

**“CONSTRUCCIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR EL PERFIL DE
EMPRENDEDORES BOGOTANOS DE LA ÚLTIMA DÉCADA.”**

NATHALIA ALBÁN BRAVO

JUAN JOSÉ CARO GONZÁLEZ

TRABAJO DE GRADO

GRUPO DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C. DICIEMBRE DE 2012**

**“CONSTRUCCIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR EL PERFIL DE
EMPRENDEDORES BOGOTANOS DE LA ÚLTIMA DÉCADA.”**

**NATHALIA ALBÁN BRAVO
JUAN JOSÉ CARO GONZÁLEZ**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
LUIS ALBERTO ESTRADA**

GRUPO DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C. DICIEMBRE DE 2012**

DEDICATORIA

*A nuestros padres, hermanos y amigos,
que han estado apoyándonos incondicionalmente a lo largo de estos cinco años de
crecimiento personal y académico. Hoy celebramos que este logro es de todos.*

Tabla de contenido

RESUMEN.....	v
PALABRAS CLAVES.....	v
ABSTRACT	vi
Capítulo 1-Introducción.....	1
1.1 Antecedentes de la investigación.....	1
1.2 Problema de investigación	2
1.3 Justificación de la investigación.....	3
1.4 Metodología	4
1.5 Delimitaciones de los alcances y asunciones importantes.....	5
Capítulo 2- Revisión de la literatura	6
2.1. Introducción.....	6
2.2. Definición de competencias	8
2.3. Clasificación de competencias.....	11
2.3.1. Habilidades y competencias emocionales.....	13
2.3.2 Habilidades y competencias emprendedoras	17
2.3.3 Habilidades y competencias empresariales.....	19
Capítulo 3 - Metodología.....	23
3.1 Introducción.....	23
3.2 Metodología	24
3.3 Conclusión	25
Capítulo 4 – Emprendedores bogotanos.....	26
4.1. Introducción.....	26
4.2. Luis Carlos Sarmiento Angulo	26
4.2.1 Biografía.....	26

4.2.2 Inicios, expansión, consolidación y su hoy en día.....	27
4.3 Jaime Gilinski:.....	33
4.3.1 Inicios, expansión, consolidación y su hoy en día.....	33
Capítulo 5-Desarrollo del instrumento para la recolección de datos.....	40
5.1 Introducción.....	40
5.2 La encuesta.....	40
5.3 Alcances:.....	41
5.4 Conclusión:.....	50
Capítulo 6-Análisis del instrumento de recolección.....	51
6.1. Introducción.....	51
6.2. Análisis cuestionario medición de competencias (preguntas abiertas).....	51
Capítulo 7-Conclusiones.....	58
7.1. Introducción:.....	58
7.2. Conclusiones sobre el problema de investigación:.....	58
7.3. Conclusiones sobre el instrumento de recolección de datos.....	59
7.4. Limitaciones.....	60
Capítulo 8 - Recomendaciones.....	61
REFERENCIAS.....	63

LISTAS ESPECIALES

Grafico 1: Elementos que conforman el desarrollo de una competencia.....	10
Tabla1: Diferencia entre conocimientos y competencias.....	10
Tabla 2: Competencias puras y mixtas	12

RESUMEN

El proyecto de investigación que se trabaja centra su atención en la siguiente cuestión: determinar un instrumento de recolección que permita identificar cuáles son las competencias que caracterizan a los emprendedores bogotanos creadores de empresas de rápido crecimiento.

La presente es una investigación cualitativa que busca la mejor manera de preparar a los futuros emprendedores desde la educación superior. Si se conocen las competencias que acompañan al emprendedor se puede comprender mejor su capacidad de crear empresa y así buscar una mejor manera de preparar a los futuros emprendedores. Esto es importante para la economía de un país en general, máxime cuando se dan situaciones de depresión económica como el desempleo que se vive en la actualidad. “La creación y el desarrollo de nuevas empresas contribuye decisivamente a lograr el deseado bienestar para la sociedad, dado que permite incrementar el nivel de empleo, impulsar la innovación y mejorar la competitividad” (Acs, Audretch, & Braunerhjelm, 2006, pág. 83).

La investigación abarca la búsqueda de competencias a nivel mundial basándose en estudios realizados por diferentes autores (Alles, Durán, Goleman, Shipmann, Varela, Boyatsis, Mc. Clelland y Blanco). El objetivo es desarrollar un instrumento que permita recolectar información de emprendedores bogotanos exitosos, con base en la clasificación de competencias que se realice a lo largo de la investigación.

PALABRAS CLAVES

Aptitudes, competencias, emprendedor, emprendimiento, empresario, comportamientos, modelo de competencias.

ABSTRACT

The research project focuses on the following question: determine a collection instrument to identify which competencies characterize Colombian entrepreneurs, creators of high-growth companies.

This is a qualitative research that seeks the best way to prepare future entrepreneurs from higher education. So, if the competences that accompany the entrepreneur are identify it's better to understand their business and ability to create enterprises.

This is important for the economy of a country as a whole, especially when there are situations of economic depression and unemployment as today`s reality. "The creation and development of new businesses is instrumental to achieve the desired welfare for society, as it allows to increase the level of employment, foster innovation and improve competitiveness" (Acs, Audretch, & Braunerhjelm, 2006, p. 83).

The research covers the search for global competences based on studies by different authors (Alles, Durán, Goleman, Shipmann, Varela, Boyatsis, Mc. Clelland and Blancero). The aim is to develop a tool to gather information from successful Bogotanians entrepreneurs, based on the skills´ classification to be performed throughout the investigation.

KEY WORDS

Aptitudes, competences, entrepreneur, entrepreneurship, behavior, competences model.

Capítulo 1-Introducción

1.1 Antecedentes de la investigación

Como antecedentes se tiene un trabajo de grado de la universidad del Rosario llamado “Modelo local de competencias que apoyan el éxito en la gestión en los empresarios emprendedores de Bogotá” (Camargo 2012). Con el que se realizó una investigación con respecto al desarrollo de una herramienta que permitiera identificar qué competencias habían sido las más relevantes en empresarios emprendedores de Bogotá, donde sus empresas hayan tenido un crecimiento representativo en ventas anualmente, demostrando la sostenibilidad de las mismas, en una muestra tomada entre los años 2002 a 2005.

Este trabajo de grado hace primero un recorrido sobre el significado que le da la autora Marta Alles a la palabra *competencia*. En donde especifica la diferencia entre competencia y conocimiento, que muchas veces se suele confundir. También parte importante de este trabajo es el reconocimiento al modelo de competencias que deben tener una empresa o persona natural, modelo que debe estar alineado con los objetivos medibles que se quieren alcanzar y la estrategia a seguir para la consecución de dichos objetivos.

Este trabajo también brinda un primer acercamiento al estudio de competencias a nivel empresarial en torno a empresarios que hayan iniciado un proceso de creación de empresa. Muestra las diferencias entre tipos de competencias y cómo se pueden medir dependiendo de los diferentes comportamientos que tienen las personas durante su formación personal y académica.

Es importante ver cómo este trabajo da una mirada hacia las competencias como valor agregado en la gestión empresarial. Además, es necesario poder identificarlas y

desarrollarlas en los diferentes momentos de la vida empresarial y emprendedora. En donde, si las competencias que posee y desarrolla una persona a través de su vida personal y profesional van de la mano con su visión y sus metas, puede llegar a ser un factor diferenciador a la hora de crear empresa.

Basándose en la bibliografía de Marta Alles se tiene un acercamiento de cómo las competencias se pueden observar a partir de comportamientos que la persona muestra a través de su desarrollo empresarial. Pero lo más importante es que demuestra cómo a partir de una herramienta, como lo es la entrevista, se pueden analizar comportamientos que llevan a identificar competencias reflejadas en los empresarios.

Por otro lado, se tiene la tesis de maestría realizada por Loyda Gómez y Ángela Escobar, titulada “Enseñar emprendimiento o formar emprendedores” (Gómez & Escobar 2011). Este trabajo plantea una alternativa metodológica para que los estudiantes que posean un espíritu emprendedor puedan identificar las competencias básicas necesarias que tendrán que desarrollar y trabajar con el fin de explotar sus capacidades emprendedoras. Se enfoca en el emprendimiento como herramienta necesaria para poder crear empresa y en cómo gestionar una empresa para que esta sea perdurable y rentable en el tiempo. Así mismo, plasma el poder de análisis sobre competencias que se pueden desarrollar y trabajar durante la formación académica de los estudiantes y sobre otras que sólo se pueden desarrollar por medio de la experiencia.

1.2 Problema de investigación

El problema de investigación alrededor del cual se centra el presente trabajo es cómo desarrollar un instrumento para la recolección de datos a partir de una previa

investigación sobre competencias empresariales que permita determinar si existe un perfil específico para los emprendedores bogotanos exitosos de la última década.

1.3 Justificación de la investigación

Actualmente la economía colombiana pasa por un entorno de incertidumbres ya que existen diferentes factores que afectan su desarrollo y no generan estabilidad. Frente a esto, la creación de empresa es una actividad que impulsa la generación de empleos, el mejoramiento de la calidad de vida y por ende el crecimiento de la economía. Con base en eso, existen numerosas investigaciones que buscan promover la actividad emprendedora en la sociedad, donde el fin se centra en generar más empleo e impulsar diferentes sectores económicos.

En la actualidad muchas de estas investigaciones se han enfocado en determinar cuáles son los factores que impulsan la actividad emprendedora en las personas. Varela (2003, págs. 97-98), afirma: “A pesar de la difusión que la práctica gerencial de levantamiento de competencias ha tenido en la última década, poco se ha investigado para comprender mejor el ámbito del concepto de competencia así como la veracidad de los beneficios que aquella le atribuye”.

Así mismo, a partir de investigaciones realizadas por el mismo Varela (2003), se evidencia que en el continente americano solamente en las empresas estadounidenses ha cobrado más importancia el estudio de competencias para el mejoramiento empresarial comparado con la que se da en Latinoamérica.

Las competencias parecen haberse arraigado con fuerza en la práctica gerencial durante la última década. Lamentablemente, no existen estadísticas que indiquen su nivel de difusión en las empresas latinoamericanas. A título de referencia, la encuesta de la asociación americana de compensación señala que el 80% de las empresas

estadounidenses utilizan modelos de competencias. Gran parte de esas empresas pertenecen a la lista de las 500 empresas más grandes de la revista Fortune. (Varela, 2003, p.102).

Si bien es cierto que el estudio de competencias requiere de atención y estudio, entonces ¿Por qué la investigación descuida el tema de competencias a pesar de su difusión en las empresas? Varela (2003). Este interrogante planteado por el investigador del centro de estrategia y competitividad del IESA fue resuelto al plasmar los beneficios que trae consigo el estudio de las competencias para el mejoramiento empresarial.

No obstante las limitaciones que pueda tener la validez de la variable, las empresas han conseguido aportes prácticos en el uso de los modelos de competencias: mejoran el desempeño individual en la organización, vinculan al individuo con las metas de la organización y sirven de mapa para el desarrollo de los individuos. (Varela, 2003, p.106).

1.4 Metodología

La metodología para realizar el proyecto de investigación es, en primera instancia, recolectar información de diferentes autores a nivel mundial sobre competencias y emprendimiento. Luego, realizar una clasificación de competencias basada en los diferentes autores estudiados. Seguido a esto, tomando el caso Bogotá, se escogen dos emprendedores bogotanos de gran éxito empresarial de la última década con el fin de identificar sus competencias basados en la clasificación hecha en la investigación. Teniendo esto, se pasa a la creación de un instrumento de recolección de información (la encuesta estructurada), para lo cual se efectúan 60 posibles preguntas de las cuales se escogen entre 40 y 45.

1.5 Delimitaciones de los alcances y asunciones importantes

Se busca definir las competencias de un emprendedor y cómo este se desempeña en el ámbito de la creación de empresa. Así mismo se espera no sólo definir un perfil desde el punto de vista teórico sino que se busca su adaptación al ambiente pedagógico para que pueda ser aplicado en los programas académicos universitarios y así promover la actividad emprendedora en la sociedad.

El resultado final es un instrumento de recolección de datos que busca apoyar la investigación que existe sobre la identificación de factores que forjan la actividad emprendedora. “La comunidad académica ha reconocido que todavía se desconocen muchas cuestiones con respecto al proceso de creación y desarrollo de una empresa” (Reynolds, 2005, p. 211). Es importante ahondar en el estudio sobre competencias ya que esto permite conocer más sobre el proceso de creación de empresa.

Así mismo, es importante tener en cuenta que esta investigación hace parte de la investigación de una tesis doctoral que está siendo realizada por el docente de la universidad del Rosario, Luis Estrada. Eventualmente, será parte de un artículo de una revista indexada con el fin de divulgar o transferir el conocimiento que fue generado con la realización de la investigación y así apoyar y fomentar la actividad emprendedora en el país y por ende la actividad económica que genera un mayor bienestar en la sociedad. La tesis doctoral se centra precisamente en identificar el perfil de competencias de los emprendedores bogotanos creadores de empresa de rápido crecimiento de la última década.

Capítulo 2- Revisión de la literatura

2.1. Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo revisar los diferentes resultados del estudio de las competencias. Luego, dar una definición al término *competencia* basado en diferentes autores. Y seguido a esto hacer una clasificación de competencias y un análisis de cada elemento que compone dicha clasificación.

