

**MODELO LOCAL DE COMPETENCIAS QUE APOYAN EL ÉXITO EN LA GESTIÓN  
EN LOS EMPRESARIOS EMPRENDEDORES DE BOGOTÁ**

**HUGO ANDRÉS CAMARGO VARGAS**

**TRABAJO DE GRADO**

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN PERDURABILIDAD EMPRESARIAL**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D.C. JULIO DE 2012**

**“MODELO LOCAL DE COMPETENCIAS QUE APOYAN EL ÉXITO EN LA GESTIÓN  
EN LOS EMPRESARIOS EMPRENDEDORES DE BOGOTÁ”**

**HUGO ANDRÉS CAMARGO VARGAS**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR:**

**LUIS ALBERTO ESTRADA**

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN PERDURABILIDAD EMPRESARIAL**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**BOGOTÁ D.C. JULIO DE 2012**

## **DEDICATORIA**

*A mis abuelos, mis padres, mis hermanos y amigos,  
que me acompañaron en este camino de crecimiento personal y académico,  
los mismos con los que hoy puedo compartir el triunfo de ser profesional,  
en Administración de Negocios Internacionales*

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	iii
Palabras Clave: .....	iii
ABSTRACT .....	iv
Key Words.....	iv
INTRODUCCIÓN .....	1
1. CONCEPTO DE COMPETENCIAS Y METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE COMPETENCIAS.....	3
1.1 Concepto de competencias.....	3
1.2 Herramientas para la medición de competencias. ....	5
1.3 Distribución de los grupos de competencias.....	8
1.4 Conclusiones sobre el concepto de competencias y metodología para la medición de las mismas. ....	11
2. PERFIL DEL EMPRESARIO BOGOTANO .....	11
2.1 Etapa temprana.....	13
2.2 Etapa media .....	14
2.3 Etapa madura.....	17
2.4 Conclusiones del perfil empresarial bogotano.....	22
3. PERFIL EMPRENDEDOR.....	23
3.1 Establecer objetivos .....	24
3.2 Plantear la estrategia .....	26
3.3 Ejecución de la estrategia .....	27
3.4 Conclusiones: el perfil emprendedor .....	30
4. COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR BOGOTANO .....	31
4.1 Competencias Cardinales .....	33
4.1.1 Adaptabilidad-Flexibilidad .....	33
4.1.2 Iniciativa .....	34
4.1.3 Integridad.....	35
4.1.4 Innovación y creatividad .....	36

4.1.5 Perseverancia en la consecución de objetivos .....	37
4.1.6 Temple .....	38
4.2 Competencias Específicas Gerenciales .....	39
4.2.1 <i>Empowerment</i> .....	39
4.2.2 Competencia del náufrago .....	40
4.2.3 <i>Entrepreneurial</i> .....	41
4.2.4 Liderazgo ejecutivo .....	42
4.2.5 Comunicación eficaz .....	43
4.3 Competencias específicas por área .....	44
4.3.1 Capacidad de planeación y organización .....	44
4.3.2 Pensamiento estratégico .....	45
4.3.3 Relaciones públicas .....	46
4.3.4 Impacto e influencia .....	47
4.3.5 Tolerancia a la presión .....	48
4.3.6 Desarrollo de personas .....	49
4.4 Conclusión: competencias para empresarios emprendedores .....	50
5 SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS .....	52
5.1 Criterios de selección de las empresas objetivo .....	52
5.1.2 Fase 1: Ventas promedio .....	52
5.1.3 Fase 2: Crecimiento en ventas .....	53
6. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA: EL MODELO .....	54
6.1 Aclaraciones previas. ....	54
6.2 Resultados específicos. ....	55
6.2.1 Empresa Productora de Comestibles .....	56
6.2.2 Empresa Constructora y Consultora .....	60
6.2.3 Empresa Metalúrgica .....	64
6.2.4 Empresa de Ingeniería .....	68
6.3 Conclusiones de resultados de aplicación de la herramienta: el modelo .....	72
7. Conclusiones .....	76
8. Recomendaciones .....	77

BIBLIOGRAFÍA .....	78
--------------------	----

## LISTAS ESPECIALES

### LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Grados de Intensidad de Competencias .....	8
Tabla 2: Plantilla general para el desarrollo de la herramienta de medición competencias .....	10
Tabla 3: Competencias del empresario emprendedor.....	31
Tabla 4: Relación entre las competencias y las etapas del empresario bogotano .....	50
Tabla 5: Puntaje obtenido en los tres parámetros evaluados de la Empresa Productora de Comestibles.....	58
Tabla 6: Puntaje obtenido en los tres parámetros evaluados de la Empresa Constructora y Consultora.....	62
Tabla 7: Puntaje obtenido en los tres parámetros evaluados de la Empresa Metalúrgica .....	66
Tabla 8: Puntaje obtenido en los tres parámetros evaluados de la Empresa de Ingeniería .....	70
Tabla 9: Promedio de promedios perfil de competencias.....	73

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fundamentos necesarios en una organización para determinar el modelo de competencias .....	5
Gráfico 2: Sinergia entre competencias: el desarrollo de una posibilidad directa o indirectamente el desarrollo de las otras.....	6
Gráfico 3: Competencias en la Organización .....	7
Gráfico 4: Metodología para el desarrollo de la herramienta de medición de competencias .....	10
Gráfico 5: Distribución de competencias por Etapas.....	20
Gráfico 6: Perfil competencias cardinales Empresa Productora de Comestibles.....	56
Gráfico 7: Perfil competencias específicas gerenciales Empresa Productora de Comestibles.....	57
Gráfico 8: Perfil competencias específicas por área Empresa Productora de Comestibles.....	57
Gráfico 9: Perfil Competencias 360° Empresa Productora de Comestibles .....	59
Gráfico 10: Modelo competencias Empresa Productora de Comestibles.....	60
Gráfico 11: Perfil competencias cardinales Empresa Constructora y Consultora.....	61

Gráfico 12: Perfil competencias específicas gerenciales Empresa Constructora y Consultora .....	61
Gráfico 13: Perfil competencias específicas por área Empresa Constructora y Consultora .....	62
Gráfico 14: Perfil competencias 360° Empresa Constructora y Consultora .....	63
Gráfico 15: Modelo competencias Empresa Constructora y Consultora .....	64
Gráfico 16: Perfil competencias cardinales Empresa Metalúrgica.....	65
Gráfico 17: Perfil competencias específicas gerenciales Empresa Metalúrgica .....	65
Gráfico 18: Perfil competencias específicas por área Empresa Metalúrgica .....	66
Gráfico 19: Perfil de Competencias 360° Empresa Metalúrgica.....	67
Gráfico 20: Modelo competencias Empresa Metalúrgica .....	68
Gráfico 21: Competencias cardinales Empresa de Ingeniería.....	69
Gráfico 22: Competencias específicas gerenciales Empresa de Ingeniería.....	69
Gráfico 23: Competencias específicas por área Empresa de Ingeniería.....	70
Gráfico 24: Perfil Competencias 360° Empresa de Ingeniería .....	71
Gráfico 25: Modelo competencias Empresa de Ingeniería.....	72
Gráfico 26: MODELO LOCAL DE COMPETENCIAS .....	74

## **LISTA DE IMAGENES**

Imagen 1: Rótulo de compra base de datos.....	52
---	----

## RESUMEN

Por medio de la literatura correspondiente a la medición de competencias, así como con los comportamientos apreciados de manera empírica a través del análisis de empresarios emprendedores exitosos y conforme a la teoría de los expertos en el tema de emprendimiento, se ha elaborado una herramienta de medición de competencias para empresarios emprendedores (creadores de empresa) de la ciudad de Bogotá. Dicha herramienta se usará en la medición de empresarios que hayan creado empresa entre el 2002 y el 2005 y que tengan el mayor crecimiento en venta anuales durante la última mitad de la última década. Las empresas hacen parte del sector industrial.

Para ello inicialmente se hizo una revisión de competencias, basada en la trilogía de Martha Alles compuesta por los siguientes libros: Diccionario de Competencias, Diccionario de Comportamientos y Diccionario de Preguntas. Con la trilogía se logra la definición de competencias y la metodología para la medición de las mismas. Se siguió con una revisión biográfica de dos grandes empresarios bogotanos, que nacieron en Bogotá o que tienen el suficiente tiempo en Bogotá para ser considerados bogotanos, de la cual se extrajeron comportamientos específicos. Haciendo uso de la autoridad que tiene en el tema de emprendimiento Amar Bhide, se hizo una revisión de los comportamientos esenciales de todo emprendedor de acuerdo con sus conceptos al respecto.

Para finalizar, se creó un modelo general de competencias basado en las que están más desarrolladas entre los empresarios encuestados y entrevistados.

### **Palabras Clave:**

Empresario emprendedor, Bogotá, Comportamientos, Competencia, Herramienta para medición de competencias, Modelo de competencias, Grado de medición, Autoevaluación, Evaluación 180°/360°.

## **ABSTRACT**

Through the literature relating the measurement of competencies, as well as behaviors empirically appreciated by analyzing successful entrepreneurs, and according to the theory of experts in the field of entrepreneurship, it has created a competencies assessment tool for entrepreneurs in the city of Bogotá. This tool is used in the measurement of entrepreneurs who have created business between 2002 and 2005 and have the highest growth in annual sales during the last half of the last decade. The companies make part of industry.

Initially a review of competencies was done, based on the trilogy of Martha Alles composed by the following books: Competencies Dictionary, Behaviors Dictionary and Dictionary of Questions. With the trilogy is achieved the competencies definition and methodology for measuring. This is followed by a biographical review of two major entrepreneurs in Bogota, born in Bogota or who have lived enough time in Bogotá to be considered bogotanos. Using the authority in the topic of entrepreneurship of Amar Bhide, a review about the essential behaviors of every entrepreneur was made, in accordance with his ideas about.

Finally, a general competences model was created, based on competences that are more developed among those surveyed and interviewed.

### **Key Words**

Entrepreneur, Bogotá, Behavior, Competences, Competencies assessment tool, competences model, measurement degree, auto evaluation, Evaluation 180°/360°

## INTRODUCCIÓN

Bogotá es actualmente un centro de negocios significativo en América Latina y, a su vez, un lugar dinámico, con fallas en el mercado y un ambiente rudo. Por esta razón, hay muchas personas que prefieren desistir de ideas de negocio, aun teniendo los recursos y los medios para poder iniciarlo.

Por otra parte el mundo maneja el mercado de la misma manera que lo hace Bogotá y las grandes multinacionales han intentado estar un paso adelante por medio de la investigación y desarrollo. Sin embargo, en la última década el mercado está pidiendo algo más que estar preparado, retando a las mismas organizaciones para que ellas mismas puedan decidir sobre los comportamientos del mercado.

Para lograr lo anterior se necesita, entre muchas otras cosas, poder de negociación y persuasión, visión global, orientación, inteligencia, cualidades estas que se denominan competencias y apoyan al proceso directivo. Las anteriores solo se pueden desarrollar desarrollando el talento humano, por lo que las organizaciones se ven obligadas a formar y retener dicho talento.

Así como las multinacionales se enfocan recientemente en el desarrollo de competencias para superar las adversidades del mercado, los empresarios emprendedores de Bogotá se ven en la necesidad de tener más que capital y unidades de trabajo para lograr el éxito al incursionar en el mercado

Las anteriores consideraciones han motivado a proponer un modelo local de competencias que pueda ayudar al empresario bogotano, siguiendo la siguiente metodología.

## Fase investigativa.

Primero se obtiene la definición de competencia junto con la metodología de medición de competencias utilizando la bibliografía de Martha Alles conocida, como la trilogía. Una vez realizado el marco teórico de las competencias, se entra a buscar los aspectos del empresario emprendedor, con dos puntos de vista. El primero, análisis del emprendedor bogotano haciendo uso de reportes, entrevistas y biografías de dos muy destacados , Arturo Calle Calle y Luis Carlos Sarmiento, pudiendo apreciar en ellos comportamientos a lo largo de su vida que se dividen en tres etapas para efectos del proyecto. El segundo tiene que ver con el término emprendedor expuesto a la luz de Amar Bhide, extrayendo de sus conceptos patrones característicos del emprendedor.

## Fase propositiva

Consta de la propuesta de herramienta de medición elaborada teniendo en cuenta las competencias que califican según los comportamientos extraídos de los empresarios bogotanos y del concepto de emprendedor. De esta etapa se obtiene una herramienta de investigación dividida en una parte cerrada (encuesta) y una abierta (entrevista). Paralelamente, se buscan empresas que puedan apoyar la investigación por medio de una evaluación de sus fundadores. La metodología de la búsqueda de empresas se puede encontrar en los capítulos 5 y 6 del documento.

## Fase aplicativa y conclusiones

Que consiste en aplicar la herramienta en las empresas seleccionadas. Una vez se aplica la encuesta, se tabulan los resultados para identificar las competencias más fuertes en los empresarios emprendedores, para finalmente sacar unas conclusiones acerca de la investigación.

# **MODELO LOCAL DE COMPETENCIAS QUE APOYAN EL ÉXITO EN LA GESTIÓN EN LOS EMPRESARIOS EMPRENDEDORES DE BOGOTÁ**

## **1. CONCEPTO DE COMPETENCIAS Y METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE COMPETENCIAS**

### **1.1 Concepto de competencias**

El mundo anda en constante cambio y con él todas las cosas que lo conforman, y todo aquello que no se ajuste a los cambios que ocurren tendrá sus días contados. Así es como en la revolución industrial, las empresas exitosas tenían grandes niveles de producción y gozaban de un capital envidiable y prosperaban por mecanizar los procesos dándole gran agilidad al desarrollo de los mismos. Su poder del mercado era tan grande que los consumidores tenían que aceptar la oferta de productos. Sin embargo, los tiempos han cambiado y muchas de esas empresas se rezagaron cuando el consumidor comenzó a ser un agente con poder de negociación en el mercado y, de repente, el productor tenía que producir ya no en función de costo y utilidad sino en función del cliente.

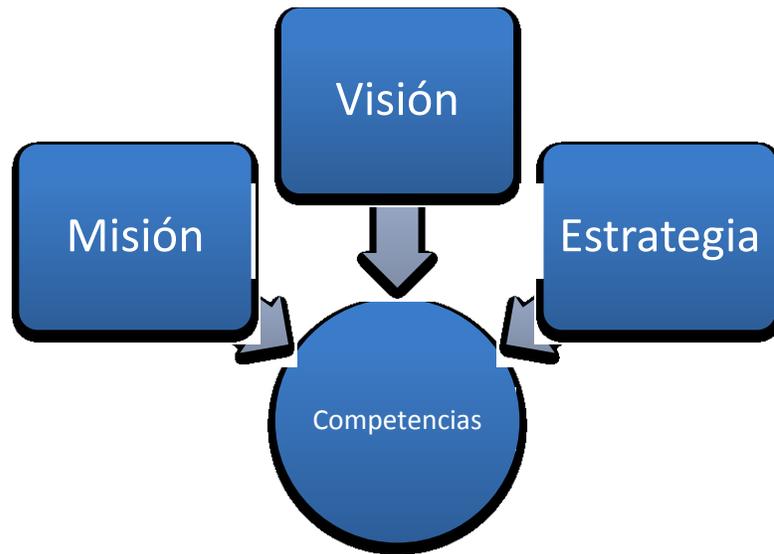
Estos cambios y las nuevas exigencias del mercado implicaron un cambio drástico en la manera como las empresas operan. Hoy en día las empresas se miden por la capacidad de respuesta, el entendimiento del cliente, la efectividad en la producción. Y para lograrlo hay que tener a las personas indicadas en los lugares indicados. Existen varias teorías del manejo del talento humano. Sin duda en la primera década del nuevo milenio hay una particular: tiene que ver con las competencias y el desarrollo de las mismas.

Una competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2009). Hay que tener en cuenta que una competencia es distinta a un conocimiento. La precisión se hace ya que muchas veces se confunden y son cosas aparte. Mientras que un conocimiento es una competencia técnica, la competencia conductual genera comportamientos exitosos.

Las competencias son varias y se pueden agrupar. Adicionalmente las competencias no son planas, ya que tienen distintos niveles de intensidad que van a influir en la gestión de las personas, dependiendo de su posición, es decir, las competencias tienen grados requeridos. Un ejemplo es la comunicación: el grado de comunicación que tiene un profesional de nivel uno, es muy inferior al que necesita un gerente en su cargo. Así mismo, el profesional de nivel uno puede tener y desarrollar competencias que ya no sean necesarias al ocupar un cargo directivo.

El conjunto de competencias que puede necesitar una empresa se conoce como el modelo de competencias. Es importante aclarar que cada empresa tiene un modelo que se ajusta a sus necesidades y que las competencias deben ser alineadas a la misión, visión y estrategia de la compañía. Recordando que las competencias dan un valor agregado al talento humano y apoyan a la gestión de los mismos, tener un modelo de competencias que no esté alineado a la sección estratégica de la compañía no servirá en la ejecución de las misma, ya que las competencias estarán desarrollando potencias que no están alineadas con lo que necesita la empresa. En el Gráfico 1 se puede apreciar los fundamentos que debe tener una competencia para una organización determinada.

Gráfico 1: Fundamentos necesarios en una organización para determinar el modelo de competencias



Fuente: Martha Alles, Diccionario de competencias.

## 1.2 Herramientas para la medición de competencias.

La idea es tener tres grupos macros de competencias, cada grupo con un número determinado de competencias. De este modo se asegura que los grupos de competencias puedan satisfacer necesidades dentro de la organización en distintos niveles, sin que sean indispensables los tres para un sector específico.

Las competencias pueden tener una interrelación entre ellas de tal modo que algunas competencias ayuden a desarrollar otras competencias. La sinergia entre las competencias puede facilitar su desarrollo como grupo. Si hay un grupo determinado de competencias donde no hay relación entre ellas, su desarrollo sería individual y no grupal.

En el Gráfico 2 se puede apreciar un ejemplo de la relación existente entre las competencias. Si bien cada una de las que allí se presentan puede apoyar a una mejor consecución de la estrategia de la empresa, la combinación de ellas apoya no solo al desarrollo de otras competencias sino de ellas mismas. Más aún algunas de las competencias pueden ser indispensables para otras. El entendimiento como

competencia puede ayudar a la comunicación efectiva y sin duda las dos son indispensables para lograr un liderazgo ejemplar. Nuevamente se deja en claro que las competencias no solo deben tener una interrelación, sino que deben apuntar a la consecución de la estrategia. El mejor modelo no es el que más competencias relaciona sino el que muestre mayor sinergia entre las competencias y la estrategia.

**Gráfico 2: Sinergia entre competencias: el desarrollo de una posibilita directa o indirectamente el desarrollo de las otras.**



Fuente: Martha Alles, Diccionario de competencias.

Los grupos de competencias (Alles, 2009) son los siguientes:

**Competencias cardinales:** son competencias aplicables a todos los miembros de la organización. Las competencias cardinales representan la esencia de la organización y permiten alcanzar su visión (Alles, 2009). Estas competencias por lo general son valores organizacionales y deben estar alineadas con la visión. De tener competencias que no lo hagan, éstas pueden hacer parte del modelo de valores de la organización, ya que los valores son fundamentales para el funcionamiento de la misma.

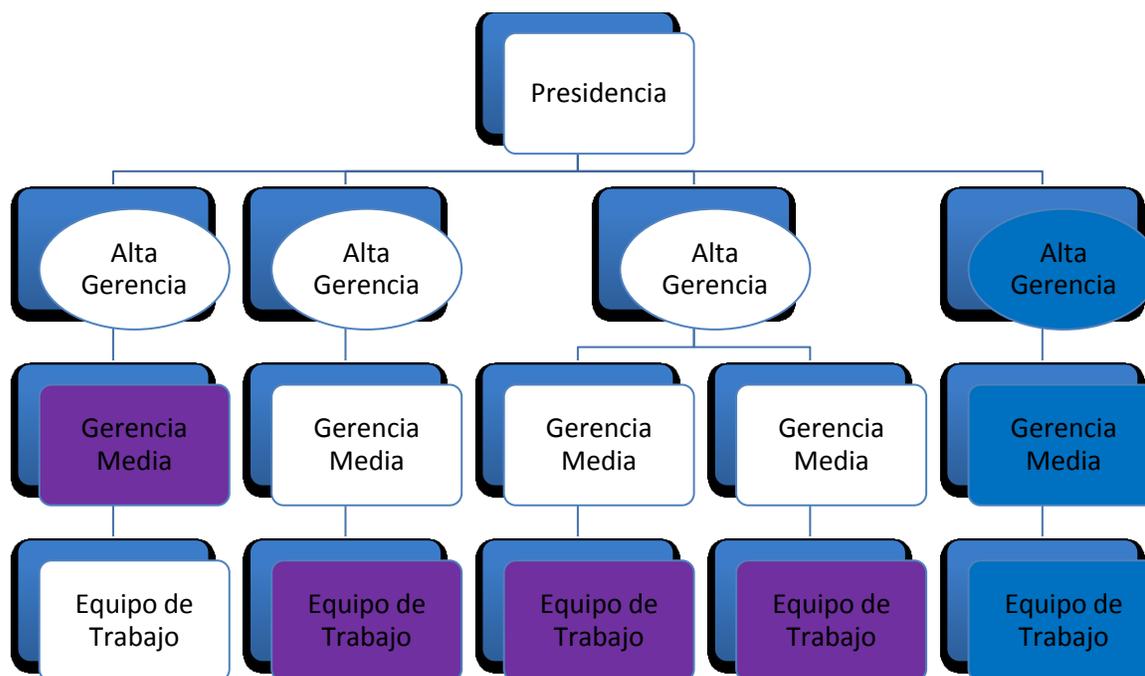
**Competencias específicas gerenciales:** competencia aplicable a colectivos específicos o grupos de personas. Para el caso de las gerenciales aplica para personas que tienen a

cargo otras, o sea jefes (Alles, 2009). Estas competencias gerenciales pueden tener varios grados de intensidad. Una misma competencia puede aplicar a la alta gerencia y gerencia media, sin embargo las condiciones varían dependiendo el cargo. Estas competencias no son necesarias para personas operarias o que no tengan un equipo a su cargo.

Competencias específicas por área/proceso: competencia aplicable a colectivos específicos o grupos de personas. Para el caso de las específicas por área aplica para personas que conforman un área en particular (Alles, 2009). Hay que resaltar que existen compañías que trabajan por procesos, por lo que estas competencias toman grupos de manera vertical si se habla de un área específica o de manera horizontal (puede ser transversal o por subgrupos) cuando hacen parte de un proceso.

