

Las Competencias Blandas para Pasar de Emprendedor a Empresario

Luz Helena Villamizar Cáceres

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Económicas Contables y de Negocios ECAEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Noviembre 2021

Las Competencias Blandas para Pasar de Emprendedor a Empresario

Luz Helena Villamizar Cáceres

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración
de Organizaciones

Director

Ariel Reyes Castro

Máster en Administración

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Económicas Contables y de Negocios ECAEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Noviembre 2021

Contenido

Introducción	15
Objetivos	22
Objetivo general.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Diseño Metodológico.....	23
Revisión Bibliográfica	23
Revisión Inicial	23
Palabras de Búsqueda.....	23
Ejecución de la Búsqueda	23
Criterios de Inclusión y Exclusión	24
Criterios de Calidad.....	25
Extracción de Información.....	26
Síntesis de la Información.....	26
Marco de Referencia.....	27
Marco de Antecedentes.....	27
Las Competencias Blandas	28
Clasificación de las Competencias Blandas	30
OMS.....	30
La Ley Orgánica de Educación (LOE).	31
Modelo de Bar On.....	32
Clasificación del programa de Educación de EU.....	32

El Proyecto Tunning	32
Goleman.....	35
Conceptualización de las Competencias	36
Proactivo	36
Disposición al Aprendizaje	36
Capacidad de Decisión	36
Capacidad de Control.....	37
Creatividad en la Solución de Problemas	37
Empatía	38
Manejo Emocional	38
La Comunicación Asertiva, Eficaz o Efectiva	38
La Negociación	39
La Confianza en Sí Mismo.....	39
Inteligencia Emocional.....	40
Concentración	40
Equilibrio	40
Aceptación de Críticas	40
La Cooperación	41
Responsabilidad	41
Pensamiento Crítico	42
La Autoevaluación	42
Humildad.....	43
Autonomía.....	43

Orden.....	43
Disciplina	43
Escuchar Activamente.....	44
Capacidad de Analizar	44
Capacidad de Automotivarse	44
Resiliencia.....	44
Orientación al Servicio.....	45
Trabajo en Equipo	45
Solidaridad	45
Respeto.....	45
La Autoconciencia	46
Pensamiento Creativo.....	46
Perspectiva Global	46
Autocritico.....	46
Liderazgo.....	47
Determinación.....	47
Innovación.....	47
Compromiso.....	47
Optimismo.....	48
Pensamiento Sistémico	48
Pensamiento Complejo	48
Paciencia	48
Perseverancia.....	49

Otras Conceptualizaciones.....	49
Autoestima	49
Aprendizaje Autónomo	49
El Emprendedor y el Empresario.....	50
Las Competencias del Emprendedor	50
Las Competencias del Empresario	56
Teorías y Modelos.....	56
GEM.....	56
Corfo	57
Valle de la Muerte.....	58
Teoría de Liñán	59
Ciclo de Monge y Rodríguez	60
Diferencias del Desarrollo de las Competencias Blandas de Emprendedor y Empresario.....	61
Modelos y Metodologías para el Fortalecimiento de Competencias de Emprendedores a Empresarios.....	68
Modelos.....	71
Modelo de Herron y Robinson.....	71
Modelo del venezolano Castillo María	72
Louis Jacques Filion.....	74
Modelo de Fortalecimiento de Competencias Blandas PREM.....	75
Modelo de Varela.....	77
Metodologías de Aprendizaje para el Desarrollo y Fortalecimiento de las Competencias	78
El Aprendizaje Basado en la Experiencia	79

El Aprendizaje Procedimental Para Empresario	83
Metodologías de Aprendizajes Activos	84
Estrategias Para el Fortalecimiento de Competencias Blandas Emprendedores y Empresarios.....	86
Modelo Propuesto para el Proceso de Desarrollo de Competencias Blandas Para Evolucionar de Emprendedor a Empresario.....	88
Modelo de Competencias de Emprendedor a Empresario	88
Nivel 1. De emprender	90
Nivel 2. Empresario.....	92
DOFA del Modelo Diseñado Para Pasar de Emprendedor a Empresario a Partir del Desarrollo de las Competencias Blandas.....	97
Conclusiones	99
Referencias.....	102
Apéndices.....	108

Lista de Figuras

Figura 1. Definición del Emprendedor	51
Figura 2. Evolución del Término Empresario.....	53
Figura 3. Indicadores Claves y Fases del Proceso Empresarial.....	57
Figura 4. Modelo Startup Journey.	58
Figura 5. El Valle de la Muerte.....	59
Figura 6. El Ciclo del Crecimiento de la Empresa y Etapas de Financiamiento.	61
Figura 7. Puntaje Habilidades para el Éxito del Emprendimiento.....	69
Figura 8. Factores que Contribuyen al Éxito de los Emprendedores.....	70
Figura 9. Modelo de Herron y Robinson.	71
Figura 10. Modelo de Castillo María.....	72
Figura 11. Fillion Vison and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel. 2014.....	74
Figura 12. Mapa del Programa para el Fortalecimiento de Competencias Blandas (PREM).....	76
Figura 13. Modelo Varela.	77
Figura 14. Diagrama sobre el Modelo de Aprendizaje de Habilidades Blandas de Kraiger.	82
Figura 15. Modelo para el Fortalecimiento de Competencias Blandas para pasar de Emprendedor a Empresario.	89
Figura 16. Nivel 1. Emprendedor.	91
Figura 17. Nivel 2 Empresario.....	95

Lista de Tablas

Tabla 1. Causales Terminación de Sociedades Familiares.	19
Tabla 2. Criterios de Inclusión y Exclusión.....	24
Tabla 3. Adaptación de la Clasificación de las Competencias Blandas.	31
Tabla 4. Ley Orgánica de la Educación	31
Tabla 5. Modelo de Bar On.....	32
Tabla 6. Destrezas de las Competencias del Saber, Ser y Hacer	33
Tabla 7. Proyecto Tunning.....	35
Tabla 8. Clasificación de la Competencia.....	35
Tabla 9. Planteamiento de Habilidades que los Empresarios Desarrollan Constantemente.....	55
Tabla 10. Diferencias entre Emprendedor y Empresario según Habilidades y Competencias.....	62
Tabla 11. Estructura del Pensamiento de un Empresario.	66
Tabla 12. Planteamiento para Fortalecer las Competencias.	82
Tabla 13. Metodologías de Aprendizaje Activos.....	84
Tabla 14. Estrategias para el Fortalecimiento de los Emprendedores a Empresarios.	86
Tabla 15. Dofa del Modelo Propuesto.	97

Lista de Apéndices

Apéndice A	108
Apéndice B.....	120

Dedicatoria

A mi querido padre Dios, todo es gracias a EL

A mi esposo que siempre me respalda mis proyectos y es una fuente de apoyo incondicional para lograr mis metas.

A mis hijos por su amor.

Agradecimientos

Gracias a mi esposo, que ha sido mi apoyo y soporte para alcanzar este logro.

A mis compañeros de trabajo, especialmente la Ingeniera Margarita Rodríguez por apoyar todas mis ideas

A mis profesores por las enseñanzas, especialmente Yeinson Muñoz por sus aportes.

A mi director de proyecto por su orientación Ariel Reyes

Resumen

Título: Las competencias blandas para pasar de emprendedor a empresario

Autor: Luz Helena Villamizar Cáceres

Esta monografía identifica las competencias blandas que los emprendedores y empresarios deben desarrollar para consolidar empresas exitosas; para el país es importante la creación de empresas que generen empleos y que sean sostenibles en el tiempo. Existe una tendencia que los emprendedores no pasan al nivel de empresario causado principalmente por falencias en competencias blandas. La investigación reconoce las competencias blandas presentes en el emprendedor y el empresario y cómo evolucionan a partir de la experiencia, la práctica y autoaprendizaje que las fortalecen

Diferentes modelos, teorías y metodologías en el marco de las competencias en artículos científicos, tesis de maestría y doctorado que fueron revisadas, además se realizó una correlación con libros escritos por empresarios y biografías, estudiadas teniendo como marco las competencias blandas para conseguir resultados empresariales exitosos. Se construyó un modelo con cinco pilares fundamentales, que son el liderazgo, la ética, la determinación, el pensamiento complejo y la inteligencia emocional esenciales para lograr la madurez necesaria para alcanzar el perfil de empresario con valores que le permite plantear y resolver problemas con facilidad y orientarse al servicio.

Palabras Claves: Competencias blandas, emprendedor, empresario, modelos, metodologías.

Abstract

Title: The soft Skills to go from entrepreneur to businessman

Author: Luz Helena Villamizar Cáceres

This monograph identifies the soft skills that entrepreneurs and businessmen must develop to consolidate successful companies; It is important for the country to create companies that create jobs and are sustainable over time. There is a trend that entrepreneurs do not go to the level of entrepreneur caused mainly by weaknesses in soft skills. Research on the soft skills present in the entrepreneur and the businessman, recognizing how they evolve from the experience as an entrepreneur, the practice and self-learning that allowed the strengthening.

Different models, theories and methodologies within the framework of the competencies in scientific articles, master's and doctoral theses that were reviewed, in addition a correlation was made with books written by entrepreneurs and biographies, studied taking as a framework the soft skills to achieve successful business results. From there, a model of five fundamental pillars was built, which are leadership, ethics, determination, complex thinking and emotional intelligence essential to achieve the necessary maturity to achieve the entrepreneur profile that allows to raise and solve problems with ease, service orientation, personal and business values.

Key Words: Soft skills, entrepreneur, businessman, models, methodologies

Introducción

El emprendimiento es un componente vital del crecimiento y del desarrollo económico y social de un país al ser vehículo promotor de innovación, mejoras en productividad, internacionalización y generación de ingresos y riqueza (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2012)

El documento Conpes 4011 del año 2020 establece que la falencia de los emprendedores de primera necesidad es una insuficiencia en el desarrollo de competencias blandas, requiriéndose además un acompañamiento psicosocial para potenciales emprendedores relacionado directamente con la inteligencia emocional y el carácter. Actualmente entidades privadas como públicas trabajan en consolidar emprendedores, buscando rentabilidad en las empresas, sin embargo, los indicadores de crecimiento siguen siendo muy bajos, porque no se han fortalecido las competencias blandas (Conpes 4011, 2020)

Según Aguilar, (2014), el 60% de emprendedores no logran consolidarse como empresarios a causa de no alcanzar un desarrollo de las habilidades y competencias interpersonales que contribuyan a consolidarse como empresarios para alcanzar las metas y resultados que le permiten la sostenibilidad y competitividad necesarios para mantenerse en el mercado. La Cámara de comercio de Bogotá realizó un estudio en el año 2018 en el identifico que el 70% de las empresas conformadas en el tercer año son cerradas. Una de las conclusiones de este estudio es que el emprendedor no alcanza la madurez para consolidarse como empresario por falta de liderazgo, comunicación y perseverancia. Es importante lograr que el emprendedor pase a ser empresario ya que ellos sostienen y permiten un crecimiento de la economía del país a partir de la generación de empleos bien remunerados y permanentes.

Frente a los retos de recesión y fracaso es importante reconocer que los emprendedores son clave y ellos deben trabajar para fortalecer las competencias, reconociendo las estrategias con el propósito de reducir la mortalidad empresarial, que más allá de ser una simple estadística, tiene serios impactos económicos, sociales, psicológicos y familiares.

Es necesario que el emprendedor se prepare para hacer el salto a empresario reduciendo los riesgos que permitan a partir de las habilidades y competencias llegar a consolidar y acelerar la empresa, por ellos se identificó durante esta investigación que la experiencia, los saberes y las habilidades blandas son esenciales para reducir esta incertidumbre que los llena de miedo y no le permite crecer.

Al respecto Vargas, 2014; plantea que, al preparar psicológicamente a líderes y emprendedores, usando metodologías desarrolladas en Harvard, Silicon Valley y en la NASA, para el fortalecimiento de la confianza en sí mismo, manejo de la incertidumbre y manejo de conflictos. También (Narváez, 2017)

Trabajamos constantemente con colombianos y latinoamericanos que poseen una amplia formación universitaria y excelentes ideas, pero sus temores y la falta de confianza en sí mismos les impiden lograr resultados extraordinarios en sus vidas; no tienen la capacidad de acción necesaria para prosperar, la cual finalmente es la mayor determinante en su éxito o fracaso.

Conpes 4011 (2020), plantea en su diagnóstico que la población colombiana presenta carencias en términos de las habilidades blandas requeridas para el desarrollo de iniciativas productivas. Las habilidades blandas para el emprendimiento giran en torno a las relaciones sociales, la comunicación efectiva, la planeación y organización en el trabajo, la solución de problemas, y la toma de decisiones las entidades han implementado una oferta variada para el

desarrollo y fortalecimiento de diferentes habilidades, entre las que se encuentran la adaptación al cambio, el liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, empoderamiento, entre otros. A pesar de los avances, la oferta de capacitación para el emprendimiento realizada en el marco de la ruta de atención es diferente en cada entidad y se carece de un lineamiento metodológico que contribuya al desarrollo.

Otra de las causas que explican las deficiencias en las bajas habilidades para el emprendimiento en el país es la baja calidad gerencial. Las diferencias en la calidad de los gerentes explican hasta un tercio de las diferencias de productividad laboral entre países (Grover, Medvedev, & Olafsen, 2018). En particular, para América Latina la calidad gerencial está correlacionada con deficiencias en las competencias blandas, como comunicación asertiva, resiliencia, adoptabilidad, flexibilidad, positivamente con la productividad laboral, crecimiento y supervivencia de la firma (Liderman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014).

En Colombia, las deficiencias existentes en las habilidades blandas que son la base para las gerenciales en los emprendedores, particularmente las emocionales, tienen como resultado altos niveles de apego empresarial. Lo anterior genera ineficiencias y desencadena que algunos emprendedores prefieren continuar operando sus empresas a pesar del bajo rendimiento, y que otros sobrevaloren los negocios en las ofertas de inversión (Echeverry & Reyes, 2018). De hecho, el país se ubicó último en materia de calidad gerencial en el segmento pequeñas y medianas empresas (pymes) obteniendo solo un puntaje de 2,5 sobre 4,0, lo que contrasta drásticamente con la auto percepción de los empresarios quienes se otorgan a sí mismos una calificación promedio de 3,8 sobre 5,0 (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2016). Finalmente, el 62 % de emprendimientos familiares carecen de habilidades para seleccionar una junta directiva y enfrentan mayores debilidades en manejo de conflictos, liderazgo y resolución

de problemas. Asesores empresariales apoyan esta afirmación considerando que la falta de desarrollo en el liderazgo en el emprendedor lo lleva a no sacar a flote su idea de negocio.