El termino *competencia* tiene múltiples definiciones dependiendo de los autores que se estudien. Para esta investigación se tomaron los más representativos con el fin de evaluar los diferentes puntos de vista y así llegar a una clasificación específica, que se pasa luego a identificar en dos emprendedores bogotanos: Jaime Gilinski y Luis Carlos Sarmiento Angulo. La escogencia de dichos emprendedores se basó en su importancia en la economía bogotana y colombiana actual. Han incursionado en diferentes sectores de la economía colombiana y sus estrategias van enfocadas hacia la expansión no sólo a nivel nacional sino también internacional. En el capítulo 4 se hará un acercamiento a la vida de estos emprendedores.

Este capítulo se enfoca en la definición de competencias y su respectiva clasificación a partir de la literatura. Así entonces, Hermosa (2002, p.28), afirma:

Las competencias están interactuando diariamente y se pueden establecer diferencias competitivas entre las diferentes personas, es un ejemplo que los jóvenes hoy en día tengan mayores habilidades para hablar en público, para crear empatía en las conversaciones, para interpretar problemas, tener un acercamiento mucho más fuerte con la tecnología entre otras muchas cosas, que hacen a los jóvenes de hoy personas con habilidades que establecen ya diferencias competitivas.

Con respecto a las competencias emprendedoras, la cita anterior da una idea de cómo las diferentes habilidades y comportamientos de las personas muestran diferencias de una persona a otra. El avance tecnológico ha llevado a que las personas puedan desarrollar en mayor grado cierto tipo de competencias como lo son las habilidades para tener destrezas sociales a la hora de hacer parte de un grupo o para entablar conversaciones con personas desconocidas. Estas pueden ser habilidades que hagan de los nuevos profesionales seres mucho más competentes y con mayor capacidad de adaptarse a los diferentes entornos a la hora de pensar en crear una empresa.

¿Por qué personas con un alto cociente intelectual, terminan trabajando para aquellas que tienen un C.I. más bajo, pero que saben conectarse, influir y relacionarse mejor? (Hermosa, 2002, p.5). Como respuesta a la pregunta anterior, un estudio realizado por el Consorcio Internacional de Inteligencia Emocional comprobó que “el cociente de éxito se debe en un 23 % a las capacidades intelectuales, y en un 77 % a las aptitudes emocionales” (Hermosa, 2002, p.5).

Lo anterior demuestra la importancia de las aptitudes emocionales, parte importante de las competencias, a la hora de desarrollar competencias que lleven al emprendimiento empresarial. No solamente los conocimientos adquiridos durante la academia son necesarios para desarrollar las competencias necesarias a la hora de ser exitoso en la vida empresarial. El comportamiento de una persona ante diferentes situaciones y el cómo esta pueda adaptarse ante los diferentes cambios del entorno en el que se encuentra podrán marcar pautas para identificar determinadas competencias que serán útiles a la hora de emprender un proyecto empresarial.

2.2. Definición de competencias

Dar una definición exacta sobre el término *competencia* no es posible dada la ambigüedad que existe en la literatura sobre este término, sumado a la escasa uniformidad en las definiciones de varios autores. Sin embargo y basados en diferentes puntos de vista, es posible tener un acercamiento y una clasificación.

Según Alles (2008, p.84), “competencia hace referencia a características de personalidad, estas características devenidas de comportamientos que resultan en un desempeño exitoso en determinado puesto de trabajo”. Con esta definición se puede analizar que las competencias en una persona salen a flote dependiendo de la reacción que ésta tenga ante distintas situaciones a las que se vea enfrentada. Así pues, pueden existir competencias más o menos desarrolladas en una persona dependiendo de cómo haya sido su desempeño tanto personal como académico.

Hermosa (2002, p.2), define las competencias como “el conjunto de cuatro partes fundamentales: habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas. La reunión de estos cuatro elementos llevan a encontrar el eje del éxito personal y empresarial”.

Dalton (1997), las define como conductas que distinguen gente efectiva de gente inefectiva. Boyatzis (1982), por su parte, las define como una característica subyacente de los individuos que está causalmente relacionada con un desempeño efectivo o superior. Por último, Fleishman, Wetrogen, Ulhman & Marshall-Mies (1995) las definen como una mezcla de conocimientos, habilidades, motivación, creencias, valores e intereses.

Basados en estas definiciones se pueden distinguir tres posiciones diferentes: para algunos autores competencia es una conducta, otros la toman como una característica personal y una tercera posición las describe como una mezcla de características

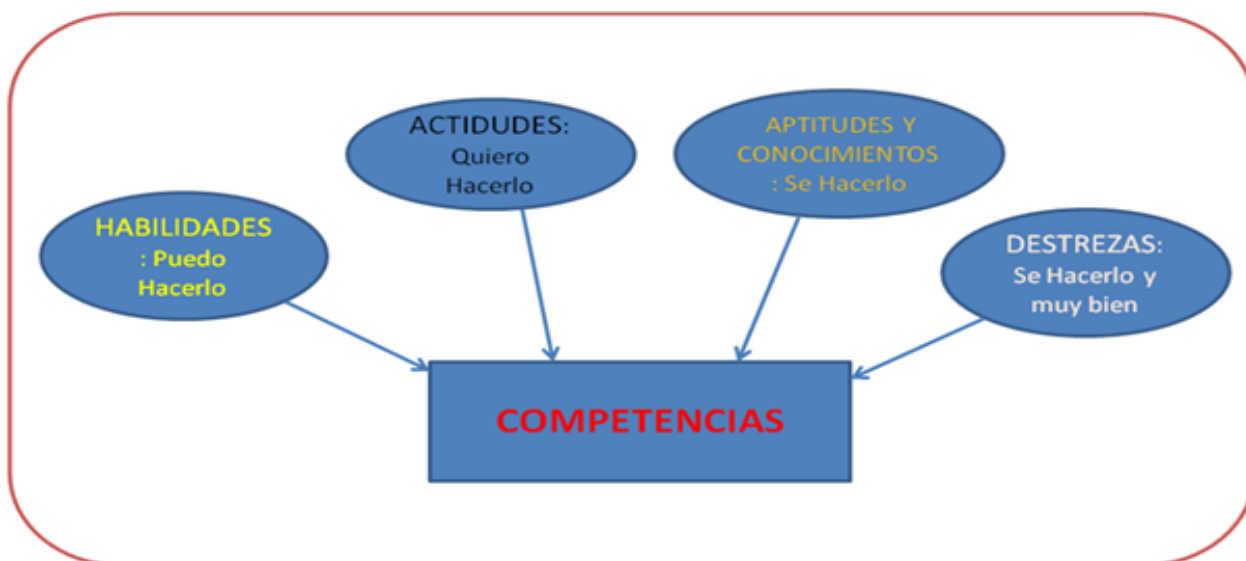
individuales. Con base en estas tres posiciones se evaluará la composición de las competencias en habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas.

Según Hermosa (2002),

- *Habilidades*: todo aquello que se puede hacer al tener que aplicar algo que se ha aprendido. Esto permite tener una ventaja respecto a otros. Un ejemplo es el tocar un instrumento musical, desarrollar con más facilidad ejercicios matemáticos, entre otros.
- *Actitudes*: “Son la traducción de nuestros valores a través de acciones diarias, ya sea en circunstancias favorables o desfavorables” (Hermosa, 2002, p.3). Esto quiere decir el querer hacer, la disposición de hacer y tomar el control de alguna situación. Por ejemplo, la actitud de ser atento con los demás cuando la persona se lo propone lo puede hacer y lo demuestra con acciones concretas.
- *Aptitudes y conocimientos*: “Capacidad para hacer las cosas y estar bien preparado” (Hermosa, 2002, p. 3). Aptitudes hace referencia a todo lo que se aprende. Los conocimientos adquiridos para llevar a cabo una tarea determinada. Por ejemplo, hay personas que han desarrollado aptitudes para arreglar computadores o personas que han desarrollado aptitudes para pilotar aviones.
- *Destrezas*: “Práctica constante hacia la perfección” (Hermosa, 2002, p.3). El que una persona tenga una práctica constante de un ejercicio que sabe y puede hacerlo la convierte en especialista de lo que desarrolla. Como ejemplo, un deportista que entrena diariamente en su especialidad con el objetivo de mejorar sus tiempos personales.

El siguiente gráfico explica y demuestra cómo el integrar cuatro elementos fundamentales conlleva a definir una competencia:

Grafico 1: Elementos que conforman el desarrollo de una competencia.



Fuente: Hermosa (2002).

Según Alles (2008, p.84), “los conocimientos son más fáciles de detectar que las competencias”. Muchas veces se suele confundir los conocimientos con las aptitudes y como se evidencia en el gráfico anterior, los conocimientos hacen parte de la definición de competencias pero no son competencias. Así que en la siguiente tabla se evidencia con algunos ejemplos cuáles pueden hacer parte de conocimientos y cuáles de competencias.

Tabla1: Diferencia entre conocimientos y competencias.

Conocimientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Informática • Contabilidad • Leyes laborales • Idiomas • Electrónica 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Orientación al cliente • Comunicación • Trabajo en equipo • Liderazgo

Tanto conocimientos como competencias son necesarios para un adecuado desempeño de la persona en su vida empresarial. La tabla anterior muestra cómo los conocimientos son adquiridos mediante la vida académica y profesional de una persona, a diferencia de las competencias que son desarrolladas a través de las diferentes experiencias que haya vivido la persona durante su vida. Estas competencias también puede que sean desarrolladas con el tiempo a través de los estudios y la vida académica.

2.3. Clasificación de competencias

Con base en las tres posiciones que se identificaron en el apartado anterior frente a las definiciones del término *competencia* se hará una clasificación que permita identificarlas y agruparlas. La clasificación de competencias entre *puras* y *mixtas* es una clasificación propuesta por el investigador Otmar Varela del Centro de Estrategia y Competitividad del IESA. “Competencias puras refieren a competencias cuya naturaleza está basada en una variable que la teoría ha identificado previamente. Competencias mixtas, refieren a competencias cuya naturaleza aparenta ser la mezcla de dos o más variables que la teoría ha previamente identificado” (Varela, 2003, p.9).

Tabla 2: Competencias puras y mixtas

Competencias puras y mixtas.		
Fuente	Competencias puras	Competencias mixtas
Schippmann (1999)	Agilidad analítica	Habilidades de influencia
Boyatzis, Stubbs y Taylor (2002)	Autoconfianza	Análisis cuantitativo
Agudelo (2002)	Conocer políticas y normas	Respetar puntos de vista
Blancero, Borosky y Dyer (1996)	Compromiso	Trabajo en equipo
Goldstein, Yusko y Nicolopoulos (2001)		Efectividad bajo estrés

Fuente: Varela (2002) Cuadro 1

Con base en la tabla anterior se puede ver que según su naturaleza las competencias corresponden a: “habilidades cognoscitivas (agilidad analítica), personalidad (autoconfianza), conocimiento (conocer políticas y normas) y actitudes (compromiso)” (Varela, 2003, p. 6).

Esta categorización tiene por objetivo lograr diferenciar las competencias que se han desarrollado a nivel académico o de formación de la persona de las competencias que hacen parte de la persona y que ésta ha desarrollado dependiendo de su educación y las situaciones y entornos en el que le haya tocado vivir. Así se puede analizar si existen algunas competencias que pueden ser mejoradas y desarrolladas a través de la formación académica, además de las competencias que por diferentes circunstancias la persona ha podido ir desarrollando en un mayor grado.

Las habilidades cognoscitivas (agilidad analítica) y las actitudes (compromiso) se asocian a las competencias emprendedoras ya que permiten identificar qué reacciones tiene la persona a la hora de hacer negocios y de asumir retos para crear empresa. La personalidad (autoconfianza) se asocia a las competencias emocionales que permiten identificar patrones de comportamiento de relaciones con las demás personas y su entorno de trabajo. Por último, el conocimiento (conocer políticas y normas) se asocia a

las competencias empresariales las cuales hacen referencia a un conjunto de atributos que una persona tiene para crear empresa (motivaciones, actitudes, valores, conocimientos y habilidades) y se manifiesta en comportamientos que son definibles, observables y medibles.

Según Hermosa (2002), basado en las investigaciones de David Goleman acerca de las competencias emocionales y en las nombradas en el diccionario de competencias de Marta Alles, se especifican las competencias que serán el objeto de estudio de la investigación.

2.3.1. Habilidades y competencias emocionales.

Daniel Goleman, principal autor e investigador sobre este tema, afirma que “la inteligencia emocional es la capacidad de lograr que nuestras emociones trabajen a nuestro favor, utilizándolas de forma tal que logremos los resultados deseados” (Goleman,1995, p.23). Estas capacidades emocionales se han escogido para hacer parte de la investigación debido a que no sólo se quiere hacer un enfoque hacia las competencias que pueden ser aprendidas a partir de el estudio académico sino también las competencias que se van desarrollando dependiendo de las circunstancias que la persona haya tenido que vivir. Las competencias escogidas son las siguientes:

Autoconciencia: esta competencia requiere que cada persona pueda conocer sus propios estados de ánimo. Además de poder identificar las emociones propias y cómo estas pueden incidir en los demás y en el entorno. Para lograr tener una autoconciencia adecuada es necesario poder reconocer en sí mismo las fortalezas así como las limitaciones. “Es por eso que es necesario que para que una persona desarrolle la competencia de autoconciencia de manera adecuada debe valorarse a sí misma como persona y que lo valoren y respeten los demás” (Hermosa, 2002, p. 6).

Autorregulación: se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. Si la persona logra tener control sobre sus estados de ánimo podría hacer un mejor manejo de sus relaciones tanto personales como profesionales. De esta manera, puede vigilar sus emociones, identificando aquellas que le perturben de su entorno en donde pueda tener un grado mayor de confianza en sí mismo.