En el Gráfico 3 se muestra un organigrama en el que se puede ver cómo afectan las competencias los determinados grupos dentro de una organización.

Gráfico 3: Competencias en la Organización



Fuente: Martha Alles, Diccionario de competencias.

El fondo primer plano azul hace referencia a las competencias cardinales, que las tiene toda la organización. La alta y media gerencia tiene otras competencias, estas son las competencias específicas gerenciales. Las competencias que necesita un equipo específico, como el equipo de recursos humanos o el equipo financiero, se conocen como competencias específicas por área. Existen organizaciones que funcionan por procesos y el equipo es conformado por varias personas de áreas distintas. Este equipo tiene competencias específicas por proceso.

### 1.3 Distribución de los grupos de competencias.

Las competencias vienen escalonadas, se van desarrollando con la práctica y no todas las personas tienen la misma facilidad para desarrollar competencias. El ideal es tener cuatro niveles de intensidad en que cada nivel indica un grado de desarrollo para una competencia específica, y considerar un quinto de desarrollo de competencia no observado. Las necesidades de un grado determinado de una competencia dependen no solo de la jerarquía sino del área. Un ejemplo es el grado de comunicación efectiva de un miembro del equipo de finanzas: es inferior al que debe tener un miembro del equipo de ventas. Este, a su vez, es inferior al que debe tener el gerente de ventas. En la Tabla 1 se puede apreciar la descripción de los grados de intensidad para una competencia dada.

Tabla 1: Grados de Intensidad de Competencias

COMPETENCIA (grado de intensidad)	
La persona demuestra un desarrollo de la competencia de un 25%	1
La persona demuestra un desarrollo de la competencia de un 50%	2
La persona demuestra un desarrollo de la competencia de un 75%	3
La persona demuestra un desarrollo de la competencia de un 100%	4
La persona no demuestra un desarrollo de la competencia	0

Fuente: Martha Alles, Diccionario de competencias.

Para determinar el grado en que una persona se encuentra es necesario relacionar la competencia con una serie de comportamientos e identificar que tan fuerte son los comportamientos de la persona que se está evaluando. Un comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso): es sinónimo de conducta (Alles, 2009). Estos comportamientos deben ser observables y medibles ya que el grado de la competencia será el resultado del grado del comportamiento. Si bien los comportamientos son únicos, un mismo comportamiento puede servir para medir más de una competencia. Por esta razón se debe tener en cuenta la relación que un mismo comportamiento tiene con varias competencias.

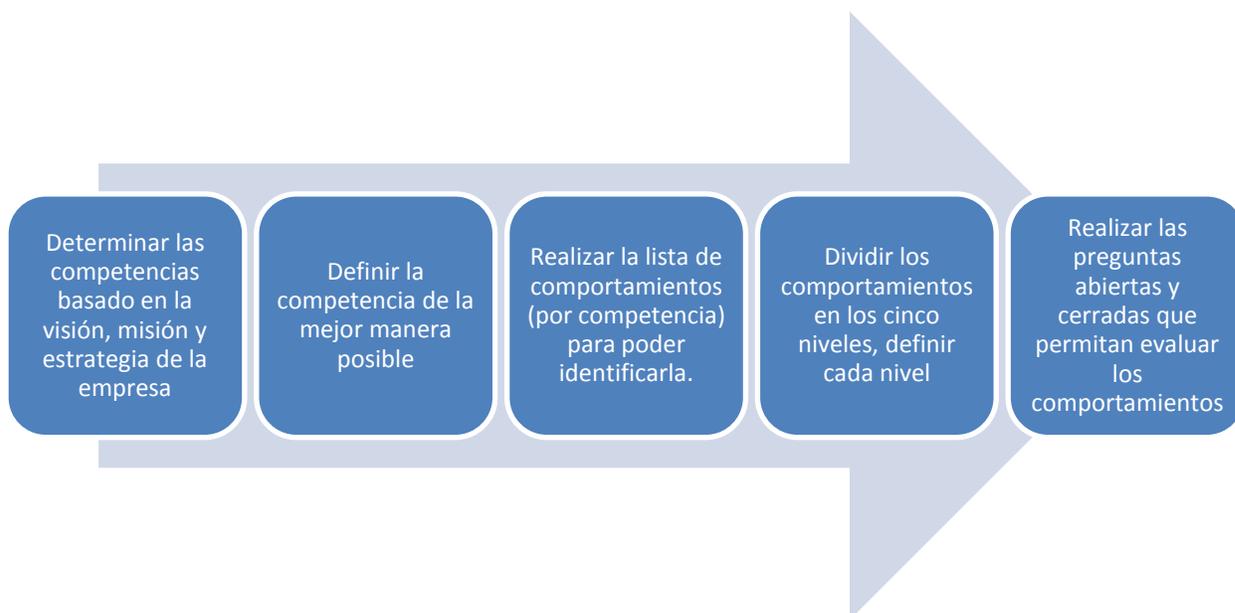
Ahora bien, para lograr determinar el grado de las competencias por medio de la medición de los comportamientos es necesario elaborar preguntas que contengan implícita o explícitamente dichos comportamientos. Para ello hay dos métodos muy sencillos: el primero, consiste en hacer preguntas cerradas que se contestan de 0 a 4 de acuerdo con las calificaciones de la Tabla 1.

Esta calificación se realiza en formato 180° (ciclo parcial) o 360° (ciclo completo), que consiste en realizar la encuesta al principal agente (autoevaluación) y posteriormente realizarla a un miembro par, un miembro superior y un colaborador directo. Esto permitirá comparar los resultados. El segundo es realizar preguntas abiertas en las que se puedan identificar los comportamientos. Esta se realiza de manera directa mediante entrevista.

En resumen, las competencias se determinan por comportamientos, los comportamientos son medibles por medio de preguntas, un comportamiento puede medir más de una competencia. Con los tres ítems anteriores se diseña la herramienta de medición de competencias. En el Gráfico 4 se muestra una ficha técnica, a grandes rasgos, para una competencia.

En el siguiente capítulo se muestran las fichas técnicas de las competencias seleccionadas para confeccionar la herramienta que se busca confeccionar en este trabajo.

**Gráfico 4: Metodología para el desarrollo de la herramienta de medición de competencias**



Fuente: Martha Alles, Diccionario de Competencias.

**Tabla 2: Plantilla general para el desarrollo de la herramienta de medición competencias**

Competencia: realizar la definición lo más claro posible		
Comportamiento 1 (hay n comportamientos. También es necesario definir el comportamiento y cada grado del mismo)	1	La persona muestra el comportamiento en un 25%
	2	La persona muestra el comportamiento en un 50%
	3	La persona muestra el comportamiento en un 75%
	4	La persona muestra el comportamiento en un 100%
	0	La persona no muestra el comportamiento
Preguntas cerradas	Por lo general se pregunta el mismo comportamiento. Su respuesta va de 0 a 4. Se aplica en método de 180° o 360°	
Preguntas abiertas	Se realizan por medio de entrevista, se responden	

	mediante discurso, se debe estar atento a identificar comportamientos y el grado de los mismos
--	--

Fuente: Martha Alles, Diccionario de competencias.

#### **1.4 Conclusiones sobre el concepto de competencias y metodología para la medición de las mismas.**

Las competencias generan valor agregado en la gestión empresarial. Adicionalmente es necesario poderlas identificar y desarrollar en cada uno de los miembros de las organizaciones para mejorar el rendimiento. No hacerlo, por el contrario puede afectar negativamente el desempeño. Las competencias tienen grados de intensidad, dependen del área y de la responsabilidad que tenga cada persona a cargo.

Por esta razón no se puede asumir que todo el talento humano de la organización es homogéneo para la medición de las mismas.

Para la medición de competencias, es necesario alinearlas a la visión, misión y estrategia de la compañía. Adicionalmente, es indispensable identificar los comportamientos que expliquen las competencias que se van a evaluar, así como identificar los grados de intensidad de cada grupo de trabajo para lograr una medición exacta.

## **2. PERFIL DEL EMPRESARIO BOGOTANO**

Martha Alles comenta que las competencias se pueden observar a partir de varios comportamientos que se pueden identificar por distintos medios como entrevistas o encuestas. Al analizar los comportamientos de los empresarios bogotanos se puede tener un patrón de comportamientos que se usa como insumo para determinar las competencias que los empresarios reflejan.

No es primera vez que se trata de perfilar los empresarios en Bogotá. Hace cincuenta años salió un estudio del sociólogo Aaron Lipman en el cual hablaba de los

comportamientos del empresario bogotano, sus costumbres, influencias y características particulares. Sin embargo, este estudio fue realizado hacia los años 60-70, cuando la economía del país se caracterizaba por ser cerrada y en términos de comercio internacional solo se apreciaba inversión extranjera en flujos mínimos.

Hay que tener en cuenta que los contextos económicos, culturales y sociales ayudan a determinar el perfil del empresario y en este trabajo se eligieron dos que iniciaron su carrera empresaria hacia las décadas del estudio mencionado.

Antes de iniciar con los perfiles de estos empresarios es necesario comentar que los empresarios bogotanos no necesariamente son nacidos en Bogotá, ya que se puede considerar bogotano a los empresarios que han desarrollado su empresa la mayor parte dentro de la ciudad, como es el caso de uno de los dos evaluados. Los empresarios elegidos son los siguientes: Luis Carlos Sarmiento, empresario de alto prestigio, nacido en Bogotá, con más de 50 años de trayectoria en los sectores de construcción y financiero, actualmente con su mayor enfoque en el sector financiero; Arturo Calle empresario de la industria textil, nacido en Medellín, con más de 40 años en el sector y actualmente reconocido por un producto de calidad en alta textura que puede ser adquirido por gran parte de la población colombiana. Para este caso se indica que Arturo Calle comenzó en Bogotá y en toda su trayectoria ha seguido en pie dentro de la ciudad.

Hay que aclarar que la razón por la cual se han elegido estos dos empresarios es por ser emprendedores y haber dedicado toda su vida en la creación y desarrollo de la empresa. Las premisas están alineadas a los objetivos del trabajo, y puede ser una muestra fiel a las expectativas de lo que se quiere llegar como un primer concepto de competencias. Adicionalmente da la posibilidad de segmentar las características en grupos específicos para facilitar su identificación.

Las características por identificar se realizan en tres momentos claves: el primero contempla momentos específicos de la niñez y va hasta la obtención del grado bachiller. El segundo, involucra su vida universitaria y los inicios como empresario. Finalmente, se tiene en cuenta las características a lo largo de la carrera empresarial. La razón de tomar estas etapas es apreciar la frecuencia de las características así como la variación de ellas a lo largo de la vida.

## **2.1 Etapa temprana**

A lo largo de esta etapa hay características afines a los dos empresarios. Un ejemplo de ellos es la proveniencia de padres pudientes, que ofrecieron a sus hijos educación de calidad y un acompañamiento familiar marcado. Así mismo hay una necesidad de solvencia independiente que fue motivada por los mismos padres, hay una motivación constante por lograr méritos y de este modo obtener los premios en lugar de ser regalados directamente al solicitarlos. Finalmente, los empresarios mostraron una destreza particular en el ámbito académico, dando una ventaja comparativa con los demás estudiantes y aportando cualidades específicas que ayudaron en el futuro a su gestión empresarial.

Las familias de los empresarios tienen características particulares. Para el caso de Luis Carlos Sarmiento su padre también fue empresario (Escobar, Escovar, Montenegro & Linares, 2009). Lo anterior sirvió para que tanto Arturo Calle como Carlos Sarmiento recibieran educación de calidad desde temprana edad. Ambos empresarios asistieron a universidades prestigiosas y han tenido la oportunidad de recibir formación adicional que ayuda al desarrollo de características específicas que ayudan a adquirir ventaja competitiva en el mundo de los negocios. Adicionalmente, a lo largo de su vida educativa estos empresarios mostraron disciplina y responsabilidad en cada una de las actividades que desarrollaban, una capacidad de análisis y negociación superior a los compañeros, así como comportamientos de inquietud y querer siempre investigar más allá de lo que se les daba en los planteles educativos (Dinero, 2004). Estos

comportamientos fueron en su tiempo reconocidos por las entidades educativas donde se encontraban, además de evidenciarse desde edad temprana que iban adquiriendo una ventaja competitiva frente a los demás estudiantes.

A Carlos Sarmiento se le enseñó desde pequeño que si quería conseguir algo debía conseguirlo por sus propios medios. De este modo debía demostrar buenos resultados para obtener los incentivos (Escobar *et al*, 2009). Luego pudo apreciar cómo a partir de los negocios del padre llegaban ingresos a la casa. En ese momento identificó que la plata provenía del trabajo y se aventuró a conseguir empleos para aplicar sus conocimientos académicos y de este modo ser autosuficiente para poder conseguir sus propios incentivos. En el caso de Arturo Calle fue similar. Desde muy pequeño identificó que tenía potencial para reconocer negocios y cómo entrar en ellos. Así que desde muy joven inició a trabajar para tener solvencia financiera y lograr independencia económica de los padres (Dinero, 2004).

Las características identificadas en la etapa temprana de estos dos empresarios emprendedores son:

- Recibir educación de calidad
- Capacidad analítica e investigativa
- Responsabilidad y disciplina
- Identificar oportunidades
- Necesidad de ser autosuficiente
- Iniciar a trabajar en edad temprana

## **2.2 Etapa media**

En esta etapa los empresarios se encontraban en su vida universitaria, con una experiencia laboral que habían iniciado desde épocas del colegio (Escobar *et al*, 2009).

eran autosuficientes y contaban con ahorros. Su ideal fue no malgastar el dinero y para ambos casos los ahorros fueron sus aportes de capital para las empresas que fundaron. Las responsabilidades adquiridas en el trabajo les permitieron definir gustos profesionales antes de iniciar la universidad (Escobar *et al*, 2009).

Arturo Calle trabajaba en un local en San Victorino mientras lograba acumular capital para sus planes ambiciosos. En primer lugar se hizo dueño del local donde inicialmente trabajó y se hizo comerciante de prendas textiles. Sin embargo, a medida que iba creciendo el negocio fue buscando ampliar los locales (Dinero, 2004). Cuando la empresa estaba en sus diez años, Calle identificó la necesidad de integrarse hacia atrás dando un nuevo enfoque a su compañía de no solo distribuir sino crear las confecciones y de este modo dar un producto de calidad a los usuarios con menores costos (Dinero, 2004). Arturo Calle fue una persona de principios con lo que afirmó “no aprendí ni a beber ni a pedir prestado” (Cambio, 2005), haciendo referencia a su estrategia de contar con locales y plantas propias. De este modo solo tendría costos fijos. Adicionalmente dijo que obtener préstamos implicaba cargar el costo financiero al precio final. Cuando le preguntaron de dónde sacaba la plata su respuesta fue “no me gusta distraer las utilidades, por esta razón siempre las reinvierto” (Dinero, 2004) (Cambio, 2005). El resultado de esta estrategia era dar al mercado productos de muy buena calidad a precios competitivos.

Luis Carlos Sarmiento, inició su negocio con un carro que le costó 10.000 pesos (Escobar *et al*, 2009). Su especialidad era la construcción y lo usaba para recorrer sus distintos proyectos. La particularidad de este empresario fue que al momento de incursionar en el mercado ya que por su edad no tenía mucha credibilidad, aceptó trabajar con proyectos de segundo nivel, muchos de ellos en zonas de baja seguridad. Sin embargo esto le fue indispensable para lograr levantar la empresa que tiene en la actualidad. Para Sarmiento el apalancamiento financiero era una necesidad (Escobar *et al*, 2009). A medida que conocía el sistema financiero se dio cuenta que ese era su sector. Se hizo dueño de varios bancos (Escobar *et al*, 2009) y hoy día maneja el grupo

financiero más sólido del país, Grupo Aval. Sin embargo en ocasiones vuelve al sector de la construcción. Su estrategia: enfocarse en lo que realmente es bueno y no dar una respuesta negativa a los proyectos por pequeño que estos sean

Hay que resaltar dos puntos en estos dos empresarios: el capital inicial de sus empresas conformado por ahorros y la especialización de su producto y/o servicio a medida que lo ofrecían. Dado que la época de fundación de sus empresas fue tradicionalista, esto hizo que estas recibieran sus nombres de nacimiento: Organización Luis Carlos Sarmiento y Arturo Calle (Dinero, 2004). Dentro de la estrategia ambos empresarios tienen claro la razón de la localización de sus empresas y es trabajar en Colombia y por Colombia (Dinero, 2004). Confiaron en el talento del país y se enfocaron en el mercado interno, inicialmente de la ciudad. Y luego de lograr el éxito local decidieron la internalización de las empresas. Una característica particular para ambos empresarios: sus empresas superaron los obstáculos de la crisis de los 80 (Escobar *et al*, 2009) (Dinero, 2004)

Las características identificadas para estos dos empresarios en la etapa media son:

- Tradicionalismo
- Capital inicial propio
- Apalancamiento financiero
- Reinversión de utilidades
- Orientación al logro
- Especialización
- Iniciar la empresa con experiencia previa
- Solidez y sostenibilidad
- Calidad de servicio o producto entregado
- Sentido de pertenencia

### 2.3 Etapa madura

Para este período las empresas ya cuentan con más de una década en el mercado. Los empresarios inician su vida familiar y se identifican nuevas características. Adicionalmente, se puede apreciar los primeros cambios macroeconómicos del país en términos de apertura económica y entrada de la competencia.

En primer lugar, ambos empresarios están enfocados al cliente. Para el caso de Arturo Calle se vio a los diez años de nacida la empresa, cuando se integró hacia atrás con el fin de dar al cliente un mejor precio y una calidad indiscutible (Dinero, 2004). En el caso de Sarmiento sus negocios giraron en torno a su especialidad sin descuidar el mercado y que la empresa pudiera satisfacer las necesidades de los clientes.

En segundo lugar, ambas empresas superaron la crisis de los 80 por tener una solidez financiera. La prioridad siempre fue la familia y queda demostrado en una crisis particular. Cuando la hija de Sarmiento iba a la universidad fue secuestrada por grupos subversivos, haciendo que Sarmiento se enfocará prioritariamente en la recuperación de su hija. Durante el secuestro la empresa no se vio afectada y Sarmiento continuó con su direccionamiento (Escobar *et al*, 2009). Estos sucesos son claves para el desarrollo de competencias como el temple y la competencia del naufrago, que se verán más adelante.

En tercer lugar, estos empresarios tienen una relación discreta con el gobierno. Afirman que los negocios y la política no se mezclan ya que puede generar intereses particulares, sin embargo, apuestan fuertemente por tener alianzas estratégicas con la política. Luis Carlos Sarmiento afirma que una política estable mejora el clima del entorno y motiva la inversión (Escobar *et al*, 2009). Arturo Calle, por su parte, ve en la política estable una posibilidad de generación de empleo para el mejoramiento continuo del país (Dinero, 2004).

En cuarto lugar, estos empresarios no solo afirman pagar sus impuestos a tiempo y ser de los mayores contribuyentes, sino que apoyan la responsabilidad social. Ambos empresarios han realizado donaciones significativas sin pedir a cambio salir en los diarios ya que no es de su interés (Escobar *et al*, 2009). Para los dos es claro que deben retribuir a la sociedad la gran riqueza que les han permitido obtener, aquí el factor debe ser, según ellos, el altruismo. Ambos empresarios afirman que nunca les han interesado las utilidades, que siempre se han enfocado en el cliente y sus trabajadores, aun así son de las empresas que más facturan en el país (Publicidad & Mercadeo, 2003).

En quinto lugar, ambos empresarios han sido galardonados como los empresarios más exitosos del país. Adicionalmente Sarmiento ha sido ubicado entre los 100 más ricos del planeta (Escobar *et al*, 2009). Sin embargo ambos empresarios dicen que no se sienten identificados con estos galardones y que no trabajan para ser los más ricos, sino por ofrecer los productos con la mejor calidad posible. Lo anterior se relaciona muy fuertemente con humildad, tal vez una de las cualidades más difíciles de encontrar cuando se cuenta con tanto dinero.

En sexto lugar, para los dos empresarios fue vista como una oportunidad la apertura económica. Ambos confiaron ciegamente en sus productos y la calidad de los mismos ante la entrada de competidores la mayoría con precios más bajos. Por el contrario, su crecimiento fue mayor, y ahora tienen presencia en nuevos países, han crecido a su ritmo (Cambio, 2005). Arturo Calle afirma que no hay afán en cuanto a crecer. Para él hay que ser estratégico y saber a qué mercado se puede entrar. Complementa lo anterior diciendo que la competencia no existe sino empresarios incompetentes y faltos de visión (Dinero, 2004). Luis Carlos Sarmiento ve la apertura como una oportunidad para expandir sus negocios, sin embargo es prudente en los mismos. Su refrán es “solo se pueden manejar los negocios que se conocen bien” (Escobar *et al*, 2009)

Finalmente, para ambos empresarios es importante el talento humano. Arturo Calle incentiva a todos sus trabajadores a los cuales reconoce como asesores de la industria textil y afirma dar excelentes salarios a los mismos. Él no habla de salarios mínimos, Sarmiento, busca el desarrollo de cada uno de los miembros que están dentro de su compañía, busca que estos puedan crecer profesionalmente dentro de las mismas. Algo importante para él fue hacer parte de su nómina a toda su familia de tal modo que pudieran conocer los negocios y tener experiencia de calidad (Escobar *et al*, 2009).

Las características identificadas en estos empresarios en la etapa madura son:

- Orientación al cliente
- Inteligencia emocional y resiliencia
- Responsabilidad social
- Humildad
- Visión
- Responder a los cambios
- Motivación y empoderamiento

Con lo anterior se pueden percibir las características que estos empresarios han mostrado a lo largo de su vida. Como se mencionó al inicio del capítulo, no es la primera vez que se habla de los perfiles. Aaron Limpmann (1966) afirma que el empresario es un agente de cambio económico y social, que sus decisiones se restringen al ambiente cultural y que es necesario que haya una adaptabilidad.