Un estudio reciente por el Instituto de Investigación de Stanford y la fundación Carnegie Mellon descubrieron que el 75% del éxito en un trabajo depende de las habilidades Blandas, mientras que el 25% de las habilidades duras o técnicas (Lizola y Conde, 2018). Las habilidades blandas son necesarias porque son muy pocos los procesos donde no se usan, este término, que involucra una combinación de habilidades de relacionamiento interpersonal, habilidades sociales, habilidades de comunicación, carácter, actitudes y hábitos personales.

Normalmente los emprendedores crean empresas en campos que entienden y dominan, es decir, en mercados en los que tienen buenos conocimiento y experiencia. Pero eso no asegura el éxito ya que los conocimientos son tan sólo una de las partes necesarias para triunfar. La otra son las habilidades sociales y personales. Estas son muy importantes no sólo en los negocios, pero también en la vida en general, puesto que ayudan a cualquier persona a relacionarse e influenciar a otros. Además, son muy útiles para ejecutar tareas y proyectos eficientemente.

La lista de habilidades más comunes que un emprendedor debería aprender y perfeccionar según Varela, 2010 son liderazgo, comunicación, responsabilidad, negociación, trabajo en equipo, toma de decisiones., solución de problemas., motivación., resolución de conflictos., capacidad para trabajar bajo presión y gestión del tiempo. Además, plantea que uno de los factores clave para tener éxito como emprendedor es el trabajo en equipo para construir el negocio adecuadamente y seleccionar adecuadamente a los socios y colaboradores, teniendo una buena comunicación con ellos.

La cámara de comercio de Bogotá, Confecámaras y la superintendencia de sociedades hicieron un estudio en el año 2013 sobre de las principales causales del cierre de empresas

familiares, estas causas han sido estudiadas y el origen es las deficiencias en las competencias blandas, ver en la tabla 1.

Tabla 1.

Causales Terminación de Sociedades Familiares.

Causales	Porcentaje	Competencias blandas
Conflictos entre y con los socios	12%	Comunicación asertiva
Incumplimiento de las funciones	11%	Liderazgo
Extralimitación e las funciones	3%	Honestidad
		Valentía
		Determinación.
		Perseverancia
		Resiliencia
		Motivación
		Adaptabilidad
		Flexibilidad
Conflicto de intereses	5%	Liderazgo
Contabilidad atrasada	6%	Disciplina
Estados financiero-atrasados	3%	Aprendizaje autónomo
Falta de soportes contables	2%	
No se cumplen los objetivos y metas trazadas	9%	Determinación.
		Perseverancia
No desarrollo el objeto social	3%	Resiliencia
Diferencias entre las cuentas y los estados financieros	3%	Motivación
		Adaptabilidad
Incumplimiento de pagos	2%	Flexibilidad

Causales	Porcentaje	Competencias blandas
Deterioro de la reputación y cumplimiento	3%	
Otros	31%	

Nota: Resumen de las causales de disolución de empresas familiares. Fuente: (Confecámaras 2016)

Con las razones antes expuestas este proyecto se centra en las competencias blandas en el marco de la evolución de emprendedor a empresario, se definen claramente las diferencias significativas de cada uno los perfiles en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias blandas; reconociendo las teorías, modelos y principios que permitieron la construcción de un modelo propuesto para el fortalecimiento ver capítulo 7.

El documento está organizado en 7 capítulos, los dos primeros capítulos son los objetivos y la metodología del estudio bibliográfico, en donde se hizo una investigación documental de fuentes científicas de información de 51 artículos, 19 libros, 2 tesis de maestría y una de doctorado, nacionales e internacionales además de una revisión bibliográfica total de 103 artículos, que permitió plantear un modelo y una metodología para el fortalecimiento de las competencias blandas, estableciendo cuales requiere un emprendedor al iniciar su idea de negocio y como es la evolución para ser un empresario.

El capítulo 3 es el marco de referencia, se realizó un estudio de las competencias blandas, su evolución en el tiempo, las diferentes clasificaciones según diversos autores, entidades internacionales y además de la definición de 43 competencias blandas. El capítulo 4 se define los conceptos de emprendedor y empresario, intentando llegar a una definición holística, desde su rol, funciones y considerando que son conceptos distintos, aunque veces se utilizan

como igual lo cual no es correcto, identificándose las diferencias más significativas entre los dos perfiles enmarcados en las competencias blandas.

En el Capítulo 5 se describe la evolución del emprendedor a empresario, identificando cinco (5) teorías y modelos, además planteó diferencias en el desarrollo de las competencias blandas de Emprendedor y Empresario a partir del estudio bibliográfico. El Capítulo 6, tiene modelos y metodologías sobre la evolución de los emprendedores y empresarios diferentes autores los cuales fueron comparados y correlacionados con los estudios y además los diferentes tipos aprendizaje que se aplican para formar emprendedores y empresarios.

En Capítulo 7 se expone el modelo diseñado en donde se establece el proceso de evolución de las competencias blandas al pasar de un perfil de emprendedor a empresario desde inicio como emprender hasta convertirse en un empresario y una metodología que permita el desarrollo de las competencias blandas, junto con un DOFA. Por último, se presentan las conclusiones.

Objetivos

Objetivo general

Establecer las competencias blandas para pasar de emprendedor a empresario a través de una revisión bibliográfica, que permita proponer un modelo de emprendedor a empresario.

Objetivos Específicos

Identificar las competencias blandas que necesita un emprendedor para volverse empresario con empresas sostenibles.

Conocer los modelos y metodologías desarrolladas para apoyar la transición de emprendedor a empresario en el marco de las competencias blandas.

Proponer un modelo para evolucionar de emprendedor en empresario a partir del desarrollo de competencias blandas.

Diseño Metodológico

Revisión Bibliográfica

La revisión bibliográfica comprende las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema de competencias blandas que requiere un emprendedor y un empresario; la ejecución de la revisión se basó en la metodología propuesta por Navas (2014), que implica realizar una investigación documental, concentrar bastante información entrando a diferentes bibliotecas virtuales, se hizo también una revisión de scopus, con el fin de buscar diferentes puntos de vista, métodos y modelos además de experiencias con respecto a las competencias blandas que requiere un emprendedor fortalecer para convertirse en empresario.

Revisión Inicial

En la revisión bibliográfica de búsqueda se encontraron 103 artículos, encontrados en la biblioteca virtual de la universidad UNAD y en Google académico.

Palabras de Búsqueda

A partir de esa fase exploratoria se definieron las palabras clave: Emprendedor, empresario, competencias blandas, formación emprendedora, Entrepreneur, Business man, modelos y metodologías.

Ejecución de la Búsqueda

Se identificaron 103 escritos publicados desde el año 2012 hasta el año 2021, de estos 51 artículos fueron seleccionados para estudiar. La mayoría de la información se encontró

proveniente de Chile, Brasil, Argentina, México, Malasia, Estados Unidos, Colombia, Ecuador, y Canadá. En el apéndice esta la relación de los documentos encontrados. Sin embargo, hay 2 referencias dentro de estos artículos del año 1992 los cuales fueron analizados por el aporte para proponer el modelo. Además 13 libros, dos tesis de maestría y una de doctorado que permitieran escribir un texto coherente y poder diseñar un modelo.

Criterios de Inclusión y Exclusión

Los criterios de inclusión hacen referencia a las condiciones mínimas que debe presentar el documento para ser considerado en el proceso; se tuvo en cuenta. En la tabla 2, se puede ver los parámetros que se colocaron en la búsqueda.

Tabla 2.

Criterios de Inclusión y Exclusión

Criterio	Definición
Ventana de tiempo	2012 – 2021, español – inglés, Artículos, artículos de conferencia, documentos de universidades de diferentes países latinoamericanos y de otros países. Investigaciones con emprendedores y empresarios. También se incluyó proyectos de grado de maestría o doctorado

Criterio	Definición
Idioma	Español – inglés
Tipo de documento	Artículos, artículos de conferencia, libros. Documentos de instituciones proyectos de grado de maestría o doctorado.
Temáticas	Metodologías, modelos, estrategias, lineamientos, enmarcados en las competencias blandas y prácticas de formación para el emprendedor y empresario
Criterios de exclusión	Publicaciones que no tengan como tema central el objeto de investigación.

Nota: Descripción de los parámetros utilizados para la búsqueda de bibliografía. Fuente: el autor.

Criterios de Calidad

Luego de revisar los documentos con los anteriores lineamientos, y con los artículos identificados en la primera fase, se seleccionaron 51 documentos sobre competencias blandas para emprendedores y empresarios, experiencias e investigaciones realizadas en diferentes universidades o centros de apoyo al emprendimiento o del sector empresarial. Los documentos seleccionados contribuyeron a establecer que requiere un emprendedor y un empresario. De manera similar las competencias blandas fueron identificadas y su clasificadas de acuerdo a varios autores, así como las estrategias y modelos.

Extracción de Información

La extracción de información se realizó sobre el análisis del resumen, la introducción, los principales conceptos y conclusiones de cada uno de los artículos descargados. Como resultado se construyó el apéndice 1 donde se especifica la idea principal de cada uno de ellos, lo mismo que su mayor contribución a crear la metodología.

Síntesis de la Información

La revisión bibliográfica se presenta en los diferentes capítulos en forma organizada, además de la síntesis de la información referente a las competencias blandas, los modelos y estrategias para que el emprendedor se convierta en empresario descrito en cada uno de los capítulos del libro.

Marco de Referencia

Marco de Antecedentes

La palabra competencia, la definen como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos tales como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades a desempeñar (Gonczi & Athanasou, 1996). Las competencias son procesos que se ponen en acción buscando eficiencia y la eficacia, pero además integran comprensión de la situación, conciencia crítica, espíritu de reto, responsabilidad por las acciones y desempeño basado en indicadores de calidad.

Tobón (2004) en su libro formación en competencias plantea clasifica las competencias clasificadas en 3.

a) Saber ser: Asume las competencias dentro del marco de la formación como del ser humano, conceptualiza la formación de las competencias como un proceso complejo, teniendo en cuenta ético de vida y la tras disciplinarietà integrando el contexto personal, social laboral-empresarial, familiar y educativo, acorde a los propósitos de un determinado proyecto.

b) Saber hacer: Integra en el análisis de las competencias del hacer, acorde a los propósitos.

c) Saber conocer: el conocimiento que se requiere para el proyecto de vida

Las Competencias Blandas

El concepto de habilidades blandas es equiparable al concepto de habilidades para la vida propuesto por la Orientacion Universia (2018) afirma

Conjunto de habilidades de carácter socio afectivo necesarias para la interacción con otros y que permiten hacer frente a exigencias y situaciones desafiantes cotidianas, es decir, que estas le permiten a la persona tomar decisiones, resolver problemas, pensar de manera crítica y creativa, comunicarse de manera efectiva, reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables a nivel físico y emocional.

El termino competencia blanda, nació en el año 1972 por el Dr. Withmore, que realizó un estudio con las fuerzas militares de USA, donde clasificó como “blando” toda competencia que no podía ser clasificado como competencia “dura”. Y competencias duras son aquellas que están relacionadas con habilidades técnicas o conocimientos de una actividad específica y son desarrolladas a través de una formación académica y la experiencia profesional.

Competencias blandas son capacidades, actitudes, características de la personalidad, valores y habilidades socioemocionales, que se interrelacionan unas con otras y con el conocimiento, para realizar tareas con destreza que contribuyen a alcanzar las metas propuestas en la vida. Se pueden clasificar en: intrapersonales, interpersonales y cognitivas.

Las competencias blandas o soft skills, son una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, rasgos de personalidad, actitudes, atributos profesionales, es además una inteligencia emocional, que facultan a las personas para moverse por su entorno, trabajar bien con otros y realizar un buen desempeño. (Molina Garcia, 2020)

Las habilidades blandas han adquirido una gran relevancia, por la necesidad de formar a la persona en cuestiones laborales de orden “transversal” como lo afirma Ortega Santos, (2016).

Bunk (1994) también lo define como un conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de manera autónoma y flexible siendo capaz de colaborar con el entorno profesional y en la organización del trabajo. De igual manera Le Boterf, 1997, plantea que es un saber combinatorio, cada competencia es el producto de una combinación de recursos.

Kyllonien (2012) sostiene que existe evidencia de habilidades asociadas a rasgos de personalidad, es decir, a aquellas formas estables que tenemos de reaccionar ante diferentes circunstancias. Los estudios (Caspi, Roberts y Shiner, 2005; Roberts, Walton y Viechtbauer, 2006); establecen que estas habilidades pueden cambiar a lo largo de la vida, bajo la influencia de factores como la educación, las prácticas de crianza y los patrones culturales y las experiencias de la vida. (García Cabrero, 2018)

Blanes Nadal (2014), afirma “estas competencias o habilidades blandas están relacionadas con el carácter y personalidad de la persona son consideradas no cognitivas y ahora son valoradas y estudiadas” sin embargo hay otros autores que incluyen las de tipo cognitivas, estas dos se relacionan con los empresarios y emprendedores que al preguntarles como lograron alcanzar el éxito siempre contestan, paciencia, perseverancia, disciplina, resiliencia, pensamiento crítico, habilidades para entre otras, que terminan en referentes de eficacia y que cuestiona su transferibilidad. Martínez Clares (2009) plantea que:

Para construir las competencias blandas el profesional utiliza un doble equipamiento: el equipamiento incorporado a su persona (saberes, saberes-hacer, cualidades, experiencias, etc.) y el equipamiento de sus experiencias (medio, red relacional, red de información.

Las competencias producidas con sus recursos se encarnan en actividades y conductas profesionales adaptadas a contextos singulares.

La competencia blanda no discrimina el saber necesario para afrontar determinadas situaciones y ser capaz de enfrentarse a las mismas, es decir, permite movilizar conocimientos y cualidades, para hacer frente a los problemas o necesidades que se presentan en la vida y en este para un emprendedor y luego empresario. Por ello las competencias blandas deberían denominarse como competencias potenciadoras no técnicas que incluyen todas las capacidades y habilidades socioemocionales, interpersonales y cognitivas que se combinan con la ética que se interrelacionan unas con otras permitiendo alcanzar un buen desempeño en cada una de las metas propuestas de la vida.

Clasificación de las Competencias Blandas

OMS. El concepto de habilidades blandas es equiparable a un concepto de habilidades para la vida propuesto por la OMS, (Martinez Ruiz, 2014).

Las define como un conjunto de habilidades de carácter socioafectivo necesarias para la interacción con otros y que permiten hacer frente a exigencias y situaciones desafiantes cotidianas, es decir, que estas le permiten a la persona tomar decisiones, resolver problemas, pensar de manera crítica y creativa, comunicarse de manera efectiva, reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables a nivel físico y emocional.