Al tener un mayor grado de autorregulación la persona puede asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral además de sentirse más cómoda con nuevas circunstancias que se pueden transformar en nuevas ideas y crear planteamientos innovadores. “La autorregulación puede llevar a que la persona tenga un mejor manejo ante situaciones de crisis, pues la persona podrá identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas” (Alles, 2011, p.182). El punto más importante que hay que tener en cuenta en este sentido, es la capacidad de poder identificar las situaciones de presión, pues es importante que en dichas situaciones exista una alarma, pero que se guarde la calma de poder discernir a la hora de tomar la mejor decisión y poder aprovechar estas circunstancias en pro del crecimiento y perdurabilidad de la empresa.

Es importante también para un emprendedor, según Alles (2011, p.185), “tener la capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan no sólo identificar, sino también administrar las situaciones de presión que se puedan presentar durante el desarrollo de la actividad empresarial”

Lo anterior permite hacer un análisis de cómo un emprendedor al identificar las situaciones de conflicto que se puedan presentar en el desarrollo empresarial debe poder administrar los obstáculos que se presenten durante el desarrollo de su día a día, con el fin de crear soluciones efectivas y adecuadas para poder llevar a cabo la consecución de los objetivos que desde un principio se ha propuesto conseguir.

Motivación: la motivación se refiere a “las tendencias emocionales que guían o facilitan al cumplimiento de las metas establecidas” (Hermosa, 2002, p.7). Hay un punto clave en este apartado y es que desde un principio se ve cómo hay una meta definida, un objetivo claro al que se quiere llegar. Al tener un punto de llegada, la motivación se ve encausada hacia un logro y esto hace que haya un esfuerzo y un compromiso por mejorar en el día a día.

En esta competencia Alles (2008, p.136), destaca que de la motivación se desprende la iniciativa, la cual es la “capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio” Cuando la persona actúa con iniciativa genera que se responda con eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Al existir una meta, un logro o un punto de llegada que genere motivación se crea un ambiente en donde la persona puede empezar a actuar de manera proactiva, teniendo situaciones que lo lleven a tomar la iniciativa.

Destrezas sociales: “El tener destrezas sociales, implica ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros” (Hermosa, 2002, p.8). Sin embargo, para poder inducirlos existe una competencia muy importante que se ha de desarrollar, la cual es la empatía, la cual “hace referencia a tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros” (Hermosa, 2002, p. 6).

Al tener la capacidad de poder comprender a los otros, el manejo del recurso humano se vuelve fundamental, dado que se conocen las necesidades de las personas dependiendo del modelo de negocio que se quiera desarrollar. El conocer y poder saber qué necesidades tienen las personas que trabajan en torno a la consecución de una meta en común puede dar una orientación hacia qué oportunidades laborales se pueden ofrecer a la hora de crear empresa y cómo se deben enfocar los recursos hacia los objetivos.

Una parte fundamental dentro de la capacidad de poder tener destrezas sociales para encausar objetivos es el desarrollo de la competencia liderazgo. Alles (2008, p.157), afirma:

El Liderazgo es la capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de las personas que trabajan dentro de un equipo, con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización, además exige una capacidad para asegurar una adecuada conducción de las personas, y poder desarrollar el talento, y lograr mantener un buen clima laboral en el desarrollo del negocio.

De acuerdo con lo anterior, además de tener la destreza social de generar empatía con los demás, una persona emprendedora debe poder generar respaldo de los demás por medio del liderazgo.

Prudencia: Se define como la capacidad de obrar con sensatez y moderación en todos los actos. Esto implica, “la capacidad de discernir y distinguir lo bueno y lo malo para el desarrollo empresarial. Así como con los colaboradores, los clientes, proveedores y para sí mismo” (Alles, 2008, p.141). En el desarrollo de cualquier actividad empresarial, y más si se es emprendedor, se tendrán situaciones ya sea buenas o malas, en donde el que actúe con prudencia podrá tener algún tipo de ventaja competitiva. Saber manejar no solo las situaciones de éxito sino también las de fracaso es parte fundamental para que el negocio pueda pensar en lograr la perdurabilidad que busca.

2.3.2 Habilidades y competencias emprendedoras

Hermosa (2002, p.8), afirma que:

Las habilidades emprendedoras tienen un valor muy importante cuando se habla de hacer negocios y de hacer empresa, esto se traduce en asumir retos en forma permanente, en solucionar problemas pensando en generar oportunidades y encontrar en los cambios los factores positivos para crecer.

Estas habilidades emprendedoras hacen énfasis en situaciones que la persona haya podido experimentar a través de la creación de empresa, verse enfrentado a un objetivo y tener que planear diferentes estrategias para poder lograr la consecución de sus objetivos. Entre las competencias caracterizadas como emprendedoras se destacan las siguientes:

Toma de decisiones: Para poder empezar a pensar en emprender es fundamental tener en cuenta la toma de decisiones. No es fácil poder decidir entre seguir un camino independiente y empezar a pensar en crear empresa o simplemente tomar la decisión de buscar un trabajo formal y hacer carrera profesional.

Es por esto por lo que esta capacidad tiene por concepto “analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos” (Alles, 2008. p 194). Lo anterior muestra cómo de acuerdo a las diferentes alternativas u opciones que se tengan, la toma de decisiones en un mayor grado ayudará a encarar diferentes posibilidades siempre y cuando estas sean viables y se dispongan de los recursos necesarios para poder desarrollar cualquier actividad y poder evaluar el impacto del entorno.

Pensamiento estratégico: “Una persona que quiere empezar a emprender debe tener la capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en un corto, mediano y largo plazo” (Alles, 2008, p.187). Lo anterior demuestra cómo la persona emprendedora debe tener una visión global no sólo del proyecto que quiere empezar a emprender, sino también del entorno en donde se va a llevar a cabo la actividad, alineando los objetivos con el impacto que se espera tener de la actividad tanto en el corto, como mediano y largo plazo.

Según Alles (2011, p.186), “conlleva a optimizar las fortalezas internas y esto, a su vez, a actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto”. En este punto se evidencia cómo el poder tener la capacidad de analizar y comprender el entorno y sus cambios requiere la capacidad de visualizar un futuro y enfocar los objetivos hacia un posible entorno que se pueda presentar. Siempre y cuando los objetivos tanto personales como profesionales estén alineados, se podrán crear planes de acción y estrategias para que las ideas se lleven a cabo y pueda haber posibilidad de reacción ante cualquier eventualidad.

Perseverancia en la consecución de los objetivos: es “la capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr los objetivos” (Alles, 2008.p 140).

Esta perseverancia conlleva a que la persona desarrolle la automotivación. Es difícil para el emprendedor poder estar motivándose a sí mismo para poder lograr la consecución de sus objetivos porque, a diferencia de una persona que adquiere un trabajo formal, puede haber algún otro tipo de motivaciones externas, ya sea venidas de su superior, a nivel extrínseco, que lo motiven a realizar sus tareas. Pero cuando el emprendedor se enfrenta a realizar sus tareas, tiene que tener claro qué objetivos medibles y viables quiere alcanzar, para que no se cree falsas expectativas en el desarrollo de su actividad. El comportamiento durante el desarrollo de la actividad debe

ser de firmeza, en pro de insistir, y actuar con fuerza interior cada vez que sea necesario en búsqueda de la consecución de los objetivos trazados.

Relaciones públicas: como lo define Alles (2011 p.190), “es la capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores”. En el inicio de cualquier actividad económica se debe poder identificar cuáles son las personas, empresas, situaciones, que mejor puedan aportar para los objetivos trazados. Así que las relaciones públicas junto al entorno llevan a conseguir facilidades a la hora de intercambiar conocimientos en busca de mejores posibilidades de negocio y metas.

No sólo se debe centrar en relacionarse con personas u organizaciones de la misma área específica de conocimiento que se tiene, sino también buscar oportunidades en aspectos y conocimientos diferentes para que así se pueda tener un concepto global y se pueda plantear una visión estratégica del desarrollo de la actividad que se quiera realizar. Todo esto, con el objetivo de saber quién es quién y poder, en determinados casos, acudir a la persona, empresa, proveedor o cliente indicado en momentos donde se requiera cualquier tipo de ayuda o apoyo mutuo.

Se deben establecer relaciones eficientes y efectivas para desenvolverse adecuadamente en el medio en donde el negocio se está desarrollando, para así generar soluciones y estrategias para la búsqueda de la perdurabilidad empresarial.

2.3.3 Habilidades y competencias empresariales

Adaptabilidad y flexibilidad: Alles (2011, p.127), plantea que es “una capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones” Es claro que cada

persona crece en entornos diferentes y expuesta a situaciones que fueron marcando cada vida. Se debe distinguir hasta qué punto una persona está dispuesta a ceder o adaptarse a cierta situación, dependiendo de sus convicciones y maneras con las que haya aprendido a hacer o reaccionar ante cualquier tipo de circunstancia.

Uso adecuado de recursos: enfoque a tener un compromiso con la rentabilidad. “Es la capacidad de sentir propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido del negocio” (Alles, 2008, p.130). Al haberse planeado una estrategia es importante poder orientar los recursos con el fin de generar resultados que sean óptimos y que aporten al crecimiento y sostenibilidad de la actividad. “A nivel empresarial, se deben definir objetivos reales y medibles de rentabilidad, así como diseñar políticas y procedimientos que permitan alcanzar estos objetivos” (Alles, 2008, p130). No sólo se deben establecer objetivos de rentabilidad sino que a la par de estos se deben crear maneras de cómo se va a lograr alcanzar esos objetivos y como sería posible la medición de ellos. Todo en pro de poder racionalizar los recursos, con miras en el logro de los objetivos planteados en un principio.

Compromiso con la calidad del trabajo: Evidencia si los empresarios que se van a estudiar pudieron haber cometido errores o aciertos, enfocándose en la calidad de sus procesos y acciones diarias en la consecución de sus objetivos empresariales.

Alles (2011, p.129), lo define como “la capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados”. No solo debe existir la capacidad para administrar los proceso que se delinear para el seguimiento de un plan estratégico, también debe existir un compromiso con el óptimo aprovechamiento de los recursos que se tienen, para poder realizar las tareas establecidas y así lograr mayores niveles de desempeño en las tareas propuestas. Esto implica que se involucren tanto los objetivos personales como profesionales, para así poder definir procesos y estrategias que agreguen valor a los diferentes procesos, a

través de ideas innovadoras pero coherentes con el negocio. Así se podrán alinear las tareas con el cumplimiento de los estándares de calidad que se quieran alcanzar.

Planificación y organización: “Es la capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de las tareas o proyectos que se realicen, además especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos” (Alles, 2008,p.168). Poder estudiar el grado de influencia en esta competencia en los empresarios, pues todo comienza por una buena identificación de objetivos, siguiendo por priorizar las tareas y además saber con qué recursos se cuentan para el desarrollo de la actividad.

Muchas veces se plantean objetivos que no son viables y que no pueden ser medibles, entonces puede que los recursos a la hora de la ejecución fallen y los negocios e ideas no puedan llevarse a cabo. No sólo se debe planificar, es importante establecer mecanismos de seguimiento con el fin de determinar planes de trabajos y objetivos para cada una de las tareas y no a manera general ya que de esta forma se puede hacer un seguimiento más estricto.

Trabajo en equipo: Al empezar una idea y poner en marcha situaciones de cualquier circunstancia, se sabe que es necesaria la colaboración de alguien más, ya sea un consejo, cooperación o apoyo.

Es por esto por lo que el trabajo en equipo es “la capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de conocimiento que no son nuestra especialidad, todo en búsqueda de trabajar una estrategia y conseguir los objetivos trazados” (Alles, 2008, p.95). Esto implica poder tener expectativas positivas dentro de un grupo de trabajo, además de sentirse y hacer sentir identificados a los demás con los objetivos del trabajo, para poder empezar a comprender a los otros que están aportando al trabajo colectivo. Si al hacerse parte de un grupo hay cierto

sentimiento de rechazo, de cualquiera de las partes, se debe saber replantear y considerar si los objetivos que el grupo alineó y la estrategia por seguir son adecuados y forman parte del desarrollo personal y profesional de cada una de las personas que están al interior del equipo.

Se debe fomentar, según Alles (2010, p.195), “un espíritu de colaboración, para promover el intercambio de conocimiento, y así obtener un crecimiento integral para orientar el trabajo hacia la consecución de la estrategia”.

Cierre de acuerdos y negociación: “capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes” (Alles, 2008, p.169). Es importante tener la capacidad de concretar las negociaciones, pues existen muchos casos en donde los acuerdos no se llegan a firmar porque no se pudo llegar a satisfacer las necesidades de ambas partes. Al formalizar los acuerdos, estos deben ser duraderos y no dejar nada al azar, sino que todo quede claro para las partes involucradas; con eso, si existe algún problema o mal entendido, que haya acciones legales para identificar y solucionar el problema.

Alles también define el cierre de acuerdos como “la capacidad para elaborar estrategias dirigidas a convencer al cliente y ganar su confianza y aceptación, sobre la base de decisiones mutuamente convenientes y favorables” (Alles, 2008, p. 169). El objetivo de cerrar acuerdos no solamente es ganarse la confianza de la otra parte que efectúa el negocio sino también que en estas decisiones que se tomen a la hora de cerrar un negocio se tengan en cuenta los objetivos que se quieren conseguir para que las decisiones tomadas sean favorables para ambas partes.