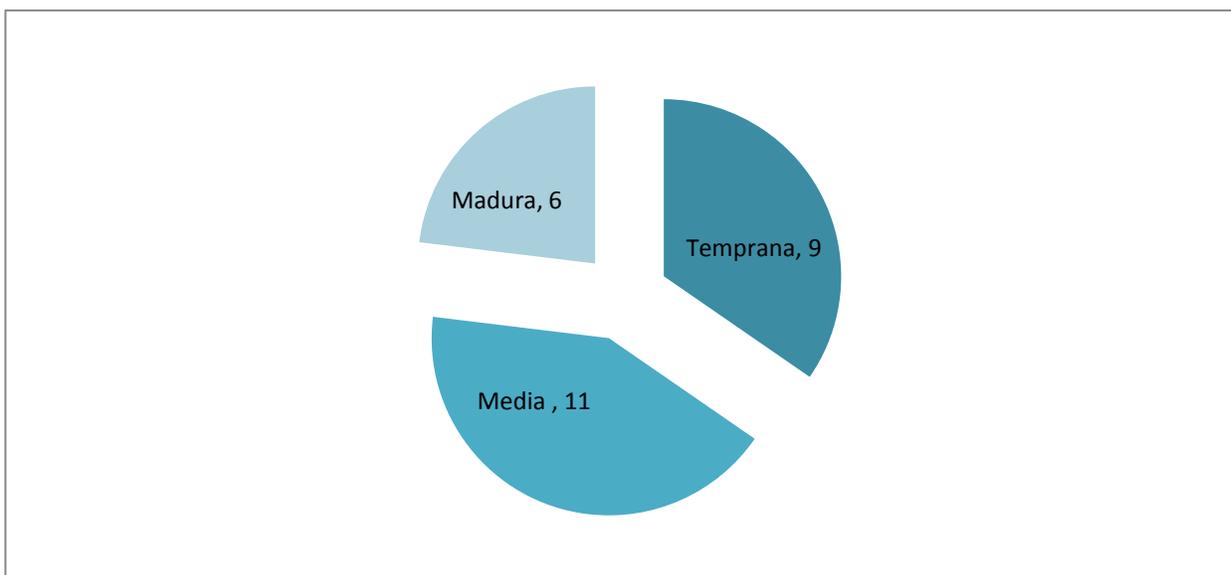
Por otra parte un empresario debe contar con las siguientes características: debe ser arriesgado, tener visión global, ser líder, creativo, innovador, intuitivo, creador, visionario, consagrado a sus ideas y tenaz (Vargas, 2002).

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos se reagrupan las características en las tres etapas. Aun cuando estas se encuentran en grupos específicos, no implica que se

desarrollen en ese momento ni que sean indispensables en cada etapa. Mejor pensar que son necesarias para lograr una buena gestión a lo largo de la carrera empresarial, así como para superar los inconvenientes que se puedan presentar.

Se han establecido un total de 26 características con base en las biografías de los empresarios (Escobar, Escobar, Montenegro & Linares, 2009) (Dinero, 2004) (Cambio, 2005) (Publicidad & Mercadeo, 2003). Algunas de estas han sido simplificadas. Se muestran a continuación.

**Gráfico 5: Distribución de competencias por Etapas**



Fuente: Biografías de Arturo Calle Calle y Luis Carlos Sarmiento Angulo.

El Gráfico 5 muestra la distribución de las características que se enumeran a continuación:

## Etapa temprana

- Formación: reemplaza todo lo que tiene que ver con tradicionalismo familiar y educación
- Capacidad analítica e investigativa
- Responsabilidad y disciplina
- Identificar oportunidades
- Necesidad de autosuficiencia
- Necesidad de experiencia
- Intuitivo
- Visionario
- Líder

## Etapa media

- Manejo financiero: agrupa capacidad de ahorro, uso de utilidades, apalancamiento financiero efectivo
- Orientación al logro
- Especialización
- Capacidad de inversión
- Sentido de pertenencia
- Visión
- Innovación
- Tenacidad
- Arriesgado
- Consagrado a sus ideas
- Creativo

## Etapa madura

- Orientación al cliente
- Adaptabilidad
- Inteligencia emocional y resiliencia
- Motivación y empoderamiento
- Socialmente responsable
- Humilde

Es preciso recordar que esta división está basada en el orden cronológico en el cual se identificaron. Adicionalmente fue necesario que desde un principio los empresarios lograran tener la capacidad de desarrollar las características. Así mismo muchas de ellas estuvieron presentes a lo largo de su vida y se hicieron más notorias ante situaciones específicas. Las competencias actúan de manera similar, necesitan ser desarrolladas y varias veces están presentes en distintos momentos de la vida. Es más, varias de las características anteriormente mencionadas son consideradas competencias.

### **2.4 Conclusiones del perfil empresarial bogotano.**

A partir de las biografías exploradas se puede determinar tres etapas claves para la extracción de características y comportamientos, muchas de estas se desarrollan a medida que se viven situaciones específicas en la vida. Adicionalmente las características generan una ventaja competitiva frente a otros competidores del sector, permitiendo lograr con éxito la gestión aun en momentos de crisis del mercado.

Hay que resaltar que estos empresarios se vieron en necesidad de ser autosuficientes a una edad muy temprana y que su capital fue propio y conformado por los ahorros de su vida. Adicional a lo anterior, fueron empresarios muy atentos a las necesidades de sus

clientes y a los cambios del mercado. Finalmente ambos empresarios tenían prioritario el tema de la calidad en la entrega del producto o servicio y la reducción de costos por medio de la eficiencia y optimización de procesos.

### **3. PERFIL EMPRENDEDOR**

Por muchas décadas se ha venido estudiando a las personas que son capaces de desarrollar negocios exitosos. Varios escritos apoyan el hecho que estos negocios de nuevo emprendimiento generan un volumen apreciable de empleo anualmente, así mismo que este tipo de negocios son los que más tasa de mortandad tienen. Los estudios realizados a estas empresas tienden a separar aquellas que suelen ser exitosas con las que no lograron prosperar y ver qué elementos conforman la brecha que diferencia una idea exitosa de una que fracasa. Las personas que toman la iniciativa de creación de empresas se conocen en los mercados como emprendedores, sin embargo, un emprendedor va más allá.

Basado en el artículo de Amar Bhide “The Question Every Entrepreneur Must Answer” (Bhide, 1996) lo que se busca en esta sección es identificar estos puntos clave que permiten el surgimiento y sostenimiento de negocios exitosos, puntos que serán usados posteriormente junto al perfil del empresario bogotano para establecer las competencias que darán la pauta para conformar la herramienta de medición.

Según Bhide (1996) el emprendedor debe tener en cuenta varios puntos: en primer lugar, se debe guiar pero no copiar, es decir, cada empresa tiene sus necesidades y copiar modelos de negocio exitosos no asegura el éxito del nuevo. Así mismo cada empresa debe responder a la visión del emprendedor. De nada sirve aplicar modernas tecnologías de gestión si estas no están alineadas con la esencia de la idea de negocio. Finalmente el emprendedor debe ser claro que una empresa naciente requiere de un tiempo prudente para lograr el punto de equilibrio y un plazo mayor para tener las utilidades esperadas. Si no tiene esto en cuenta, se verá frustrado en el corto plazo, al

no alcanzar las expectativas. El último punto es una de las causas principales por las que las empresas nacientes tienen una alta tasa de mortalidad: Hay una relación directa entre la tasa de retorno y el nivel riesgo y el emprendedor, a veces, busca altas tasas de retorno en lugar de alinear su empresa a sus metas futuras.

Ahora bien, las empresas nacientes se enfrentan a mercados hambrientos y cambiantes y, en el caso específico de Bogotá, exigen un gran dinamismo por parte del emprendedor. Por ello, el emprendedor debe identificar claramente qué es lo que desea y como puede lograrlo. De esta manera puede tener una visión clara de a dónde quiere llegar y cómo puede llegar. Recordar el caso de Arturo Calle y Luis Carlos Sarmiento, quienes no solo identificaron lo que querían sino que se especializaron en dicha actividad. Ahora bien, hay que tener en cuenta que la creación de una empresa exige recursos y una inversión de capital: para este caso el emprendedor debe ser claro en cuáles son las necesidades de recursos y como las piensa obtener. Inicialmente la consecución de recursos puede ser complicada y el emprendedor puede tener preocupaciones ajenas a la empresa pero que pueden afectar su desempeño. Por esta razón el emprendedor debe identificar cuáles situaciones son críticas y afectan directamente el negocio y cuáles pueden ser definidas como penas pasajeras o sin importancia.

Con base en lo anterior Amar Bhide propone un proceso de tres pasos en los cuales hay varios interrogantes que un emprendedor debe contestar. Estos procesos involucran varios comportamientos y necesidades que un emprendedor debe tener. Es pertinente tener claro lo anterior ya que de estos procesos se van a desprender futuras competencias que se utilizarán para construir la herramienta de medición.

### **3.1 Establecer objetivos**

Es la primera etapa del proceso: el emprendedor debe tener claras las metas y una visión. También debe tener clara la relación entre las metas profesionales y personales.

Para bien o para mal, en este tipo de empresas ambas están muy relacionadas. Por esta razón se deben realizar revisiones constantes ya que en el punto donde las metas no siguen el mismo norte se puede prestar para desvíos por parte de alguno de los dos, empresa o emprendedor.

Hay que recordar el dicho “zapatero a tus zapatos” ya que es importante para el emprendedor. Si la idea de negocios es algo que esta fuera de las capacidades del emprendedor, nunca se va a lograr. Así mismo se debe tener claro cuáles son las necesidades de capital, conocimientos y talento para sacar adelante la idea de negocio.

Otro punto importante tiene que ver con la búsqueda de apalancamiento. Los emprendedores tienen un obstáculo en la consecución de recursos, especialmente financieros, ya que, en este caso, los bancos ofrecen créditos a tasa muy elevadas y en ocasiones es mejor buscar socios o inversionistas. Sin embargo es importante que el emprendedor recuerde que sus agentes de apalancamiento financiero deben aceptar la realidad de esta clase de empresas. Por lo tanto debe hacer entender que los retornos se verán en el mediano/ largo plazo y del mismo modo no puede ofrecer utilidades a corto plazo ya que no las va a encontrar al inicio del negocio.

Finalmente el emprendedor debe tener en cuenta que la entrada al mercado implica un costo, así como el riesgo que tiene la empresa en toda su operación. Debe ser capaz de reconocer el costo de oportunidad, ya que ser emprendedor implica un sacrificio de actividades externas que muy probablemente acostumbraba a hacer antes de iniciar la empresa. Y lo más importante es que esté en la capacidad de aceptar y asumir ese costo de oportunidad.

Volviendo al caso de los empresarios emprendedores bogotanos analizados, estos fueron capaces de identificar lo que querían hacer, así como aceptar el costo de oportunidad y lograron especialización en las cosas donde eran mejores. Adicionalmente hay que recordar que ambos hicieron uso de métodos de

apalancamiento conforme a las necesidades de su empresa. En cuanto a las necesidades, el crecimiento de sus empresas lo hicieron acorde al mercado, siempre respondiendo oportunamente a las nuevas exigencias del mismo, buscando en todo momento dar un valor agregado que permitiera tener una relación constante con el cliente. Una vez se tiene claro a donde se quiere ir, es necesario trazar la ruta para llegar, lo que lleva a la segunda etapa.

### **3.2 Plantear la estrategia**

En esta segunda etapa la pregunta es simple, ¿cómo llegar a donde se quiere llegar? Para poderlo responder hay que tener en cuenta lo siguiente: en el emprendimiento no hay atajos ni rutas cortas, todo está en saber cuidar la semilla de empresa poniéndole la atención necesaria, por el tiempo que esta lo demande. En esta etapa es donde muchos emprendedores comienzan a cavar las tumbas de sus empresas ya que se dedican al diseño táctico y de corto plazo. La respuesta en el corto plazo serán empresas que llegaron al máximo de capacidad en un periodo muy pequeño y que no podrán sobrevivir al segundo periodo. La sugerencia que se da para este periodo es tener un enfoque estratégico y que esté dirigido al largo plazo. De este modo se garantiza por lo menos en planeación la perdurabilidad de la empresa.

Una vez se tiene claro el plazo de la planeación hay que verificar que esté bien definida, es decir que sea capaz de llegar al objetivo una vez se cumpla la estrategia. Adicionalmente, la estrategia tiene que garantizar un crecimiento y garantizar unas ganancias para que la empresa sea sostenible.

Sin embargo no basta con una planeación bien definida. Muchas empresas fracasan teniendo productos innovadores, y la razón es que dichos productos son fáciles de imitar. Sin embargo un sistema de negocio innovador generará un valor diferenciador aun cuando se venda el mismo producto. Al finalizar la estrategia hay que ver la posición con respecto a los competidores si llegan a existir. De este modo se podrá

aplicar la estrategia de manera coherente con lo que se quiere y con la realidad del mercado.

Cuando Arturo Calle decidió la integración hacia atrás en su negocio, lo hizo porque era su estrategia, quería llegar al cliente con costos bajos ofreciendo un producto de buena calidad. Su objetivo era llegar con alta costura al mercado medio y alto: la forma de lograrlo fue por medio de la integración, punto clave de su estrategia. Arturo Calle dice que para lograr lo que es ahora, tomó todo el tiempo necesario: pasó de 8 a 80 mil metros cuadrados en 30 años y no se arrepiente de haberlo hecho con calma, ya que con esto aseguró la solidez de su empresa.

Una vez se tiene la estrategia sigue la ejecución, lo que lleva a la tercera etapa, la de puesta en marcha, definitiva en el éxito o fracaso de la empresa y de la gestión del emprendedor. Si la estrategia se ejecuta de manera óptima no habrá problemas en la consecución de los objetivos. Si no se ejecuta acorde a la planeación, de nada habrá servido alinear la estrategia a la visión.

### **3.3 Ejecución de la estrategia**

Esta es la etapa del proceso en el cual el emprendedor debe hacer uso óptimo de sus recursos, no solo monetario, para llevar a cabo la estrategia. Aquí entran varios términos importantes que se mencionarán a continuación. En primer lugar, el emprendedor debe tener los recursos (económicamente hablando factores de producción) necesarios para llevar la estrategia; en segundo lugar, debe entender el rol como emprendedor, alineando sus metas personales con las organizacionales, desarrollando una estrategia acorde con su visión y entendiendo cuáles decisiones debe tomar y el momento; en tercer lugar debe tener la capacidad organizacional para lograr la estrategia. Bhide toca el tema de las relaciones sociales al momento de asegurar la perdurabilidad empresarial, enfocada en cómo las personas que conoce el emprendedor pueden facilitar la ejecución de la estrategia. Así mismo, hace mucho énfasis en el recurso

humano de la compañía. Si bien el emprendedor es técnicamente “el todero” a medida que la empresa va creciendo, no solo necesita talento que conozca cada una de las áreas, sino que necesita un grupo que esté capacitado para hacerlo. También puede mejorar los conocimientos del recurso humano por medio de entrenamiento.

Dado que los recursos son escasos, el emprendedor debe decidir dónde los va a invertir. Hay que ver la prioridad entre la estructura, que la capacidad instalada que responda a la necesidad de producción, y el sistema, tener un sistema de reglas específico que sea capaz de transmitirse a todos los empleados de la organización. Los sistemas de normas y conductas forman la cultura de una organización y la manera como los individuos se comportaran dentro de la misma afectando su productividad, sin embargo, los vacíos que se tengan van a ser llenados por los comportamientos y las costumbres de los empleados que, en ocasiones, no están alineados con los de la compañía. Si el emprendedor no se encarga de desarrollar la cultura por medio del diseño de la misma, esta será determinada por la casualidad.

En el caso de los empresarios bogotanos estudiados es clara la manera como se usan los recursos y el diseño de la cultura. Por una parte, Arturo Calle tiene una estrategia de crecimiento controlado y sus empleados son tratados como asesores, lo que mejora la productividad de los mismos y genera un ambiente agradable para trabajar. Por su parte, Luis Carlos Sarmiento se especializó en lo que más sabía. Adicionalmente usó el mejor talento que según él podía conseguir, su propia familia: envió a sus hijos a las mejores universidades de América y luego los entró a su organización para que se hicieran cargo de los negocios más importantes.

Es importante aclarar que cada una de estas etapas se ejecuta si la anterior está en las mejores condiciones, de no estarlo hay que realizar los ajustes necesarios. Y de estar en cualquier etapa y tener problemas, hay que hacer los cambios pertinentes o en su defecto regresar a la etapa anterior. Esto permitirá que el proceso tenga una retroalimentación constante y se pueda lograr finalmente la estrategia de la empresa.

Cada una de las etapas tiene puntos clave que se van a resumir con dos finalidades: informar los comportamientos del emprendedor en cada etapa y determinar competencias para el diseño de la herramienta de medición. Por esta razón viene a continuación el listado donde se resumen algunos comportamientos específicos para cada una de las etapas del emprendedor, propuesta por Bhide:

#### Establecer objetivos

- Tener visión
- Integrar expectativas personales y de negocios
- Conocer sus fortalezas y necesidades
- Aceptar el costo de oportunidad
- Estar dispuesto a tomar riesgos

#### Plantear la estrategia

- Priorizar el largo plazo
- Identificar lo urgente
- Pensamiento estratégico
- Ser sostenible
- Integrar visión con la estrategia
- Innovación

#### Ejecución de la estrategia

- Especialización
- Capacidad para generar visión compartida
- Manejo de recursos

- Toma de decisiones
- Resiliencia
- Desarrollo de talento
- Orientación a resultados

### **3.4 Conclusiones: el perfil emprendedor**

El emprendedor debe ser coherente en cada una de las acciones que realiza al momento de crear una empresa. El éxito de la misma está ligado a la capacidad que tenga el emprendedor para alinear sus metas personales con la visión de la compañía, la posibilidad de realización y los recursos iniciales.

Más aún, el emprendedor debe ser capaz de mantener la visión y unirla a la estrategia, ambas deben seguir el mismo norte. Finalmente el emprendedor debe ser consciente de la viabilidad de la ejecución de la estrategia y tener la madurez mental para volver a iniciar el proceso o tomar correctivos en el mismo, a medida que identifica que no puede continuar con lo mismo.

#### 4. COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR BOGOTANO

En los capítulos anteriores se comentó acerca de los perfiles empresariales bogotanos basados en Arturo Calle Calle y Luis Carlos Sarmiento. Así mismo, se apreció las características de los emprendedores a la luz de Amar Bhide. Finalmente, se habló de la metodología para crear la herramienta de medición de competencias. Ahora bien, en este capítulo, se mostrará la herramienta diseñada y las fichas técnicas de las competencias que se van a evaluar.

Para extraer las competencias se ha tenido en cuenta el perfil específico del empresario emprendedor de Bogotá así como los libros que conforman la trilogía de Martha Alles, a saber, Diccionario de Competencias, Diccionario de Comportamientos y Diccionario de Preguntas. Aclarando que las definiciones, conceptos y preguntas son tomadas textualmente de los libros mencionados antes de Martha Alles. En la Tabla 3 se puede ver las competencias seleccionadas para los tres grupos que Martha Alles propone en su libro Diccionario de Competencias

Una aclaración adicional. Para el caso de las competencias específicas por área, se tendrán en cuenta tres áreas que son importantes al inicio de toda organización, dos de ellas son *core* (centrales), conformadas por las áreas ventas y recursos humanos, y la tercera es de soporte conformada por el área financiera.

Tabla 3: Competencias del empresario emprendedor

<b>COMPETENCIAS SELECCIONADAS PARA EL EMPRESARIO EMPRENDEDOR BOGOTANO</b>		
<b>Competencias cardinales</b>	<b>Competencias específicas gerenciales</b>	<b>Competencias específicas por área</b>
Flexibilidad y Adaptación	<i>Empowerment</i>	Capacidad de Planeación y Organización (Financiera)
Iniciativa	Competencia del Náufrago	Pensamiento estratégico (Financiera)
Integridad	<i>Entrepreneurial</i>	Relaciones públicas

		(Ventas)
Innovación y creatividad	Liderazgo ejecutivo	Impacto e influencia (Ventas)
Perseverancia en consecución de objetivos	Comunicación eficaz	Tolerancia a la presión (RRHH)
Temple		Desarrollo de personas (RRHH)

Fuente: Martha Alles, Diccionario de Competencias.

Cada ficha técnica corresponde a una competencia específica. Las fichas técnicas que se muestran tienen 4 partes:

La primera es la definición, extraída del libro Diccionario de Competencias de Martha Alles.

La segunda, son los grados de desarrollo de las competencias, extraídos del libro Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

La tercera, corresponde a los comportamientos que van a ser tenidos en cuenta para evaluar la competencia en el cuestionario cerrado. Estos comportamientos son establecidos tomando en cuenta lo dicho en el libro Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

La cuarta parte es una pregunta que hace parte del cuestionario abierto, las preguntas son extraídas del libro Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

## 4.1 Competencias Cardinales

<p><b>4.1.1 Adaptabilidad-Flexibilidad:</b> capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.</p>	
1	<p>Cuestiona decisiones tomada por la organización para hacer frente a crisis o situaciones delicadas, sin aportar otras ideas            Se aferra a paradigmas conocidos            Hay dificultad para adaptarse            No evalúa acciones pasadas            Se opone a nuevos procesos, no ve valor agregado en ellos</p>
2	<p>Respeta las nuevas disposiciones y directivas de la empresa            Toma en cuenta las estrategias al momento de trabajar            Implementa de manera rápida las propuestas que plantea la organización            Muestra interés por mejorar sus accionar para mejorar la calidad de su trabajo</p>
3	<p>Visualiza de manera rápida la necesidad de cambio            Lidera el cambio dentro de la organización            Evalúa sus acciones pasadas para la mejora futura            Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo</p>
4	<p>Esta atento a las necesidades cambiantes del contexto            Lidera cambios antes que otros en su propia organización            Aprende de sus errores            Motiva al equipo a adaptarse a cambios            Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone actividades y herramientas para el cambio</li> <li>• Se integra fácilmente a nuevos equipos de trabajo</li> <li>• Es consciente de sus errores y aprende de ellos</li> <li>• Entiende la necesidad y la importancia de los cambios</li> </ul>
<p>Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea ¿Cómo resolvió el problema?</p>	

<b>4.1.2 Iniciativa:</b> capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica la capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas cara al futuro.	
1	Aborda oportunidades o problemas del momento Implementa propuestas sugeridas por pares o superiores con eficiencia Aprovecha cada ocasión para implementar una mejora
2	Toma decisiones en momento de crisis Actúa rápida y decididamente en una crisis Es participativo Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema
3	Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo Crea oportunidades o minimiza los problemas Tiene respuesta ágil frente a los cambios Promueve la participación
4	Posee una visión de largo plazo Actúa preventivamente Analiza situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia Capacita y prepara a la gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio Da el ejemplo con su actitud, y es referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia
0	No observado algún comportamiento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone actividades y herramientas para el cambio</li> <li>• Tiene visión de largo plazo</li> <li>• Es anticipado a los problemas, crea contingencias</li> </ul>
¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?	

