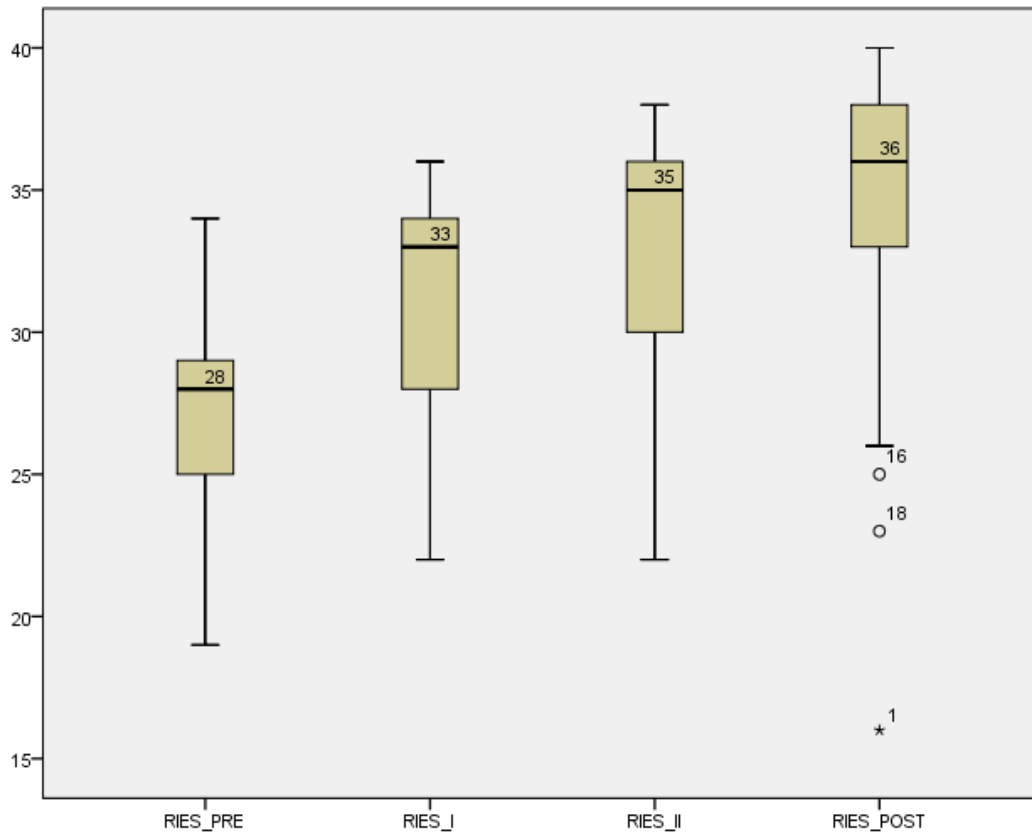
\*\*\*  $p < 0.001$

En la figura 4 se aprecian las medianas de las puntuaciones en la dimensión de Liderazgo y su incremento de una fase a la siguiente del programa. Los datos de la tabla 4 indican que estos incrementos también son estadísticamente significativos. De este modo, los resultados muestran una mejora en la habilidad interpersonal de los participantes para relacionarse con los miembros de la organización como con los clientes externos.

Finalmente, la figura 5 muestra el aumento de la mediana de las puntuaciones de la dimensión de Independencia y Autonomía en las sucesivas etapas del programa. Asimismo, los datos de la tabla 5 indican que estos incrementos fueron estadísticamente significativos. En resumen, estos resultados indican que el programa mejoró la disposición de los participantes



**Figura 2.** Mediana de las puntuaciones en la dimensión *Perseverancia* en las cuatro fases del programa



**Figura 3.** Mediana de las puntuaciones en la dimensión *Propensión al Riesgo* en las cuatro fases del programa

**Tabla 3.** Comparaciones entre los resultados de las fases del programa y entre el pre-test y el post-test en la dimensión *Propensión al Riesgo*

Fase_I – Pre-test	-4.798***
Fase_II – Fase_I	-4.778***
Post-test – Fase_II	-4.156***
Post-test – Pre-test	-4.416***

\*\*\*  $p < 0.001$

para decidir lo que se quiere hacer (autonomía) y su capacidad y actitud para poder concretar lo decidido (independencia).