Capítulo 3 - Metodología

3.1 Introducción

Es importante aclarar que este proyecto de investigación se basa en la construcción de un instrumento de recolección de información sobre competencias. La muestra en la que va a ser aplicado y el posterior análisis de los resultados va a ser determinado en un proyecto posterior a cargo de diferentes personas, dentro de un proyecto mayor.

Como ya se aclaró anteriormente, la investigación se desarrolla con el fin de crear un instrumento de recolección de información que pueda ser exitosamente aplicado en una muestra de emprendedores colombianos. La manera como se piensa construir dicho instrumento parte en una primera instancia de la recolección de información sobre actividad emprendedora y competencias, ya que teniendo esta información la elaboración del conjunto de preguntas es más certero. El objetivo es utilizar la información recolectada como base para construir las preguntas.

La manera como se cumple este objetivo es: primero se ha buscado identificar el significado del término competencia en la literatura recolectando información existente sobre actividad emprendedora, competencias y los factores que inciden en el proceso de creación empresarial y éxito esperado. Seguido a esto, se continúa con una recolección de información sobre los procesos de creación de empresa en Colombia, enfocándose en dos de los emprendedores más exitosos de la última década: Luis Carlos Sarmiento Angulo y Jaime Gilinski. Luego, se identifican las competencias más significativas de los emprendedores acabados de mencionar, con base en la clasificación presentada. Finalmente, se elabora el instrumento.

El tipo de instrumento de recolección de información que se desarrolla es una encuesta. “La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información

necesaria para una investigación” (Ardila, 2012). Cuando se habla del método verbal, se está haciendo referencia a la entrevista que “es una conversación entre dos o más personas, según la modalidad aplicada, que tiene propósitos investigativos y profesionales de obtención de informaciones individuales o grupales, facilitar la información e influir en cierto aspectos conductuales, sociales, educativos, sentimentales y opiniones” (Martinez, 2008). Y cuando se habla del método escrito se hace referencia al cuestionario.

El cuestionario hace parte de cualquier procedimiento o técnica donde se emplea la interrogación como medio para obtener información. Aún en el caso de la observación donde lo visual tiene preeminencia (...) Debe responder a dos requisitos básicos: la validez y la fiabilidad. La validez consiste en captar, de manera significativa y en un grado de exactitud suficiente y satisfactoria, aquello que es objeto de investigación (...). La fiabilidad viene dada por el grado de confianza que existe en el instrumento de recolección (...). (Rodriguez, Ariza, & Lopez, 2007, pág. 90).

3.2 Metodología

El instrumento de recolección que se va a desarrollar, como ya se dijo, es una encuesta, ya que al realizarse de manera correcta es una fuente de información pertinente para el tipo de investigación que permite conocer elementos de la vida personal del entrevistado. “La encuesta tiene un enorme potencial para permitirnos acceder a la parte mental de las personas, pero también a su parte vital a través de la cual descubrimos su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen” (Lopez Estrada, 2011, p.3).

El propósito es realizar un mínimo de 60 preguntas, con el fin de poder filtrar las que más encajen y terminar escogiendo un total entre 40 y 45 preguntas para la encuesta

final. A partir de la información recolectada, se debe adaptar la información para el caso bogotano, es decir empalmar la información que fue recolectada de competencias y emprendimiento con las historias de vida de los dos emprendedores escogidos.

3.3 Conclusión

La metodología que se plantea es precisa y está bien definida por un paso a paso, que permite visualizar hacia dónde se quiere llegar y los medios necesarios para lograrlo.

Capítulo 4 – Emprendedores bogotanos

4.1. Introducción

En este capítulo, se revisa la actividad emprendedora de dos emprendedores bogotanos: Luis Carlos Sarmiento Angulo y Jaime Gilinski, escogidos debido a la importancia que han tenido para el desarrollo económico de la ciudad y del país, además de destacarse por la expansión y consolidación de sus negocios, su perdurabilidad y planes estratégicos para mantenerse vigentes en el mercado. Se estudian los datos más relevantes dentro de sus vidas personales y profesionales. Seguido a esto se realiza una clasificación de las competencias encontradas en cada uno de ellos y por último se concluye sobre lo observado.

4.2. Luis Carlos Sarmiento Angulo

4.2.1 Biografía.

A sus 79 años Luis Carlos Sarmiento Angulo es el hombre de negocios más exitoso de Colombia, se ha ganado su prestigio con esfuerzo y trabajo constante. A sus 21 años decidió que no iba a ser más empleado y creó su primera empresa. Es hoy dueño de la fortuna más grande de Colombia y está ubicado dentro de los 100 hombres más ricos del planeta según la revista Forbes, logro que, para algunos de los privilegiados en esta lista, les ha costado construir en dos o tres generaciones. Una breve biografía de sus logros, desde sus inicios hasta su consolidación, llevará a hacer un análisis de cómo este empresario ha logrado llegar hasta donde está y cuáles han sido los principales hechos que lo catapultan hoy como el dueño del 30 % de la banca de Colombia.

Luis Carlos Sarmiento Angulo nació en Bogotá el 27 de enero de 1933. Es un empresario constructor y banquero. Hoy en día, según la revista Forrbes esta situado en el primer lugar de los multimillonarios más ricos de Colombia y en el puesto 64 en el mundo. Su fortuna se estima en un valor neto de \$ 15.500 millones de dolares, es el presidente del Holding Grupo Aval Acciones y Valores S.A. del cual posee mas del 90 % de las acciones, también es dueño de la Organización Sarmiento Angulo. (Revista Semana, 2012, p.14).

4.2.2 Inicios, expansión, consolidación y su hoy en día

Inicios:

Luis Carlos Sarmiento se graduó de bachiller del colegio San Bartolomé, donde se destacó por su desempeño académico. Siempre fue un estudiante al que le llamaron la atención los números, muy disciplinado e interesado siempre por perfeccionar su conocimiento.

Por ser destacado en las matemáticas, a los 14 años un amigo de su papá lo contrató para que le llevara las cuentas de su negocio y así fue como empezó a ganar su primer sueldo. Se graduó de bachiller a los 15 años e ingresó a la universidad Nacional donde obtuvo el título de Ingeniero Civil. “Durante su cuarto año de universidad, comenzó a trabajar en la empresa de Ingeniería Cuellar Serrano Gómez, seguido a esto trabajó como calculista de geodesia en el instituto geográfico Agustín Codazzi” (Revista Semana, 2012, p.14).

A los 17 años Sarmiento Angulo conoce a Fanny Gutiérrez de las Casas, con quien contrajo matrimonio en el año 1955 y tuvo 5 hijos.

Su buen desempeño en la firma de Santiago Berrío lo convirtió en su mano derecha, fue así como entró a formar parte de la nómina de la empresa. Al día siguiente de ser

contratado le fue encargada la carretera de Bogotá a Choachí. Como había trabajado desde que era estudiante universitario, no era ningún principiante.

Cuenta que mientras sus compañeros apenas conocían los elementos de la construcción en fotos, él los había visto en la vida real. Y como pasaba horas hablando con los maestros de obra, sabía perfectamente cómo se instalaban, cuánto costaban y cuáles eran los más funcionales. Ese conocimiento tan preciso de lo técnico y su extraordinaria habilidad con los números lo convirtieron en un hombre indispensable para Berrío. (Revista Semana, 2012, p.15).

Sin embargo, Sarmiento decidió no seguir aplazando su sueño, aplicó a Harvard y no solamente fue admitido, sino becado por el Icetex.

Pero la vida le dio la vuelta de nuevo. Y unos días antes del viaje, la guerrilla asesinó a Santiago Berrío. Sarmiento decidió quedarse en Colombia, pues tenía gran aprecio por la familia, y tomar las riendas de la liquidación de la empresa. Por ese trabajo le pagaron 10.000 pesos y decidió, a los 23 años, no volver a ser empleado y allí empezó su carrera como contratista independiente”. (Revista Semana, 2012, p.15).

Con los 10 mil pesos obtenidos de la liquidación de la empresa donde trabajó arrendó una oficina en el centro de Bogotá y seguido a esto inició su firma de ingeniería y construcción, apostándole a contratos en zonas de violencia que nadie más quería hacer. Para 1961 ocurrió un suceso importante en la historia de esa constructora, pues el Distrito de Bogotá impulsó un plan para la creación de vivienda de clase media. Sarmiento Angulo inmediatamente aprovechó esta oportunidad y creó su primera urbanización; ésta tilde, fue finalizada en el año 1966 con el nombre de las Villas. “El negocio de la vivienda era muy próspero, pero a su vez requería de enormes esfuerzos de financiación. De hecho a Luis Carlos Sarmiento el Banco de los Andes le negó el primer crédito que pidió por 4.000 pesos” (Revista Semana, 2012, p.14).

En la época de los 70's era muy complicado pedir préstamos a los bancos, y solo entidades del estado prestaban dinero para poder comprar una casa. Fue allí cuando Sarmiento viendo esa dificultad pensó que quería tener su propio banco.

La idea en principio sonaba bien, pero existían grandes dificultades para llevarla a cabo. Como el mismo Sarmiento cuenta en una entrevista que le dio a Revista Semana "En ese entonces nadie vendía bancos. El gobierno no daba permiso para que se abrieran nuevos y los que los tenían no querían salir de ellos" (Revista Semana, 2012, p.14). Y debido a esto fue como Sarmiento decidió crear en ese entonces la Corporación de Vivienda y Ahorro Popular La Villas. Como dato anecdótico, el obrero que representaba el logo de la corporación las Villas fue creado por Sarmiento mismo.

En 1972 se le presentó a Sarmiento Angulo la oportunidad de adquirir un banco, a punto de la quiebra y se hizo al 50 por ciento de las acciones. El negocio fue redondo. "Como estaba tan mal, compré las acciones por el 70 por ciento del valor nominal, lo organizamos y cuatro años después ese banco tenía un multiplicador de dos veces o dos veces y medio su valor en libros" (Revista Semana, 2012, p.14).

Con la compra de Banco de Occidente Sarmiento se volvía un jugador importante, aunque no muy representativo dentro del sector financiero del País, con una participación del 2 por ciento del total sistema financiero en Colombia. Dos años después de la compra de Banco de Occidente, creó Corfiandes (hoy Corficolombiana) el principal holding de su grupo empresarial, que tiene inversiones en 65 empresas del país, en los sectores de energía, infraestructura, hotelería, agroindustria, minería, entre otros.

En 1982 dio la batalla más grande de su vida, pero esta batalla sería uno de sus triunfos, que más adelante lo posicionarían como uno de los hombres más ricos de Colombia y del mundo.

El Banco de Bogotá era el segundo más importante del país, después de Banco de Colombia, con un 12 por ciento del mercado. Sarmiento, había estado intentando empezar a poseer propiedades que aumentaran su participación dentro del sistema financiero colombiano.

La primera etapa era comprar las acciones del Grupo Mayagüez, que tenía el 21,7 por ciento de la entidad. A cambio, les entregó la joya de la corona de sus activos en construcción: los terrenos donde hoy funciona el Centro Andino y cuatro pisos del edificio del Banco de Occidente. (Revista Semana, 2012, p.14).

Expansión:

Seguido a la compra del 21 por ciento de las acciones de Banco de Bogotá al Grupo Mayagües, Sarmiento Angulo empezó una disputa con José Alejandro Cortés por quien se quedaría con la mayoría accionaria del Banco de Bogotá. Los dos comenzaron la puja por la compra de acciones con el objetivo de alcanzar el 51 por ciento que les diera el control total del banco.

Según la revista Semana en una de sus biografías hechas a Sarmiento Angulo, los dos comenzaron a comprar acciones del banco a precios cada vez más irracionales.

Las acciones que al comienzo estaban en 50 pesos llegaron a costar hasta 500 en la última etapa en que se definía quién se acercaba más al 51 por ciento. En esa puja el Grupo Bolívar llegó a tener el 47 por ciento del banco y Sarmiento Angulo el 45 por ciento. (Revista Semana, 2012, p.15).

Sin embargo al final la suerte estuvo de lado de Sarmiento, y pudo adquirir el restante 8 por ciento de acciones que estaban a nombre de Cementos Samper.

Un año más tarde de la puja por la mayoría accionaria del Banco de Bogotá, Sarmiento fusiona el Banco de Bogotá y el Banco de Comercio. Con el comienzo de los años 90 Sarmiento quiso incursionar en un negocio que comenzaba a abrirse paso en Colombia, este negocio eran las administradoras de fondos privados de pensiones, Sarmiento entonces creó Porvenir, empresa la cual tiene hoy en día la mayoría de afiliados de este régimen en el país.

Con la entrada del gobierno de Samper, se abrían nuevas oportunidades, y una de ellas fue la privatización del Banco Popular, en donde Sarmiento se presentó a la oferta por su compra y pudo quedarse con dicho banco para así poder seguir expandiendo su poderío en la banca de Colombia. Pues más tarde compraría la corporación de ahorro y vivienda que fue fusionada con las Villas.

Con estas nuevas adquisiciones, decidió crear a finales de los noventa el Grupo Aval, un holding que maneja todas las inversiones de sus entidades financieras y que hoy controla los bancos de Bogotá, Popular, AV Villas, de Occidente, Corficolombiana, Porvenir y Leasing de Occidente, así como varias filiales y agencias en Panamá, Miami, Nueva York, Nasáu y Barbados. A través de Corficolombiana, hoy tiene participación en 65 empresas de todos los sectores económicos desde minería e infraestructura hasta agroindustria y hotelería. (Revista Semana, 2012, p.15).