<b>4.1.3 Integridad:</b> capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	
1	<p>Se conduce con transparencia en el manejo de la información</p> <p>Dice lo que piensa aunque sepa que provoca conflictos</p> <p>Es abierto a expresar sus errores y pide ayuda para hacer lo correcto</p> <p>Conoce cuál es la manera de proceder acorde con la política y normas de la organización.</p>
2	<p>Trata a sus compañeros o colaboradores de acuerdo con las normas de la empresa</p> <p>Se conduce con transparencia en sus intercambios con clientes y proveedores</p> <p>Exige honestidad en la conducta con los demás</p> <p>Cumple con las normas de calidad durante todo el proceso</p>
3	<p>Se preocupa por mantener transparencia en su sector</p> <p>Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal</p> <p>Es directo en el momento de enfrentar a los demás cuando considera que se están alejando de las políticas, normas o reglamentos de la organización</p> <p>Utiliza argumentos verificables en disputas o negociaciones, logrando buenos resultados</p> <p>Su palabra es considerada como lo sería la firma en un documento</p>
4	<p>Es referente respecto del cumplimiento de políticas y normas, y en relación al respeto de la confidencialidad requerida en la organización</p> <p>Estructura las relaciones internas y externas, basándose en la honestidad en todos los intercambios</p> <p>Mantiene y promueve las normas sociales y éticas</p> <p>Prioriza sus valores y creencias por sobre el mero rédito económico, en todos sus negocios</p> <p>Orienta a sus colaboradores en su misma línea de conducta, actuando y enseñando desde el ejemplo a respetar los valores</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra honestidad en su trabajo</li> <li>• Se preocupa por mantener las relaciones antes que por ganar una licitación</li> <li>• Promueve los valores en su grupo de trabajo</li> </ul>
<p>La honestidad y la confianza, ¿son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo los premia? ¿Ha sido premiado o reconocido por estos aspectos en alguna oportunidad?</p>	

<b>4.1.4 Innovación y creatividad:</b> capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.	
1	<p>Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos</p> <p>Puede plantear mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos</p> <p>Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque</p> <p>Es intelectualmente curioso</p>
2	<p>Es consultado por pares y subordinados, por ser reconocido por su habilidad de abordar desde nuevos enfoques los problemas o dificultades</p> <p>Idea o lleva a cabo soluciones novedosas</p> <p>Genera habituales espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas</p> <p>Se capacita y desarrolla continuamente</p>
3	<p>Estructura equipos de trabajo de alta eficiencia</p> <p>Promueve un estilo de gestión y de vinculación con el medio y los negocios dinámicos y creativos</p> <p>Planifica cursos de acción o emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá o requerirá en el mediano plazo</p> <p>Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertas de criterio y creatividad, sin atarse a preconceptos</p>
4	<p>Tiene una clara visión del mercado, que le permite generar negocios innovadores</p> <p>Genera organizaciones no tradicionales, con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio</p> <p>Diseña soluciones de negocios creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes</p> <p>Lidera agrupaciones de negocios, y es requerido en organizaciones profesionales por su aporte de creatividad y visión innovadora, que permiten resolver situaciones muy complejas que otros no han sabido solucionar</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone actividades y herramientas para el cambio</li> <li>• Es capaz de ver más allá de lo que los demás pueden ver</li> <li>• Motiva la creatividad y la innovación dentro de la organización</li> </ul>
<p>Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora, ¿Por qué cree que es (o fue) innovadora? ¿Lo vieron así los demás?</p>	

<p><b>4.1.5 Perseverancia en la consecución de objetivos:</b> capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto profesional como de la organización.</p>	
1	<p>Realiza algunos intentos para superar obstáculos            Se esfuerza poco por lograr objetivos            Su energía fluctúa a lo largo de la realización de los proyectos, influyendo en la calidad de su trabajo            Tiene escasa motivación para el logro de sus objetivos</p>
2	<p>Dirige su conducta hacia los objetivos o tareas prefijados, y trabaja en ellos con firmeza y dedicación            Insiste en el logro de los objetivos            Mantiene una actitud positiva, aun ante las dificultades            Supera actitudes contrarias u oposiciones</p>
3	<p>Permanece largo tiempo en una actividad y/o persiguiendo un objetivo bajo cualquier circunstancia            Demuestra alta insistencia en la prosecución de objetivos            Posee una fuerte disciplina personal            Mantiene elevado y constante el nivel de energía aplicado a la realización de sus tareas</p>
4	<p>Insiste en sus acciones hasta lograr sus propósitos            Trabaja con firmeza en sus proyectos hasta completarlos            Es metódico, sistemático y organizado            Mantiene sus propuestas hasta que se obtengan resultados esperados o se demuestre incongruencia con los mismos            Esta altamente motivado, por aspectos internos, a lograr sus metas y objetivos            Sabe cuando renunciar            Ejecuta sus tareas con cuidado</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es constante en sus trabajo hasta terminarlo</li> <li>• Es capaz de ver más allá de lo que los demás pueden ver</li> <li>• No se deja vencer por los obstáculos</li> </ul>
<p>¿Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted había presentado? ¿Qué hizo al respecto?</p>	

<p><b>4.1.6 Temple:</b> capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto</p>	
1	<p>Se paraliza ante los fracasos  Se desanima ante la primera dificultad que se presenta  No se preocupa por analizar las causas de los problemas  No reconoce sus errores</p>
2	<p>Realiza esfuerzo por mantener el control ante los fracasos y dificultades  Reconoce situaciones adversas, y logra mantenerse firme  Investiga sobre las causas de sus errores o fracasos  Da cuenta de sus errores ante los demás, aunque en ocasiones culpa a otros</p>
3	<p>Mantiene el control del área ante situaciones adversas  Reacciona positivamente ante los fracasos, problemas o consecuencias negativas y motiva a su grupo de trabajo para mantener el ánimo  Analiza y asimila sus errores pasados y aprende de ellos  Identifica las debilidades de su desempeño y trabaja en el desarrollo de sus habilidades</p>
4	<p>Se mantiene fuerte y lucido ante las adversidades  Afronta las dificultades y riesgos con fortaleza y serenidad  Mantiene un buen ritmo de trabajo y un alto desempeño en situaciones complejas o problemáticas  Reconoce abiertamente sus errores, busca la forma de resolver sus consecuencias, y se compromete a corregirlos  Aprende de sus errores y de los problemas en general  Analiza detenidamente las causas de los fracasos o problemas para tomar acciones  Valora en los demás la capacidad de revisar críticamente las acciones pasadas con espíritu constructivo</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante los fracasos, es capaz de mantener un estado de ánimo elevado</li> <li>• Reconoce sus errores y hace todo lo posible por remediarlos</li> <li>• No se deja vencer por los obstáculos</li> </ul>
<p>Relate alguna situación no exitosa de su vida personal/profesional u ocurrida en otra circunstancia ¿Qué paso? ¿Cómo se sintió?</p>	

## 4.2 Competencias Específicas Gerenciales

<p><b>4.2.1 Empowerment:</b> capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para obtener un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeños claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.</p>	
1	<p>No transmite con claridad los objetivos del área          Tiene dificultad para asignar responsabilidades          No deja claro los límites de las responsabilidades de sus puestos          Se conduce de manera inconsistente          Tiene poco conocimiento de las habilidades de sus colaboradores</p>
2	<p>Establece objetivos y asigna responsabilidades en el equipo          Mantiene una comunicación clara y da <i>feedback</i> sobre el desempeño individual y grupal          Escucha las ideas y sugerencias de sus colaboradores          Delega responsabilidades adecuadas en marcos de bajo riesgo</p>
3	<p>Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos del área y de cada puesto en particular          Asigna responsabilidades teniendo en cuenta las habilidades de cada miembro          Promueve la toma de iniciativas permitiéndoles introducir cambios para realizar mejor sus obligaciones y optimizar procedimientos          Delegar responsabilidades a los miembros de equipo con mejor desempeño          Da <i>feedback</i> estimulando y motivando su continuo desarrollo y participación</p>
4	<p>Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades          Delega responsabilidades          Promueve la autonomía en sus colaboradores          Fomenta la confianza creatividad e innovación          Ofrece un espacio de cocreación para el mejoramiento del área en general          Realiza actividades para desarrollar las habilidades de sus colaboradores          Tiene buen conocimiento de las habilidades de sus colaboradores y se preocupa por desarrollarlas</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega responsabilidades de acorde a las habilidades de sus colaboradores</li> <li>• Tiene conocimiento de las habilidades de sus colaboradores</li> <li>• Logra integrar al equipo en toda actividad</li> </ul>
	<p>¿Delega tareas de acuerdo con las capacidades de sus colaboradores? ¿Cómo identifica dichas capacidades (conocimientos y competencias)? ¿Determina necesidades de formación para sus colaboradores sobre la base de dichas capacidades? Bríndeme un ejemplo</p>

<p><b>4.2.2 Competencia del náufrago:</b> capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde, según los casos, la gestión puede verse dificultada por ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros. Incluye la capacidad de dirigir organizaciones en proceso de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.</p>	
1	<p>Le cuesta percibir los cambios que modifican las reglas de juego de mercado  Hace un análisis inexacto de la problemática del mercado y sus amenazas  Tiene dificultades para transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para su organización  Siente que actuar en una empresa con problemas es un menoscabo personal  Se paraliza ante cualquier situación de crisis o cambio</p>
2	<p>Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de su organización  Instrumenta adecuadamente los planes de su organización pendientes a superar las situaciones críticas.  Reconoce las modificaciones contextuales desfavorables y reacciona frente a ellas haciendo aportes valiosos para una posible solución  Busca asesoramiento experto o indicaciones de niveles superiores para resolver los temas que están más allá de sus posibilidades  No se siente cómodo en situaciones de crisis, pero se esfuerza por enfrentarlas sin perder el ánimo</p>
3	<p>Planifica en detalle  Conoce a fondo todas las situaciones  Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su empresa  Traza planes de acción y herramientas de control para lograr sus objetivos  Se mueve cómodamente en situaciones de crisis, aunque preferiría no pasar por ellas  Transmite energía al grupo generando dinamismo a pesar de la situación difícil que pasa la organización</p>
4	<p>Identifica las dificultades y las tendencias del mercado  Identifica las dificultades y las tendencias de su propia compañía, y las analiza en función del contexto  Elabora y propone estrategias y cursos de acción teniendo en cuenta cada oportunidad  Controla las amenazas potenciales externas y, de ser posible, las elimina  Siente como un desafío la situación problemática que le toca vivir  Es reconocido como visionario y estratega</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante los fracasos, es capaz de mantener un estado de ánimo elevado</li> <li>• Identifica dificultades y las tendencias del mercado</li> <li>• Se mantiene en calma ante problemas en la organización</li> </ul>
<p>Cuénteme de alguna situación en la que la organización se haya visto afectada por</p>	

circunstancias que usted pueda catalogar de “verdaderamente difíciles”. Bríndeme detalles. ¿Por qué las considera difíciles? ¿Cómo se sentía usted en ese momento?

**4.2.3 Entrepreneurial:** capacidad para transformar su gestión o área de negocios de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento. Capacidad para buscar el cambio, responder cuando se presenta y aprovechando como una oportunidad, y guiar en este sentido tanto su accionar como el de otros, con iniciativa y habilidad para los negocios. Implica vivir y sentir la actividad empresarial y construirse en un promotor de ella.

1	<p>Se aferra a paradigmas conocidos, manteniendo una visión estática</p> <p>Conoce bien el negocio de la organización y concentra sus esfuerzos en el mantenimiento del mismo</p> <p>Es abierto a escuchar nuevas iniciativas, pero posee escasa iniciativa para aplicarlos</p> <p>Carece de capacidad autocrática y de visión para enmendar los errores estratégicos a tiempo</p> <p>Analiza superficialmente la causa de éxito de sus competidores, apegándose a formulas conocidas para el desarrollo de su negocio</p>
2	<p>Implementa adecuadamente las modificaciones informadas por sus superiores ante cambios producidos en el mercado</p> <p>Es abierto a incorporar nuevos desarrollo, aunque se alejen significativamente del trabajo habitual</p> <p>Verifica que las personas afectadas al cambio cuenten con las herramientas necesarias para dar respuesta a nuevas necesidades</p> <p>Evalúa con criterio los cambios a implementar</p> <p>Colabora para facilitar las oportunidades de cambio en la organización</p>
3	<p>Identifica cambios estratégicos y los implementa</p> <p>Posee natural destreza para sortear las resistencias, al implementar algún cambio</p> <p>Compatibiliza los sistemas y la estructura con los cambios en la visión del negocio</p> <p>Mantiene siempre alineado a su sector con los cambios estratégicos del negocio</p> <p>Traduce la nueva estrategia en procedimientos y objetivos mensurables que garantizan el adecuado acompañamiento de los cambios propuestos desde la gerencia</p>
4	<p>Dentro y fuera de la organización se mantiene alerta ante oportunidades de mejora económica que pueda aportar a su organización</p> <p>Modifica significativamente los procedimientos del trabajo para alinearlos con las nuevas directrices</p> <p>Crea y logra llegar a la visión, mediante la influencia en los valores organizacionales, los objetivos y las metas</p> <p>Promueve la idea de que la innovación es parte del trabajo cotidiano</p> <p>Recopila ideas desde varias perspectivas</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone actividades y herramientas para el cambio</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene visión de largo plazo</li> <li>• Identifica dificultades y las tendencias del mercado</li> <li>• Muestra honestidad en su trabajo</li> <li>• Logra alinear la estrategia a la visión</li> <li>• Responde de manera efectiva a los cambios del mercado</li> </ul>
¿Alguna vez inicio un negocio propio? ¿Cómo fue la experiencia?

<p><b>4.2.4 Liderazgo ejecutivo:</b> capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implicar ser líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con su fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.</p>	
1	<p>Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de tareas diarias</p> <p>Motiva a su gente para trabajar</p> <p>Comparte con su equipo la información que considera pertinente</p> <p>Realiza el seguimiento de la consecución de los objetivos de sus colaboradores, ante las fechas tocas o los vencimientos</p>
2	<p>Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos</p> <p>Comparte información relevante con los miembros de su equipo</p> <p>Valora y solicita la opinión de sus colaboradores</p> <p>Realiza el seguimiento de tareas</p>
3	<p>Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización</p> <p>Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos</p> <p>Mantiene informado constantemente a los colaboradores</p> <p>Promueve la participación</p> <p>Se preocupa por verificar el buen desempeño</p> <p>Hace uso de herramientas para realizar seguimiento del cumplimiento de objetivos</p>
4	<p>Transmite claramente la visión y misión y orienta al equipo a la consecución de objetivos</p> <p>Realiza esfuerzo para que el equipo se sienta comprometido</p> <p>Desarrolla técnicas para mantener el trabajo en equipo</p> <p>Fomenta la colaboración y la confianza</p> <p>Realiza evaluaciones para medir el desempeño constantemente</p> <p>Realiza seguimiento en todas las actividades a sus colaboradores</p> <p>Es imparcial y oportuno cuando debe señalar y corregir</p>
0	No observado algún comportamiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logra un nivel alto de compromiso en el equipo</li> <li>• Logra integrar al equipo en toda actividad</li> <li>• Hace uso de herramientas de medición de desempeño</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es imparcial y oportuno para dar retroalimentación</li> </ul>
<p>Cuénteme cómo comunica temas organizacionales, por ejemplo, visión, políticas, estrategia etc. Bríndeme ejemplos</p>

<p><b>4.2.5 Comunicación eficaz:</b> capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>	
1	<p>No comparte información que para otros puede ser relevante          Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes          Se expresa siempre de igual manera          No verifica la extensión de sus mensajes          Considera que solo sus opiniones son relevantes          Realiza presentaciones escritas poco claras</p>
2	<p>Difunde información pertinente a sus pares y colaboradores          Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que otros están expresando          Transmite adecuadamente sus ideas          Da retroalimentación a sus empleados cuando la requieren          Expone sus opiniones con claridad</p>
3	<p>Comparte información relevante con su gente          Escucha al otro, poniéndose en su lugar          Transmite mensajes e ideas claramente          Se preocupa por generar mensajes claros          Hace presentaciones eficaces          Trata con respeto a sus pares y colaboradores</p>
4	<p>Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas          Comunica sus ideas de manera clara, eficiente y fluida          Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos          Prepara instrucciones antes de transmitirlos          Ajusta el lenguaje a la terminología          Detecta los sentimientos que subyacen a un mensaje          Escucha a los demás con empatía          Tiene influencia en los demás para cambiar sus ideas o acciones</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es claro al momento de exponer sus ideas</li> <li>• Al momento de redactar mensajes, se puede leer y comprender sin problema</li> <li>• Sabe escuchar</li> </ul>
<p>Relátame algún episodio en el que, durante una reunión con otras personas, usted no solo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que, además, tenía algo positivo que aportar ¿Cómo actuó?</p>	

### 4.3 Competencias específicas por área

<p><b>4.3.1 Capacidad de planeación y organización:</b> capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de grados de avance en las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	
1	<p>Conoce muy bien las responsabilidades y los objetivos de su puesto y organiza el trabajo          Planea sus tareas a corto plazo          Hace seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos          Administra sus recursos con cuidado</p>
2	<p>Formula objetivos racionales para los plazos determinados          Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridad          Establece fechas de seguimiento          Utiliza recursos disponibles con eficiencia          Verifica el progreso de las tareas o asignaciones</p>
3	<p>Es metódico, sistemático y organizado          Establece objetivos parciales y puntos importantes de control          Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto          Se toma tiempo para planear las tareas          Distribuye adecuadamente las tareas          Maneja el tiempo eficazmente</p>
4	<p>Organiza el trabajo del área de manera efectiva          Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control          Tiene claridad respecto de las metas de su área y su cargo          Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización          Estipula acciones necesarias para cumplir sus objetivos          Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices y tablas          Crea y actualiza constantemente los manuales de funciones de procedimientos de áreas          Establece prioridades y distingue lo más relevante de lo menos importante          Establece mecanismos de control          Se anticipa a los obstáculos</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea manuales de funciones de las áreas y los actualiza constantemente</li> <li>• Utiliza herramientas de planeación y seguimiento en los proyectos que maneja</li> <li>• Distingue lo más relevante de lo menos importante</li> </ul>
<p>Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise los pasos y tiempos que demandaron, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación, etcétera.</p>	

<p><b>4.3.2 Pensamiento estratégico:</b> capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fronteras internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización como un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.</p>	
1	<p>No suele estar actualizado o informado, interpreta con dificultad los datos sobre cambios en el entorno          Tiene escasa percepción de los cambios del entorno          Su capacidad de análisis cuenta de razonamientos lineales y poco profundos          Sus estrategias de cambio y crecimiento no están en un nivel de actualización acorde al resto del mercado          Casi nunca detecta nuevas oportunidades de negocios</p>
2	<p>Está atento a los cambios del entorno          Interpreta adecuadamente la información de la que dispone          Propone estrategias organizacionales de adaptación al cambio a corto plazo          Circunstancialmente utiliza experiencias pasadas como elementos útiles para la evaluación y enriquecimiento de las estrategias actuales y futuras</p>
3	<p>Capta con facilidad los cambios del entorno y las oportunidades del mercado          Se mantiene informado acerca de los cambios contextuales del entorno          Establece mecanismos de información periódica sobre evaluación del negocio          Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización          Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas</p>
4	<p>Capta y comprende rápidamente los cambios que acontecen o están por producirse en el entorno          Es reconocido como visionario y estratega          Procesa y divulga eficientemente información clave para identificar la mejor respuesta estratégica          Crea y mantiene una frondosa red de contactos con personas y organizaciones          Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos          Percibe oportunidades cuando hay que dejar un negocio y reemplazarlo por otro          Se anticipa a sus competidores</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende y analiza los cambios del entorno</li> <li>• Se preocupa por tener una amplia y útil red de contactos</li> <li>• Detecta nuevas oportunidades de negocio con facilidad</li> </ul>
<p>¿Cuáles son las oportunidades de negocio que usted ha identificado para su organización? ¿En qué información se basó para detectarlas?</p>	

<p><b>4.3.3 Relaciones públicas:</b> 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 clientes y proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también en aspectos generales de la cultura, lo que permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad para identificar quién es quién, y a que personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente</p>	
1	<p>Le cuesta establecer relaciones con redes complejas de personas  Casi nunca consigue apoyo o cooperación de actores influyentes  Generalmente no realiza contactos informales  Su actitud e imagen generalmente no generan confianza y credibilidad</p>
2	<p>En ocasiones genera relaciones convenientes para la organización  Trabaja sobre relaciones puntuales pero valiosas  Si un superior se lo propone, asiste con entusiasmo a eventos de capacitación  Transmite con claridad y sencillez ideas y objetivos  Se esfuerza en su relación con los medios</p>
3	<p>Construye redes complejas de personas clave dentro y fuera de la organización  Logra apoyo y cooperación de las personas adecuadas  Es un buen comunicador  Se maneja con facilidad frente a los medios  Demuestra seguridad para expresar opiniones  Su actitud genera lazos de confianza y credibilidad</p>
4	<p>Crea y mantiene una frondosa y compleja red de contactos y organizaciones  Logra una eficiente y rápida cooperación de las personas necesarias para influir en los principales actores  Establece y mantiene vínculos de confianza y credibilidad  Es el referente interno y externo de la organización en temas vinculados con la comunicación con la comunidad, en situaciones habituales y de crisis  Se relaciona y comunica estrategia y eficazmente  Se expresa con precisión y clama, aun en situaciones difíciles  Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios  Establece alianzas estratégicas para potenciar negocios</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su actitud genera confianza y credibilidad</li> <li>• Se preocupa por tener una amplia y útil red de contactos</li> <li>• Establece alianzas estratégicas</li> <li>• Aprovecha los contactos para mejorar su influencia</li> </ul>
<p>¿Para la creación de la compañía hubo la necesidad de hacer “lobby”? ¿Con quiénes y a qué nivel tubo que interactuar?</p>	