## DISCUSIÓN

Los resultados indican que la exposición al modelo organizacional llamado Octógono produce efectos estadísticamente significativos en la actitud emprendedora de un grupo de microempresarios de la zona de Lima-Este, evidenciándose también un efecto significativo a nivel de los factores de dicha actitud emprendedora que han sido investigados en el presente estudio: Creatividad e Iniciativa, Perseverancia,

Propensión al Riesgo, Liderazgo e Independencia y Autonomía.

Se aprecia que en los factores seleccionados, la puntuación obtenida en cada una de las fases que constituyen la experimentación va aumentando poco a poco conforme se va aplicando el modelo organizacional; es decir, hay una clara tendencia a mejorar la medida de manera ascendente. La importancia de este estudio radica en que permite evaluar la efectividad de la aplicación de un modelo organizacional que puede favorecer a los microempresarios en la dinámica empresarial dentro del sector económico al cual pertenecen.

Los resultados obtenidos en la dimensión Creatividad e Iniciativa son concordantes con los estudios que relacionan la actitud emprendedora y el emprendimiento con la creatividad, considerada por algunos como la nota distintiva del Emprendimiento (López, 2012; Roth & Lacoa, 2009; Sánchez et al. 2010). El programa es efectivo en mejorar una actitud (la actitud creativa) que es muy valorada por los universitarios, según los resultados obtenidos por