La OMS las clasifica las competencias en tres categorías, en la tabla 3, se puede ver las habilidades interpersonales, cognitivas y de control emocional

Tabla 3.**Adaptación de la Clasificación de las Competencias Blandas.**

<i>Habilidades interpersonales</i>	<i>Habilidades cognitivas</i>	<i>Habilidades para el control emocional</i>
Comunicación asertiva, negociación, confianza, cooperación y empatía	Solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico, autoevaluación, análisis y comprensión de consecuencias. Aprender, analizar, gestionar el tiempo e innovar.	Reconocimiento emocional ante situaciones de estrés y sentimientos intensos, por ejemplo, ira, tristeza y frustración

Nota: Es la clasificación de competencias según la OMS adaptación. Fuente: el autor

la Ley Orgánica de Educación (LOE). La ley orgánica plantea que se deben desarrollar habilidades necesarias para el desarrollo integral de las personas, incluyendo a los que quieren emprender, la tabla 4 se presenta la clasificación según el documento LOE.

Tabla 4.**Ley Orgánica de la Educación**

Clasificación	Competencias
Valores y actitudes interrelacionadas	Responsabilidad, perseverancia, conocimiento de sí mismo la creatividad, la autocrítica, control emocional, capacidad de elegir, capacidad de afrontar los problemas, calcular riesgos, actitud positiva frente al cambio, adaptarse crítica y constructivamente a ellos, demorar la necesidad de satisfacción inmediata, aprender de los errores, afrontar los problemas y encontrar soluciones, responsable, buscar soluciones
Sociales	Cooperar, trabajar en equipo, valorar las ideas de los demás dialogar y negociar, comunicación asertiva, empatía trabajar de forma cooperativa y flexible.

Nota: La ley orgánica clasifica las competencias adaptación. Fuente: el autor

Modelo de Bar On. (Bar- On 2000), creó su modelo de inteligencia emocional y social con el objetivo de ampliar y mejorar la evaluación psicológica, estudia y clasifica las competencias blandas planteando la relevancia de la autoobservación, las relaciones interpersonales, la responsabilidad social, la flexibilidad, la independencia, resolución de problemas, asertividad, prueba de realidad, tolerancia al estrés, actualización y felicidad. Plantea además que las experiencias vitales y el aprendizaje pueden aumentar más la inteligencia o coeficiente emocionales (CE) que el cociente intelectual (CI) de una persona. En la tabla 5, está la clasificación propuesta por el autor, además de las competencias blandas de cada uno de los 4 grupos

Tabla 5.

Modelo de Bar On.

Intrapersonal	Interpersonal	Componentes de adaptabilidad	Componente de estado de animo
Actitudes y valores como	Relaciones interpersonales	Solución de problemas	Felicidad
paciencia, perseverancia,	Responsabilidad social	Prueba de la realidad	Optimismo
resiliencia,	Empatía	Flexibilidad	

Nota: Resumen del Modelo de Bar On a partir de la clasificación en 4 componentes. Fuente: el autor

Clasificación del programa de Educación de EU. El Programa Educación y formación 2010 de la Comisión Europea, clasificó las competencias en dos grupos, uno de ellos denominado Grupo B “Competencias Clave”, define definen al «Espíritu Emprendedor» (entrepreneurship) en la tabla 6 se puede observar cómo fueron clasificadas según el programa

Tabla 6.

Destrezas de las Competencias del Saber, Ser y Hacer

Crterios de desempeño	Destrezas	Competencias
Competencias del saber y hacer	Destrezas para planificar, organizar, analizar, comunicar, hacer, informar, evaluar y registrar.	Administrativas
Competencias del saber hacer y ser	Destrezas para el desarrollo e implementación de proyectos	Actitudinales
Competencias del ser	Habilidad para trabajar de forma cooperativa y flexible como parte de un equipo.	Flexibilidad Adaptabilidad Trabajo en equipo
Competencias del ser	<u>Ser</u> capaces de identificar las virtudes (o puntos fuertes) y debilidades de uno mismo.	Autocritico Autoconocimiento Honestidad

Criterios de desempeño	Destrezas	Competencias
	Habilidad para actuar con decisión y responder de forma positiva ante los cambios.	Positivismo Optimismo Toma de decisiones
	Habilidad para evaluar los riesgos y asumirlos de la forma y en el momento necesarios	Competencias blandas Responsable

Nota: Resumen de la clasificación de las competencias por el Programa EU. Fuente: el autor

El Proyecto Tunning. El proyecto Tunning es un programa de las universidades que estudio y evaluó los currículos, su pertinencia y el impacto que están teniendo en el desarrollo de los de los estudiantes y egresados desde el ámbito personal y profesional. En él se plantean las competencias que deben ser transversales en el desarrollo del carácter del estudiante. En la tabla 7, se presenta la clasificación que plantea este proyecto.

Tabla 7.**Proyecto Tunning.**

Competencias instrumentales	Competencias personales	Competencias sistémicas
Capacidad de análisis y síntesis	Trabajo en equipo	Aprendizaje autónomo
Capacidad de organización y planificación	Habilidades en las relaciones interpersonales	Adaptación a nuevas situaciones
Capacidad oral y escrita	Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad	Creatividad
Capacidad de gestión de la información	Razonamiento crítico	Liderazgo
Resolución de problemas	Compromiso ético	Motivación
Toma de decisiones		Autocrítico
		Capacidad de negociación

Nota: Clasificación de las competencias a partir del proyecto Tunning. Fuente: el autor

Goleman. Goleman, (1995) en su libro de Inteligencia emocional plantea una clasificación de las competencias que contribuyen al desarrollo de la personalidad, en la tabla 8, están las competencias personales y sociales que plantea el autor para desarrollar esta inteligencia emocional.

Tabla 8.**Clasificación de la Competencia**

Habilidades personales	Habilidades sociales
Persistencia	Influencia
Automotivación	Comunicación
Constancia	Manejo de conflictos
Paciencia	Liderazgo

Habilidades personales	Habilidades sociales
Autocontrol	Catalizar el cambio iniciar o manejar el cambio.
Positivismo	Establecer vínculos
Optimismo	Colaboración
Orientación a los resultados	
Adaptabilidad	

Nota: Clasificación de las competencias según el libro de Goleman. Fuente: el autor

Conceptualización de las Competencias

Proactivo

Ser proactivo significa “mediante una planificación diferenciada por adelantado y una acción decidida, el desarrollo de un evento en sí mismo que determina y provoca una situación” (Duden, 2018).

Disposición al Aprendizaje

Actitud positiva hacia el aprendizaje para mejorar las capacidades profesionales (Fundacion Surt, 2019)

Capacidad de Decisión

El proceso de toma de decisiones se hace con el objetivo de establecer un curso de acción para la resolución de un problema específico (Chacín, 2010). Es una habilidad que implica la posibilidad de elegir de manera eficaz y constructiva la o las acciones a realizar ante distintas situaciones y contextos de la vida cotidiana (World Health Organization Division of Mental

Health, 1994). “Requiere de las funciones ejecutivas para iniciar, supervisar, evaluar y controlar la conducta” (Martínez-Selva, Sánchez-Navarro, Bechara, & Román, 2006) así como, explorar experiencias pasadas y consecuencias con la finalidad de elegir entre una u otra opción.

Capacidad de Control

Es una habilidad que ayuda en la confrontación de las diferentes emociones. Capacidad de adaptación al cambio. Adaptación al cambio es saber cómo enfrentar los diferentes cambios (La República, 2018)

Creatividad en la Solución de Problemas

Habilidad cognitiva que tiene la persona para la comprensión y solución de tareas o actividades que ha aceptado, pero no sabe cómo realizar (Rojas de Escalona, 2010). (Weisberg 1989) considera que la solución de problemas requiere de reestructuración cognitiva, es decir, cambiar la manera como se interpreta, siente y percibe el problema. Finalmente, (Sternberg, 1986) menciona que esta habilidad requiere de habilidades de pensamiento que permitan la identificación, definición y descomposición de un problema complejo, exploración de posibles alternativas de solución, evaluación de las consecuencias de las alternativas, selección y puesta en marcha de la solución

La creatividad también genera nuevas ideas para la solución de problemas es importante ya que para resolver un problema se necesita lluvia de ideas para escoger la mejor opción.

Empatía

Es una habilidad que se fundamenta en comprender en un nivel efectivo y emocional una realidad ajena a la misma. En el servicio al cliente esto permite crear un vínculo con el cliente y un ambiente de confianza. No es solo útil para relacionarse con el cliente si no también con los compañeros de trabajo. Además permite comprender los sentimientos y emociones de otros, es considerada indispensable en las relaciones humanas y se ha relacionado con la cognición social, es decir, con el modo que se percibe y piensa sobre los demás por lo que, implicaría el reconocimiento emocional, la toma de perspectiva y la mentalización (López, Filippetti, & Richaud, 2013). De tal forma, (Tobón, Zapata, Lopera y Duque 2014) refieren que la empatía es entendida como un proceso de regulación cognitiva y emocional, que tiene como objetivo identificar y responder de manera coherente al estado emocional de otros e inhibir comportamientos disociales.

Manejo Emocional

Conjunto de destrezas para procesar conscientemente las emociones, aceptarlas, enfrentarlas y nominarlas en situaciones específicas, así como, para identificar las reacciones fisiológicas que generan. Un adecuado manejo emocional implica inhibir conductas inapropiadas, regular activación fisiológica, focalizar la atención y ser consciente de sí mismo (Linehan & Koerner, 1993)

La Comunicación Asertiva, Eficaz o Efectiva

Permite expresar de manera verbal y no verbal los sentimientos y la percepción frente a cualquier situación sin lastimar a otros o permitir que se vulneren los derechos propios, de modo

que la comunicación asertiva implica la expresión de sentimientos brindando retroalimentación sin juicio y recibiendo retroalimentación a partir de la escucha activa (Van-der Hofstat & Gómez J.M, 2013)

La Negociación

Esta competencia se relaciona con la comunicación asertiva y es un medio alternativo para la solución de conflictos y diferencias ya que, requiere la destreza para generar diversas estrategias o alternativas con la finalidad de disipar las diferencias o desacuerdos que se pueden presentar en la interacción entre dos o más personas. De modo que, la negociación como habilidad interpersonal permite disminuir la agresión y facilitar la interacción con otros, buscando establecer un acuerdo mutuo y disminuir posibles consecuencias negativas producto de divergencias ante un mismo evento o situación (Vicuña, 2008)

Ayuda en la resolución de conflictos en donde la habilidad de comunicación es fundamental. Busca un equilibrio entre las partes en el que ambas se sientan conformes con lo pactado. Tener una escucha activa y ceder en ocasiones se vuelve importante para el desarrollo de esta habilidad.

La Confianza en Sí Mismo

La confianza en sí mismo permite tener en el individuo una visión positiva acerca de el mismo, creen en sus habilidades, poseen un mejor control sobre su vida además de un mayor positivismo a la hora de planear o emprender algún proyecto (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2015). Las personas que tienen esta aptitud se muestran seguras de sí mismas; conocen sus

fortalezas y debilidades, pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto.

Inteligencia Emocional

Es la habilidad de controlar y gestionar las emociones y lograr canalizarlas para tener el control sobre ellas y así poder tomar decisiones basadas en la razón y no en el impulso.

(Goleman, Inteligencia emocional, 1995)

Concentración

Es el enfoque que se debe tener en la búsqueda y alcance de los objetivos y metas planteadas, es importante para la apropiación de nuevos conocimientos y alcanzar metas.

Equilibrio

El equilibrio es la manera ideal de mantener la perspectiva y la racionalidad, evitando los extremos que en general suelen ser perjudiciales. Ser capaz de mantener todas las tareas en orden de manera eficiente ayuda a aliviar el estrés y mejora tus posibilidades de triunfar, (Universia España, 2018).

Aceptación de Críticas

Es fundamental para el crecimiento profesional y personal aceptar de la mejor manera las críticas; esta habilidad está marcada o será más efectiva con el paso del tiempo y al tener mayor experiencia.

La Cooperación

Es entendida como la ejecución de acciones en conjunto de forma coordinada con la finalidad de desarrollar una tarea o actividad y cumplir objetivos compartidos (Argyle, 2013). De igual forma, desde la psicología básica se entiende la cooperación como una actitud donde el individuo está a favor del colectivo y se beneficia mutuamente, de modo que en la cooperación es evidente la disposición a ser útil, existe la apertura para la comunicación y la confianza, así como, una alta sensibilidad a los intereses comunes y crecimiento del potencial humano mutuo (Marcus, 2011).

El trabajo en equipo y la cooperación son habilidades que están totalmente relacionadas, cuando todos los empleados poseen estas habilidades se puede formar un equipo de trabajo que realice las actividades de forma ágil, un grupo de personas organizadas en mucho mejor que solo una persona organizada (SINC, 2018).

Responsabilidad

No es solo cumplir los horarios de trabajo y llevar a cabo sus funciones; es hacerse responsable de cada acción para cumplir con los objetivos propuestos y de las decisiones que se tomen. Según Martha Durango, directora de Recursos Humanos de Adecco Colombia “el compromiso de una persona y su capacidad de ser autodidacta y propositivo posibilita su desarrollo profesional gracias a que estas iniciativas aumentan la iniciativa y creatividad” (Adecco Colombia, 2015).

Pensamiento Crítico

Chávez 2016, lo considera como una “habilidad clave para el mundo actual, entendiendo que la sociedad en este momento requiere de personas capaces de procesar la información para tomar las mejores decisiones”. Además, permite pensar de manera autodirigida, auto disciplinado autorregulada y autocorregida por tal razón, el desarrollo de esta habilidad implica tener la destreza para verificar la información y para pensar de manera diversa, es decir, para generar preguntas y asumir posturas en relación con la información indagada. Es decir, cuestionar, poner en duda lo que parecería normal. Normalmente se deben cuestionar son las creencias.

El psiquiatra e investigador colombiano Miguel Ángel Pérez en su libro pensamiento crítico, considera que esta competencia del pensamiento está ligado con el lenguaje y se articula a los actos de comprender, opinar, tener conciencia, deducir y juzgar, además resalta que está acompañado con elementos como humildad, entereza, empatía, autonomía, integridad, perseverancia, confianza, imparcialidad, de modo que se obtiene estándares intelectuales como claridad, exactitud, precisión, pertinencia, profundidad, amplitud y lógica.

La Autoevaluación

Es un proceso en el que la persona emite una evaluación sobre el trabajo y desempeño propio, con el objetivo de identificar si hay discrepancia entre el desempeño logrado y el desempeño deseado, es decir, que la autoevaluación permite monitorear y evaluar el pensamiento y el comportamiento, así como, identificar estrategias para mejorar (McMillan & Hearn, 2008). Por tal razón, la autoevaluación es una habilidad compleja que tiene un impacto importante en el aprendizaje dado que, determina la selección de las tareas o estrategias y requiere la

representación mental y el conocimiento de la tarea o actividad a evaluar (Kostons, Van Gog, & Paas, 2012).

Humildad

Se trata de un valor de servicio y de ver al otro siempre con igualdad. (Martín 2009).

Autonomía

Se define como capacidad del sujeto para definir reglas de conducta para sí mismos. Esta habilidad va de la mano con la toma de decisiones y el buen desempeño de las funciones.