<p><b>4.3.4 Impacto e influencia:</b> capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio de razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar</p>	
1	<p>Desea causar impresión en los demás</p> <p>Evita confrontaciones difíciles cuando percibe que probablemente no logrará persuadir</p> <p>Se preocupa por recibir <i>feedback</i> sobre su reputación y apariencia</p> <p>Reconoce el beneficio que logra la colaboración de sus relaciones interpersonales</p>
2	<p>Se preocupa por persuadir a sus interlocutores cuando lo guía un objetivo</p> <p>Persuade y logra convencer a los demás en situaciones poco complejas</p> <p>Elabora anticipadamente diversos argumentos o puntos de vista</p> <p>Identifica en sus intercambios puntos de acuerdo y desacuerdo</p>
3	<p>Tiene adecuada medida del impacto que pueden generar sus palabras o acciones</p> <p>Desarrolla su propia posición y estrategia, adaptando argumentos para atraer el interés de los demás</p> <p>Es atento y cuidadoso en su modo de conducirse respecto de sus pares</p> <p>Es creativo a la hora de presentar alternativas inusuales o singulares</p>
4	<p>Es el elegido para influir e impresionar a los demás</p> <p>Establece cadenas directas e indirectas de influencia con aquellas personas con las que tiene un trato habitual</p> <p>Tiene claro conocimiento de las posiciones, necesidades y preocupaciones de sus pares y demás compañeros</p> <p>Mantiene el control sobre sus relaciones problemáticas</p> <p>Lidera trabajos o proyectos que requieren de una particular capacidad de manejar conversaciones difíciles con proveedores o clientes</p> <p>Llega a acuerdos alineados siempre al negocio, mediante actitudes de negociación</p> <p>Puede anticiparse a las reacciones de los demás</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su actitud genera confianza y credibilidad</li> <li>• Busca posiciones gana-gana en los negocios</li> <li>• Se anticipa a las reacciones de los demás</li> <li>• Es consciente del impacto que pueden generar sus palabras y acciones</li> </ul>
<p>Dígame si alguna vez tuvo que realizar una negociación difícil o con una persona desagradable o que lo irritara ¿Cómo manejo la situación? ¿Cómo se sintió?</p>	

<p><b>4.3.5 Tolerancia a la presión:</b> capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas</p>	
1	<p>Actúa con ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos mayor a los que puede manejar  Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de los pares, si se siente acorralado con grandes volúmenes de trabajo  Es inflexible en el momento de aceptar cambios en el cursos habitual del desarrollo de sus tareas  Se conduce con agresividad cuando está acosado</p>
2	<p>Requiere de algún guía para organizarse. Cuando no está en las situaciones normales de trabajo  Maneja sin inconvenientes varios problemas a la vez, logrando los objetivos la mayoría de las veces  Su rendimiento se afecta a la baja si está acosado  Requiere de supervisión cercana cuando enfrenta tareas abrumadoras</p>
3	<p>Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de que los cambios demanden mayor esfuerzo  Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo  Actúa equilibradamente frente a las tareas abrumadoras  Resuelve habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad  A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por sus conflictos, logra desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad del trabajo</p>
4	<p>Resuelve muy eficientemente las tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos  Actúa con flexibilidad ante situaciones limite  Mantiene predisposición y actitud positiva  Es referente a situaciones de alta exigencia  Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene el control cuando hay exceso de trabajo</li> <li>• Responde con serenidad en momentos apremiantes</li> <li>• Mantiene el profesionalismo ante diferencias personales</li> </ul>
<p>Si le asignan una gran responsabilidad o muchas tareas, con límites específicos de tiempo ¿cómo planea su estrategia para cumplir con plazos estipulados?</p>	

<b>4.3.6 Desarrollo de personas:</b> implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización	
1	<p>Reconoce las fortalezas de sus compañeros de trabajo</p> <p>Solo cuando es necesario ayuda a sus pares en el aprendizaje de algún tema de su incumbencia</p> <p>Orienta a sus pares ateniéndoles estrictamente a los contenidos de los manuales existentes en la organización</p> <p>Si se le pide asesoría, ofrece la información justa y necesaria</p> <p>Cuando es consultado por sus compañeros realiza comentarios positivos respecto de sus posibilidades</p>
2	<p>Valora el intercambio constructivo para la reciproca formación de los miembros de su área</p> <p>Presenta sugerencias a sus pares para la elaboración de proyectos a los que se encuentran asignados</p> <p>Mantiene un dialogo abierto con los miembros de su equipo</p> <p>Crea un clima de trabajo propicio para favorecer el intercambio de información y aprendizaje continuo</p>
3	<p>Respalda a sus compañeros cuando presentan innovaciones</p> <p>Brinda la retroalimentación necesaria entre sus pares, contribuyendo al crecimiento de los mismos</p> <p>Es generoso con sus conocimientos, que comparte para el logro común de los objetivos</p> <p>Identifica el potencial de sus compañeros y se acomoda dentro del equipo para que todos puedan desarrollar sus fortalezas y complementarse</p> <p>Ofrece parte de su tiempo extra para asesorar a los integrantes de su equipo en temas de su incumbencia</p>
4	<p>Lidera la iniciativa de poner actividades de capacitación para todos los miembros de su área</p> <p>Se preocupa por contar con herramientas actualizadas para el logro de la calidad de los proyectos</p> <p>Crea oportunidades para que sus compañeros más nuevos pongan en práctica sus habilidades</p> <p>Es abierto y entusiasta frente a propuestas de aprendizaje</p> <p>Orienta y da sugerencias a sus superiores y pares para estar actualizados tanto en herramientas de gestión como en conocimientos</p>
0	<p>No observado algún comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora el intercambio de información y conocimiento</li> <li>• Se preocupa por el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores</li> <li>• Utiliza herramientas de planeación y seguimiento en los proyectos que maneja</li> <li>• Crea manuales de funciones de las áreas y los actualiza constantemente</li> </ul>
<p>Cree usted que el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores puede representar un valor agregado para su organización ¿qué hace usted para conseguirlo?</p>	

#### 4.4 Conclusión: competencias para empresarios emprendedores

A continuación se muestra en la Tabla 4 el análisis de las etapas de los empresarios bogotanos analizados en este estudio con las competencias seleccionadas. Las etapas son: Etapa temprana (ET), etapa media (EMe), etapa madura (EMa). En algunos de los casos se pueden ver cómo las competencias se repiten en etapas consecutivas. Sin embargo la tonalidad del color implica que el grado es más intenso en la etapa inmediatamente siguiente. Hay que recordar que Martha Alles propone que las competencias se dividen en grados de desarrollo.

Tabla 4: Relación entre las competencias y las etapas del empresario bogotano

COMPETENCIA	ET	EMe	EMa
Flexibilidad y Adaptación			
Iniciativa			
Integridad			
Innovación y creatividad			
Perseverancia en consecución de objetivos			
Temple			
<i>Empowerment</i>			
Competencia del Náufrago			
<i>Entrepreneurial</i>			
Liderazgo ejecutivo			
Comunicación eficaz			
Capacidad de Planeación y Organización (Financiera)			
Pensamiento estratégico (Financiera)			
Relaciones públicas (Ventas)			
Impacto e influencia (Ventas)			
Tolerancia a la presión (RRHH)			
Desarrollo de personas (RRHH)			

Fuente: Martha Alles, Diccionario de Competencias & Biografías Arturo Calle Calle y Luis Carlos Sarmiento Angulo.

Para ver más detalles acerca de las herramientas mirar a los anexos

Anexo 1. El cuestionario para la medición de competencias. Preguntas cerradas.

Este cuestionario de preguntas cerradas es llenado por tres personas. El empresario emprendedor lo llena a modo de autoevaluación. Un par y un colaborador directo lo llenan a modo de evaluación. Los cuestionarios alimentan la herramienta de la siguiente manera: La autoevaluación arroja un primer puntaje, mientras que el promedio de las evaluaciones arroja el segundo puntaje. Con esta información se despliegan en una grafica pares de barras comparativas entre el puntaje de la evaluación y el puntaje de la autoevaluación.

Anexo 2. Cuestionario para la medición de competencias. Preguntas abiertas.

Se desarrolla a modo de entrevista, contiene 17 preguntas referentes a cada una de las competencias evaluadas. Su calificación es dada por el entrevistador teniendo en cuenta la entrevista previa. Los datos se insertan en la herramienta para medición de competencias y los cálculos arrojan un resultado numérico y gráfico para los niveles de competencias.

## 5 SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS

Para la selección de las empresas se solicitó una base de datos en la Cámara de Comercio de Bogotá. A continuación se muestra el rótulo de solicitud.

Imagen 1: Rótulo de compra base de datos

	<b>SOLICITUD INFORMACIÓN EMPRESARIAL A LA MEDIDA</b>	<b>Versión</b>	3
		<b>Código</b>	GFE-PRE-PPS-F-037
		<b>Fecha</b>	4/9/2010

Fuente: Ventas Cámara de Comercio de Bogotá.

### 5.1 Criterios de selección de las empresas objetivo

Para encontrar las empresas a las cuales se les aplica la herramienta se han tenido en cuenta un proceso de dos fases basado en dos criterios. El primer criterio de selección basado en el volumen de ventas promedio de las empresas y el segundo basado en el crecimiento anual de las ventas, que sea apositivo y se dé en el mayor número de periodos evaluados. A continuación se explica en detalle cada una de las fases.

#### 5.1.2 Fase 1: Ventas promedio

Se ha tomado en cuenta las ventas anuales de las 100 empresas creadas entre los años 2002 y 2005 que tuvieron las mayores ventas en el año 2011, con sus ventas durante los años 2005 a 2011. Con la anterior información se ha realizado un promedio de ventas y se ha ordenado de mayor a menor según el volumen de ventas. Se totalizaron las ventas promedio de las 100 empresas.

Se sacó la participación de cada una de las empresas tomando como referente el total de ventas promedio. Se siguió con la realización de un Pareto (para este caso el Pareto

sugiere que el 80% de las ventas promedio está compuesto por el 20% de las empresas) logrando un grupo preliminar de 36 empresas con el total acumulado de 79.60% de las ventas promedio totales.

### **5.1.3 Fase 2: Crecimiento en ventas**

Se tomaron 6 periodos entre 2005 y 2011 correspondiente a pares de años consecutivos. Se calculó el porcentaje de crecimiento en ventas para cada uno de los periodos.

Para el criterio de selección se ha tenido en cuenta el número de periodos en los cuales su crecimiento en ventas fue positivo. Esto se debe a la relatividad del porcentaje del crecimiento de ventas. Se ha tenido en cuenta las empresas con al menos cinco periodos de crecimiento positivo. De las 36 empresas preseleccionadas solo 13 cumplen con el criterio de selección.

De las 13 compañías solo cuatro pasan a ser analizadas, dado que el modelo que se quiere presentar es una propuesta académica. 4 empresas es una muestra válida para esta actividad. Las empresas que aparecen analizadas más adelante dentro de este trabajo fueron seleccionadas cumpliendo con estos criterios.

## 6. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA: EL MODELO

### 6.1 Aclaraciones previas.

A lo largo de la experiencia en la recolección de datos se dieron distintas situaciones que modificaron las empresas seleccionadas. Lo que viene a continuación es la metodología que se siguió para llegar a las empresas evaluadas.

En un principio se tenían 13 empresas seleccionadas. Sin embargo tres de ellas eran *spin off's*. Los *spin off's* son empresas creadas a partir de otras más grandes en este caso multinacionales. No se tienen en cuenta porque su fundador no se considera un empresario. Y dos empresas estaban en proceso de adquisición. Después de realizar el protocolo de invitación a las 8 restantes, solo una accedió a ser medida por la herramienta. Por esta razón se inició una estrategia que se desarrolló en tres etapas, que se explican a continuación.

La primera etapa fue hacer uso de las empresas pertenecientes al primer filtro. Aquellas pertenecientes a la fase uno de selección explicada en el capítulo 5. De 13 empresas seleccionadas (incluyendo *spin off's*) se obtiene un nuevo grupo de 36. En este caso se encontraron 5 nuevos *spin off's*, que de entrada se descartaban para encuestas y entrevistas. De las restantes ninguna accedió a ser medida por la herramienta.

La segunda etapa fue extender el Pareto hasta 88% logrando 18 nuevas empresas. En este grupo se encontró un *spin off*. Las restantes fueron invitadas haciendo uso del protocolo. Sin embargo la respuesta no fue positiva.

La última etapa consistió en buscar empresas ajenas a la base de datos pero con características similares y para la cuales era seguro lograr el acercamiento para realizar la medición. Así se obtuvieron las 3 empresas faltantes.

## **6.2 Resultados específicos.**

A continuación se muestran los resultados de la aplicación de la herramienta cerrada y de la abierta a cada una de las empresas, así como la entrevista basada en el cuestionario abierto. Para cada empresa se muestran los resultados específicos. En la conclusión del capítulo se mostrará el perfil general de la muestra, teniendo en cuenta la moda de las competencias más desarrolladas, la razón de tener en cuenta la moda es que permite tomar en cuenta las competencias más relevantes de los fundadores ya que va a resaltar las competencias en que los empresarios emprendedores obtienen mayor puntaje.

El perfil de competencias se presenta en dos categorías: 180 grados correspondientes a la evaluación y autoevaluación, y 360 grados con los resultados de la entrevista. Posteriormente se muestra la tabla con los resultados numéricos y se hace un perfil, resaltando el porcentaje de competencias por categoría en el que el empresario tuvo más desarrollado en promedio. las competencias a destacar serán aquellas que en promedio tienen un puntaje superior a 3.5 (87.5% desarrollado) en la escala de medición. Estas competencias harán parte del modelo y son las mínimas requeridas. no obstante todas son indispensables.

El modelo local de competencias se expresa mediante un gráfico triangular. Cada lado hace referencia a un grupo de competencias: cardinal, específico gerencial y específico por área. Dentro del triángulo se encuentran dos espectros: el primero hace referencia al número de competencias (en porcentaje) con una puntuación superior a 3.35. Este espectro tiene el nombre de competencias altamente desarrolladas; el segundo hace referencia al número de competencias (en porcentaje) con una puntuación superior a 3.5. Este espectro tiene el nombre de competencia fuertemente desarrolladas.

Todos los resultados son extraídos de la herramienta de medición de competencias y fueron solicitados oportunamente al personal de las distintas empresas.

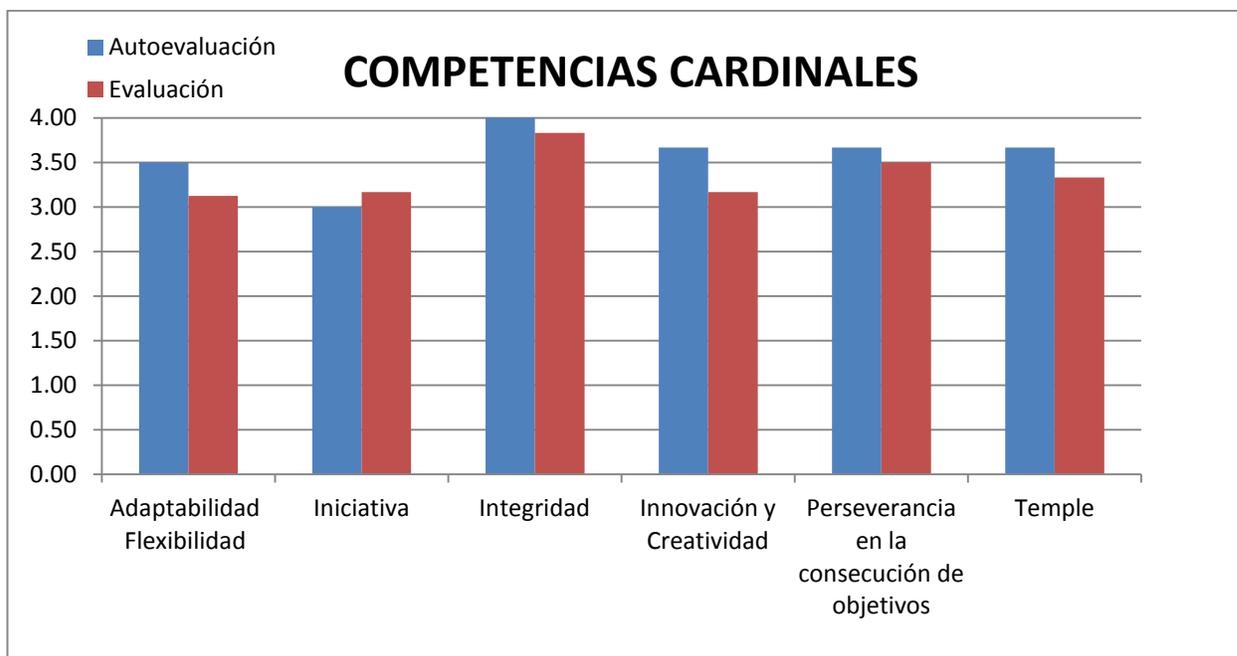
La herramienta de medición de competencias es la compilación de los cuestionarios abierto (entrevista) y cerrado (encuestas). Para cada cuestionario se totalizan en Excel los puntajes obtenidos con lo que es posible elaborar los gráficos de barras y el modelo de competencias para cada empresario.

## 6.2.1 Empresa Productora de Comestibles

Una empresa cuya misión es: “contribuir a los panificadores de Colombia con margarinas y aceites comestibles de óptima calidad, precios razonables y servicio oportuno, incrementando así el consumo del mercado global, ayudando a nuestros clientes, empleados y la Industria”<sup>1</sup>. El fundador ha fundado varias empresas en el sector con más de 50 años de experiencia.

### 6.2.1.1 Resultados 180° Empresa Productora de Comestibles

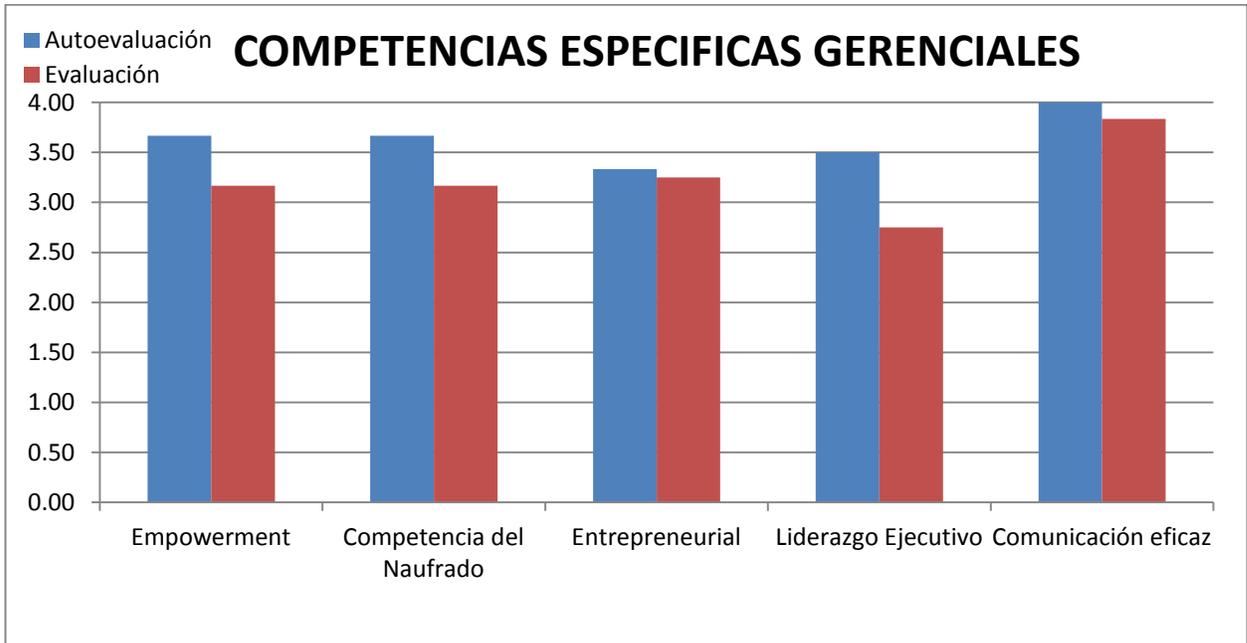
Gráfico 6: Perfil competencias cardinales Empresa Productora de Comestibles



Fuente: Herramienta medición de competencias.

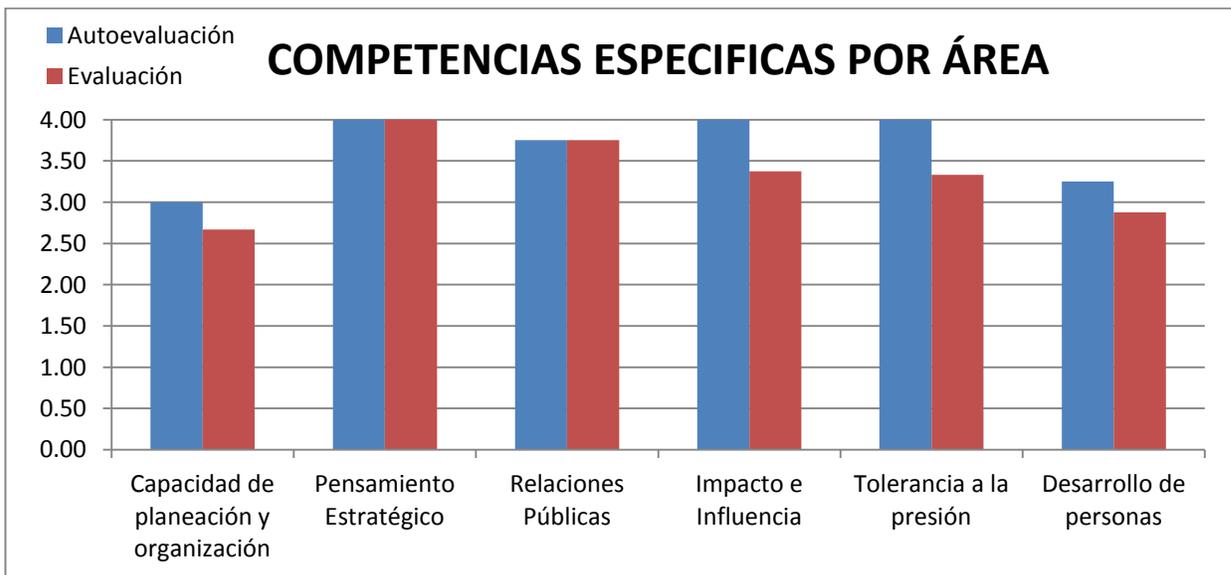
<sup>1</sup> Consultado en la página de la empresa, el 10 de Junio de 2012

Gráfico 7: Perfil competencias específicas gerenciales Empresa Productora de Comestibles



Fuente: Herramienta medición de competencias.

Gráfico 8: Perfil competencias específicas por área Empresa Productora de Comestibles



Fuente: Herramienta medición de competencias.