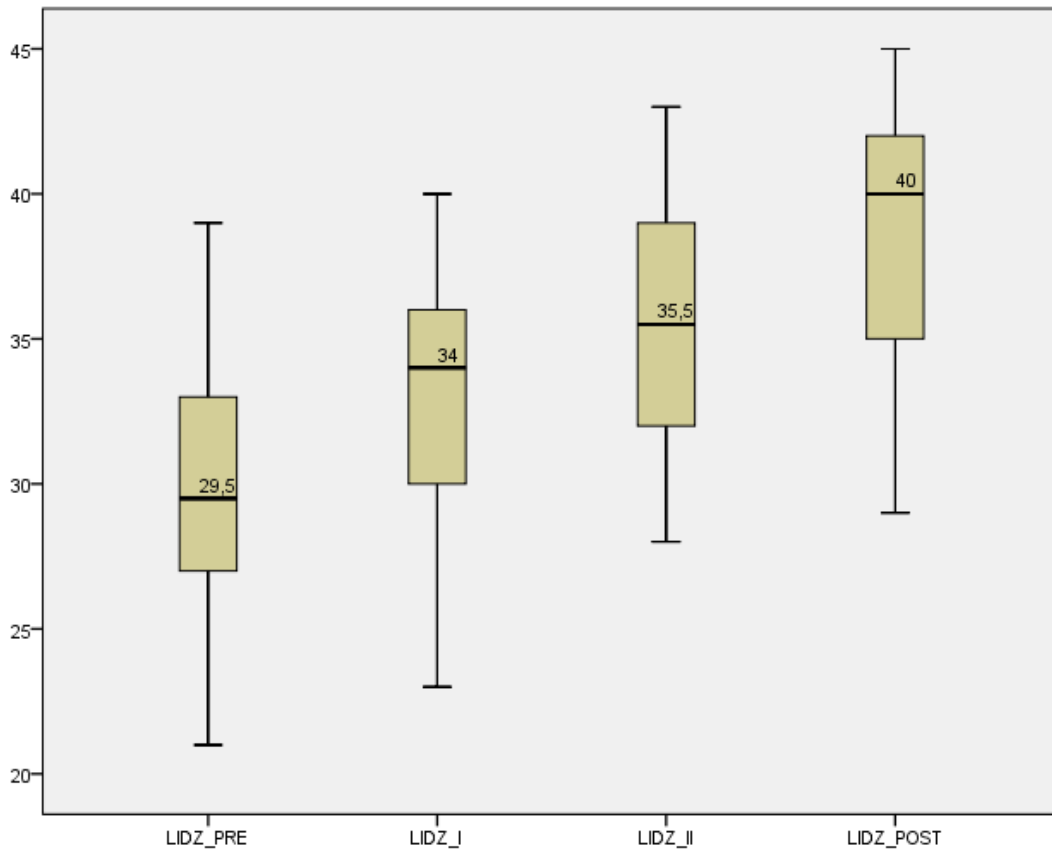


Figura 4. Mediana de las puntuaciones en la dimensión *Liderazgo* en las cuatro fases del programa

Tabla 4. Comparaciones entre los resultados de las fases del programa y entre el pre-test y el post-test en la dimensión *Liderazgo*

Fase_I – Pre-test	-4.823***
Fase_II – Fase_I	-4.648***
Post-test – Fase_II	-4.659***
Post-test – Pre-test	-4.789***

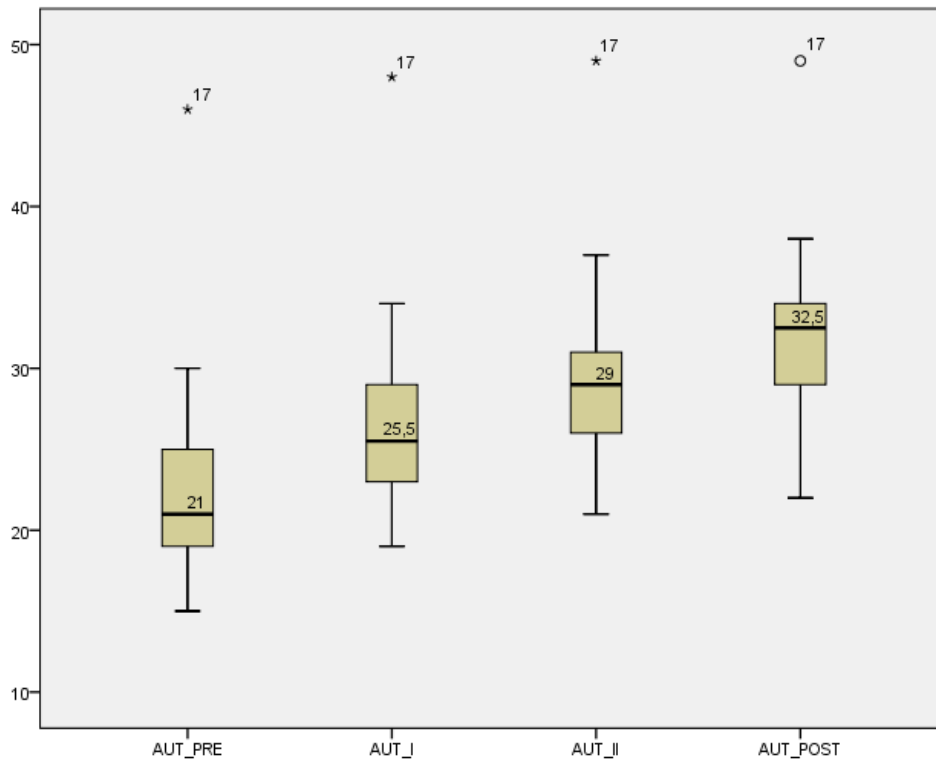
\*\*\*  $p < 0,001$

Loli et al. (2009, 2010, 2011). El factor de creatividad se relaciona con dos capacidades destacadas por Weinberger (2009) que tienen que ver con innovar y crear y la capacidad para detectar oportunidades, y con la característica del emprendedor schumpeteriano (Ebner, 2000, citado por Brunet, 2011), en la medida que deber ser creativo, justamente porque el emprendedor deber poder descubrir oportunidades de negocio que otros no ven para incursionar de manera creativa e innovadora. En suma, el resultado es importante al revelar un efecto en mejorar el factor de Creatividad, porque, según López (2012), Silva (2008), Roth y Lacoa (2009) y Sánchez et al. (2010) la creatividad

e innovación sirven para dinamizar otros factores que van a favorecer el desarrollo de la naciente empresa.