(Suarez, 2016)

Orden

Es la acción de posicionar o colocar las cosas en el sitio que le corresponde a cada uno. El orden es la disposición de las cosas de acuerdo con un plan; se contrapone a la casualidad y al caos. También se le atribuye a la progresión o sucesión de las cosas y la relación que guardan una con otra.

Disciplina

Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien (EcuRed, 2017). Un emprendedor disciplinado cumplirá con las metas y será organizado con su tiempo y labores.

Ser disciplinado en los negocios significa cosas esenciales como la puntualidad, seguir un plan trazado a conciencia, ponerse objetivos y luchar hasta alcanzarlos, separar las cosas

personales de los de la empresa, respetar los recursos del negocio como tal, convicción de terminar y no dejar a medias las cosas que sean importantes para la propia formación de un proyecto exitoso.

Escuchar Activamente

Capacidad de recepción que tiene la persona de atender a los demás tanto en comunicación verbal y no verbal (Bisquerra, 2007)

Capacidad de Analizar

La capacidad de análisis se puede definir como, reconocer y describir los elementos constitutivos de una realidad y proceder a organizar la información significativa, según criterios preestablecidos adecuados a un propósito. Permite conocer la realidad que rodea a la persona. (Lancaster & Pinto Molina, 2001).

Capacidad de Automotivarse

Capacidad de automotivarse e implicarse emocionalmente en actividades diversas de la vida personal, social, profesional, tiempo libre, etc. (Bisquerra, 2007)

Resiliencia

Es la capacidad de afrontar las diferentes situaciones adversas en todos los aspectos de la vida de la persona (Bisquerra, 2007)

Orientación al Servicio

Firme convicción de ayudar implica interés por conocer las necesidades y expectativas de las personas. Se trata de una actitud proactiva, de respeto, responsabilidad, diligencia y amabilidad.

Trabajo en Equipo

Es una habilidad que se impone sobre la individualización laboral, la competencia de trabajo en equipo supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes. Esta competencia es importante permitiendo una buena interacción y comunicación con los demás repercutiendo en evitar realizar dos veces una labor. (Gómez, 2019)

Solidaridad

Se refiere al apoyo que se les brinda a las personas que se encuentran en el entorno. Personas solidarias en el entorno laboral es contar con apoyo para los posibles desafíos que se presentan, es otra faceta de trabajar en equipo creando lazos en el trabajo. (Gómez, 2019)

Respeto

Es una de las habilidades y cualidades más importantes que debe tener un emprendedor y empresario que permite brindar un buen servicio y mantener buenas relaciones con cada uno de los miembros del stakeholder (Gómez, 2019)

La Autoconciencia

Es clave en el liderazgo porque es la que permite ser resilientes en momentos de estrés. La autoconciencia es la base de la inteligencia emocional, es la capacidad de observar que está sucediendo en tu mente, cuerpo y emociones.

Pensamiento Creativo

Es la habilidad de crear o desarrollar nuevas ideas para solucionar un problema específico. La creatividad es salirse del formato tradicional y pensar cosas que, aunque no parezcan muy adecuadas pueden dar respuesta a las problemáticas. Es la capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora de apartarse de esquemas de pensamiento o conducta habituales. Esto permite abordar la realidad en forma nueva, romper el hábito, abandonar la costumbre. (Martínez, 2012)

Perspectiva Global

Consiste en tener una vista general del todo. No se centra solo en una parte específica de la situación, sino de entender más a fondo y en detalle la problemática presentada. Al lograr comprender de una forma más objetiva y global, puede brindar una mejor solución que favorezca a la mayor cantidad de involucrados. (Koontz, 2012)

Autocritico

Es aceptar que como seres humanos podemos equivocarnos y que dichos errores representan la adquisición de experiencias y conocimientos que serán esenciales para evolucionar como personas.

Liderazgo

El liderazgo requiere tener diversas competencias, comunicación, buenas relaciones interpersonales como escuchar, manejar los conflictos con asertividad y logro de objetivos saber negociar, empatía, y una motivación contante. Además, en el aspecto personal, un buen líder se conoce muy bien así mismo, comprende sus estados de ánimo, emociones, sentimientos y motivaciones. “Con liderazgo se asume el rol de dirigir y organizar un grupo, haciendo que el grupo trabaje con entusiasmo y actualmente se ha convertido en la piedra filosofal de las organizaciones” (Guajardo & Andrade de Guajardo, 2008)

Determinación

La determinación nace de un interés, de una pasión que se construye como un propósito y que permite a la persona alcanzar las metas. (Durtwork. 2016)

Innovación

Es estar abierto a ideas y enfoques novedosos, y ser flexible para reaccionar ante los cambios. Nace de buscar ideas nuevas de fuentes distintas, hallar soluciones originales a problemas, generar ideas nuevas y adoptar perspectivas novedosas.

Compromiso

Alinearse con los objetivos de un grupo u organización. Las personas dotadas con esta aptitud están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general, encuentran una sensación de ser útiles en la misión general. (Sarmiento, 2010)

Optimismo

Está relacionada con la proactividad y persistencia. Las personas dotadas con esta aptitud están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas. (Sarmiento, 2010)

Pensamiento Sistémico

Permite comprender la percepción que se tienen de sí mismo y del mundo donde las personas descubren como crean su realidad., (Serge. 2005) en su libro La quinta disciplina lo plantea como la forma de buscar las relaciones o interacciones dentro de los elementos son más importantes que los mismos elementos al determinar el comportamiento.

Pensamiento Complejo

Este pensamiento relaciona, asume diferencias y permite organizar ideas estratificándolas. Es una racionalidad en el abordaje del mundo y del ser humano en donde se entretejen las partes y elementos para comprender los procesos en su interrelación, recursividad, organización, diferencia, oposición y complementación dentro de los factores de orden y de incertidumbre. (Morin, 2000) es una conjugación entre el análisis y la síntesis.

Paciencia

Competencia que te permite esperar, sobre llevar los obstáculos. También permite expandir el panorama y te hace tolerante ante las situaciones que desconoces. Permite lograr objetivos reconociendo que todo es aprendizaje, lo cual requiere de tiempo y esfuerzo. Como

emprendedor surgen muchas dudas acerca del futuro de tu negocio. La paciencia junto con la constancia y una planeación permite alcanzar cualquier meta propuesta.

Perseverancia

Competencia que se basa en la constancia y firmeza para poder sobrellevar todas las dificultades e inconvenientes.

Otras Conceptualizaciones

Autoestima

El doctor Renny Yanosesky en el año 2008, la define como la fuerza innata que impulsa al organismo hacia la vida, hacia la ejecución armónica de todas sus funciones y hacia su desarrollo; que le dota de organización y direccionalidad en lo que realiza y los procesos, ya sean estos cognitivos emocionales o motores, también desde el punto de vista psicológica lo plantea como el resultado del proceso de valoración profunda, íntima y personal que cada quien hace de sí mismo en todo momento. Este resultado es observable, se relaciona con el sentido de valía, capacidad y merecimiento y es a la vez la causa de los comportamientos.

Aprendizaje Autónomo

Capacidad reflexiva necesaria para autorregular el propio proceso de aprendizaje. Tiene cinco características: autodirección, reflexión crítica, responsabilidad personal, motivación y autoconcepto

El Emprendedor y el Empresario

Las Competencias del Emprendedor

El emprendedor es vital en los negocios porque estimula la inversión y la innovación, que determinan el aumento de la prosperidad. (Schumpeter, 1934, como se citó en Varela, 2014, p. 108). Según las autoras Diana Páez S. y Johana C. García R. en el artículo Científico “acercamiento a las características del universitario emprendedor en la unidad de emprendimiento empresarial de la universidad nacional de Colombia” plantean que las investigaciones sobre la personalidad emprendedora, apuntan principalmente a descubrir los rasgos y características de personalidad que permitan predecir comportamientos emprendedores estas características de psicológicas, sociales, hereditarias, ambientales, educacionales, o experimentales que diferencien al emprendedor con éxito de otros grupos humanos.

De acuerdo a (John Kao 1989), el emprendedor es una persona con características muy particulares entre ellas: compromiso total, determinación, perseverancia, capacidad de alcanzar metas, orientación a las metas y oportunidades, iniciativa y responsabilidad, persistencia en la solución de problemas, autoconfianza, busca realimentación, control interno, alto, baja necesidad de status y poder, integridad y confiabilidad y tolerancia al cambio, y se centra que las competencias blandas son más importantes que las duras en el momento de emprender.

En el artículo de (Castro, 2015), el autor hace una revisión bibliográfica de las definiciones de emprendedor, que a continuación en la Figura 1, se encuentra la recopilación de definiciones en donde se puede ver una evolución de la definición del emprendedor.

Figura 1.**Definición del Emprendedor**

Autor	Definición
Richard Cantillon (1975)	Una persona que se caracteriza por comprar productos a precios conocidos para venderlos a precios desconocidos
Schumpeter (1934)	Ente generador de crecimiento económico. Destructor creativo (proceso de desarrollo caracterizado por la innovación constante)
Cantillon, Thunen y Baudeau (Citados en Rodríguez, 2009)	Tomador de riesgo y persona demasiado inteligente
Benthan y Smith (Citados en Rodríguez, 2009)	Tomador de decisiones con riesgo innovador y como trabajador innovador
Pereira (2003)	Es quien percibe la oportunidad y crea la organización para aprovecharla
De Vries (1977)	Concibe e implementa una idea a través de la innovación, administración y toma de riesgos
Drucker (1970)	Ejecuta las tareas de proyección, combinación, innovación y anticipación
Baumol (1968)	Es más que un organizador y que un innovador, debe conseguir nuevas fuentes de recursos y métodos de mercadeo y estructurar una nueva organización
Dees (1998)	Es capaz de destrucción creativa, creación de valor, identificación de oportunidades e ingenio

Nota. Recopilación de las diferentes teorías y conceptos de la palabra emprendedor. Fuente: Castro, (2015)

Para (Drucker 1985), ser emprendedor implica ser innovador; el emprendimiento no es una conducta únicamente intuitiva, de carácter, este tiene una base teórica, económica y social.

(Morris, 1998) afirma que:

Existen tres dimensiones claves de las actitudes y los comportamientos emprendedores, la innovación, el manejo del riesgo y la proactividad; innovación hace referencia a seguir la creatividad, lo inusual y las nuevas ideas para resolver problemas y necesidades, esto tomado de nuevas tecnologías o procesos; la toma de riesgos, habla de la voluntad de comprometer recursos teniendo en cuenta que la oportunidad tiene un gran chance de error, los riesgos son típicamente moderados y calculados; la proactividad tiene que ver con la implementación, con hacer lo que sea necesario para traerle al concepto emprendedor la realización; implica adaptación, perseverancia y responsabilidad ante el fracaso.

Varela (1999) el emprendedor es la persona que es capaz de percibir una oportunidad de producción o de servicio y ante ella formula libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poner en marcha el negocio, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros.

Un emprendedor no es más que un empresario en potencia, ambos persiguen desarrollo económico y generar empleo. Un aspecto característico del emprendedor es la pasión que siente por su idea, sin embargo, hay emprendedores que no pueden evolucionar a empresarios ya que no desarrolla y fortalece habilidades gerenciales que permita expandir su emprendimiento y consolidarlo. (García, 2019).

A nivel psicológico se han hecho varios estudios sobre los rasgos de personalidad de los emprendedores como la necesidad de logro o de autorrealización (Mc Clelland, 1961), control interno y autoconfianza (Kerlinger 2007), espíritu de riesgo.

Las Competencias del Empresario

Santos (1999), el papel de gestor se le atribuye al empresario en el desarrollo económico desde el enfoque económico, a partir de aportes de (Max Weber y Werner S 1863), que consideraron que el empresario es el auténtico impulsor del capitalismo moderno.

Druker (1964) plantea que el trabajo de un empresario es la maximización de oportunidades y por lo tanto su función básica es determinar qué actividades están bien hechas (eficacia), más que el efectuar las actividades bien hechas (eficiencia) que es la labor fundamental de los empresarios y que deben concentrar los recursos y los esfuerzos más en esas oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales.

Castro, 2015 plantea la evolución del término empresario haciendo claro una fuerte diferencia. Y en la Figura 2 se observan cómo han evolucionado los conceptos.

Figura 2.

Evolución del Término Empresario.

Teoría	Autor	Concepto
Teoría del empresario como capitalista	Adam Smith	Concepto de empresario como propietario de los medios de producción y patrón o maestro del trabajo.
Teoría del empresario como agente u hombre de negocios	Richard Cantillon y J.B. Say	Concepto del empresario como agente u hombre de negocios que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en un producto que venderá a un precio incierto en el momento de comprometer sus costes
Teoría del empresario como cuarto factor de la producción: factor de organización	Alfred Marshall	Concepto de empresario como cuarto factor productivo, con el que se aporta el conocimiento a través de la organización y cuya función es la dirección de los negocios
Teoría del empresario de riesgo	Frank Knight	Concepto del empresario como figura que asume el riesgo de la actividad económica al anticipar el producto nacional, creando y asegurando rentas, por lo que el beneficio empresarial o renta residual es el beneficio es la remuneración de dicho riesgo
Teoría del empresario innovador	Joseph Shumpeter	Concepto de empresario como innovador o agente principal del desarrollo económico capitalista, consecuencia del cambio tecnológico. Liderazgo innovador que justifica su beneficio como renta residual de la economía
Teoría del empresario control o tomador de decisiones	Herbert Simon	Concepto del empresario como hombre administrativo que toma decisiones para llevar el control del proceso económico
Teoría del empresario como tecnoestructura	John K. Galbraith	Concepto de empresario como función directiva, normalmente compuesta por un grupo de expertos en la elaboración de decisiones consecuencia de la separación de la propiedad y el control de la gran empresa

Nota. Recopilación de las diferentes teorías y conceptos de la palabra empresario. Fuente: Castro, (2015)

Sáenz (2016) un empresario ha desarrollado habilidades como aprender aceptar la incertidumbre, perspectiva global, flexibilidad y adaptabilidad, por otro es saber combinar los resultados a corto plazo con la visión a largo plazo, no tener miedo a cometer errores.

Salhman (1999), plantea que un empresario identifica oportunidades, reúne recursos requeridos, implementa un plan de acción práctico y cosecha las recompensas en una forma flexible y oportuna dos tipos de competencias: las competencias de conocimiento (CC) relacionadas con los conocimientos requeridos para el desarrollo de la empresa, y las competencias personales entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes y valores necesarios para convertirse en un empresario exitoso a lo largo del tiempo.