Consolidación:

Cabe resaltar dos puntos importantes en su vida, el primero que a sus 23 años Sarmiento renunció a la posibilidad de una beca en Harvard, seguido a esto decidió independizarse con 10 mil pesos de capital y se la jugó toda para no volver a ser empleado. Posiblemente, ni el mismo se imaginaría que tan lejos podría llegar. “Hoy en día no sólo es el constructor más grande en el país, sino que controla el 30 por ciento de la banca colombiana” (Revista Semana, 2012, p.15).

Sarmiento no sólo piensa en producir dinero, sino que también invierte en diferentes obras, En el sector de la educación, Sarmiento es de los principales donantes del programa de becas Colfuturo. En el 2008 donó cerca 18 mil millones de pesos para la construcción de un edificio de ciencia y tecnología para la facultad de ingeniería de la universidad que lo vio crecer, la Universidad Nacional de Colombia.

Otros de sus aportes han estado en el campo de la salud, a través de su fundación se han visto beneficiados al Hospital Universitario San Ignacio, la unidad de recién nacidos del Hospital Simón Bolívar y una sala de cirugías del Hospital Cardio Infantil. Y su más reciente donación fue la entrega de 400 apartamentos para familias que se vieron damnificadas por la ola invernal en Bogotá y otras 50 casas en Cartagena por el mismo motivo.

Hoy en día:

Después de 56 años de trabajo, Sarmiento aparece en la lista de los más ricos de la revista Forbes en el puesto número 64. “En el mundo de los mega ricos, apellidos como Rockefeller, Onasis, Ford y Getty han sido eclipsados por los apellidos Sarmiento Ángulo” (Revista Semana, 2012, p.15).

La dinastía que él ha creado indica que va para largo pues su hijo Luis Carlos Sarmiento Jr. está a la cabeza del grupo Aval, uno de sus activos más importantes que controla el 30 por ciento de la banca privada del país.

Una entrevista hecha por la revista Andacol a Sarmiento Angulo, deja ver la importancia que juega su familia en su vida: A la pregunta: – ¿Y alguna historia en particular marcó su niñez? Sarmiento responde:

Me marcó la vida de mis padres, ejemplar. No hay mejor enseñanza que el ejemplo. Ellos no se esforzaron para darlo, el comportamiento que tenían era natural a su personalidad. Y es que como padres o como abuelos o como ciudadanos siempre nos están observando, entonces, la única forma de enseñar valores éticos y morales es a través del ejemplo. Cada vez que se presenta una situación y los nietos se encuentran cerca y escuchan, están aprendiendo, y cada determinación que uno toma es recogida por ellos. (Prieto, 2012, p.22).

4.3 Jaime Gilinski:

El segundo emprendedor investigado en este trabajo es Jaime Gilinski, hijo del reconocido y también empresario Isaac Gilinski (hoy en día embajador de Colombia en Israel). La razón por la cual se escogió este emprendedor se debe a su constante trabajo y entrega por manejar y ampliar el patrimonio Gilinski. Ha demostrado a lo largo de los años que el trabajo duro es recompensando y que los obstáculos en el camino lo han ayudado a crecer más, intelectual, profesional y personalmente.

4.3.1 Inicios, expansión, consolidación y su hoy en día

Inicios

En la década de los 80 y principios de los 90 poco se había oído hablar sobre este empresario de origen caleño, graduado de la universidad de Harvard en 1980. Sin embargo, el apellido Gilinski ya era reconocido en el sector industrial gracias a que la familia era propietaria de grandes marcas con gran trayectoria en el país como Bon Bril, Atila y el Banco Andino. Pese a esto Jaime Gilinski se sentía más atraído hacía el sector financiero y es a mediados de los 90 cuando él y su padre Isaac Gilinski adquirieron el Banco de Colombia al comprar el 75% de las acciones el 24 de enero de

1994 por US \$365 millones, lo que se convertiría en la transacción de privatización más grande en la historia de Colombia, en ese entonces.

En una audaz y compleja operación, este joven ejecutivo, ex alumno de Harvard y que aún no llegaba a los 40 años consiguió reunir un importante grupo de inversionistas internacionales y hacerse al control del segundo banco más grande del país. A partir de entonces Jaime Gilinski se perfiló no sólo como el heredero de los negocios de su familia sino como un empresario importante por derecho propio. Por esta razón Gilinski se perfila como uno de los financistas más osados y exitosos que tendrá Colombia en el próximo milenio. (Revista Semana, 2008, p.17).

En el año 1997, el banco de Colombia se fusionaría con una de las instituciones financieras más grandes del país: el Banco Industrial Colombiano (BIC) “Con este proyecto nacería el banco más grande del país con activos totales por más de 5.000 millones de dólares y se convertiría en la operación financiera más destacada de este año” (Nullvalue, 1997). Aunque su participación se reduciría a un 14% del total de las acciones, debido a la compra que realizó el BIC que se quedó con el 51% de participación. Los Gilinski se quedaron, a su vez, con las filiales del banco que operaban en Miami, Panamá, Ecuador y Caimán donde tenían plena autonomía, ya que comenzaron su operación como establecimientos independientes.

Sin embargo, a pesar de que en su momento se consideró un buen pacto la venta del Banco de Colombia por parte de los Gilinski al grupo del sindicato Antioqueño, años después se convirtió en un proceso legal, donde la familia Gilinski decide demandar a los nuevos accionistas mayoritarios, argumentando “maniobras” que estos habían ejercido para desviar el valor de la acción y desfavorecer a los accionistas minoritarios.

Definitivamente la compra del Banco de Colombia se ha convertido en un dolor de cabeza para el Grupo Empresarial Antioqueño. La familia Gilinski, antigua propietaria de la entidad, insiste en llevar a los tribunales de justicia el reclamo por 76 millones de dólares, más de 152.000 millones de pesos, porque según ellos los paisas hicieron maniobras poco ortodoxas para bajar el precio de la acción en contra de los socios minoritarios. El caso, que ya fue rechazado por un juez de la Corte del Suroeste de Nueva York, fue trasladado a Bogotá. El lío data de 1997, cuando la familia Gilinski vendió al entonces denominado Sindicato Antioqueño el Banco de Colombia, uno de los mayores del país. (Nullvalue, Demanda millonaria, 2001).

Expansión

A pesar del suceso con el Banco de Colombia, en 2003 Jaime Gilinski está listo para volver al sector bancario en Colombia. Esta vez adquiriendo participación mayoritaria en el banco Sudameris.

Desde el 15 de agosto de 2003, la sociedad Gilex Holding B.V. de propiedad del banquero Gilinski llegó a un acuerdo con Banca Intesa para hacerse con el 73,6 por ciento el Banco Sudameris Colombia. También llegó a un acuerdo para otras participaciones de accionistas minoritarios del 21,13, es decir para tomar el control del 94,73 por ciento de la entidad financiera. (Nullvalue, 2003).

Otra movida importante por parte de Gilinski fue la obtención de la mayor parte de las acciones de la red de cajeros Servibanca (58%), movida que aunque para muchos bancos no representaba mayor interés ya que manejaban su propia cadena de cajeros, para Gilinski es una jugada provechosa ya que es una red con más de 1.200 cajeros a lo largo del país. Sumado a esto, cuenta con un reconocimiento en el mercado y le permitió extender la red bancaria.

La tercera movida en serie importante de Gilinski para recuperar una posición importante del negocio, es la compra del Banco y la Fiduciaria Tequendama. “Estas dos entidades pertenecían a Credicorp, uno de los más grandes grupos financieros del Perú, que en 1997 había comprado el Banco Tequendama al Fogade de Venezuela (entidad homóloga al Fogafin)” (Nullvalue, 2004).

Con la idea de seguir aumentando sus aliados internacionales, en 2004 el grupo Gilinski firma un acuerdo de cooperación con una banca privada internacional. “El Gilinski National Bank (GNB) de Panamá de propiedad del Grupo Gilinski, firmó un acuerdo de cooperación de banca privada internacional con el Credit Agricole Indosuez (Suisse)” (Nullvalue, 2004).

Consolidación

Ya nuevamente en la cumbre del sector bancario en Colombia, Gilinski sigue buscando nuevos proyectos que le permitan consolidarse internacionalmente. Para el año 2007 y como una sucesión de sus éxitos, el emprendedor Jaime Gilinski participaría en un “megaproyecto” de 700 millones de dólares, tal como lo titula el periódico El Tiempo en su edición del 11 de Julio de 2007 (p.12). “Se trata del proyecto de desarrollo urbanístico, logístico, comercial e industrial de la antigua base militar de Howard en Panamá, que fue presentado ayer con la firma de un contrato por 40 años”

Este proyecto es liderado por la compañía London & Regional Properties (una de las más grandes compañías de propiedades en el mundo), cuyo socio estratégico en Latinoamérica, es Jaime Gilinski. Dentro del proyecto también se contó con la participación del presidente panameño de turno, el señor Martín Torrijos cuyo respaldo fue definitivo para la aceptación del proyecto. “El proyecto comprende 1.410 hectáreas en las que habrá una especie de ciudad dentro de Ciudad de Panamá, en la que las

industrias que allí se instalen, y que no estén muy desarrolladas en el país, contarán con una serie de beneficios” (El Tiempo, 2007).

Con el fin de estar siempre a la cabeza del mercado e ideando nuevas estrategias, Gilinski crea la empresa *Celexpress* en el año 2007 “empresa que se dedicará al comercio móvil en Colombia y América Latina haciendo uso de la telefonía celular. Josh Gilinski, señaló que Celexpress busca convertirse en un puente que permita la interacción de la banca, las telecomunicaciones y el comercio (...)” (Nullvalue, 2007).

En el año 2010 y con veras a seguir aumentando sus inversiones y tras varios meses de espera, Gilinski concreta la compra de la firma comisionista de bolsa Nacional de Valores: “la operación ya recibió la autorización correspondiente de la Superintendencia Financiera y de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC)” (Nullvalue, 2010).

Hoy en día

En el presente año el banquero continúa sumando éxitos en su carrera. En esta ocasión se debe a la adquisición del banco británico HSBC en Colombia, Paraguay, Uruguay y Perú que se concretó el 10 de mayo del año en curso. Con esta adquisición, HSBC operará en los 4 países con la marca GNB Sudameris. La adquisición se estima por un total de 4.400 millones de dólares en activos. Con esto se evidencia su propósito de expandirse no solo en Colombia sino también en Latinoamérica el cual cataloga como un mercado promisorio al lado de la crisis europea y de Estados Unidos.

En una entrevista realizada por la cadena CNN en español el 29 de mayo del 2012, esto fue lo que Jaime Gilinski dijo sobre la crisis financiera que vive el mundo: “Yo creo que Grecia está en una situación preocupante, lo mismo la situación de Europa y tenemos que tener mucho cuidado porque va a tomar mucho tiempo poderlo resolver.”

Esto evidencia que su interés de expansión se enfoca en el mercado latinoamericano, dadas las condiciones para un mayor crecimiento y un mayor control.

Para nosotros como banco colombiano lo vemos como una oportunidad con bancos en 4 países con crecimiento económico importante, bancos con un nivel de solidez importante con posiciones de mercado también y con equipos de manejo muy profesionales que nos dan la seguridad para poder seguir adelante. (Entrevista CNN en español, 2012).

Así mismo, expresó su seguridad sobre la transacción realizada con respecto a los países donde incursionará.

Para nosotros es entrar en países con importante crecimiento económico, que tienen una profundización financiera todavía pequeña, donde la oportunidad de crecer está allí. Países sólidos y que nos permiten continuar con una estrategia que hemos desarrollado en Colombia de eficiencia, solidez y de buenos retornos para aplicarlo en otros países de la región y convertimos en el primer banco colombiano que entra en Suramérica. (Entrevista CNN en español, 2012).

Con respecto al panorama que se vive en la actualidad en los países europeos y en Estados Unidos frente al sistema financiero no cabe duda que la incertidumbre en el mercado latinoamericano está presente. Frente a esto y con el fin de evitar una crisis bancaria Gilinski opina que se debe hacer un estricto seguimiento.

La supervisión de los bancos tiene que continuar siendo muy estricta, los bancos deben tener niveles de limpieza importantes, tener cuidado en el otorgamiento de créditos y ser realmente ortodoxos en el manejo bancario. Así mismo, en los países en que vamos a estar la idea es estar muy sólidos, muy líquidos de ir despacio, tratar de consolidar las operaciones que estamos haciendo. Desde el punto de vista de los países cada uno es

diferente pero el futuro macroeconómico lo vemos muy positivo. (Entrevista CNN en español, 2012).

Capítulo 5-Desarrollo del instrumento para la recolección de datos

5.1 Introducción

El desarrollo del instrumento para la recolección de datos se hace a partir del análisis realizado sobre los dos emprendedores bogotanos identificando las conductas que presentan cuando se ven enfrentados a ciertos eventos específicos. Con esta información se redacta una pregunta abierta que permita identificar la competencia a la cual se está haciendo referencia.

5.2 La encuesta

La encuesta, como se mencionó anteriormente, es el tipo de instrumento que va a ser utilizado para recolectar la información sobre competencias emprendedoras.

La encuesta es una técnica que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población. (RRHH, 2002).

Las razones por las cuales se escogió la encuesta sobre otros instrumentos posibles responden al tipo de información que permite recolectar. “Se puede recoger gran cantidad de datos tales como actitudes, intereses, opiniones, conocimiento, comportamiento (pasado, presente y pretendido), así como los datos de clasificación relativos a medidas de carácter demográfico y socio – económico” (Prado, 2005).