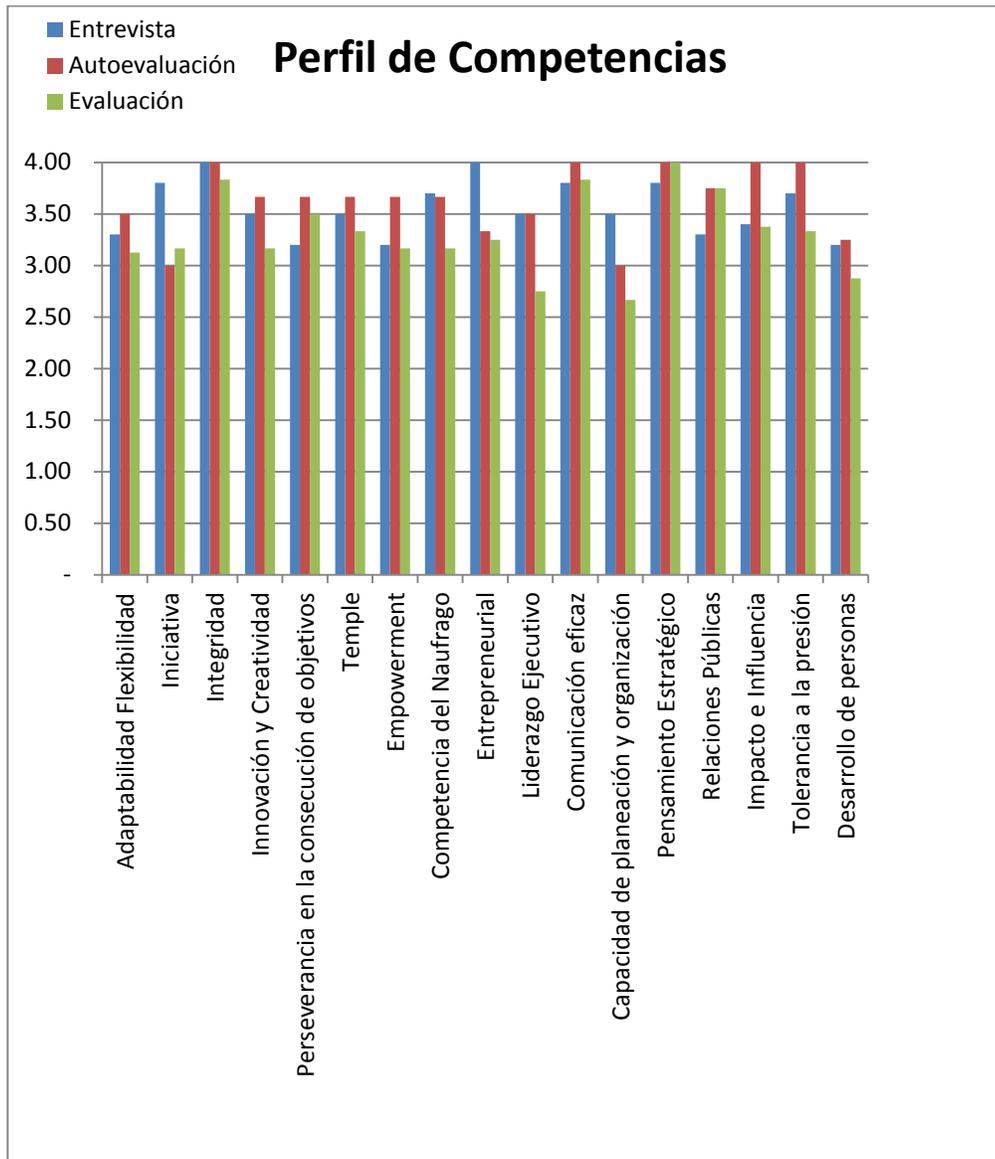
### 6.2.1.2 Resultados 360° Empresa Productora de Comestibles

Tabla 5: Puntaje obtenido en los tres parámetros evaluados de la Empresa Productora de Comestibles

<b>Competencia</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Evaluación</b>
Adaptabilidad Flexibilidad	<b>3.30</b>	<b>3.50</b>	<b>3.13</b>
Iniciativa	<b>3.80</b>	<b>3.00</b>	<b>3.17</b>
Integridad	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>	<b>3.83</b>
Innovación y Creatividad	<b>3.50</b>	<b>3.67</b>	<b>3.17</b>
Perseverancia en la consecución de objetivos	<b>3.20</b>	<b>3.67</b>	<b>3.50</b>
Temple	<b>3.50</b>	<b>3.67</b>	<b>3.33</b>
<i>Empowerment</i>	<b>3.20</b>	<b>3.67</b>	<b>3.17</b>
Competencia del Naufrago	<b>3.70</b>	<b>3.67</b>	<b>3.17</b>
<i>Entrepreneurial</i>	<b>4.00</b>	<b>3.33</b>	<b>3.25</b>
Liderazgo Ejecutivo	<b>3.50</b>	<b>3.50</b>	<b>2.75</b>
Comunicación eficaz	<b>3.80</b>	<b>4.00</b>	<b>3.83</b>
Capacidad de planeación y organización	<b>3.50</b>	<b>3.00</b>	<b>2.67</b>
Pensamiento Estratégico	<b>3.80</b>	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>
Relaciones Públicas	<b>3.30</b>	<b>3.75</b>	<b>3.75</b>
Impacto e Influencia	<b>3.40</b>	<b>4.00</b>	<b>3.38</b>
Tolerancia a la presión	<b>3.70</b>	<b>4.00</b>	<b>3.33</b>
Desarrollo de personas	<b>3.20</b>	<b>3.25</b>	<b>2.88</b>

Fuente: Herramienta medición de competencias.

Gráfico 9: Perfil Competencias 360° Empresa Productora de Comestibles



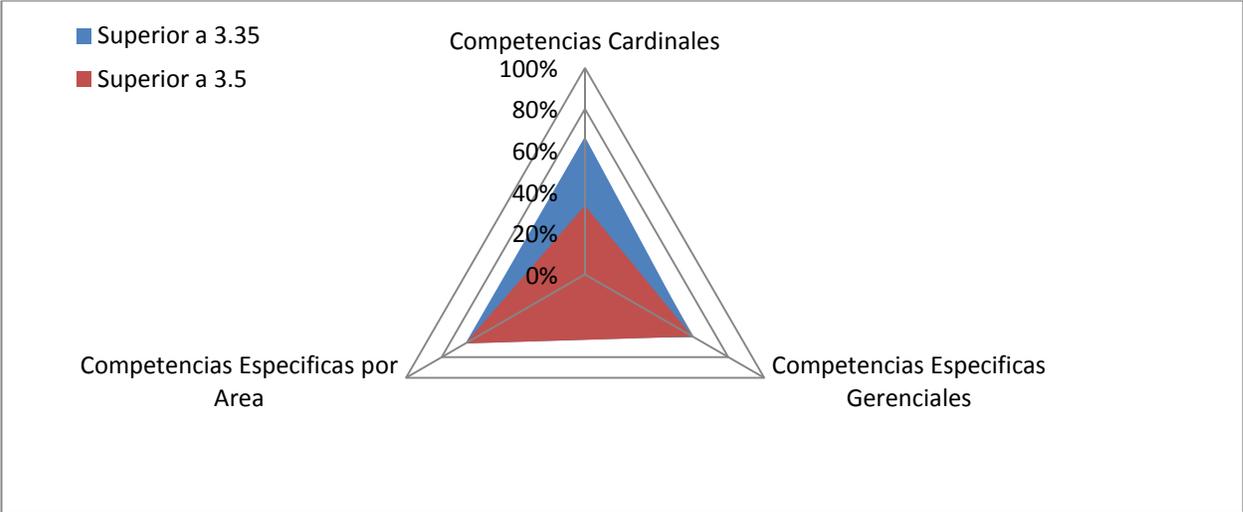
Fuente: Herramienta medición de competencias.

### 6.2.1.3 Modelo Empresa Productora de Comestibles

Para el Caso de la Empresa Productora de Comestibles con un promedio superior a 3.5 se destacaron las siguientes competencias: Integridad, Temple, Competencia del Naufrago, *Entrepreneurial*, Comunicación eficaz, Pensamiento Estratégico, Relaciones Públicas, Impacto e Influencia y Tolerancia a la presión. Adicionalmente se incluye para

facilitar la comparación el porcentaje de competencias con un puntaje superior a 3.35 (83.75%, desarrollado)

Gráfico 10: Modelo competencias Empresa Productora de Comestibles



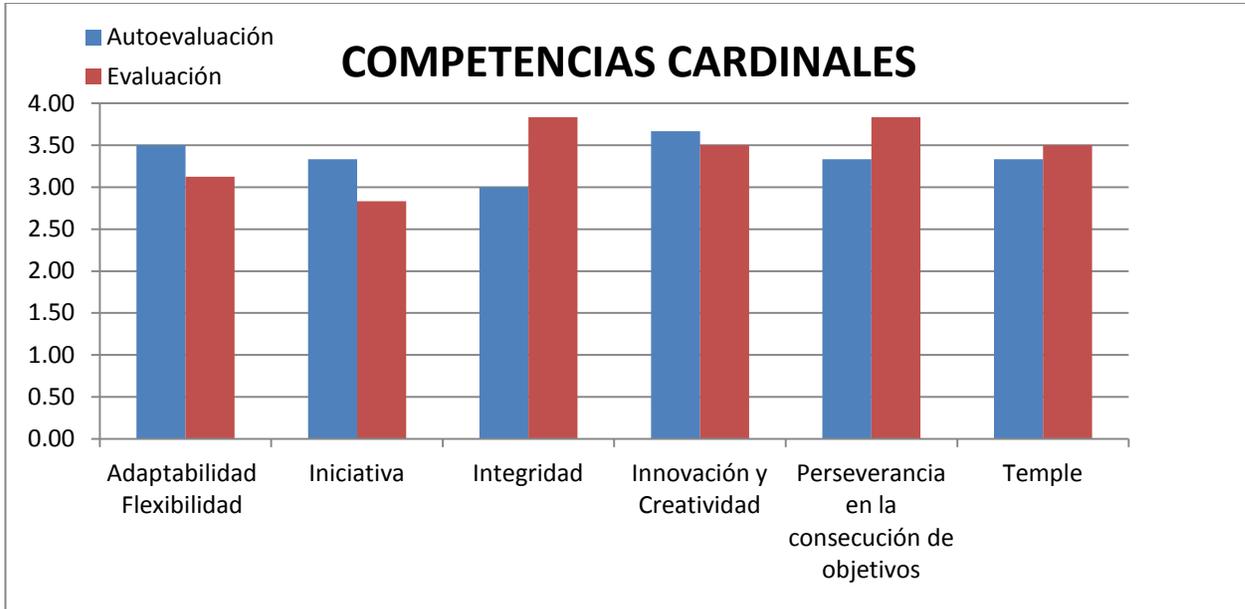
Fuente: Herramienta medición de competencias.

### 6.2.2 Empresa Constructora y Consultora

Es una organización de servicios de construcción y consultaría para el desarrollo económico y gerencial de las empresas privadas y públicas, comunidades y personas que busquen mejorar sus condiciones de organización, eficiencia, competitividad y liderazgo dentro de un marco de calidad integral. El fundador lleva 14 años brindando estos servicios.

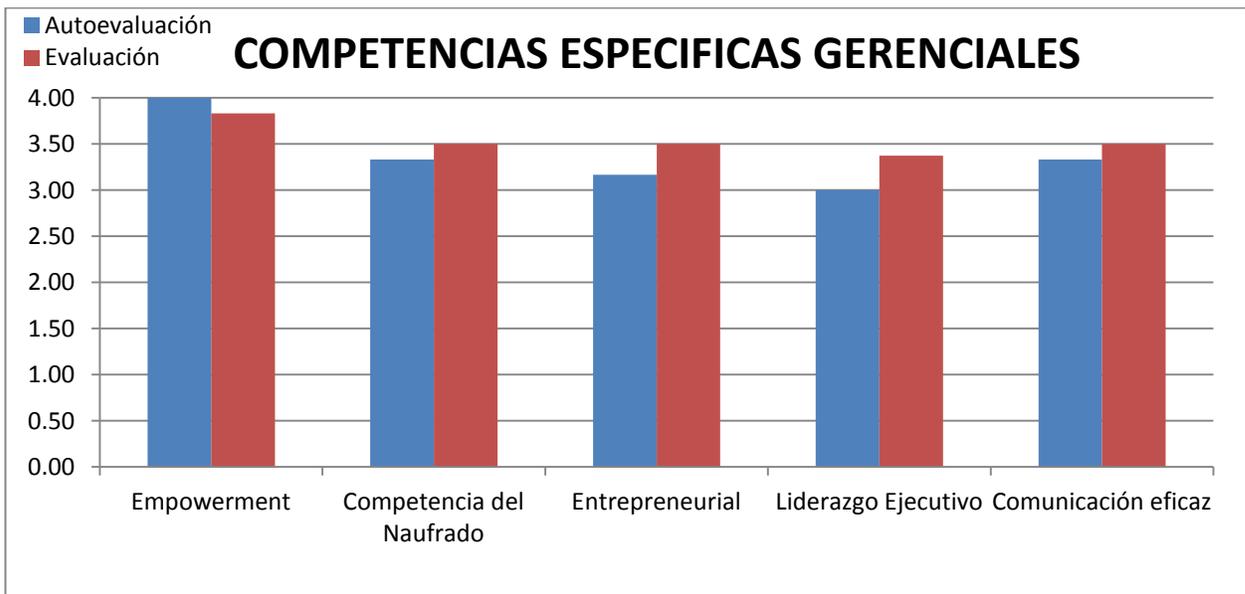
### 6.2.2.1 Resultados 180° Empresa Constructora y Consultora

Gráfico 11: Perfil competencias cardinales Empresa Constructora y Consultora



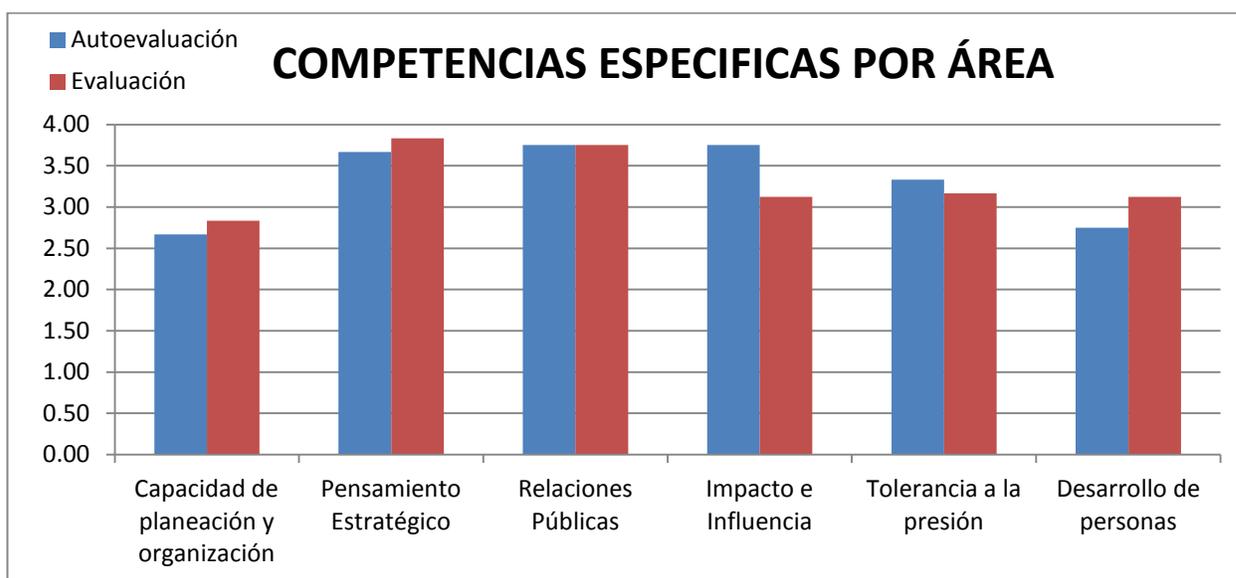
Fuente: Herramienta medición de competencias.

Gráfico 12: Perfil competencias específicas gerenciales Empresa Constructora y Consultora



Fuente: Herramienta medición de competencias.

Gráfico 13: Perfil competencias específicas por área Empresa Constructora y Consultora



Fuente: Herramienta medición de competencias.

### 6.2.2.2 Resultados 360° Empresa Constructora y Consultora

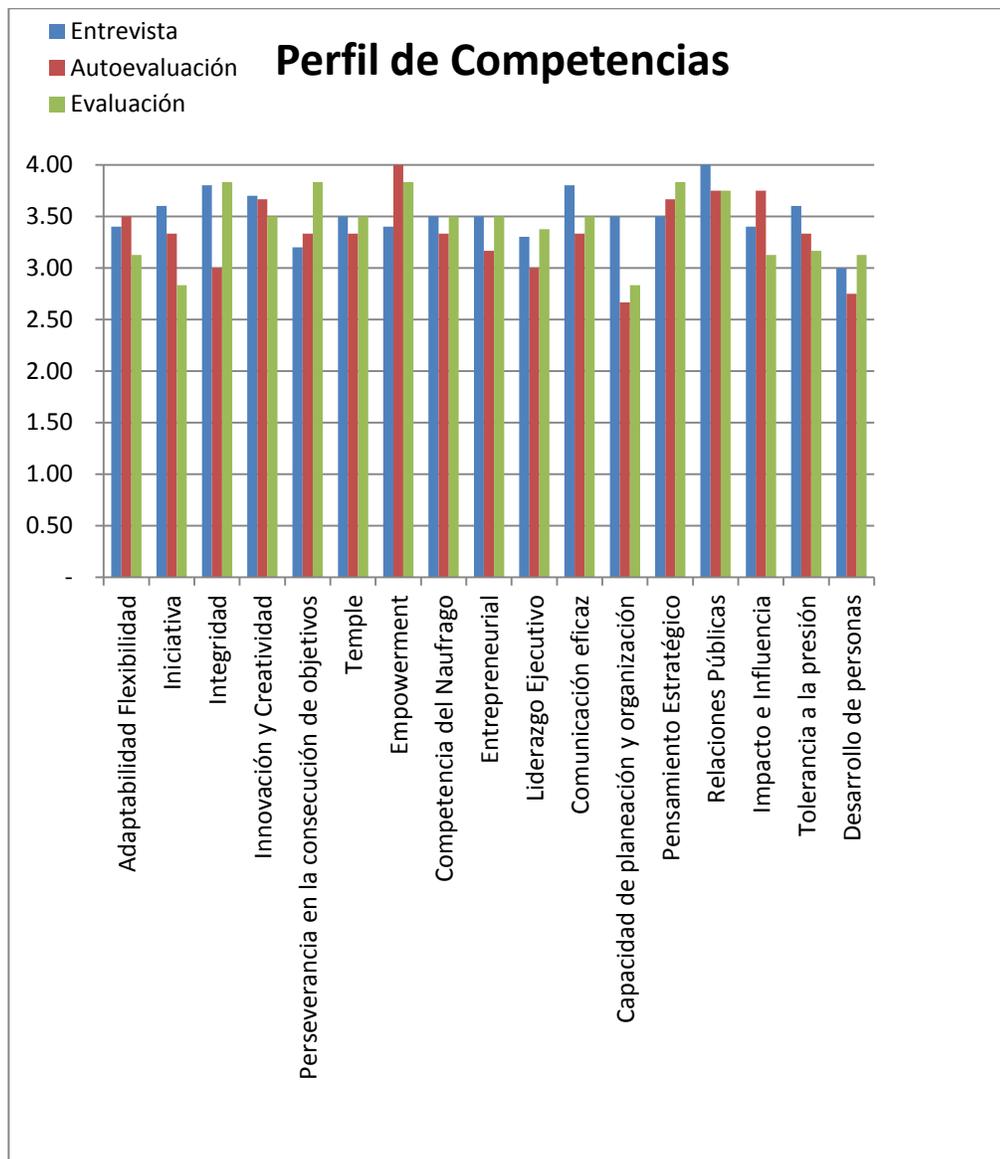
Tabla 6: Puntaje obtenido en los tres parámetros evaluados de la Empresa Constructora y Consultora

Competencia	Entrevista	Autoevaluación	Evaluación
Adaptabilidad Flexibilidad	3.40	3.50	3.13
Iniciativa	3.60	3.33	2.83
Integridad	3.80	3.00	3.83
Innovación y Creatividad	3.70	3.67	3.50
Perseverancia en la consecución de objetivos	3.20	3.33	3.83
Temple	3.50	3.33	3.50
<i>Empowerment</i>	3.40	4.00	3.83
Competencia del Naufrago	3.50	3.33	3.50
<i>Entrepreneurial</i>	3.50	3.17	3.50
Liderazgo Ejecutivo	3.30	3.00	3.38
Comunicación eficaz	3.80	3.33	3.50
Capacidad de planeación y organización	3.50	2.67	2.83
Pensamiento Estratégico	3.50	3.67	3.83
Relaciones Públicas	4.00	3.75	3.75

Impacto e Influencia	<b>3.40</b>	<b>3.75</b>	<b>3.13</b>
Tolerancia a la presión	<b>3.60</b>	<b>3.33</b>	<b>3.17</b>
Desarrollo de personas	<b>3.00</b>	<b>2.75</b>	<b>3.13</b>

Fuente: Herramienta medición de competencias.

Gráfico 14: Perfil competencias 360° Empresa Constructora y Consultora

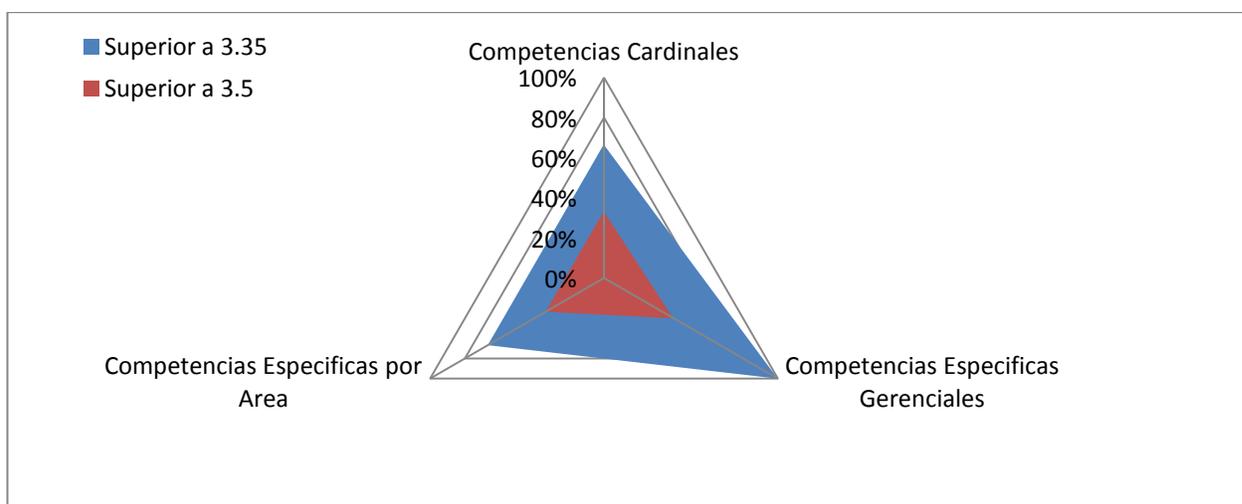


Fuente: Herramienta medición de competencias.