Los rasgos prevalecientes que perfilan a los empresarios colombianos de los años 2006 a 2011 de GEM, entidad que realiza constantemente este perfil para uno de los países que lo conforman Ver apéndice 2. Se analiza año a año, a fin de observar el comportamiento de los cuatro tipos de empresarios, para finalizar con el perfil consolidado del empresario intencional, naciente, nuevo y establecido teniendo en cuenta las variables consistentes en el tiempo. Los rasgos prevalecientes se establecen solamente con base en las cuatro variables descritas en el apartado anterior: género, edad, ingresos y educación. Empresario intencional. Los empresarios con intención tienen la mayor cuota de participación, en comparación con los otros tres tipos de empresarios de la tubería empresarial seleccionados.

Peter Druker plantea en su libro el gerente eficaz, una lista de habilidades que los empresarios deben desarrollar en el ejercicio de su actividad, en la tabla 9 se hace una lista de las habilidades y la definición.

Tabla 9.**Planteamiento de Habilidades que los Empresarios Desarrollan Constantemente**

Habilidades	Descripción
Asociar	Capacidad de relacionar conceptos que en la primera instancia se creerían inconexos. Los empresarios relacionan las palabras con la experiencia que van tomando en el ejercer de su labor, por ello el empresario debe estar en continuo aprendizaje y obteniendo nuevos conocimientos de acuerdo a lo que necesita
Cuestiona	El empresario se cuestiona más ¿por qué?, ¿por qué no?, y ¿y sí? Lo importante de plantearse bien las preguntas, un empresario y ha aprendido a plantear los problemas, confiando en sus conocimientos y experiencia.
Observador	El empresario, está abierto a conocer nuevas culturas, nuevos conocimientos. Además, observa el comportamiento de las personas con atención, en su equipo de trabajo y a cada uno de los miembros del stakeholder de la empresa
Experimenta	Inova crea pruebas piloto para validar ideas antes de tomar decisiones, ofrece nuevos productos reconoce la importancia de ir adaptándose a las necesidades del cliente
Relacionarse	Relaciona con todo tipo de personas, para aumentar los conocimientos y generar capital relacional que le permita aumentar el número de clientes

Nota. Listado de las habilidades que requiere un empresario para el éxito. Fuente: el autor

Kizner (1979) plantea que un empresario desarrolla sus habilidades y competencias en el ejercicio de sus actividades, además que el liderazgo es fortalecido a partir del servicio su equipo de trabajo y también a la sociedad por la creación de empleo.

Evolución del Emprendedor a Empresario

Teorías y Modelos

GEM

El modelo conceptual Gem plantea distintas etapas del proceso de creación de empresas, los caracteriza y adicionalmente genera información sobre la población en diversos retos culturales y sociales vinculados en el proceso de empresarial

Plantea las siguientes etapas:

Etapa 1: Aceptación sociocultural hacia la creación de empresa

Etapa 2: Empresarios potenciales: tienen los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para crear empresa, no tienen temor al fracaso

Etapa 3: Empresarios intencionales: buscan alianzas y socios, además no se arriesgan solos solo con otras personas por tres años

Etapa 4: Empresarios nacientes; realizan una actividad específica en la creación de la una actividad empresarial, pero solo ha pagado salarios o cualquier tipo de remuneración a empleados por 3 meses

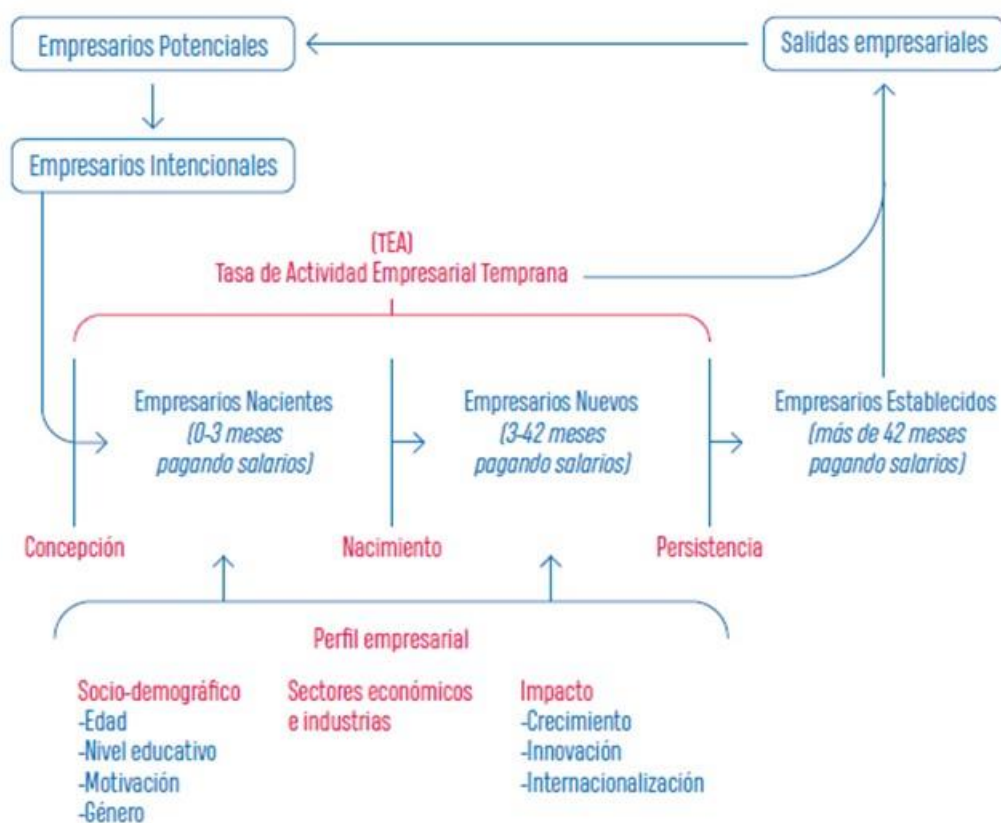
Etapa 5: Empresarios nuevos ha estado frente de su incitativa empresarial y ha pagado salarios a empleados por más de 3 meses, por menos de 42 meses (3.5 años)

Etapa 6: Empresarios establecidos. Ha estado al frente de la iniciativa empresarial y que ha sobrevivido por más de 42 meses

En la Figura 3, se puede observar las etapas de desarrollo del empresario y su relación con el perfil

Figura 3.

Indicadores Claves y Fases del Proceso Empresarial.



Nota: Diagrama que explica las diferentes fases del empresario desde el inicio hasta consolidarse Fuente: Varela, (2004).

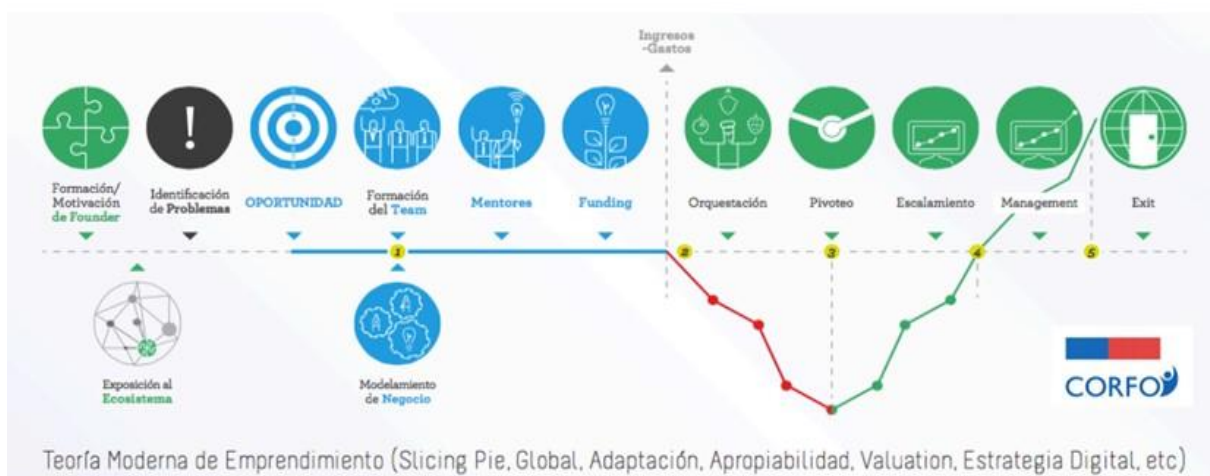
Corfo

La Corporación de Fomento de la Producción es la agencia del Gobierno de Chile, organismo de ámbito multisectorial, encargado del fomento de la producción nacional y

promotora del crecimiento económico regional plantea en su modelo que una Startup se refiere a los emprendimientos que, por su grado de innovación y modelo de negocios, pueden crecer a alta velocidad (CORFO, 2017). En la Figura 4, se observa en forma gráfica la teoría del desarrollo de un emprendimiento que usa CORFO

Figura 4.

Modelo Startup Journey.



Nota. Descripción de cada una de las etapas del modelo Corfo Fuente: CORFO, (2017)

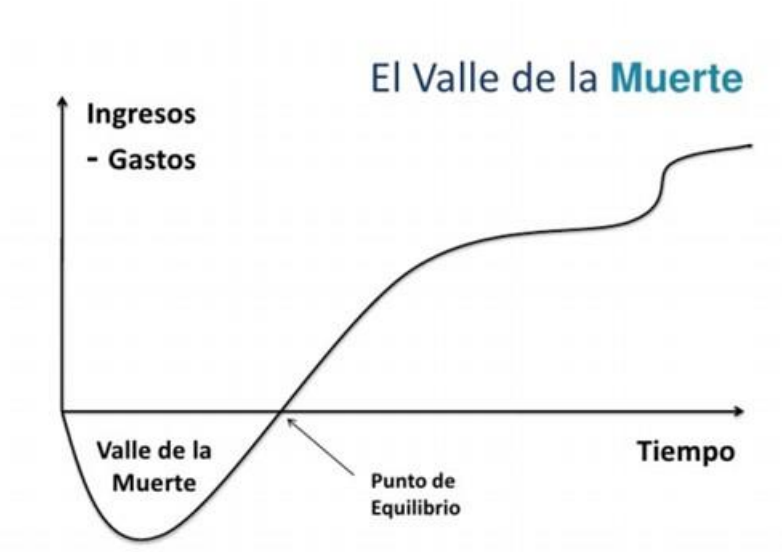
Valle de la Muerte

Originalmente aplicado por Stephen Markham (2002) en el contexto emprendedor, el Valle de la Muerte es el tiempo entre que se comienza un negocio o emprendimiento hasta que se encuentra un modelo de negocio que sea sustentable, confiable y escalable. Durante ese tiempo, el negocio normalmente no genera los suficientes ingresos para cubrir los costos y por ende no es muy atractivo para conseguir inversión significativa. La mayoría de los startups no logran salir

del Valle de la Muerte y prácticamente ninguna logra salir sin modificar su concepto o modelo de negocio a partir de un tiempo X según la Figura 5.

Figura 5.

El Valle de la Muerte.



Nota. La figura explica el Valle de la muerte, teoría que plantea la relación del tiempo con los ingresos y gastos de un emprendimiento. Fuente: Markhman, (2002).

Teoría de Liñán

Liñán plantea 5 etapas para el crecimiento y desarrollo de los emprendimientos y a largo plazo en empresas

1. Establecimiento: Plantea que el primer paso es el establecimiento, una fase breve, creación de una unidad productiva que genere ingresos y una gran cantidad de tiempo que debe dedicarle

2. Supervivencia: en esta fase la empresa solo sigue teniendo una sola línea de producción, hasta que toma la decisión de crecer, fortalecimiento de competencias y su propia motivación.

3. Crecimiento: desarrollo de habilidades gerenciales, aumento del nivel de flexibilidad ya adaptabilidad, debe tener ganancias sustanciales

4. Expansión: En esta fase se ha producido una descentralización de las labores del empresario, ya delega funciones, el empresario y se prepara en gestión empresarial

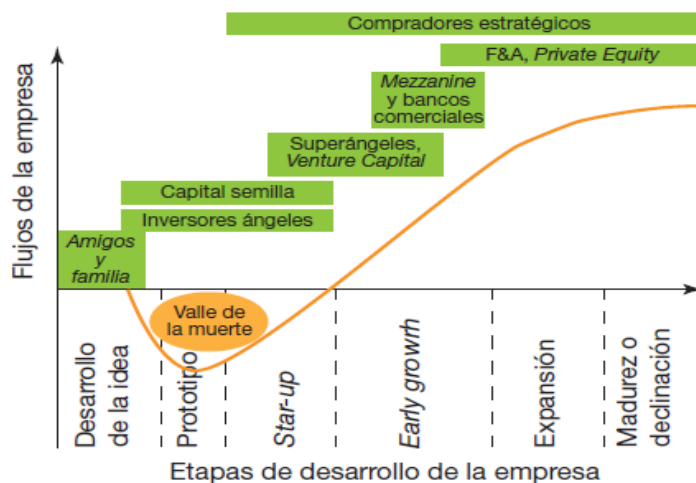
5. Madurez En esta fase la empresa crece para convertirse en una gran empresa

Ciclo de Monge y Rodríguez

Los autores hacen una relación entre el crecimiento y el riesgo del negocio, no hacen diferencia entre emprendedor y empresario, sin embargo, dejan claro que en cada una de las etapas se necesita un desarrollo integral del emprendedor en cada uno de los saberes, habilidades y competencias. En la Figura 6, están las etapas del desarrollo de las empresas y las diferentes posibilidades de apoyo para su crecimiento

Figura 6.

El Ciclo del Crecimiento de la Empresa y Etapas de Financiamiento.



Nota: Describe las etapas desarrollo de las empresas y los flujos de la empresa. Fuente: Liñán (2004)

Diferencias del Desarrollo de las Competencias Blandas de Emprendedor y Empresario

Angular S, (2018) en su libro de emprender a empresario plantea que un emprendedor necesita desarrollar las características del empresario y estos se desarrollan, y que el empresario nunca debería dejar de ser emprendedor.

Un emprendedor tiene pasión por lo que hace, pero debe hacer exitosa su idea o su negocio y superar la subsistencia, el punto es que debe pasar a hacer un empresario. Además (Martínez, 2013) plantea que “un emprendedor y un empresario tienen habilidades blandas que se van desarrollando y fortaleciendo con el tiempo”. En general un emprendedor está cada día aprendiendo a hacer más organizado, a comunicarse de una manera más efectiva y asertiva y su liderazgo está en desarrollo, cuando ya es empresario principalmente el liderazgo ya se ha consolidado, tienen una mayor visión y un enfoque claro y coherente con la realidad.

El empresario ya ha desarrollado habilidades como:

1. Mantener relaciones exitosas con cada uno de los miembros de su stakeholder de su empresa.

2. Descubre y valora las oportunidades, reúne los recursos necesarios y actuar para aprovecharlos.

3. Organiza y establece prioridades, las actividades son eficientes.

4. Estudia, calcula y acepta riesgos calculados.

5. Ha desarrollado una gran confianza en sí mismo y tiene capacidad de tomar decisiones acordes a las situaciones que se presenten.

6. Con respecto al desarrollo del pensamiento complejo el empresario ya a ha desarrollado esta competencia, porque con la experiencia se estructura el pensamiento a partir de las habilidades que va desarrollando.