5.3 Alcances:

Para poder tener claro qué se quiere alcanzar con el desarrollo de una encuesta, el problema objeto de la investigación da una guía. En el caso de este trabajo de grado el propósito es poder crear una herramienta que identifique las competencias que han desarrollado los grandes empresarios bogotanos a través de su vida empresarial.

Las preguntas desarrolladas en la herramienta buscan averiguar si existen o no en los empresarios exitosos a quienes se les aplique las competencias ya seleccionadas en la investigación. Dependiendo de las respuestas se evalúa si las competencias escogidas tienen o no relación con los empresarios exitosos que se estudien y si éstas se pueden trabajar durante la vida académica de una persona o pueden ser mejoradas durante la vida académica de la persona o si se puede inducir a la persona a que las desarrolle en un mayor grado que el que presenta originalmente.

5.4 Estructura para la obtención de cada pregunta del instrumento

Los cuadros que se presentan a continuación muestran la información organizada por cada una de las competencias escogidas. Dentro de estos se recoge la definición de la competencia y los eventos y conductas propias de los emprendedores bogotanos escogidos (Luis Carlos Sarmiento Angulo y Jaime Gilinski) y la pregunta abierta que recoge toda esta información y que va a ser parte del instrumento final.

Tener en cuenta que las iniciales LCSA corresponden a Luis Carlos Sarmiento Angulo y JG a Jaime Gilinski.

Competencia	Autorregulación	
Definición:	Capacidad para manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. Si la persona logra tener control sobre sus estados de ánimo podría hacer un mejor manejo de sus relaciones tanto personales como profesionales.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: con las grandes tensiones soy muy tranquilo. En cambio soy tremendamente irascible para enfrentar tonterías de la vida que a otros les dan risa. A mí me pone histérico que esté tomando café y se me salpique la corbata, no puedo recuperar mi tranquilidad en el resto del día. Pero si me dicen que la tasa de cambio la modificaron y que vamos a perder una cantidad de plata, yo lo que hago es invitar al que trae las malas noticias y le digo: venga, siéntese, estudiemos las cifras, veamos en cuánto nos afecta, a lo mejor podemos hacer algo. Porque toda situación por mala que sea tiene algún aspecto positivo, y esos son los que uno tiene que buscar – (Prieto, 2012, p.22).
		Conducta: reconoce cuáles son las situaciones que pueden alterar sus estados de ánimo y cómo puede controlarse.
	JG	Evento: desde el año 1998 se da inicio a un proceso jurídico que duró alrededor de 10 años entre JG y los actuales dueños de Bancolombia (el Sindicato Antioqueño) donde JG decide demandar a los nuevos accionistas mayoritarios, argumentando “maniobras” que estos habían ejercido para desviar el valor de la acción y desfavorecer a los accionistas minoritarios. Sin embargo, JG manejó todo dentro de los marcos legales, con prudencia y evitando que la mala situación lo afectara en sus relaciones y proyectos.
		Conducta: se evidencia la capacidad para analizar y diagnosticar situaciones complejas
Pregunta abierta:	¿Suele tener alguna alerta cuando existen situaciones donde su estado de ánimo puede verse exaltado de manera abrupta? En caso que la respuesta sea positiva dé un ejemplo de una situación en donde su estado de ánimo pueda cambiar instantáneamente y cómo suele manejar sus estados de ánimo para que las personas alrededor suyo se contagien o no.	

Competencia	Autoconciencia	
Definición:	Reconocer en sí mismo fortalezas y limitaciones y cómo las emociones pueden incidir en el entorno que le rodea.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: su primer trabajo lo obtuvo a sus 14 años, consistía en llevarle la contabilidad a un amigo de su padre. Conductas: optó por escoger su carrera universitaria afín con sus fortalezas que había desarrollado durante su experiencia en el colegio y en sus primeros trabajos.
	JG	Evento: la familia Gilinski era propietaria de grandes marcas con gran trayectoria en el país como Bon Bril, Atila y el Banco Andino. Pese a esto JG se sentía más atraído hacia el sector financiero y es a mediados de los 90 cuando él y su padre Isaac Gilinski adquirieron el Banco de Colombia al comprar el 75% de las acciones. Conducta: pese al éxito en el sector industrial con el que ya contaba su familia, JG quería arriesgarse a incursionar de manera determinante en el sector financiero el cual era y es su fuerte.
Pregunta abierta:	¿Existe alguna situación en la que usted haya dudado de sus capacidades para enfrentar alguna dificultad? En caso que la respuesta sea positiva dé un ejemplo de una situación en donde su estado de ánimo pueda cambiar instantáneamente y cómo suele manejar sus estados de ánimo para que las personas alrededor suyo se contagien o no.	

Competencia	Motivación	
Definición:	Tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: LCSA entregó uno de sus activos más valiosos en pro de poder realizar la compra de las que serían sus primeras acciones en la compra del Banco de Bogotá. Conducta: conocía muy bien su principal objetivo y esto le motivó a entregar su activo más importante a cambio de un negocio que prometía ser rentable para sus intereses.
	JG	Evento: con la idea de seguir aumentando sus aliados internacionales, en 2004 el grupo Gilinski firma un acuerdo de cooperación con una banca privada internacional, el Credit Agricole Indosuez (Suisse). " <i>Mi plan es crear un gran banco regional desde el sur de Estados Unidos, pasando por el Caribe y Colombia hasta llegar al Cono Sur del continente</i> " (Revista Semana, 2008). Conducta: sus acciones van enfocadas a una consolidación internacional.
Pregunta abierta:	En términos de emprendimiento, ¿cuál ha sido su mayor motivación?	

Competencia	Destrezas sociales	
Definición:	Capacidad para inducir respuestas deseadas en los otros, teniendo conciencia de sus sentimientos, necesidades y preocupaciones.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: LCSA se convirtió desde muy joven en la mano derecha de Berrio, su primer jefe en el campo de la ingeniería. Fue así como después de la muerte de Berrio su familia le encomendó la liquidación de la empresa y con ese dinero emprendió su primer negocio como independiente.
		Conducta: demuestra que con su calidad en el trabajo se puede ganar el respeto y confianza de los que le rodean.
	JG	Evento: en 2012 JG compra el banco HSBC en 4 países sudamericanos "Queremos convertirnos en un banco para los suramericanos" dijo el empresario a la revista Portafolio el pasado mes de mayo.
		Conducta: demuestra su capacidad de conocer otros mercados y adaptarse a sus necesidades.
Pregunta abierta:	¿Considera usted las destrezas sociales como elemento importante dentro de su desarrollo no sólo empresarial sino personal?	

Competencia	Prudencia	
Definición:	Capacidad de discernir y distinguir lo bueno y lo malo para el desarrollo empresarial.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: LCSA habla de ser muy cuidadoso frente a las ventas en el sector de la construcción. Cuando tiene un proyecto que promete grandes utilidades cree que lo más importante es pre-vender el proyecto antes de construir en caso de alguna crisis.
		Conducta: ante negocios de gran rentabilidad tiene planes de contingencia porque también pueden generarse crisis.
	JG	Evento: exitosas jugadas como la adquisición del banco Sudameris, la línea de cajeros Servibanca y el banco y la fiduciaria Tequendama.
		Conducta: JG es un hombre que se ha caracterizado por tomarse su tiempo antes de cada proyecto, evalúa milimétricamente sus ofertas y de manera audaz toma decisiones.
Pregunta abierta:	¿Qué importancia tiene para usted la prudencia a la hora de hacer un negocio?	

Competencia	Toma de decisiones	
Definición:	Analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: en 1996 cuando hubo crisis de vivienda y nadie compraba bien raiz LCSA tomó la decisión de suspender todas sus operaciones en el negocio inmobiliario.
		Conducta: LCSA tiene sus estrategias muy bien definidas al mostrar total decisión de suspender actividades en un negocio que entraba a una profunda crisis.
	JG	Evento: JG adquiere el Banco de Colombia al comprar el 75% de las acciones el 24 de enero de 1994 por US \$365 millones, lo que se convertiría en la transacción de privatización más grande en la historia de Colombia, en ese entonces.
		Conducta: incursionar en el sector financiero teniendo claro que el éxito en los negocios de su familia era en el sector industrial.
Pregunta abierta:	¿Ha habido alguna situación en donde haya cambiado de decisión por influencia de otros o por el cambio de entorno?	

Competencia	Pensamiento estratégico	
Definición:	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en un corto, mediano y largo plazo.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: ante el difícil momento de seguridad que pasa el país, decide emprender un proyecto de construcción de vivienda en zonas afectadas por la violencia.
		Conducta: ve oportunidades donde otros ven un problema.
	JG	Evento: obtención de la mayor parte de las acciones de la red de cajeros Servibanca (58%), movida que para muchos bancos no representaba mayor interés ya que manejaban su propia cadena de cajeros.
		Conducta: aunque para muchos bancos no resultaba provechoso la adquisición de los cajeros Servibanca para JG es una jugada provechosa ya que es una red con más de 1.200 cajeros a lo largo del país. Sumado a esto, cuenta con un reconocimiento en el mercado y le permitió extender la red bancaria.
Pregunta abierta:	¿Qué prefiere, entrar en un negocio dónde vea más fortalezas que debilidades o viceversa y por qué?	

Competencia	Perseverancia en la consecución de los objetivos	
Definición:	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y objetivos. Actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr los objetivos.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: Sarmiento demuestro cómo fue capaz de entregar uno de sus activos más importantes a cambio del 21 por ciento de las acciones del grupo Mayagües en la puja por la compra del Banco de Bogotá.
		Conducta: tiene claro cuáles son sus objetivos y esto le facilita tomar decisiones importantes que pueden repercutir en el futuro de sus negocios.
Evento y conducta particular	JG	Evento: seguimiento constante que hace de sus transacciones bancarias, el mantenimiento y control sobre estos es más importante que el inicio del mismo.
		Conducta: JG procura estar involucrado en los negocios personalmente, porque cree que cuando alguien dirige una empresa y tiene un compromiso con tantas personas, el estar o no presente hace la diferencia.
Pregunta abierta:	<p>* ¿Hasta qué punto insistiría por alcanzar un objetivo?</p> <p>* ¿Le ha pasado alguna vez que usted para sus adentros haya pensado que algún objetivo no puede ser alcanzable y al final lo logra?</p>	

Competencia	Relaciones públicas	
Definición:	Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: LCSA se reúne con dos de sus compañeros de universidad para formar su primera empresa. Rodeándose de personas que le pueden aportar en su crecimiento personal y profesional debido al conocimiento de cada quien.
		Conducta: se reúne con personas allegadas en lo académico y de su confianza para entablar sus primeros negocios.
Evento y conducta particular	JG	Evento: en el 2007 JG participó en un “megaproyecto” de 700 millones de dólares de desarrollo urbanístico, logístico, comercial e industrial de la antigua base militar de Howard en Panamá liderado por la compañía London & Regional Properties cuyo socio estratégico en Latinoamérica es Jaime Gilinski.
		Conducta: enfocarse en ser aliado estratégico de multinacionales con el fin de participar en proyectos de talla universal.
Preguntas abiertas:	<p>*¿Considera necesario relacionarse bien para poder llegar a tener éxito en la vida? En caso de que la respuesta sea positiva ¿Se ha visto beneficiado por una buena relación con otra persona?</p> <p>*¿Suele relacionarse con personas afines a su campo de conocimiento o le gusta hacer relaciones con personas con puntos de vista diferentes al suyo?</p>	

Competencia	Adaptabilidad y flexibilidad	
Definición:	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: LCSA logró integrar todos sus bancos en uno de los grupos financieros más importantes del país (Grupo Aval).
		Conducta: adaptarse al entorno en el que sus negocios se mueven para poder integrarlos con el fin de crear un sólido conglomerado.
	JG	Evento: en 2007 JG está listo para comprar el banco Comercial en Uruguay, sin embargo, a última hora no recibió respaldo por la comunidad uruguaya por lo que decide dar marcha atrás, independientemente del dinero ya invertido, y no arriesgarse.
		Conducta: evaluar el mercado donde se iba a incursionar y las variables que podían afectar el desarrollo del negocio.
Pregunta abierta:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguna vez de su vida ha dejado algo a medio hacer, aceptando que ha perdido o puede perder? • ¿Se considera una persona metódica? 	

Competencia	Uso adecuado de recursos	
Definición:	Capacidad de sentir propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido del negocio.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: LCSA recibe 10 mil pesos después de haber hecho la liquidación de la primera empresa para la que trabajaba. Este primer capital lo orientó hacía el inicio de su propio negocio.
		Conducta: LCSA no sólo hace inversiones para producir más dinero, sino también cumple con inversiones que tengan un impacto social en el entorno donde se desarrolla que aporten al desarrollo y calidad de vida de las personas.
	JG	Evento: venta del Banco de Colombia al Sindicato Antioqueño para usar los recursos obtenidos en futuras inversiones que le permitan expandirse.
		Conducta: la acumulación de capital no es su último fin, usa sus recursos para lograr sus objetivos de expansión en Latinoamérica.
Pregunta abierta:	<p>*¿Ha habido alguna situación en donde haya sentido que hizo un mal uso de sus recursos?</p> <p>*¿Considera usted que el buen uso de los recursos sirve sólo para generar mayores rentabilidades o ha habido inversiones en donde sabe que no tendrá mayor retorno pero está haciendo buen uso de sus recursos?</p>	

Competencia	Compromiso con la calidad del trabajo	
Definición:	Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: "Creando empresa se crea trabajo. Con puestos de trabajo dignos, estables y debidamente respaldados con prestaciones y seguridad se puede ayudar mucho más a la gente que dándole discursos populistas". (Prieto, 2012, p.22).
		Conducta: tiene claro cual es el objetivo principal a la hora de crear empresa y su repercusión en el entorno en donde se va a desarrollar.
	JG	Evento: inicio de la banca electrónica a través de cajeros automáticos, enfocándose en brindar altos estándares tecnológicos para satisfacer las necesidades de los clientes de una manera más eficiente y eficaz.
		Conducta: invertir altas cantidades de dinero en tecnología de última generación para desarrollar servicios que faciliten las necesidades de los usuarios.
Pregunta abierta:	• De 1 a 10 en importancia, siendo 1 el menor y 10 el mayor, ¿cómo calificaría usted la importancia de la calidad en el trabajo a la hora de desarrollar cualquier tipo de proyecto?	