Los resultados indican también que el modelo organizacional influye en mejorar el factor de Perseverancia, encontrándose así que el programa es efectivo en mejorar una actitud que igualmente es muy valorada por los universitarios, según el estudio realizado por Loli et al. (2009, 2010, 2011). Para los microempresarios es de importancia desarrollar el factor de perseverancia ya que ésta se relaciona la capacidad de enfrentarse a los inconvenientes del entorno y adaptarse a los cambios (Weinberger, 2009). En este sentido, lo primero que tiene que manejar aquel que inicia una empresa es saber modificar la estrategia y adaptar su estructura, aún muy pequeña, a los cambios; es decir, tiene que manejar la dimensión estratégica del modelo organizacional (el primer nivel) para poder transformar la amenaza en una oportunidad. El programa aplicado contribuye a la mejora de este importante factor en los microempresarios.

Otro factor de la actitud emprendedora cuyo desarrollo ve favorecido por la exposición al



**Figura 5.** Mediana de las puntuaciones en la dimensión Independencia y Autonomía en las cuatro fases del programa

**Tabla 5.** Comparaciones entre los resultados de las fases del programa y entre el pre-test y el post-test en la dimensión *Independencia y Autonomía*

Fase_I – Pre-test	-4.811***
Fase_II – Fase_I	-4.729***
Post-test – Fase_II	-4.571***
Post-test – Pre-test	-4.793***

\*\*\*  $p < 0.001$

modelo Octógono es la propensión al riesgo. Aquí encontramos también un aspecto positivo en los resultados ya que, según Mora (2011), la propensión al riesgo es parte de la actitud emprendedora de los profesionales que crearon empresa. Este factor se relaciona con la capacidad para tomar riesgos calculados (Weinberger, 2009), lo que tiene que ver con la dimensión estratégica del emprendedor y las contingencias a las que tiene que enfrentar su negocio; es decir, la posibilidad de que algo suceda o no suceda en situaciones de alta incertidumbre y la capacidad de modificar la estrategia con la información que ha reunido, analizado y evaluado. Es por ello que Bhide (1999) ya la señalaba como un factor de importancia para todo emprendedor.

En cuanto a los resultados en el factor Liderazgo, se puede observar que los microempresarios participantes no solo han adquirido la capacidad estratégica (primer nivel del modelo) sino también la dimensión ético-antropológica (tercer nivel del modelo), lo que señala no solo la posibilidad de ver un negocio u oportunidad donde desarrollar un emprendimiento, sino también inspirar a los que lo acompañan, a sus colaboradores, con su conducta y su escala axiológica, con su comportamiento ético. El liderazgo es uno de los aspectos característicos del modelo organizacional, porque busca convertir al empresario no solo en un estratega de negocios sino en un líder con valores, tal como lo destacan Cardona y García-Lombardía (2005), Casado (2001), Llano (1991, 2001) y Sison (2004), capaz de inspirar y conducir a las personas a los objetivos propuestos. Weinberger (2009) pone como característica del empresario su capacidad de dirección, entendida como dirección de personas.

Finalmente, los resultados obtenidos en Independencia y Autonomía indican que el modelo organizacional influye también en mejorar una actitud que, según Longenecker (2012), es un aspecto ventajoso del emprendedor, ya que le permite asumir sus propias decisiones; es decir, ser su propio jefe,

## ARTÍCULO ORIGINAL

lo que es semejante a la característica señalada por Weinberger (2009) en el emprendedor: la capacidad para tomar decisiones. Los resultados demuestran que el modelo refuerza una característica observada en el migrante andino en la capital peruana: iniciar y construir una empresa, conservando la capacidad de tomar decisiones y ser el gestor de su propia realización, de su propia historia (Matos, 2012).