En la tabla 10, se hizo un análisis de las competencias blandas fortalecidas en la etapa de emprendedor y como evolucionan en el perfil empresario.

Tabla 10.

Diferencias entre Emprendedor y Empresario según Habilidades y Competencias.

	Emprendedor	Competencias fortalecidas	Empresario
1	No es autocrítico, no organiza ni prioriza las actividades, tiene muchas actividades que hacer	Organizado Autocrítico	Trabaja de manera eficiente y eficaz. Reflexiona constantemente, es autocrítico

	Emprendedor	Competencias fortalecidas	Empresario
2	Hace las cosas por el mismo o las controla de manera personal. No ha aprendido a delegar y confiar en su equipo de trabajo	Confianza en sí mismo Confiar en los demás Flexible Trabajo en equipo	Delega, supervisa y hace control
3	Es eficiente para solucionar problemas	Autoaprendizaje	Define estrategias y objetivos, se anticipa a los problemas.
4	Controla a su personal para que trabaje a lo largo de toda su jornada laboral	Planeación	Mide los resultados del trabajo de su personal
5	Tiene muchas actividades	Organizado	Genera gran valor
6	Selecciona mal el personal, se rodea de personas que no aportan mucho	Liderazgo	Selecciona el personal con grandes capacidades y habilidades. Rodeándose de personas con grandes atributos
7	Controla el funcionamiento operativo de la empresa. Todavía le falta mayor capacidad de evaluación de su entorno	Liderazgo	Observa las necesidades de la empresa, los mercados y la evolución del entorno
8	Premia el esfuerzo	Liderazgo	Premia los resultados
9	Conoce las máquinas de su empresa	Organización Disciplina	Conoce los números de la empresa

	Emprendedor	Competencias fortalecidas	Empresario
10	Se centra en el dinero	Paciencia Sentido de servicio	No se centra en el dinero
11	Le falta planear de manera organizada	Planeación	Planea a todo momento
12	No evalúa las inversiones a realizar	Manejo del riesgo	Ahorra en cualquier ámbito de la empresa. Evalúa financieramente
13	Teme para equivocarse	Confianza en sí mismo Resiliente	No teme a equivocarse
14	Es impaciente	Paciencia	Es paciente
15	Se centra en el producto o el servicio y no innova	Innovación Creatividad	Innova sabe que los productos tienen un tiempo de vida
16	Intenta resolver problemas con el empleo del análisis de la lógica	Pensamiento crítico	Pensamiento complejo, hace relaciones según su experiencia y conocimientos adquiridos
19	Falta mayor responsabilidad para asumir las consecuencias de las decisiones y acciones	Responsabilidad	Asume con responsabilidad las consecuencias de las decisiones y acciones
20	Incumple con las tareas en tiempo, objetivos, por fallas en la organización	Disciplina	Cumple con las tareas en tiempo y forma es un ejemplo


	Emprendedor	Competencias fortalecidas	Empresario
21	Falta un mayor respeto consigo mismo, su espacio y compromisos	Respeto	Es respetuoso con su propio espacio y con la de los demás
23	Problemas sin priorizar las actividades y trabajos	Gestión del tiempo	Asigna el tiempo a cada actividad, las prioriza como importantes y urgente
24	Poca gestión del conocimiento y de innovación	Innovación Creatividad Toma de decisiones	Optimiza y utiliza y se apoya de tecnología, invierte de acuerdo a los que se necesita
25	Instrucciones verbales		Programa semanal y manual de funciones y procesamientos
26	Considera de la negociación	Negociación	Considera que la negociación es un arte que exige aprendizaje permanente
27	Presenta dificultades en mantener las relaciones con los miembros de su stakeholder	Crear relaciones interpersonales	Establece alianzas sólidas y sustentadas con convenios firmados
28	Pierde con facilidad su tranquilidad interior, le falta controlarse a sí mismo	Autoconocimiento Autocrítico Autoconciencia Autocontrol	Es capaz de identificar los pensamientos que genera preocupaciones, miedos, frustraciones, reconoce que está sucediendo en su mente, cuerpo y emociones

Nota. Es un análisis de las competencias blandas fortalecidas en la etapa de emprendedor y empresario. Fuente: el autor

El pensamiento complejo es una de las competencias blandas que Tobón platea como esenciales en el desarrollo personal y profesional, en la tabla 11, se evidencia el paso de pensamiento complejo a pensamiento consiente y las competencias involucradas en el mismo

Tabla 11.

Estructura del Pensamiento de un Empresario.

Pensamiento complejo	Pensando con:	Autocritico	Valorar la organización y planeación de la empresa en contraste con las metas, relacionando con la sostenibilidad, ambiental social, y económica
		Multidimensionalidad	Conocer los diferentes conocimientos de las diferentes áreas, (financiera, contable, administrativa, mercados), además de evaluar los tiempos y los espacios que se tienen y los necesarios
Procesamiento consiente		Flexibilidad	Perspectiva amplia de los cambios e intereses de cada integrante del stakeholder de la empresa. Continuamente cambiante por las transformaciones tecnológicas, sociales y empresariales.

Objetividad	La realidad que todo está fluctuando, reconociendo la confluencia de diferentes intereses, políticos, económicos, y sociales
Adaptabilidad	Cambio en las relaciones de transformación de las creencias propias, adaptándolas a nuevos desafíos y realidades

Nota. Recopilación a partir de la teoría de Tobón Sergio (2004). Fuente: el autor

Modelos y Metodologías para el Fortalecimiento de Competencias de Emprendedores a Empresarios

Contribuir en el desarrollo del emprendedor ha sido un tema estudiado y se han generado diferentes modelos, identificando la importancia del desarrollo de las competencias blandas para conseguir la evolución de emprendedor a empresario. Los modelos estudiados manejan la perspectiva del fortalecimiento de las habilidades del ser, sin embargo, también plantean competencias del hacer y del saber

Aprender haciendo, el emprendedor pasa a empresario porque está haciendo diariamente el ejercicio de práctica de alcanzar las metas, incrementando la velocidad de aprendizaje y de retención de habilidades como comunicación asertiva, liderazgo, habilidades gerenciales, toma de decisiones, planeación e innovación.

Vallejo, 2016 estudio 115 startups exitosas en Chile con respecto al uso de las competencias blandas; concluye que un empresario exitoso ha desarrollado y usa constantemente su habilidad de resolver problemas partir del conocimiento, experiencia y desarrollo de las competencias.

En la Figura 6, se puede observar que la competencia con más alto nivel de importancia es resolver problemas y el análisis crítico de las situaciones, luego le sigue saber vender y negociar. Desde el punto de vista de las competencias intrapersonales e interpersonales están el liderazgo, coraje, persistencia, adaptabilidad, determinación resiliencia, paciencia y comunicación respectivamente.

Figura 7.***Puntaje Habilidades para el Éxito del Emprendimiento.***

Nota. Resultado de la investigación donde se observan las competencias blandas que más usan los empresarios. Fuente: Vallejo, (2016)

Efron (2020), plantea que las competencias se desarrollan en un 70% en la práctica y con la vivencia de las experiencias, un 20% con un coaching, observación y realimentación y un 10% aprendizaje formal a través de cursos y talleres.

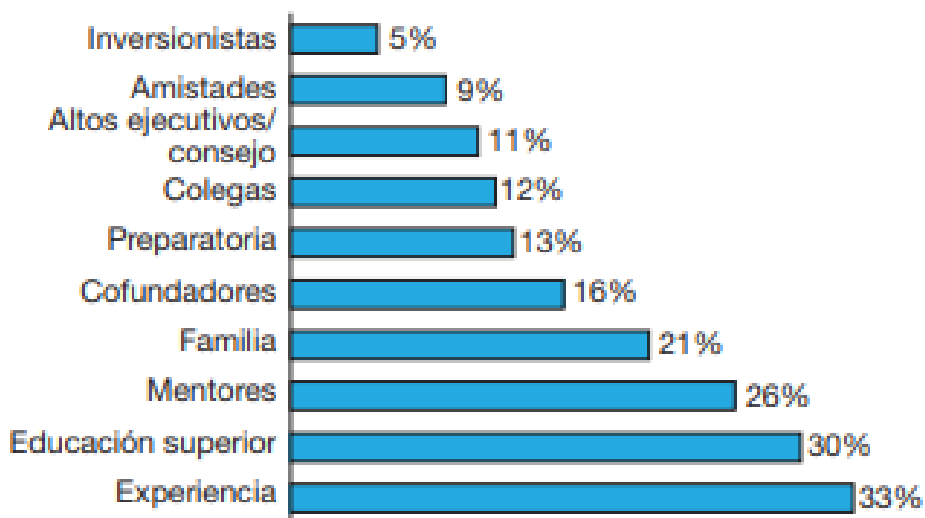
Aprender haciendo, el emprendedor pasa a empresario porque está haciendo diariamente el ejercicio de práctica de alcanzar las metas, incrementando la velocidad de aprendizaje y de retención de habilidades como Comunicación asertiva m Liderazgo: recursos humanos,

habilidades gerenciales, toma de decisiones, planeación, innovación. Además, como lo plantea (Puig 2012), en su libro de liderazgo plantea que un emprendedor debe valorar poner en práctica los conocimientos adquiridos y que va aprendiendo, porque lo que más ayuda es el entrenamiento diario de las habilidades para la vida para ser una persona con proyectos de vida consolidados.

Ernst and Young (2011), plantean que el éxito de un emprendedor se debe en un 33% a la experiencia que desarrolla a partir de su ejercer como emprendedor como se observa en la Figura 8.

Figura 8.

Factores que Contribuyen al Éxito de los Emprendedores.



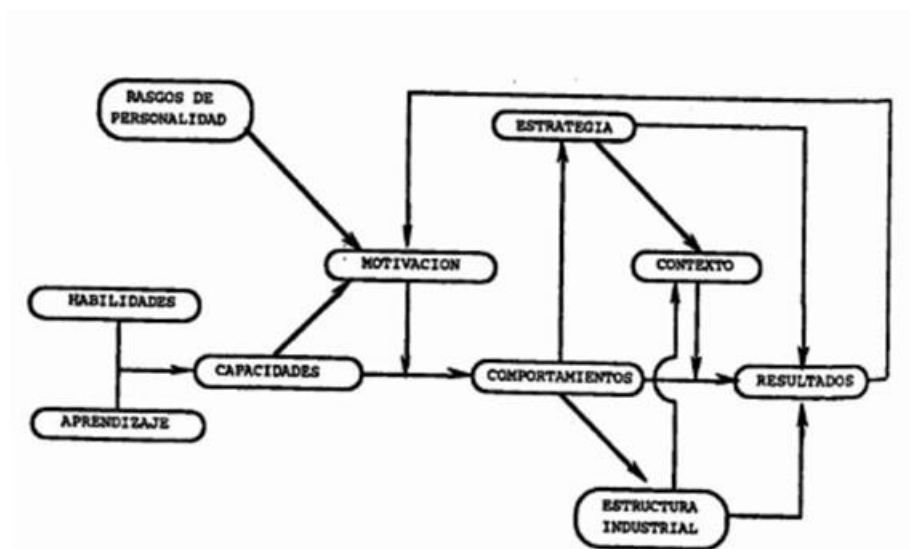
Nota. Resultado gráfico de la Investigación de Ernst y Young sobre que permite el desarrollo de habilidades en un empresario. Fuente: Ernst y Young. (2011)

Modelos

Modelo de Herron y Robinson

Figura 9.

Modelo de Herron y Robinson.



Nota. Herron en su modelo gráfico explica las competencias y habilidades que desarrolla un emprendedor. Fuente: Bourgelas, (2014)

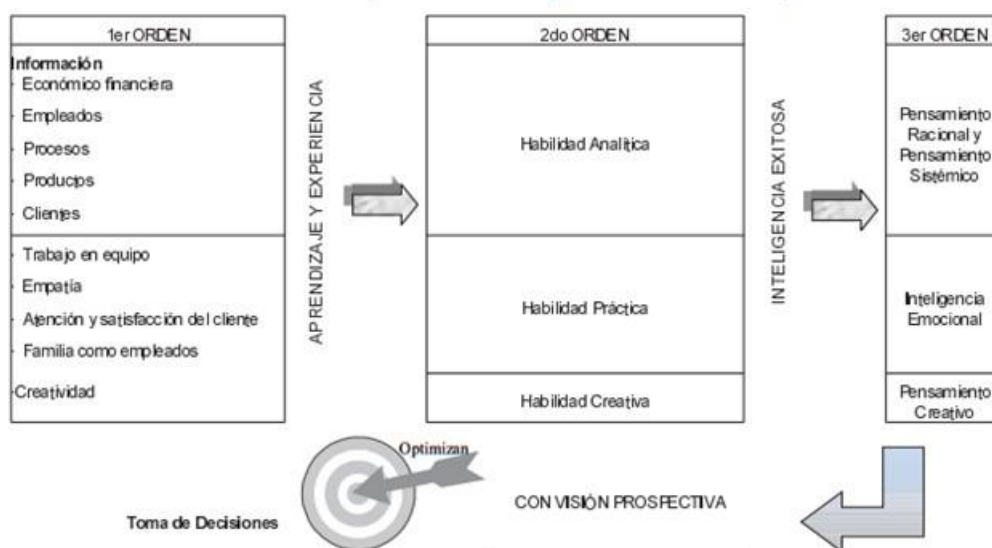
La Figura 9, se observa un modelo que plantea los rasgos de la personalidad deben tener 4 ejes: 1) centro de control interno, 2) Propensión al riesgo, 3) Tolerancia a la incertidumbre, 4) Perseverancia, además que debe tener claro un método de autoaprendizaje y una curiosidad innata por aprender y conocer el conocimiento que requiere para tomar decisiones, junto con capacidades claves como la creatividad, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

Por otro lado, toma como uno de los ejes la motivación que proporciona la energía activa como lo plantean los autores que se deriva de una fuerza de voluntad para conseguir los objetivos y como lo plantea (Durtwork, 2018) lo esencial de la determinación para alcanzar metas propuestas; el emprendedor va desarrollados comportamientos de liderazgo asertivo, disciplina, perseverancia, pensamiento crítico, y empatía que permiten crear y poner en marcha estrategias y construir toda una organización a partir de una planeación adecuada.

Modelo Castillo María

Figura 10.

Modelo de Castillo María



Nota. Modelo gráfico que explica las habilidades que desarrolla un empresario. Fuente: Castillo, (2010)

En la Figura 10, plantea como evoluciona un empresario desde el inicio de la creación de la empresa hasta llegar a consolidarla a partir de toma decisiones. En su modelo plantea que el empresario debe estar en continuo aprendizaje e interiorización de experiencias, de primer orden acompañado de fortalecimiento de trabajo en equipo, empatía, atención y satisfacción del cliente, familia como empleados a partir de crear ambientes laborales saludables y familiares que se entrelazan con la creatividad generando en el sistema la sostenibilidad. En el segundo orden plantea las habilidades analíticas, prácticas y creativas y de tercer orden vuelve a las competencias del ser desde el marco de la formación como ser humano (conocerse a sí mismo, inteligencia emocional, valores, gestión de las emociones) y el desarrollo de un pensamiento complejo que incluye un pensamiento racional y sistémico.