### 6.2.2.3 Modelo Empresa Constructora y Consultora

Para el caso de la Empresa Constructora y Consultora con un promedio superior a 3.5 se destacaron las siguientes competencias: Integridad, Innovación y Creatividad, *Empowerment*, Comunicación eficaz, Pensamiento Estratégico y Relaciones Públicas. Adicionalmente se incluye para facilitar la comparación el porcentaje de competencias con un puntaje superior a 3.35 (83.75%, desarrollado)

Gráfico 15: Modelo competencias Empresa Constructora y Consultora



Fuente: Herramienta medición de competencias.

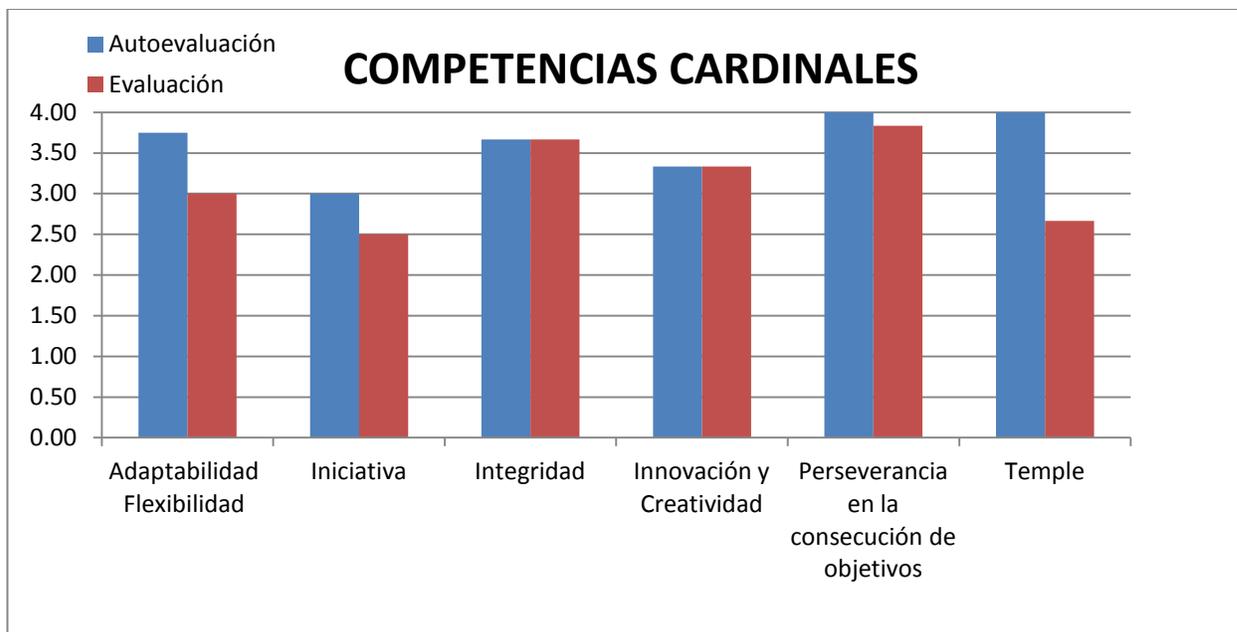
### 6.2.3 Empresa Metalúrgica

“Es una compañía colombiana dedicada a la transformación, fabricación y comercialización de productos metálicos contribuyendo así al desarrollo y crecimiento del sector metalmeccánico, de la construcción y de la industria, brindando productos y servicios que garanticen los más altos estándares de calidad. Ahora extendemos nuestro portafolio de productos a la fabricación de los más modernos tableros estampados en lámina metálica encaminando los objetivos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes”<sup>2</sup>. El fundador inició esta empresa como un negocio pequeño hace 13 años.

<sup>2</sup>Consultado en la página de la empresa el 13 de Junio de 2012

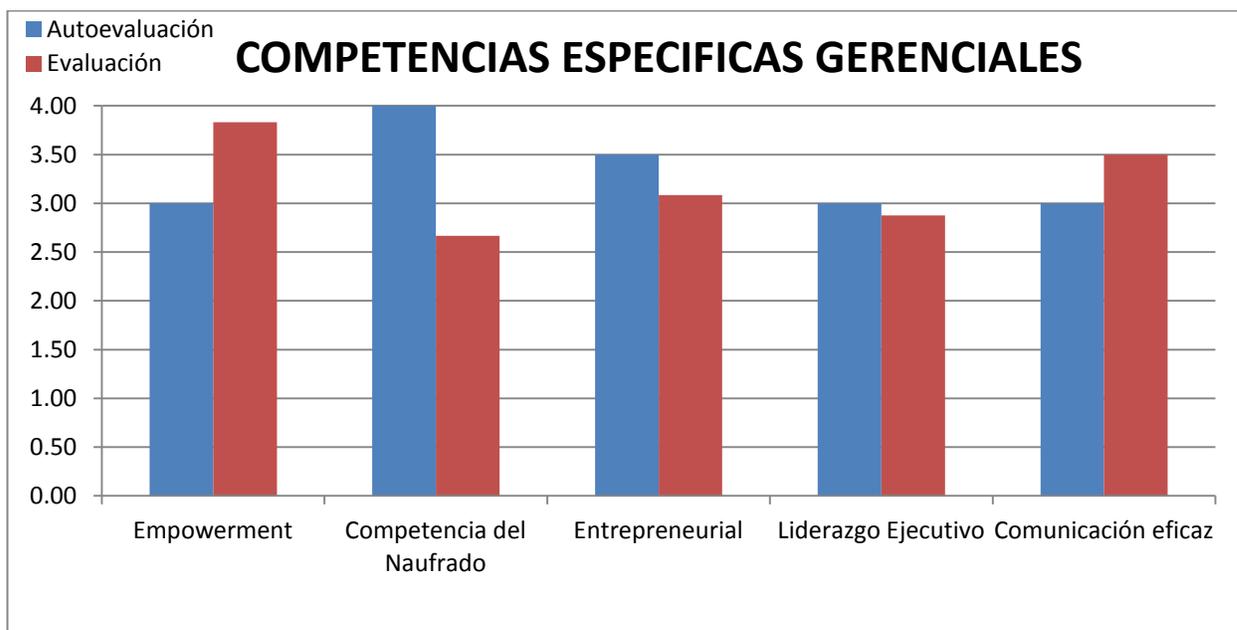
### 6.2.3.1 Resultados 180° Empresa Metalúrgica

Gráfico 16: Perfil competencias cardinales Empresa Metalúrgica



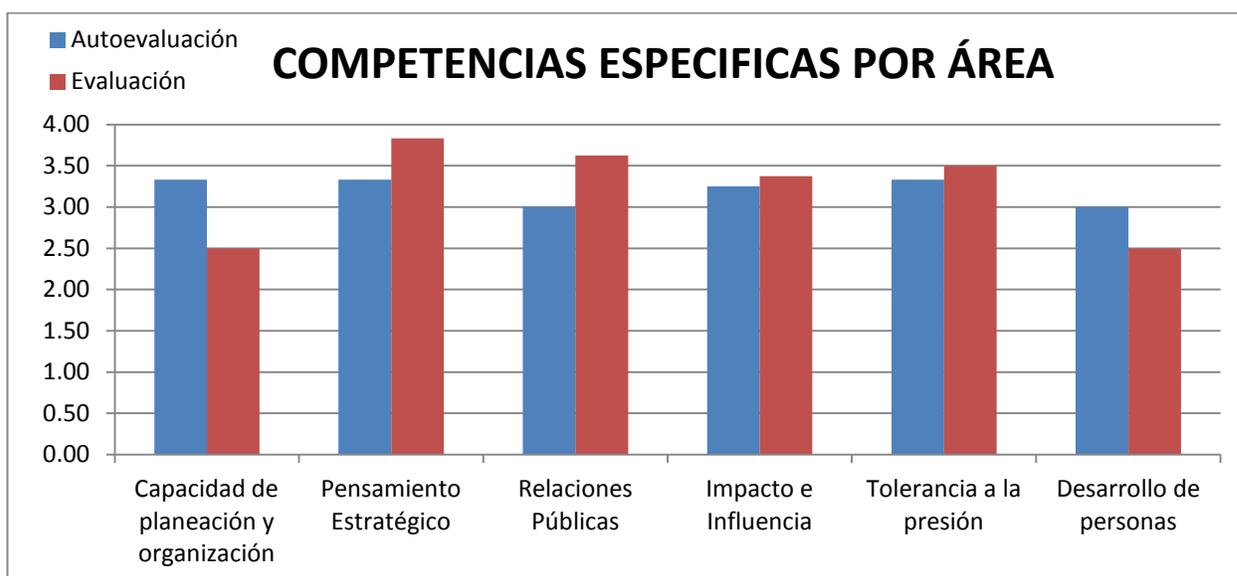
Fuente: Herramienta medición de competencias.

Gráfico 17: Perfil competencias específicas gerenciales Empresa Metalúrgica



Fuente: Herramienta medición de competencias.

Gráfico 18: Perfil competencias específicas por área Empresa Metalúrgica



Fuente: Herramienta medición de competencias.

### 6.2.3.2 Resultados 360° Empresa Metalúrgica

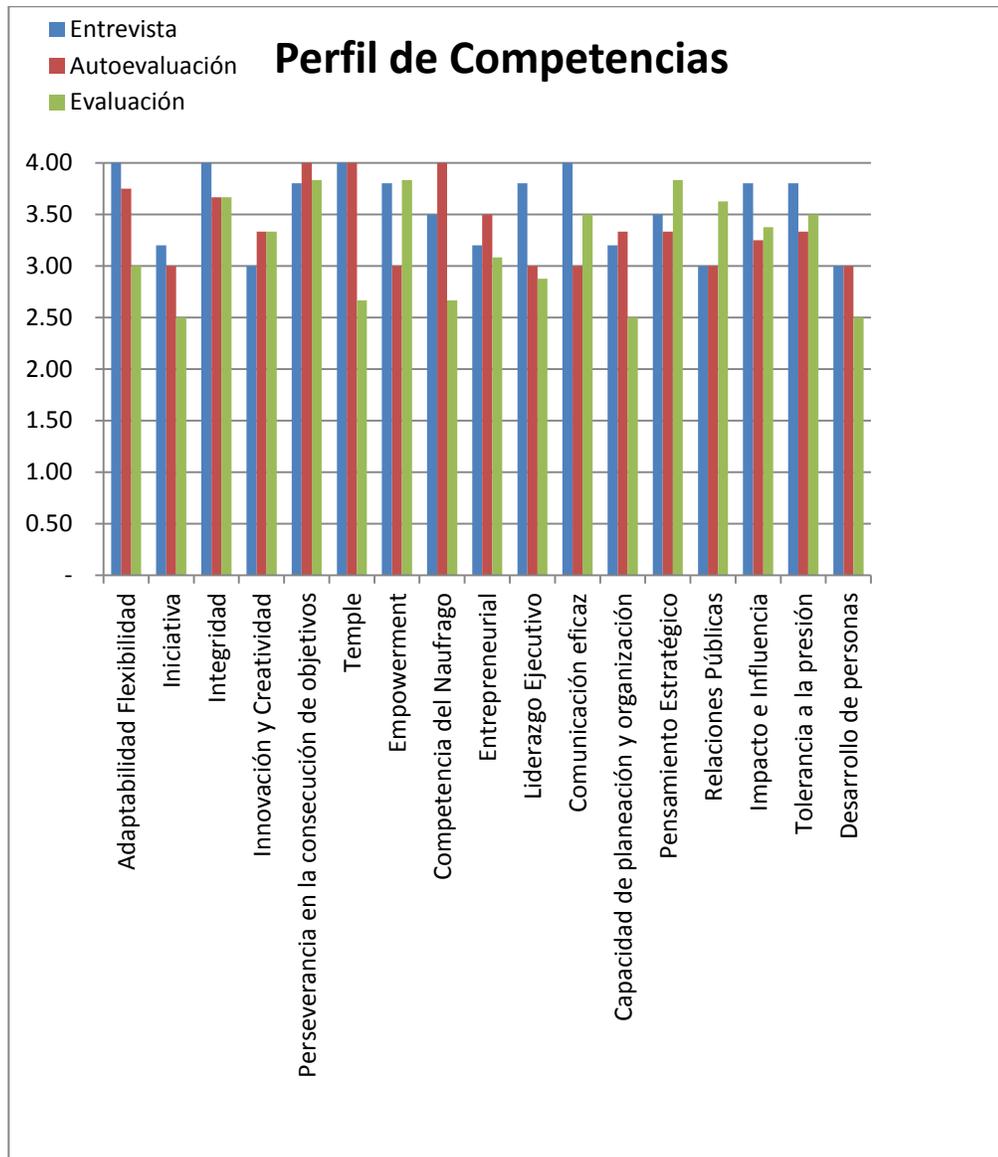
Tabla 7: Puntaje obtenido en los tres parámetros evaluados de la Empresa Metalúrgica

Competencia	Entrevista	Autoevaluación	Evaluación
Adaptabilidad Flexibilidad	4.00	3.75	3.00
Iniciativa	3.20	3.00	2.50
Integridad	4.00	3.67	3.67
Innovación y Creatividad	3.00	3.33	3.33
Perseverancia en la consecución de objetivos	3.80	4.00	3.83
Temple	4.00	4.00	2.67
<i>Empowerment</i>	3.80	3.00	3.83
Competencia del Naufrago	3.50	4.00	2.67
<i>Entrepreneurial</i>	3.20	3.50	3.08
Liderazgo Ejecutivo	3.80	3.00	2.88
Comunicación eficaz	4.00	3.00	3.50
Capacidad de planeación y organización	3.20	3.33	2.50
Pensamiento Estratégico	3.50	3.33	3.83
Relaciones Públicas	3.00	3.00	3.63

Impacto e Influencia	3.80	3.25	3.38
Tolerancia a la presión	3.80	3.33	3.50
Desarrollo de personas	3.00	3.00	2.50

Fuente: Herramienta medición de competencias.

Gráfico 19: Perfil de Competencias 360° Empresa Metalúrgica

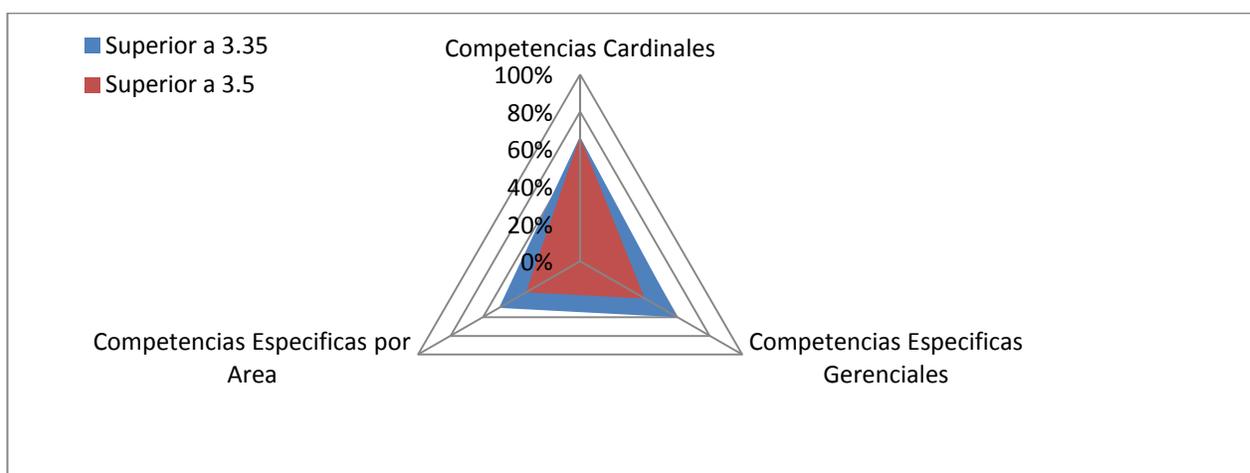


Fuente: Herramienta medición de competencias.

### 6.2.3.3 Modelo Empresa Metalúrgica

Para el Caso de la Empresa Metalúrgica con un promedio superior a 3.5 se destacaron las siguientes competencias: Adaptabilidad, Flexibilidad, Integridad, Perseverancia en la consecución de objetivos, Temple, *Empowerment*, Comunicación eficaz, Pensamiento Estratégico y Tolerancia a la presión. Adicionalmente se incluye para facilitar la comparación el porcentaje de competencias con un puntaje superior a 3.35 (83.75%, desarrollado)

Gráfico 20: Modelo competencias Empresa Metalúrgica



Fuente: Herramienta medición de competencias.

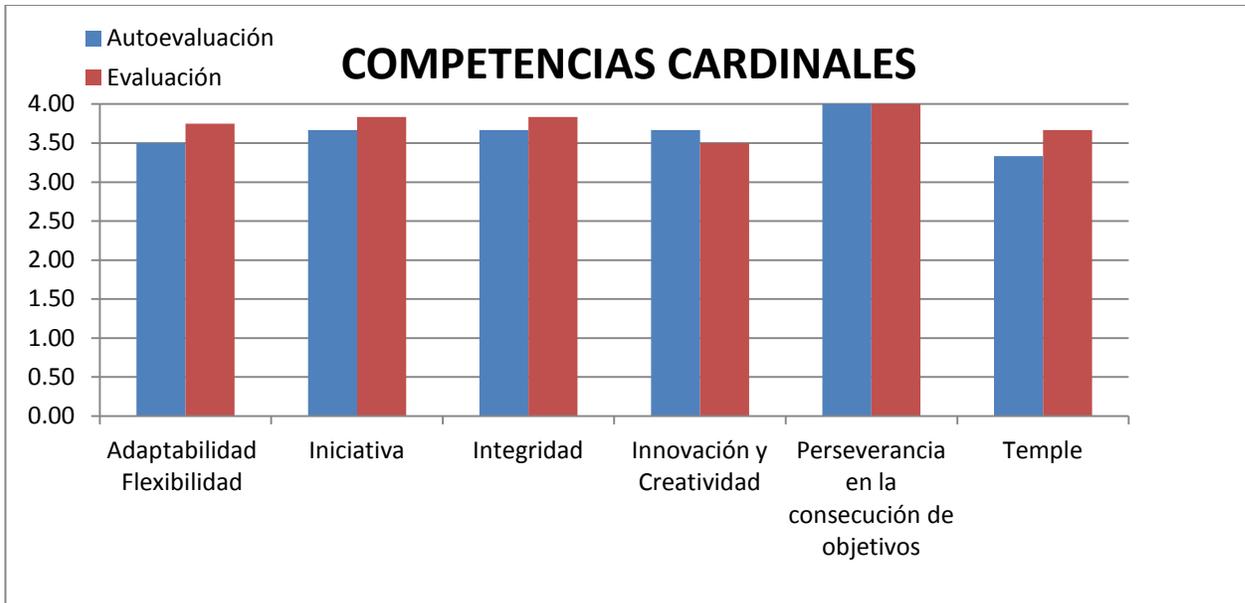
### 6.2.4 Empresa de Ingeniería.

Es una empresa de Ingeniería con sede en Bogotá - Colombia, que presta servicios de consultoría en estudios, diseños, asesoría, interventoría de estudios y diseños e interventoría de proyectos de construcción de ingeniería<sup>3</sup>. El fundador lleva alrededor de dos décadas en el sector, trabajando en forma independiente así como con la empresa.

<sup>3</sup> Consultado en la página de la empresa el 13 de Junio de 2012

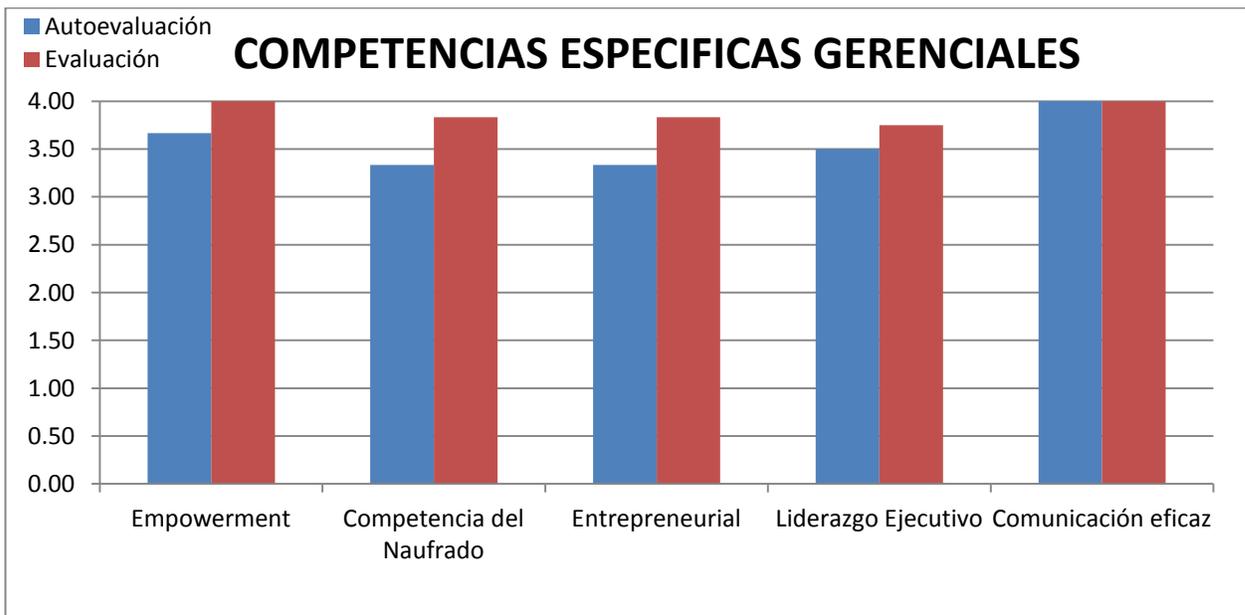
### 6.2.4.1 Resultados 180° Empresa de Ingeniería

Gráfico 21: Competencias cardinales Empresa de Ingeniería



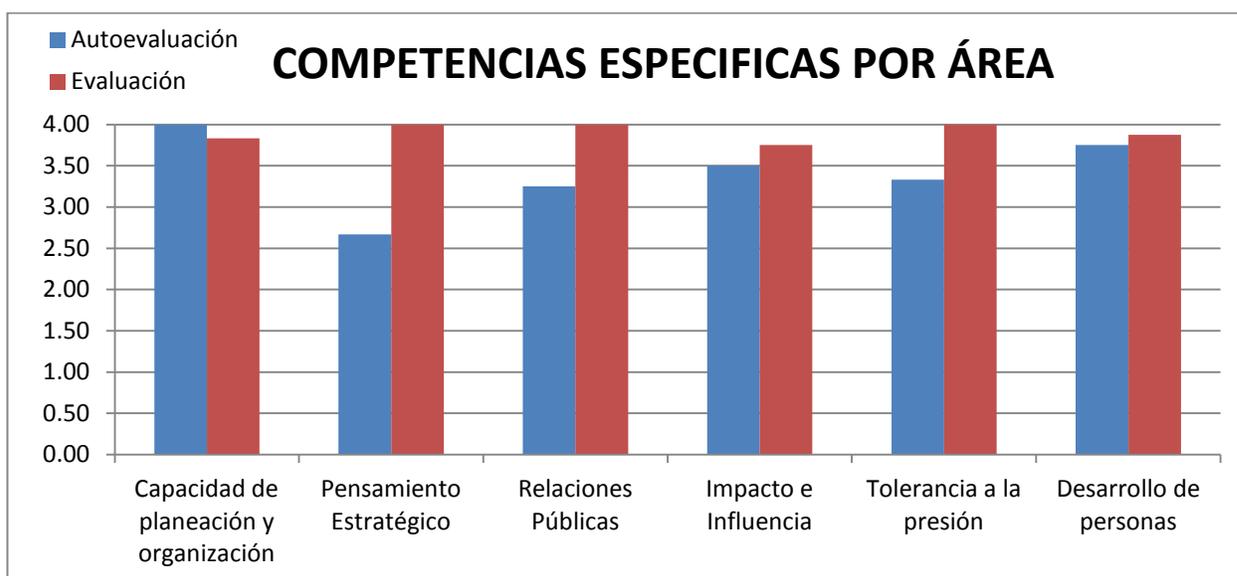
Fuente: Herramienta medición de competencias.