El estudio presenta algunas limitaciones. Una de ellas, es el uso de un diseño sin grupo control, lo que parcialmente se compensa con el procedimiento de medición repetida de la variable dependiente; por el otro lado, la medición repetida de por sí también puede ser fuente de error, por influencia de la medición previa, aunque se estimó que el intervalo de dos semanas entre evaluaciones podría minimizar este efecto. Otra limitación es que los resultados fueron evaluados con un solo instrumento.

Se concluye que el diseño, la planificación, la ejecución y el control en la exposición al modelo organizacional llamado Octógono tienen un efecto en la actitud emprendedora de un grupo de microempresarios, razón por la cual el mismo puede aplicarse en otros grupos de microempresarios formalmente establecidos. Se ha logrado verificar que la capacitación en este modelo y de la manera en que se hecho en este estudio, es efectiva para incrementar en esta población las características de las actitudes emprendedoras consideradas. Se considera para estudios futuros replicar el estudio con otros diseños (incluyendo grupo control), en otras poblaciones de microempresarios y ampliando la medición de la actitud emprendedora con una mayor variedad de instrumentos.

**Correspondencia**

Ricardo Anselmo Loyola Sheen

Correo electrónico: ricardo.loyola.s@upch.pe

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Abusada, R. (15 de mayo del 2018). El estado de la economía peruana. Condenados a la informalidad. *El Comercio*, p. 30.

Agurto, L. (2016). *Reestructuración organizacional bajo un enfoque de motivación racional por motivos trascendentes* [Trabajo de Magíster en Gobierno de las Organizaciones]. Universidad de Piura.

Aponte, M., Urbano, D., & Veciana, J. (2006). Actitudes hacia la creación de empresas: Un estudio comparativo entre Catalunya y Puerto Rico. *Forum Empresarial*, 11(2), 52-75. <https://doi.org/10.33801/fe.v11i2.3802>

Arellano Marketing. (15 de febrero del 2016). Conociendo al micro y pequeño empresario, principales hallazgos. *El Comercio, Suplemento Día 1*, pp. 12-13.

Arellano, R., & Burgos, D. (2007). *Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe....* Arellano Investigación de Marketing S.A.

Bhide, A. (1999). Las preguntas que todo emprendedor ha de responder. *Harvard Business Review*.

Brunet, I. (2011). *Creación de empresas: emprendimiento e innovación*. Ediciones de la U.

Carbajal, J. (2018). *Mejora continua de procesos operacionales en el ámbito aeroportuario con la aplicación de fundamentos de gobierno de personas* [Tesis para Licenciado en Administración de Empresas]. Universidad de Piura.

Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Ediciones Universidad de Navarra S.A.

Casado, J. (2001). *El Directivo del Siglo XXI*. Ediciones Gestión 2000 S. A.

Chang, L., & Kanna, R. (2017). *Caso: el tobogán de emergencia* [Tesis de Máster en Dirección de Empresas]. Universidad de Piura.

Chahua, K., & Sánchez, A. (2018). *Dos directivos y una sola cultura* [Tesis de Master en Dirección de Empresas]. Universidad de Piura.

Espinoza, L. (2018). *Caso: South Zinc LTD, el nuevo CEO* [Tesis de Máster en Dirección de Empresas]. Universidad de Piura.

Espíritu, R., & Sastre, M. (2007). La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 17, 95-116.

Etchebarne, M., García, R., & Geldres, V. (2008). La orientación emprendedora a nivel de la firma. *Multidisciplinary Business Review*, 1(1), 15-25.

Ferreiro, P. (2013). *El octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Gallo, W. (2017). *Modelo estratégico con enfoque antropológico de la responsabilidad social de una empresa minera* [Tesis de Máster en Dirección de Empresas inédita]. Universidad de Piura.

Garcés, J., & Santillana, A. (2018). *¿Qué hago con Lucía?* [Tesis de Master en Dirección de Empresas]. Universidad de Piura.