Además, usa la teoría de Sternberg, 1997 que plantea que una inteligencia exitosa tiene:

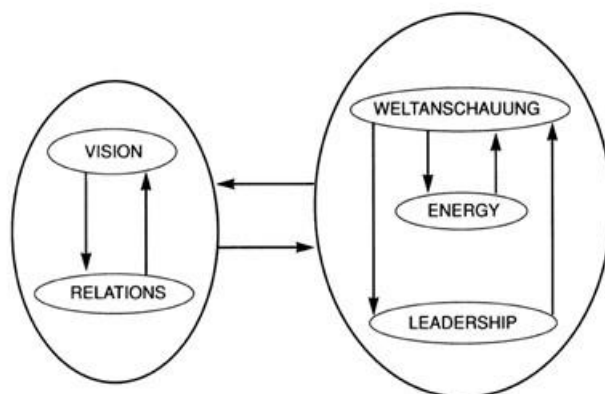
- a. Proactividad en la detección, definición y solución de problemas
- b. Poseen una visión a largo plazo, formulan estrategias para la resolución de problemas tomando en consideración objetivos de largo alcance.
- c. Poseen capacidad especial para el manejo de la información y le dan un significado en función de sus expectativas
- d. Capacidad para medir el riesgo de las acciones buscando la maximización de resultados
- e. Esta consiente que se puede cometer errores y los asume como parte del proceso aprendizaje
- f. Persiste frente a las decepciones.

g. Capacidad de reconocer sus emociones y detectar las emociones ajenas y conectarse con ellas.

Louis Jacques Fillion

Figura 11.

Fillion Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel.



Nota. Modelo gráfico de las competencias y habilidades que desarrolla un emprendedor.

Fuente: Fillion, (2004)

Es metamodelo desarrollado a partir de estudiar a emprendedores que luego se convirtieron en empresarios exitosos. Plantea que el emprendedor debe tener una visión clara hacia donde debe llegar tener una determinación y una meta clara. Además, esta visión se va construyendo y adaptando según las relaciones interpersonales y alianzas que se vayan realizando, realimentándose unas con otras. Por otro lado, hay una conexión directa con weltanschauung que es una palabra alemana que tienen como significado perspectiva de todo el sistema, y esta produce un buen liderazgo. En la Figura 11, el modelo plantea que es necesario la

energía y esta sale del trabajo, el compromiso, la responsabilidad, la disciplina y la pasión que tiene por lo que hace.

Modelo de Fortalecimiento de Competencias Blandas PREM

La empresa K Guatiguará S.A.S., ha creado un programa para el fortalecimiento de competencias blandas llamado PREM prepárate para emprender.

En este programa toma como competencia base amor y pasión que se alimenta del autoconocimiento, la alegría, la tranquilidad y autoestima, en el segundo nivel aparece la confianza en sí mismo en donde optimismo, positivismo y esperanza juegan un papel importante, en el tercer nivel esta la paciencia, la perseverancia, la resiliencia, la autodisciplina, la resiliencia, el cuarto nivel manejo de riesgo, responsabilidad y liderazgo y como último un quinto nivel: empatía, comunicación asertiva, trabajo en equipo y manejo de conflictos. La empresa con su programa PREM plantea que las competencias se interrelacionan unas con otras, no hay una disociatividad entre ellas.

Figura 12.

Mapa del Programa para el Fortalecimiento de Competencias Blandas (PREM)



Nota. Mapa grafico de la interrelación de las competencias. Fuente: KGuatiguará, (2021)

Esta empresa tiene talleres para el fortalecimiento de competencias blandas, el cual toma como base central el amor, pasión y vocación para el emprendedor bajo 7 parámetros.

Primero Amor a ti mismo, segundo a Amor por lo que haces, tercero Amor y pasión por tu idea emprendedora, cuarto Amor por tu empresa, quinto Amor a las personas que trabajan contigo, sexto Amor que supera miedos y séptimo Amor a aprender.

El programa PREM trabaja 20 competencias blandas, estas son, confianza en sí mismo, determinación, paciencia, perseverancia, liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo,

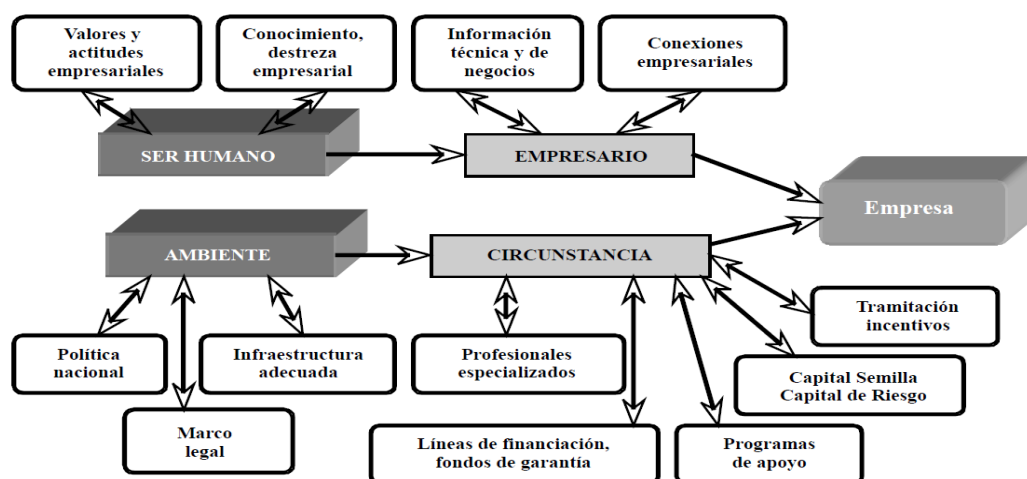
pensamiento crítico, autoconocimiento, disciplina, empatía, optimismo, flexibilidad y adaptabilidad, automotivación, manejo de las emociones y sentimientos, resolución de problemas, autocuidado, resiliencia y responsabilidad.

Modelo de Varela

Varela, 2006, plantea un modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias que desarrolla como ser Humano, con los valores y actitudes empresariales

Figura 13.

Modelo Varela.



Nota. Modelo grafico del desarrollo empresarial. Fuente: Varela, (2006)

En la Figura 13, muestra los elementos con los conceptos teóricos como los son; a) procesos de transformación, b) concepto de espíritu empresarial, c) concepto de cultura

empresarial, d) concepto de líder empresarial, e) el proceso empresarial, f) componentes de todo negocio, g) etapas del proceso empresarial.

El espíritu empresarial es donde trabaja las competencias blandas, los cuales los expresa como unos elementos: Coraje, automotivación, adaptación, confianza en sí mismo, positivismo, perseverancia, constancia, proactivo, autocontrol solidaridad, responsabilidad, ética y liderazgo

Metodologías de Aprendizaje para el Desarrollo y Fortalecimiento de las Competencias

Los resultados de un análisis de metodologías y modelos para la enseñanza del emprendimiento utilizada, se realizó una búsqueda de información en universidades, incubadoras y entidades que apoyan a los empresarios en las diferentes etapas.

Paños 2012, en la Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado (REIFOP) define la metodología como un conjunto de decisiones sobre los procedimientos a implementar y sobre los recursos a utilizar en las diferentes fases de un plan de acción que, organizados y secuenciados coherentemente con los objetivos pretendidos en cada uno de los momentos del proceso, permiten dar una respuesta a la finalidad última de la tarea educativa.

La mayoría de los autores clasifican las metodologías de aprendizaje en dos grandes grupos.

1. Metodologías tradicionales, también conocidas como métodos pasivos.
2. Metodologías innovadores, activos o basados en la acción (Samwel, 2010).

Aprendizaje activo, este término “aprendizaje activo”, introducido por Bonwell y Eison (1991), se refiere a los modelos de instrucción que enfocan la responsabilidad del aprendizaje en

los aprendices. Sin embargo, Mayer (2004) demuestra, se debe procurar la cognición activa, en lugar del comportamiento activo, para llevar a cabo el proceso de aprendizaje y transferencia del conocimiento más efectivo, lo que respalda el enfoque constructivista del aprendizaje, si lo miramos a nivel empresarial cada emprendedor es responsable de su propio proceso de aprendizaje, así que decide como es el proceso de construcción constante en el cual es el responsable del esquema de aprendizaje.

El Aprendizaje Basado en la Experiencia

No son pocos los que apoyan la siguiente cita atribuida a Confucio, “lo escucho y me olvido; lo veo y lo recuerdo; lo hago y lo entiendo” (ABSEL, 1990). La frase anterior manifiesta la eficacia del aprendizaje basado en la experiencia o aprendizaje experiencial, que se caracteriza precisamente, como ya se ha comentado anteriormente, por defender que “se aprende haciendo”. Y silicón Valley plantea que el emprendedor debe vivir la experiencia y aprender de los errores lo más pronto posible.

El ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (Kolb, 1984) perfecciona el trabajo de otros autores en este sentido como Ackoff (1959), Dewey (1938) y Piaget (1978). Se centra en la idea del aprendizaje experiencial existe como una forma particular de aprendizaje distinguida por el papel central que la experiencia juega en el proceso de aprendizaje. Como analizaremos posteriormente, este modelo supone que para aprender algo se debe trabajar o procesar la información que se recibe. Según esto, podemos partir de una experiencia directa y concreta; o bien de una experiencia abstracta, que es la que tenemos cuando leemos acerca de algo o cuando alguien lo cuenta. Así, las experiencias que tengamos, concretas o abstractas, se transforman en

conocimiento cuando las elaboramos de alguna de estas dos formas: bien reflexionando y pensando sobre ellas, o bien experimentando de forma activa con la información recibida.

Por esta razón, cualesquiera que sean los métodos o técnicas para utilizar, éstos deben favorecer que el emprendedor se involucre en su experiencia de aprendizaje: es él quien debe observar, probar, analizar y participar en las distintas actividades del proceso para integrar los nuevos conocimientos.

Teniendo esto en cuenta, el aprendizaje experiencial influye en las personas de dos maneras: mejora su estructura cognitiva y modifica las actitudes, valores, percepciones y patrones de conducta. Estos dos elementos de la persona están siempre presentes e interconectados. Por tanto, el aprendizaje del alumno no es el desarrollo aislado de la facultad cognoscitiva, sino el cambio de todo el sistema cognitivo-afectivo-social.

Es pues, a través de una participación, significativa y experiencial, como los estudiantes construyen nuevos y relevantes conocimientos que influyen en su formación y derivan en la responsabilidad y el compromiso por su propio aprendizaje. Como expresa Ausubel (1976) “sólo cuando el aprendizaje es relevante surge la intención deliberada de aprender”.

Los métodos pedagógicos más directamente relacionados con el aprendizaje experiencial son el método del caso y los modelos de simulación. Ambos se caracterizan porque permiten que el alumno viva una realidad empresarial y aprenda a través de la experiencia derivada de la misma.

La combinación de ambas metodologías permitirá potenciar el aprendizaje del alumno de una forma más eficaz, aplicando conocimiento a tareas prácticas (Aidar, 2006), permitiendo desarrollar, entre otras habilidades, las relacionadas con la toma de decisiones y la resolución

de problemas, el trabajo en equipo, la negociación y el ejercicio del pensamiento crítico (Blasco, 2000; Gross y Adrián, 2004; Escobar y Lobo, 2006).

Kousrisky & Carlson 1996, y Smilor (1997), aprender haciendo, el aprendizaje surge de la autonomía del individuo, por ensayo y error. Muchas veces el aprendizaje experiencial también se asocia con el aprendizaje autónomo. La premisa básica de esta teoría es que el individuo se responsabiliza de manera individual y autónoma de su propio aprendizaje.

Así que de manera autónoma los individuos plantean sus propias metas y objetivos ¿qué aprender? y ¿para qué? ¿Cómo pueden conseguir los recursos adecuados para esto y evaluar su progreso? Así es como se genera el aprendizaje (Rogers, 1969). Desde esta perspectiva, el aprendizaje es el proceso por medio del cual construimos conocimiento mediante un proceso de reflexión y de “dar sentido” a las experiencias, según los estudios de David Kolb se centran en explorar los procesos cognitivos asociados al abordaje y procesamiento de las experiencias, y en identificar y describir los diferentes modos en que realizamos dicho proceso, esto es, los diferentes estilos individuales de aprendizaje.

K. Kraiger, 2003 plantea un diagrama sobre el modelo de aprendizaje de habilidades blandas, estableciendo la importancia de la práctica y de la realimentación de los aprendizajes adquiridos, va más allá de ponerle un sentido es comprender, ver Figura 14.

Figura 14.

Diagrama sobre el Modelo de Aprendizaje de Habilidades Blandas de Kraiger.



Nota. Modelo de aprendizaje. Fuente: Kraiger, (2003).

Effron (2018) plantea que cada experiencia que tiene un emprendedor y un empresario son significativas y forman parte de su desarrollo para poder alcanzar sus metas u objetivos y le da un porcentaje del 70% como se observa en la tabla 12 el de mayor valor con relación al aprendizaje formal en aulas y cursos con un 10% y a la observación con un 20%

Tabla 12.

Planteamiento para Fortalecer las Competencias.

Actividad	Cómo contribuye	Porcentaje de apropiación
Experiencias significativas, práctica	Aumenta las capacidades, análisis crítico, autoconocimiento	70%
Coaching, observación y retroalimentación	Mejora el rendimiento y los comportamientos	20%

Actividad	Cómo contribuye	Porcentaje de apropiación
Aprendizaje formal en aulas y cursos	Aprendizaje estructurado y conocimientos	10%

Nota. Porcentajes de apropiación según la actividad de aprendizaje. Fuente: Effron, (2018)

Por otro lado, Combariza, 2005, docente del Tecnológico de Monterrey plantea que el aprendizaje experiencial se logra a través de vivencias reflexionadas de manera sistémica que permiten el descubrimiento de nuevos conocimientos, la construcción de habilidades y la adquisición de valores. Este tipo de aprendizaje hace que los emprendedores modifiquen actitudes, valores, percepciones y patrones de conducta. Es un sistema a cognitivo-afectivo-social, cuando se ha lo grado un nivel el empresario hace la reflexión, le encuentra significado y transfiere los aprendido en su vivir diario.

El Aprendizaje Procedimental Para Empresario

Martínez, 2006, afirma que el aprendizaje procedimental puede considerarse en el desarrollo de un sistema de ejecución que no está representado como información explícita sobre el mundo y que se activa de modo automático ante las demandas de una tarea o acción. Consiste en una serie de repertorios motores, estrategias cognitivas que llevamos a cabo una vez adquiridos de modo automático e inconsciente.