Competencia	Planificación y organización:	
Definición:	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de las tareas o proyectos que se realicen, además especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: con las adquisiciones de Banco Popular y la corporación de ahorro y vivienda, LCSA crea el Grupo Aval reuniéndolos bajo un mismo esquema de negocio, siguiendo lineamientos para la consecución de objetivos claros.
		Conducta: administra y planifica sus recursos para crear un modelo de negocio sostenible en el tiempo.
	JG	Evento: compra del banco y la fiduciaria Tequendama basada no sólo en la expansión y generación de altas tasas de rentabilidad sino en la búsqueda de una adecuada sostenibilidad en el mercado la cual depende del trabajo que haya al lado de cada proceso.
		Conducta: capacidad de priorizar y tener un plan de trabajo ordenado y claro sobre cada uno de sus negocios.
Pregunta abierta:	¿A la hora de planificar una estrategia cuál es el paso que más atención requiere: implementación, control o evaluación?	

Competencia	Trabajo en equipo	
Definición:	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de conocimiento que no son nuestra especialidad, todo en búsqueda de trabajar una estrategia y conseguir los objetivos trazados.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: cuando se le pregunta a Sarmiento acerca de qué debe tener un buen presidente de un país su respuesta es clara y recogemos una frase para efectos de esta competencia: “Debe saberse asesorar muy bien. Consultar permanentemente a diversas personas de acuerdo con los temas que se le presenten. Consulta, escucha y decide” (Prieto, 2012, p.22).
		Conducta: tiene claro que no sólo la opinión de él es la que vale, sino que también tiene en cuenta el asesoramiento calificado a la hora de tomar decisiones.
	JG	Evento: tres generaciones Gilinski que se han esforzado por mantener la visión emprendedora y trabajando siempre conjuntamente para consolidar los objetivos del grupo.
		Conducta: determinar objetivos claros con lineamientos enfocados a alcanzarlos.
Pregunta abierta:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Le es difícil delegar funciones? • ¿Puede considerar a alguna persona como su mano derecha, o puede tener varias manos derechas? • ¿Alguna vez ha dudado del trabajo en equipo y ha preferido hacer las cosas solo? 	

Competencia	Cierre de acuerdos y negociación	
Definición:	Capacidad para elaborar estrategias dirigidas a convencer al cliente y ganar su confianza y aceptación, sobre la base de decisiones mutuamente convenientes y favorables.	
Evento y conducta particular	LCSA	Evento: cuando LCSA oferta por el Banco de Comercio muestra su capacidad de concretar y formalizar acuerdos de negocio y cómo a través de propuestas y soluciones oportunas pudo quedarse no sólo con el Banco de Comercio, sino más adelante con el Banco Popular.
		Conducta: elaboración de propuestas que satisfagan las necesidades de las dos partes, comprador y vendedor.
	JG	Evento: desde el 15 de agosto de 2003, la sociedad Gillex Holding B.V. de propiedad del banquero JG llegó a un acuerdo con Banca Intesa para hacerse con el 73,6 por ciento el Banco Sudameris Colombia.
		Conducta: consolidar acuerdos estratégicos que permitan expandirse en el sector financiero no sólo en el país sino por fuera de él.
Pregunta abierta:	<ul style="list-style-type: none"> *¿Se ha sentido presionado alguna vez para cerrar una negociación? *¿Cuál ha sido el cierre de negociación más complicado que ha tenido durante su vida empresarial y en una breve explicación como hizo para poder resolver dicha situación? 	

5.4 Conclusión:

Para poder desarrollar la herramienta se hizo el estudio de dos empresarios claramente exitosos y un repaso acerca de lo que fue su vida no sólo empresarial sino académica y personal porque muchas de las competencias que la persona muestra en sus decisiones empresariales son el resultado de cómo la persona creció, en qué entorno se educó y cuáles son sus principales intereses para haber llegado a ser los empresarios exitosos que son hoy en día.

Capítulo 6-Análisis del instrumento de recolección

6.1. Introducción.

El objetivo de este capítulo es entrar en el detalle de cada una de las preguntas y argumentar el por qué se realizó cada una de éstas y lo que se pretende medir con cada una de ellas.

6.2. Análisis cuestionario medición de competencias (preguntas abiertas).

1. ¿Suele tener alguna alerta cuando existen situaciones donde su estado de ánimo puede verse exaltado de manera abrupta? En caso que la respuesta sea positiva dé un ejemplo de una situación en donde su estado de ánimo pueda cambiar instantáneamente y cómo suele manejar sus estados de ánimo para que las personas alrededor suyo se contagien o no. En caso de que la respuesta sea negativa, siga adelante con el cuestionario.

Esta pregunta está relacionada con la competencia de autoconciencia. Se busca identificar si la persona tiene conocimiento sobre sus estados de ánimo sin importar la situación y si se toma su tiempo para pensar antes de actuar. Así mismo, se pretende analizar si una reacción determinada en la persona hace que los demás de su equipo se contagien de ella, es decir, si con su actitud la persona influye en los que se encuentran alrededor, ya sea de manera positiva o negativa. Pues es importante poder identificar en el caso de los empresarios si son influyentes con sus acciones en su equipo de trabajo.

2. ¿Existe alguna situación en la que usted haya dudado de sus capacidades para enfrentar alguna dificultad? En caso de que la respuesta sea positiva dé un

ejemplo de una situación en donde su estado de ánimo pueda cambiar instantáneamente y cómo suele manejarlos para que las personas alrededor suyo se contagien o no.

El propósito es identificar comportamientos de la persona, basados en el desarrollo de la autorregulación. El que la persona tenga control sobre las situaciones y sienta plena seguridad a la hora de manejar una crisis puede dar a entender que es una persona segura de sí misma y de sus capacidades para lograr sus objetivos y manejo de grupo. Así mismo, en una situación de conflicto es importante poder analizar la capacidad de respuesta de la persona tomando decisiones que vayan acorde a la estrategia o por el contrario estará pensando sólo para el momento sin tener en cuenta lo que pueda pasar después.

3. En términos de emprendimiento, ¿cuál ha sido su mayor motivación?

La motivación es una competencia que facilita el cumplimiento de objetivos. Tomando como referencia los emprendedores estudiados, se evidencia que ambos tienen grandes motivaciones como la expansión e innovación en diferentes sectores económicos con el fin de crecer sus empresas pero siempre pensando en el bienestar de la sociedad y de su entorno. Se desea saber si los encuestados tienen en cuenta variables externas (medio ambiente, el desempleo, calidad de vida de los ciudadanos, entre otras) a la hora de promover sus negocios.

4. ¿Considera usted las destrezas sociales como elemento importante dentro de su desarrollo no sólo empresarial sino personal?

Tener en cuenta la empatía a la hora de tomar decisiones requiere saber identificar las necesidades de los demás teniendo conciencia de los sentimientos y preocupaciones de otros. En este sentido, los emprendedores estudiados demuestran cómo a lo largo de sus carreras siempre se han visto en la

necesidad de buscar el bienestar común. Desde sus colaboradores hasta los miembros de la sociedad. No sólo buscan beneficios personales o dentro de sus imperios, también buscan que cada uno de sus proyectos tenga un impacto en la sociedad.

5. ¿Qué importancia tiene para usted la prudencia a la hora de hacer un negocio?
Tener la capacidad de obrar con moderación es una competencia que cobra relevancia en el mundo de los negocios, donde no todo es claro a simple vista y tomar malas decisiones tiene fuertes repercusiones. En este sentido, se quiere hacer esta pregunta ya que como se evidenció en emprendedores como Sarmiento Angulo, el actuar con prudencia genera una ventaja competitiva ya que permite manejar situaciones tanto de éxito como de fracaso.

6. ¿Ha habido alguna situación en donde haya cambiado de decisión a última hora, ya sea por influencia de otros o por el cambio de entorno?
Esta pregunta se hace para evaluar si el entrevistado tiene en cuenta variables de última hora. En el mundo empresarial esta situación es muy frecuente y se debe estar preparado. Como ejemplo de esta situación se tiene el caso del emprendedor Gilinski que estuvo detrás de la compra del banco de Uruguay, tras un largo período de tiempo. Sin embargo, a última hora no recibió respaldo por la comunidad uruguaya por lo que decide dar marcha atrás, independientemente del dinero ya invertido, y no arriesgarse.

7. ¿Qué prefiere, entrar en un negocio donde vea más fortalezas que debilidades o viceversa y por qué? Dado a que se vio en los dos empresarios estudiados cómo se pudieron levantar de situaciones donde las adversidades parecían superar las oportunidades, se pretende con esta pregunta estudiar cómo ven los encuestados el panorama desde afuera, y cómo estudian y planifican según el contexto y la situación del negocio en donde quieran incursionar.

8. ¿Hasta qué punto insistiría por alcanzar un objetivo?
9. ¿Le ha pasado alguna vez que usted para sus adentros haya pensado que algún objetivo no puede ser alcanzable y al final lo logra?

Las preguntas 8 y 9 van enfocadas a la consecución de los objetivos. Así mismo, a determinar los límites que tiene la persona entrevistada por conseguir un objetivo. La finalidad de esta pregunta es ver qué tan en cuenta está teniendo las variables del entorno. Y el impacto social, ambiental y económico que genera su actividad empresarial.

10. ¿Considera necesario relacionarse bien para tener éxito en la vida? En caso que la respuesta sea positiva ¿Se ha visto beneficiado por una buena relación con otra persona?
11. ¿Suele relacionarse con personas afines a su campo de conocimiento o le gusta hacer relaciones con personas con puntos de vista diferentes al suyo?

Las preguntas 10 y 11 están enfocadas en identificar la competencia relaciones públicas. Más que estudiar el impacto que haya tenido sobre el desarrollo empresarial de la persona, se quiere identificar si la persona encuestada considera importante el poder establecer relaciones con personas cuya colaboración pueda ser beneficiosa o tener algún tipo de influencia en su desarrollo empresarial. Además, poder identificar si tiene algún tipo de referente ya sea social, económico o político para lograr sus objetivos. Y cómo cada grupo de red social que se encuentra en su camino va marcando sus pasos o por el contrario no es una persona que le de mucha importancia al manejo de las relaciones con los demás.

12. ¿Alguna vez de su vida ha dejado algo a medio hacer aceptando que ha perdido o puede perder?

13. ¿Se considera una persona metódica?

Las preguntas 12 y 13 buscan identificar situaciones en donde la persona muestre patrones de adaptabilidad y flexibilidad en su trabajo. Si alguna vez ha tenido que cambiar prioridades dado a que el entorno se lo exige o si por el contrario para esta persona le es menos complicado seguir unos pasos y tareas previamente organizadas. Además buscan identificar qué tan metódica puede resultar una persona al ver que los planes anteriormente trazados no están saliendo como lo esperaba y se producen cambios inesperados.

14. ¿Ha habido alguna situación en donde haya sentido que hizo un mal uso de sus recursos?

15. De 1 a 10 en importancia, siendo 1 el menor y 10 el mayor, ¿cómo calificaría usted la importancia de la calidad en el trabajo a la hora de desarrollar cualquier tipo de proyecto?

Las preguntas 14 y 15 están enfocadas en determinar la competencia uso adecuado de los recursos. Identificar si está enfocada en cumplir sus objetivos financieros o en aprovechar esos recursos en proyectos donde la rentabilidad no pueda verse incrementada de una manera sustancial, pero que sea una inversión a largo plazo y dé otro tipo de retorno, ya sea social, ambiental u otro. La pregunta surge al ver cómo Sarmiento Ángulo lidera proyectos donde no recibe una rentabilidad económica y sólo se enfoca en el bienestar de la sociedad ya sea por medio de la generación de empleos o donaciones. Así mismo, se desea identificar el compromiso con la calidad de trabajo. Qué tan comprometida es la persona hacia la consecución de los objetivos, pero no solamente en pro de su cumplimiento, sino que se logren de manera eficaz y eficiente. Teniendo por delante los estándares de calidad requeridos y esperados desde el momento de la planeación.

16. ¿A la hora de planificar una estrategia cuál es el paso que más atención requiere: implementación, control o evaluación?

Se busca analizar qué puesto ocupa cada prioridad dentro de la planificación de sus estrategias de trabajo. Si desde un principio los objetivos tienen cabida en su plan de estrategia o va acomodándose al entorno según vaya pasando el tiempo.

17. ¿Le es difícil delegar funciones?

18. ¿Puede considerar a alguna persona como su mano derecha o puede tener varias manos derechas?

19. ¿Alguna vez ha dudado del trabajo en equipo y ha preferido hacer las cosas solo?