Gráfico 22: Competencias específicas gerenciales Empresa de Ingeniería



Fuente: Herramienta medición de competencias.

Gráfico 23: Competencias específicas por área Empresa de Ingeniería



Fuente: Herramienta medición de competencias.

#### 6.2.4.2 Resultados 360° Empresa de ingeniería

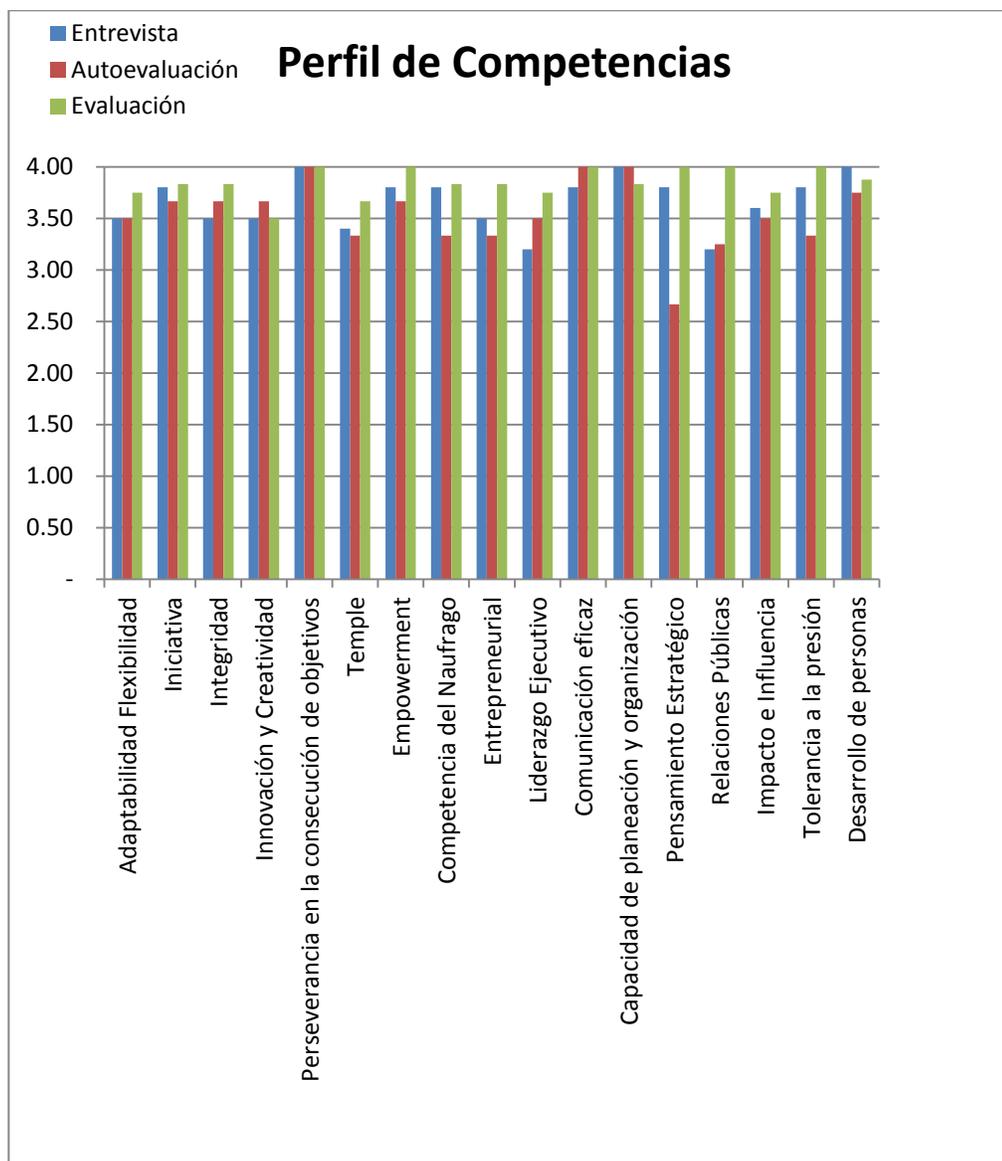
Tabla 8: Puntaje obtenido en los tres parámetros evaluados de la Empresa de Ingeniería

Competencia	Entrevista	Autoevaluación	Evaluación
Adaptabilidad Flexibilidad	3.50	3.50	3.75
Iniciativa	3.80	3.67	3.83
Integridad	3.50	3.67	3.83
Innovación y Creatividad	3.50	3.67	3.50
Perseverancia en la consecución de objetivos	4.00	4.00	4.00
Temple	3.40	3.33	3.67
<i>Empowerment</i>	3.80	3.67	4.00
Competencia del Naufrago	3.80	3.33	3.83
<i>Entrepreneurial</i>	3.50	3.33	3.83
Liderazgo Ejecutivo	3.20	3.50	3.75
Comunicación eficaz	3.80	4.00	4.00
Capacidad de planeación y organización	4.00	4.00	3.83
Pensamiento Estratégico	3.80	2.67	4.00
Relaciones Públicas	3.20	3.25	4.00

Impacto e Influencia	<b>3.60</b>	<b>3.50</b>	<b>3.75</b>
Tolerancia a la presión	<b>3.80</b>	<b>3.33</b>	<b>4.00</b>
Desarrollo de personas	<b>4.00</b>	<b>3.75</b>	<b>3.88</b>

Fuente: Herramienta medición de competencias.

Gráfico 24: Perfil Competencias 360° Empresa de Ingeniería

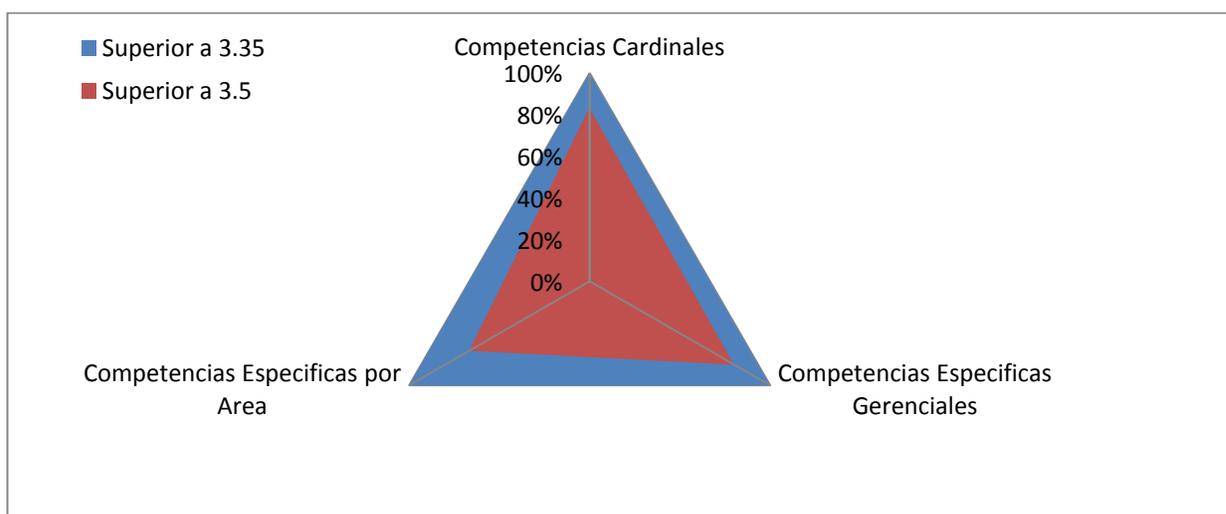


Fuente: Herramienta medición de competencias.

### 6.2.4.3 Modelo Empresa de Ingeniería

Para el Caso de la Empresa de Ingeniería con un promedio superior a 3.5 se destacaron las siguientes competencias: Adaptabilidad Flexibilidad, Iniciativa, Integridad, Innovación y Creatividad, Perseverancia en la consecución de objetivos, *Empowerment*, Competencia del Naufrago, *Entrepreneurial*, Comunicación eficaz, Capacidad de planeación y organización, Impacto e Influencia, Tolerancia a la presión, Desarrollo de personas. Adicionalmente se incluye para facilitar la comparación el porcentaje de competencias con un puntaje superior a 3.35 (83.75%, desarrollado)

Gráfico 25: Modelo competencias Empresa de Ingeniería



Fuente: Herramienta medición de competencias.

### 6.3 Conclusiones de resultados de aplicación de la herramienta: el modelo

La conclusión de este capítulo va ligada al tema central de la tesis y es establecer el modelo local de competencias. Este modelo es el resultado de los cuatro perfiles emprendedores y se refleja en el gráfico triangular que se expuso al final de cada resultado. El triángulo tiene en cada punta un pilar de las competencias seleccionadas. Adicionalmente está en forma de porcentaje sobre el número total de competencias

para destacar cuáles son altamente desarrolladas (puntaje mayor a 3.35) y cuáles son fuertemente desarrolladas (puntaje superior a 3.5).

Para determinar el modelo se usa el promedio de promedios de puntuación para los 4 empresarios, se nombran las competencias fuertemente desarrolladas y se muestra el modelo. Hay que aclarar dos puntos:

- Las competencias ya vienen de un filtro basado en la teoría y las biografías de empresarios emprendedores, por lo tanto las 17 competencias son importantes.
- El desarrollo de competencias es un ejercicio continuo, no se puede pretender lograr un desarrollo del 100 en todas las competencias, para ello la gerencia busca conformar equipos. Una persona no tiene las competencias desarrolladas en un 100%, pero varias personas logran un equipo con competencias altamente desarrolladas

Tabla 9: Promedio de promedios perfil de competencias

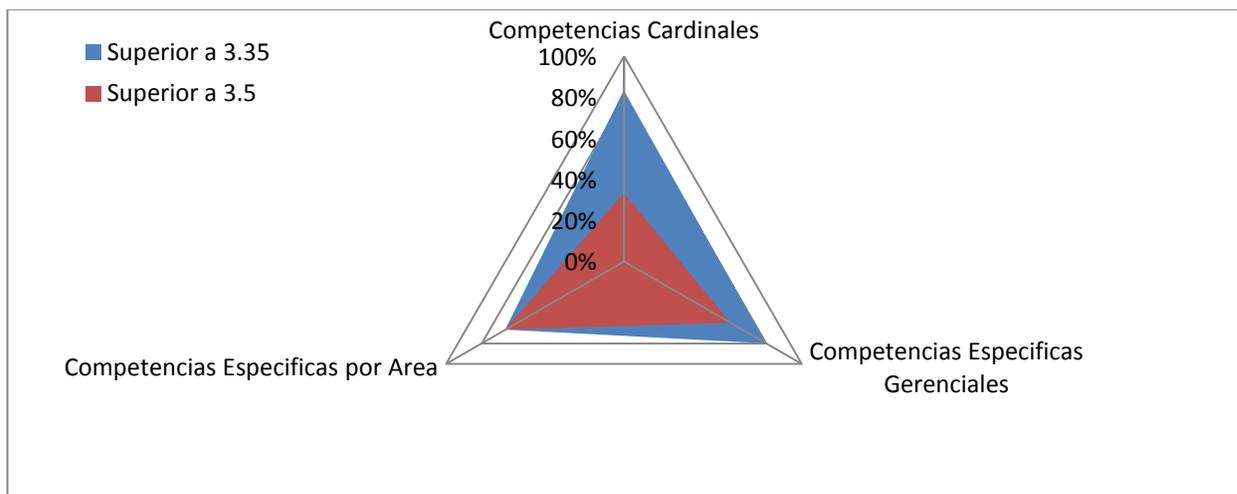
<b>Competencia</b>	<b>Promedio</b>
Adaptabilidad Flexibilidad	3.45
Iniciativa	3.31
Integridad	3.73
Innovación y Creatividad	3.46
Perseverancia en la consecución de objetivos	3.70
Temple	3.49
<i>Empowerment</i>	3.61
Competencia del Naufrago	3.50
<i>Entrepreneurial</i>	3.43
Liderazgo Ejecutivo	3.30
Comunicación eficaz	3.71
Capacidad de planeación y organización	3.25
Pensamiento Estratégico	3.66
Relaciones Públicas	3.53

Impacto e Influencia	3.53
Tolerancia a la presión	3.58
Desarrollo de personas	3.19

Fuente: Herramienta medición de competencias.

Las competencias fuertemente desarrolladas son las siguientes: Integridad, Perseverancia en la consecución de objetivos, *Empowerment*, Competencia del Naufrago, Comunicación eficaz, Pensamiento Estratégico, Relaciones Públicas, Impacto e Influencia, Tolerancia a la presión. El modelo se refleja en el triángulo: las competencias fuertemente desarrolladas son el espectro rojo y el espectro azul muestra el porcentaje de las competencias altamente desarrolladas. Lo que busca el modelo local de competencias es dar información al empresario emprendedor sobre las competencias que le pueden ser útiles al momento de crear empresa, así mismo que pueda ver las condiciones suficientes y necesarias teniendo en cuenta los resultados de medición de competencias. Las condiciones necesarias son las competencias fuertemente desarrolladas o de espectro rojo, son necesarias ya que son sugeridas para su gestión. Las condiciones suficientes son las competencias altamente desarrolladas o de espectro azul, son suficientes ya que si bien no es necesario que las tenga todas desarrolladas, la idea es que su equipo de trabajo sí las tenga.

Gráfico 26: MODELO LOCAL DE COMPETENCIAS



Fuente: Herramienta medición de competencias.

El empresario debe contar con la disposición y los recursos para crear empresa. Pero no puede olvidar que las competencias y su desarrollo ayudan a tener una mayor probabilidad de éxito en la gestión. El mercado cambia constantemente y el empresario emprendedor puede elegir entre ser cambiante y ajustarse al mercado o resistirse a los cambios del mercado y muy probablemente rezagarse en el proceso.

## 7. Conclusiones

- Durante la búsqueda de información la biografía de los emprendedores mostró que dichos empresarios tenían experiencia antes de iniciar sus propios negocios. En los empresarios evaluados aquellos que adquirieron experiencia antes de iniciar su negocio mostraron un mayor espectro de sus competencias altamente desarrolladas y fuertemente desarrolladas. Por lo tanto puede existir una relación directa entre la experiencia laboral adquirida previa al emprendimiento y las competencias desarrolladas.
- En la teoría económica la empresa está descrita por una función de producción cuyas variables son una combinación óptima de capital y trabajo y es aplicable en la vida real. Sin embargo se debe ser consciente de que las unidades de trabajo dependen de variables intangibles y una de ellas son las competencias y el desarrollo de las mismas. Estas variables pueden generar un valor agregado en la empresa que ayuda a un mayor éxito en la gestión.
- En la actualidad todos los sectores económicos son dinámicos, cambian constantemente y cada vez exigen que los empresarios puedan responder oportunamente a estos cambios. Si los empresarios no son conscientes de estas demandas del mercado, muy probablemente lleguen al fracaso. Contar con talento capacitado facilita la capacidad y la velocidad de respuesta de una organización.
- Las competencias y el desarrollo de las mismas no debe ser una prioridad de desarrollo del talento solamente en la alta gerencia. Debe ser una prioridad de desarrollo en toda la organización, es importante que cada uno de los miembros de la misma las puedan conocer y desarrollar.

## 8. Recomendaciones

- Varios empresarios admitieron que “no se la saben todas” y que es bueno apoyarse en sus equipos de trabajo. Como se mencionó al final del capítulo 6, una persona no va a lograr un desarrollo perfecto de todas las competencias y es posible que no desarrolle alguna de estas. Así mismo, hay un número prudente de competencias que hay que tener desarrolladas. Por esta razón la estrategia del emprendedor no debe ser cómo lograr el mayor número de competencias desarrolladas, sino cómo hacer para que su equipo logre un nivel de alto rendimiento por sus competencias desarrolladas en conjunto.
- Evaluar y capacitar el talento periódicamente debe ser una prioridad para las organizaciones. Hay dichos populares que dicen “la cadena se rompe por su eslabón más débil” y “un grupo de trabajo irá al ritmo del más lento”. El desarrollo de competencias permite la creación de equipos de alto rendimiento haciéndolos más competitivo ante el mercado y dándole un valor agregado a la organización.
- Hoy en día es muy usada la selección de personal por competencias. Realizar selección de personal por este medio es una estrategia organizacional. De este modo se asegura que los potenciales empleados, aún cuando no tengan todos los conocimientos, estén en disposición de aprenderlos. Para enfrentar al mercado actual es mejor contar con personas que estén dispuestas a aprender antes que contar con personas que sepan muchas cosas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **- LIBROS**

ALCARAZ, R, (2006), El emprendedor de éxito Ed 3. Mexico, McGraw-Hill.

ALLEN, M, (2001), El emprendedor visionario entre logros empresariales y realización personal puede haber equilibrio. España, Empresa Activa.

ALLES, M. (2008), Desarrollo de talento humano: basado en competencias. Buenos Aires, Ediciones Granica.

ALLES, M (2011), Diccionario de preguntas la trilogía: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas. Buenos Aires, Ediciones Granica.

ALLES, M (2010), Diccionario de competencias: la trilogía, las 60 competencias más utilizadas. Buenos Aires, Ediciones Gránica.

ALLES, M (2004), Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos. Buenos Aires, Ediciones Granica.

BHIDE, A, (2001), Origen y evolución de nuevas empresas. México, Reproflo S.A. de C.V.

CALDERON, C (2011), Pensamiento complejo y competencias en la formación universitaria: experiencias de innovación en docencia en la Universidad del Rosario. Bogotá: Universidad del Rosario.

CASTRILLÓN, J (2010) Las competencias de los administradores en Colombia a la luz del proyecto Tuning América Latina 2008-2010. Bogotá, Guía publicidad.

DELGADO, L (2010), Procedimiento para desarrollar la formación basada en competencias en la Educación Superior [Recurso Electrónico]. Ciudad de La Habana, Editorial Universitaria.

ESCOBAR, A. ESCOVAR, A. MONTENEGRO, A. LINARES, M (2009), Cincuenta Años de Progreso: Organización Luis Carlos Sarmiento. Bogotá, Zona LTDA.

GUTIERREZ, E (2010), Competencias gerenciales [Recurso Electrónico]: habilidades, conocimientos, aptitudes. Bogotá, Ecoe Ediciones.

KUSHELL, J, (2001), Solo para emprendedores. Bogotá, Editora Géminis LTDA.

LIPMAN, A, (1966), El empresario Bogotano. Bogotá, 1966. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Sociología.

MARTINEZ, C, (2005), Teoría avanzada de organización y gestión: análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2005.

SILVA, J, (2008), Emprendedor Ed 6. Bogotá, Alfaomega.

VARELA, R, (2002), Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Bogotá, Pearson Educación de Colombia, LTDA.

VARGAS, J, (2002), Emprendedores Exitosos: los chiflados de hoy, ... los empresarios del mañana. Bogotá, Vargas Varmel Editores.

**- TESIS Y TRABAJOS DE GRADO**

Escobar Mora, Ángela María. Enseñar emprendimiento o formar emprendedores. Bogotá, 2011. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración, 2011.

**- PUBLICACIONES SERIADAS**

BHIDE, Amar. The questions every entrepreneur must answer. Harvard Business Review. Boston. Vol. 74, no. 6 (Nov.-Dec. 1996); p. 120-130 0017-8012

MEJIA, María. Competencias que Determinan el Liderazgo. Facultad de Administración: Serie documentos. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración. Bogotá: N°5; 0124-8219

TEJADA, José. NAVIO, Antonio. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Revista Iberoamericana de Educación. España: Vol. 37, N°. 2, 2005; 1681-5653

No aprendí a beber ni a pedir prestado, Revista Cambio. Bogotá: N°. 635, 2005; 0124-4957

Arturo Calle, Como se Construye una Marca. Revista Publicidad y Mercadeo. Bogotá: Vol. 24, N°. 274, 2003; 0120-5293

De 8 Mts cuadrados a 80.000. Revista Dinero. Bogotá: N°. 208, 2004; 0122-1531

- **FUENTES DE INFORMACION ELECTRONICA**

Pagina WEB de Artepan LTDA. [Consultado el 10 de Junio de 2010] [En Línea].  
Disponible en <<http://www.artepanltda.com>>

Pagina WEB de Mundial de Perfiles LTDA. [Consultado el 13 de Junio de 2010] [En  
Línea]. Disponible en <<http://mundialdeperfiles.com/empresa.htm>>

Pagina WEB de Inar Asociados SA. [Consultado el 13 de Junio de 2010] [En Línea].  
Disponible en <<http://www.inarasociados.com/>>