Hoyos, V. (2018). *Caso: El dilema de vender o no vender* [Tesis de Máster en Dirección de Empresas]. Universidad de Piura.

Llano, C. (1991). *El empresario y su acción*. McGraw-Hill/Interamericana de México.

Llano, C. (2001). *Metamorfosis de las empresas*. Ediciones Granica.

Loli, A. (2008). *Inventario de Creatividad y Emprendimiento*. Comunicación personal, 2012.

Loli, A., Del Carpio, J., & La Jara, E. (2009). El

- emprendimiento en los estudiantes de la UNMSM y su relación con algunas variables sociodemográficas. *Revista IIPSI*, 12(1), 111-130.
- Loli, A., Dextre, E., Del Carpio, J., & La Jara, E. (2010). Actitudes de Creatividad y Emprendimiento en estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería y su relación con algunas variables sociodemográficas. *Revista IIPSI*, 13(2), 139-151.
- Loli, A., Aliaga, J., Del Carpio, J., Vergara, A., & Aliaga, R. (2011). Actitudes de Creatividad y Emprendimiento y la intención de desarrollar un negocio en estudiantes de la Universidad Nacional Agraria- La Molina. *Revista IIPSI*, 14(1), 209-234.
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Cengage Learning Editores.
- López, J. (2012). Modelos actitudinales y emprendimiento sostenible. *Cuaderno Interdisciplinar de Desarrollo Sostenible*, 8, 111-131.
- Macera, D. (25 de octubre del 2018). El otro pitufo. *El Comercio*, p. 27.
- Matiz, F. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 66, 169-182. <https://doi.org/10.21158/01208160.n66.2009.480>
- Matos, J. (2012). *Perú: Estado desbordado y sociedad nacional emergente. Historia corta del proceso peruano: 1940-2010*. Universidad Ricardo Palma/ Editorial Universitaria.
- Ministerio de la Producción. (2011). *Estadísticas*. Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa.
- Mora, R. (2011). Estudio de actitudes emprendedoras con profesionales que crearon empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 71, 70-83. <https://doi.org/10.21158/01208160.n71.2011.552>
- Pérez-López, J.A. (2000). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Ediciones Rialp S.A.
- Prialé, G. (22 de noviembre del 2013). El emprendimiento y las finanzas. *El Comercio*, p. B2.
- Quevedo, A. (2003). *Estudio del clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones (Octógono)* [Tesis de título de Ingeniero Industrial y de Sistemas]. Universidad de Piura.
- Quintero, C. (2007). *Generación de competencias en jóvenes emprendedores*. Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Espasa Calpe.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Espasa Calpe
- Rosas, C. (2018). *La renuncia de Mariana*. [Tesis de Máster en Dirección de Empresas]. Universidad de Piura.
- Roth, E., & Lacoa, D. (2009). Análisis Psicológico del Emprendimiento en Estudiantes Universitarios: Medición, Relaciones y Predicción. *Ajayu*, 7(1), 2-38.
- Sánchez, J., Gutiérrez, A., Carballo, T., Quintana, R., & Caggiano, V. (2010). El emprendedor desde el enfoque de la Psicología Positiva. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 35-42.
- Schultz, D., & Schultz, S. (2013). *Teorías de la personalidad*. Cengage Learning Editores.
- Silva, J. (2008). *Emprendedor: Crear su propia empresa*. Editorial Alfaomega.
- Sison, A. (2004). *Liderazgo y capital moral*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Torres, A. (10 de julio del 2016). Mitos y posibilidades sobre la informalidad. *El Comercio*, p. 31.
- Villar, A. (2016). *La dirección por objetivos y mejores decisiones* [Tesis de Máster en Dirección de Empresas]. Universidad de Piura.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. Proyecto USAID/Perú/MYPE Competitiva.
- Yamada, G. (2009). *Determinantes del desempeño del trabajador independiente y la microempresa familiar*. Documento de discusión DD/09/01. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/347/DD0901%20-%20Yamada.pdf?sequence=1>

Recibido: 14/09/2021

Aceptado: 26/10/2021