Las preguntas 17, 18 y 19 están enfocadas a identificar si el entrevistado tiene en cuenta el trabajo en equipo y la perdurabilidad de la empresa. Tener la capacidad de delegar funciones demuestra que se busca la perdurabilidad, es decir, que no todo el conocimiento y toma de decisiones se concentre en manos de una persona ya que el día que ésta falte la consecución de la estrategia debe seguir. La razón por la cual se hacen 3 preguntas relacionadas al mismo objetivo es para identificar desde diferentes puntos la capacidad de delegar funciones que tiene el entrevistado.

20. ¿Se ha sentido presionado alguna vez para cerrar una negociación?

21. ¿Cuál ha sido el cierre de negocio más complicado que ha tenido durante su vida empresarial y en una breve explicación cómo hizo para poder resolver dicha situación?

Estas preguntas van enfocadas a determinar qué tanto ejerce influencia el entorno sobre la toma de decisiones del entrevistado. Los emprendedores Gilinski y Sarmiento toman decisiones bajo presión en muchas ocasiones ya sea

por cambios del entorno, nuevos lineamientos estratégicos o cerramiento de negocios. Es por esto que es importante saber manejar la presión y tomarla como parte del ejercicio del emprendedor.

Capítulo 7-Conclusiones

7.1. Introducción:

Las competencias que se escogieron desde un principio fueron analizadas y estudiadas con base en la vida empresarial y académica de los dos empresarios que este trabajo estudia. Así el desarrollo de la herramienta se enfoca principalmente en poder identificar cómo los empresarios han desarrollado estas competencias a través de su vida empresarial desde sus inicios hasta su consolidación.

Para poder realizar la herramienta, tanto el estudio de los empresarios como de las competencias, se organizó la información de tal manera que se enfocará en las preguntas de la herramienta hacia la búsqueda de patrones de comportamientos o aptitudes que los empresarios desarrollaron durante su vida empresarial.

7.2. Conclusiones sobre el problema de investigación:

Con el desarrollo de este trabajo se observó que existen algunas competencias que son intrínsecas en la persona que durante su educación y su infancia se van desarrollando en un mayor o menor grado dependiendo de las situaciones que viva. Pero también existen competencias que requieren un mayor grado de desarrollo y estas se obtienen llevando a cabo una carrera académica dedicada y enfocada siempre a objetivos y metas concretas.

Se evidencia que para una persona que quiera emprender una vida empresarial independiente no sólo se necesita la actitud de querer hacerlo, sino también el saber hacerlo y esforzarse por hacerlo bien. Debido a que existen competencias que necesitan un mayor desarrollo a través de los estudios y a través del desarrollo de

habilidades específicas para poder tener una especialización en una tarea en concreto, se concluye que existen competencias que requieren un mayor esfuerzo por parte de las personas en su vida académica para lograr desarrollarlas.

Se concluyó que los objetivos tanto personales como profesionales deben estar alineados desde el primer momento en que una persona empieza una vida empresarial. Si los objetivos que se traza la persona a nivel personal están en sinergia con los objetivos trazados a nivel empresarial, el camino podrá verse favorecido pues las necesidades que existen de una persona por suplir se verán recompensadas con el trabajo y desarrollo de la actividad empresarial.

7.3. Conclusiones sobre el instrumento de recolección de datos

A la hora de realizar un instrumento para recolectar información se debe tener en cuenta qué tipo de investigación es, qué información se desea obtener, el mercado objetivo al que va dirigido y la persona encargada de aplicar el instrumento.

Para este caso de investigación, se está hablando de una investigación cualitativa ya que el tipo de información que se quiere obtener hace referencia a cualidades y no a cantidades. “Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible” (Taylor, S.J. & R. Bogdan. 2004). Así mismo, siendo un instrumento para recolectar información de competencias empresariales y emprendedoras, el grupo de personas al cual va dirigido es precisamente el de los emprendedores y empresarios bogotanos de la última década ya que se pretende recolectar la mayor cantidad de cualidades que van acompañando al éxito del emprendedor bogotano.

Ya teniendo estas premisas claras, se ve la razón por la cual se escogió el cuestionario abierto. La idea es obtener la mayor cantidad de información pertinente sobre los emprendedores que se van a investigar y cada una de las preguntas va enfocada a obtener información sobre las competencias que acompañan a cada investigado y como éstas le han permitido su desarrollo profesional y personal.

7.4. Limitaciones

Al realizar este proyecto investigativo se pudo percibir que el término competencia carece de una definición universal. Dentro de la bibliografía existente no se ve una relación precisa entre las diferentes definiciones. En este sentido, el procedimiento que se siguió fue el de hacer una clasificación y el basarse en diferentes autores.

“A pesar de la difusión que la práctica gerencial de levantamiento de competencias ha tenido en la última década, poco se ha investigado para comprender mejor el ámbito del concepto de competencia, así como la veracidad de los beneficios que aquélla le atribuye.” (Varela, 2003)

Debido a esto, el no poder definir específicamente el término se vuelve una limitante en la investigación aunque esto no significa que no se pueda realizar. Lo importante fue buscar alternativas investigativas que permitieran el desarrollo del proyecto.

Por otro lado, el análisis de resultados de la herramienta puede verse afectado por la falta de objetividad de la persona que desarrolle el proceso de encuesta. Dado que las respuestas a la encuesta son abiertas, una persona puede identificar de forma muy subjetiva las respuestas escondiendo la presencia o no de las competencias en los entrevistados.

Capítulo 8 - Recomendaciones

Al hacer la aplicación de la herramienta lo que se pretende es averiguar si las competencias encontradas pueden ser para quienes se les aplique el instrumento parte fundamental de su éxito y crecimiento empresarial. Las competencias que se han escogido para trabajar están basadas en que hay algunas que pueden verse en mayor grado si la persona ha podido tener una vida académica de mayor nivel, pero hay otras competencias que se ven más desarrolladas dependiendo del entorno donde la persona haya crecido y las condiciones que ésta haya tenido para poder haber desarrollado en mayor o menor grado alguna de las competencias escogidas.

Al poder analizar las respuestas a las preguntas formuladas por la herramienta se pretende que con base a las competencias escogidas, pueda verse qué relevancia tienen en el desarrollo de la vida empresarial de una persona que decide emprender una empresa. Así que, es necesario tener claro las definiciones que se explican acerca de cada una de las competencias, entender sus diferencias.

Por otro lado, independientemente que este proyecto finalice con la entrega de la encuesta, es importante tener en cuenta que para un avance de la investigación se debe ahondar en un mayor nivel y por ende se recomienda aplicar el método de recolección de información referente a la entrevista a profundidad, específicamente la estandarizada no programada ya que permite obtener un tipo de información similar de cada uno de los entrevistados con fines comparativos sin tener que guiar la entrevista. “Este tipo se caracteriza por el empleo de un listado de preguntas de respuesta libre o abierta. La entrevista estandarizada no programada se basa en los siguientes supuestos” (Vallés, 1994, p.155).

- La estandarización del significado de una pregunta requiere formularla en términos familiares al entrevistado.

- No hay una secuencia de preguntas satisfactoria para todos los entrevistados.
- Es factible conseguir la equivalencia de significado para todos los entrevistados, a través del estudio de éstos y la selección y preparación de los entrevistadores, de modo que se hagan y ordenen las preguntas a la medida de aquellos.”
(Poveda Bautista, 2006)

REFERENCIAS

- ACS, Z.; Audretsch, P. & Braunerhjelm, B. (2006). The Missing Link: The Knowledge Filter and Entrepreneurship in Endogenous Growth, en D. Audretsch [ed.]: *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. Cheltenham: Elgar.
- Alles, Martha. (2008). Diccionario de comportamientos: gestión por competencias. *Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Ediciones Gránica, p.84-194.
- Alles, Martha. (2010). Desempeño por competencias: *Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Gránica, p. 136-195.
- Alles, Martha. (2011). Diccionario de competencias: *la trilogía, las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Ediciones Gránica, p.182-186.
- Ardila, José María. (2012, 26 de Abril). *Concepto de Encuesta*. Crece Negocios. Recuperado el 24 de septiembre de 2012, de <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/>
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Camargo, Hugo Andrés. (2012). Modelo local de competencias que apoyan el éxito en la gestión en los empresarios emprendedores de Bogotá. *Tesis de pregrado*. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración. Bogotá.
- Dalton, M. (1997). *Are competency models a waste?* Training and Development, 51(10), pp. 46-49.
- Diario Última hora. (2012, 18 de mayo). El GNB ofrecerá más servicios a través de los cajeros automáticos. Recuperado el 08 de octubre de 2012 de <http://www.ultimahora.com/notas/529155-EI-GNB-ofrecera--mas-servicios-a-través-de---los-cajeros-automaticos>
- El Tiempo. (2007,11 de Julio). El colombiano Jaime Gilinski participará en un megaproyecto de 705 millones de dólares. *Eltiempo.com*. Recuperado el 05 de octubre de 2012 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3634885>
- Entrevista CNN en español. (2012, 29 de mayo). Recuperado el 06 de octubre de <http://www.youtube.com/watch?v=9nzUPumCJ6l>
- Fleishman, E.A., Wetrogan, L.I., Uhlman, C.E. & Marshall-Mies, J.C. (1995). In Peterson NG Mumford M.D., Borman, W.C., Jeanneret, P.R., Fleishman, E.A. (eds.) *Development of Prototype Occupational Information Network Content Model*. Vol. 1, Utah: Department of Employment Security. pp. 10.1-10.39.
- Goleman, Daniel. (1995). *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Gómez, Loyda & Escobar Mora, Ángela María. (2011). *Enseñar emprendimiento o formar emprendedores*. Tesis de maestría. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración: Bogotá.

- Hermosa, Juan. (2002). Pequeña empresa en América Latina. Alternativas para el desarrollo. Lima: Fondo editorial del congreso del Perú: Resumen del libro, Recuperado el 02 de agosto de 2012 de <http://bit.ly/hMN5Lt>
- López Estrada, Deslauriers. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Revista margen*, 61, p. 3.
- Martínez, José Daniel. (2008, 15 de junio). La entrevista como instrumento de investigación. *El nuevo diario*. Recuperado el 24 de septiembre de 2012, de <http://www.elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=106667>
- Nullvalue. (1997, 25 de agosto). Inminente fusión del BIC y el Bancolombia. *El Tiempo*. Recuperado el 25 de septiembre de 2012 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-641968>
- Nullvalue. (2001, 18 de marzo). Demanda Millonaria. *El Tiempo*. Recuperado el 25 de septiembre de 2012 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-588594>
- Nullvalue. (2003, 7 de octubre). Nuevo paso en el negocio Sudameris-Gilinski. *El Tiempo*. Recuperado el 25 de septiembre de 2012 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1026593>
- Nullvalue. (2004, 27 de octubre). Banco Tequendama, tercera compra en serie de los Gilinski. *El Tiempo*. Recuperado el 25 de septiembre de 2012 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-588594>
- Nullvalue. (2007, 11 de julio). El colombiano Jaime Gilinski participará en un megaproyecto de 705 millones de dólares. *El Tiempo*. Recuperado el 25 de septiembre de 2012 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3634885>
- Nullvalue. (2010, 21 de noviembre). El celular ahora opera como la nueva billetera. *Portafolio.co*. Recuperado el 15 de septiembre de 2012 de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-2736833>
- Ortega, L. (2000): Understanding syntactic complexity: The measurement of change in the syntax of instructed L2 Spanish learners. Tesis doctoral, Departamento de Estudios de Segundas Lenguas, Universidad de Hawái.
- Poveda Bautista, Rocío. (2006). Propuesta de una Metodología de Ayuda a la Decisión para los Procesos de Dirección y Gestión de Proyectos. *Tesis Doctoral*. Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de Proyectos de Ingeniería, Valencia, España.
- Prado, Carlos. (2005). La Encuesta. *Portal de encuestas*. Recuperado el 29 de septiembre de 2012 de <http://www.portaldeencuestas.com/que-es-una-encuesta.php>.
- Prieto, Adriana .(2012). La verdadera fortuna del Líder: Luis Carlos Sarmiento Angulo. *Revista Anda*. Recuperado el 06 de octubre de 2012 de http://www.andacol.com/php/index.php?option=com_content&view=article&id=223:la-verdadera-fortuna-del-lider-luis-carlos-sarmiento-angulo&catid=43:revista-anda-41&Itemid=300117

- Revista Semana. (2008, 26 de abril). La movida de Sarmiento. *Semana.com*. Recuperado el 19 de octubre de 2012 de <http://www.semana.com/portada/movida-sarmiento/111315-3.aspx>
- Revista Semana. (2012, 17 de octubre). Todo Poderoso. *Semana.com*. Recuperado el 17 de Marzo de 2012 de <http://www.semana.com/nacion/todo-poderoso/173946-3.aspx>
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez Garcia, P., Chin, N. (2005): "Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003", *Small Business Economics*, 24: 205-231.
- Rodríguez, Rodrigo Pulido; Ariza, Margarita Ballén; López & Flor Stella Zúñiga. (2007). *Abordaje Hermenéutico de la Investigación Cualitativa*. Bogotá: educ.
- RRHH, (2002). La encuesta, el cuestionario y los tipos de preguntas. *Gestiopolis*. Recuperado el 29 de septiembre de 2012 de <http://www.gestiopolis.com/marketing/la-encuesta-el-cuestionario-y-los-tipos-de-preguntas.htm>
- Taylor, S.J. y R. Bogdan. (2004). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona: Paidós.
- Vallés, A. (1994) Programa de refuerzo de las habilidades sociales. Cuadernos de recuperación y refuerzo de planos psicoafectivos. Madrid: EOS.
- Varela, Otmar. (2003). Competencias y desempeño humano: mito o realidad. *Academia Revista latinoamericana de administración*, 30, p. 6-106.