La complejidad de un proceso mental es invariable, el número de pasos para su ejecución no cambia. Sin embargo, si cambia con el tiempo, ya que la mente reconoce lo que paso y que se debe hacer y ejecutara el proceso más rápido; Marzano, 2005 además plantea 5 dimensiones y de allí el plantea que el desarrollo de estas dimensiones le permite al empresario ver con mayor perspectiva y crear opciones.

Dimensión1: pensamiento relacionado con actitudes y percepciones positivas sobre el aprendizaje; a partir de fortalecer el orden, el respeto, el positivismo y la confianza.

Dimensión 2: Pensamiento relacionado con la adquisición e integración del conocimiento

Dimensión 3: Pensamiento relacionado con el refinamiento y la profundización del conocimiento, a partir de reconocer los errores y tomar como lecciones de aprendizaje

Dimensión 4: Pensamiento relacionado con la aplicación significativa del conocimiento

Dimensión 5: Pensamiento relacionado con hábitos mentales positivos a partir de no actuar con impulsos, mente abierta y autoevaluándose constantemente.

Metodologías de Aprendizajes Activos

A continuación, se describe en la siguiente tabla las metodologías activas, además se colocaron las competencias blandas a desarrollar según lo plantado por Crissian, 2008

Tabla 13.

Metodologías de Aprendizaje Activos.

<i>Metodologías</i>	<i>Descripción</i>	<i>Competencias a desarrollar</i>
---------------------	--------------------	-----------------------------------

<i>Aprendizaje basado en problemas</i>	<i>Detectar problemas, identificar y resolver problemas, poniendo en práctica los conocimientos previos.</i>	<i>Pensamiento crítico Trabajo en equipo Resolución de problemas Autonomía comunicación interpersonal Creatividad Toma de decisiones Comunicación oral y escrita</i>
<i>Estudio de casos</i>	Consiste en analiza, gestionar, tomar decisiones y buscar soluciones eficaces a problemáticas reales de actualidad.	<i>Visión de futuro Motivación Incitativa Responsabilidad Autonomía Comunicación Pensamiento crítico planificación</i>
<i>Aprendizaje basado en proyectos</i>	Consiste en diseñar, formular y elaborar un proyecto con el objetivo en dar respuesta aun necesidad o un problema.	<i>Pensamiento creativo pensamiento critico Toma de decisiones Planificación</i>

Nota. Es la relación de las metodologías de aprendizajes activos y las competencias a desarrollar, Fuente: Crissian, (2008).

Estrategias Para el Fortalecimiento de Competencias Blandas Emprendedores y Empresarios

Liñán en su tesis de doctorado hace una recopilación de diferentes estrategias para el fortalecimiento del perfil del empresario y del emprendedor. En la tabla 14 el autor las describe y los autores que le dan soporte.

Tabla 14.

Estrategias para el Fortalecimiento de los Emprendedores a Empresarios.

<i>Estrategia</i>	<i>Actividades</i>	
<i>Fortalecimiento de la personalidad</i>	Capacitaciones de universidades en Psicología económica, psicología de la personalidad, con el objeto de fortalecer la confianza en sí mismo y autoestima.	Rusia Elvir M. Akhmetshin, Kazan Federal University 2019. (Akhmetshin, 2019)
	Desarrollo de la autoconciencia, manejo del estrés personal, resolver problemas analítica y creativamente, construir relaciones comunicando solidaridad, motivando a otros, manejando conflictos, empoderando y delegando, construyendo equipos y trabajo en equipo efectivos, y liderar cambios positivos.	Brown, Charlier, Rynes, Hosmanek, 2013 Hogan y Warrenfeltz (2003)
	Habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, liderazgo. Habilidades y habilidades comerciales.	Avolio, 1999
	Mentores empresarios con experiencia	Hendrajaya, Joko Widodo, Maman Rachman, Tri Joko

*Estrategia**Actividades*

Raharjo 2010.

Nota. Listado de las diferentes actividades para el desarrollo del fortalecimiento de la personalidad Fuente: Liñán, (2004).

Otras actividades que plantean diferentes entidades públicas y privadas para ayudar a emprendedores y empresarios y que implementan actualmente son: Talleres de habilidades blandas Paneles de empresarios, conversatorios con empresarios, mentores, foros, charlas con empresarios, participación de eventos como ferias, macro ruedas, muestras empresariales, generar relaciones (networking, coworking, clubs y redes de emprendimiento), Además de reconocer y conocer las necesidades de cada uno de los miembros del stakeholder, contribuyen con el fin de consolidar a un empresario.

Modelo Propuesto para el Proceso del Desarrollo de Competencias Blandas Para Evolucionar de Emprendedor a Empresario

Modelo de Competencias de Emprendedor a Empresario

El modelo propuesto para evolucionar de emprendedor a empresario se enmarca en el desarrollo y fortalecimiento de competencias blandas, se construyó a partir de las investigaciones, documentos estudiados y la experiencia como emprendedora. La base teórica de este modelo se basa en que las competencias blandas son aquellas que no de tipo técnico o de conocimiento propio a partir del perfil profesional reconocidas como duras o técnicas. Además se clasificaron en tres intrapersonales, interpersonales y las cognitivas.

Este modelo tiene 5 pilares que se dividen en dos niveles de desarrollo, además en su construcción una análisis crítico de cada una de las competencias blandas y el impacto que generaba en el desarrollo y consolidación del emprendimiento.

Este modelo se caracteriza por su plasticidad en cada una de las partes flexible se mueve según las experiencias, es fluido, es complementario porque cada una de las competencias se complementan y se realimentan mutuamente. Por ello se puede ver en la Figura 15, las flechas van en todas las direcciones, de arriba abajo, derecha izquierda, porque cada una de ellas se relacionan.

Figura 15.

Modelo para el Fortalecimiento de Competencias Blandas para pasar de Emprendedor a Empresario.



Nota. Modelo del desarrollo y evolución de las competencias blandas para pasar de emprendedor a empresario. Fuente: el autor.

La metodología propuesta para el desarrollo y fortalecimiento de competencias blandas expuestas en este modelo se basa que el proceso de aprendizaje en un 60% se logra a través de practica y la experiencia, del ejercer cada día el rol de emprendedor para pasar a ser empresario. El otro 20% se logra en capacitaciones teórico -prácticas junto con auto introspección, al generar espacios de autoevaluación se permitirá hacer una relación de los conocimientos e información que debe estar en contante aprendizaje (capacitándose) y así cada día tomar las mejores decisiones y el 20% restante al estar en contacto con otros emprendedores, empresarios o estar con mentores o consultores que tengan la experiencia de ser emprendedores y empresarios.

Hay que motivar y acompañar al emprendedor y empresario para que sigan generando experiencias significativas, crear espacios para generar relaciones con cada uno de los miembros de los stakeholder de la empresa. El ejercicio que hace el emprendedor de producir, buscar estrategias de mercadeo, manejo de las finanzas, el vender su producto o servicio, del trabajo que realiza con los socios, su relación con el equipo de trabajo, clientes y proveedores le permitirá fortalecer las competencias blandas. Este proceso de fortalecimiento debe mantenerse en constante celeridad, reconociendo la importancia del aprendizaje, adaptándose a la realidad, potenciando el autoaprendizaje.

Nivel 1. De emprender

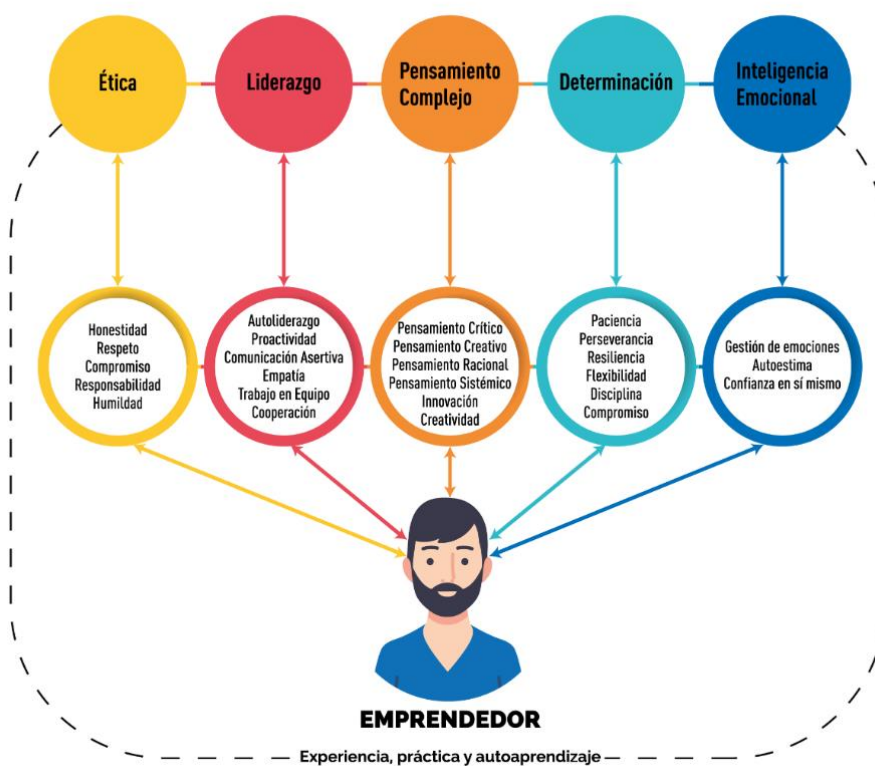
El emprendedor desde que inicia su idea de negocio deberá fortalecer las competencias blandas descritas en cada uno de los pilares propuestos en este modelo, ver Figura 16. Cada uno de los pilares deberá crecer lo suficiente para poder ser un empresario. Para ello se debe hacer un diagnóstico inicial del nivel de desarrollo y empoderamiento de las competencias blandas, se

recomienda evaluarlo de la siguiente manera; 1) novato (principiante), 2) iniciando, 3) en crecimiento, 4) en fortalecimiento y 5) experto.

Estos 5 pilares deben crecer contantemente, permitiendo un desarrollo en el emprendedor, ver Figura 16, Nivel 1

Figura 16.

Nivel 1. Emprendedor.



Nota. Parte del modelo del nivel 1 del emprendedor. Fuente: el autor.

I Pilar: Ética.

Este pilar considero que es la base para el desarrollo e integración con los demás pilares y competencias que forman parte del modelo.

- 1) Honestidad
- 2) Respeto
- 3) Compromiso
- 4) Responsabilidad
- 5) Humildad
- 6) Cooperación

II Pilar: Liderazgo:

Este liderazgo ya desarrollado lleva consigo un alto nivel de eficiencia, con competencias que deben ser fortalecidas porque son complementarias, realimentándose unos con otros.

- 1) Autoliderazgo
- 2) Proactividad
- 3) Orden
- 4) Comunicación asertiva
- 5) Empatía
- 6) Trabajo en equipo
- 7) Cooperación
- 8) Gestionar el tiempo

- 9) Manejo del riesgo
- 10) Manejo de conflictos

III Pilar 3: Pensamiento complejo: este pensamiento permitirá hacer relaciones entre el conocimiento, las experiencias y la realidad del entorno del emprendedor y su emprendimiento. Y todos los caminos del pensamiento hay que utilizarlos y practicando para ir fortaleciendo estas competencias.

- 1) Pensamiento crítico
- 2) Pensamiento creativo
- 3) Pensamiento racional
- 4) Pensamiento sistémico
- 5) Pensamiento estratégico
- 6) Innovación
- 7) Creatividad

IV Pilar 4: Determinación

La meta a la que quiere llegar y alcanzar es clara en el emprendedor trazándose un camino hasta lograr llegar a ella, esto requiere de un fortalecimiento de las siguientes competencias

- 1) Paciencia
- 2) Perseverancia
- 3) Resiliencia

- 4) Adaptabilidad
- 5) Flexibilidad
- 6) Optimismo
- 7) Disciplina
- 8) Valentía
- 9) Compromiso

V Pilar 5: Inteligencia emocional

El querer a sí mismo y a los demás, teniendo en equilibrio su parte emocional permite tener un buen desarrollo como emprendedor, por ello se

- 1) Gestión de emociones y sentimientos
- 2) Autoestima
- 3) Confianza en sí mismo
- 4) Autoevaluación

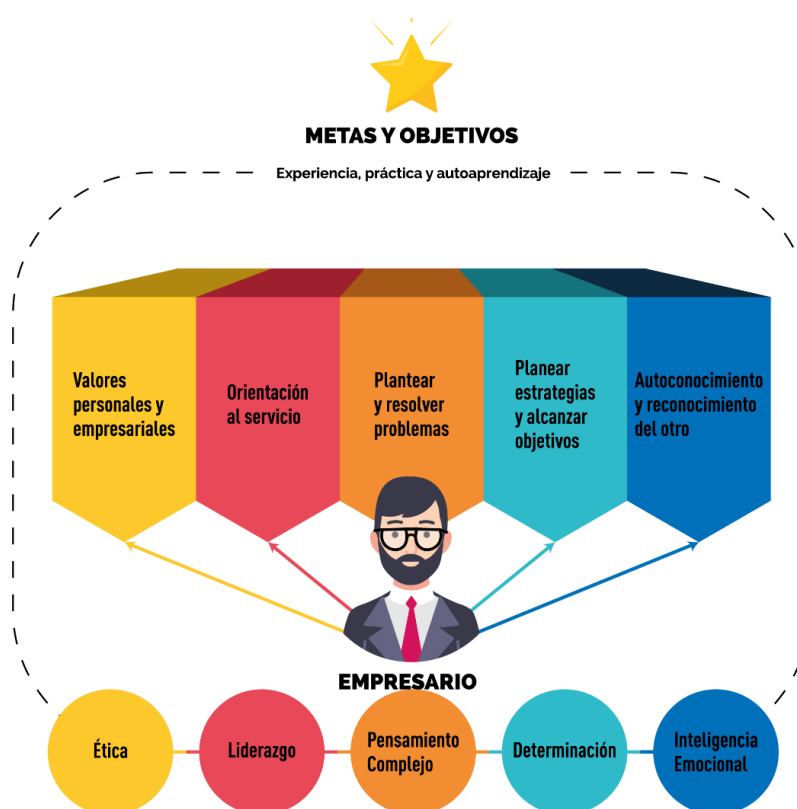
Nivel 2 Empresario

En el nivel 2 se consolida el empresario, Figura 16, se representa el grado de madurez y experticia en las competencias blandas que permiten la sostenibilidad de las empresas. Allí encontramos a un empresario las competencias evolucionadas y fortalecidas que les permite alcanzar metas y salir adelante frente a cualquier necesidad o problema que se presente en la empresa. Un ejemplo de esto es la competencia del pensamiento complejo de un emprendedor para pasar a ser empresario en donde ya el empresario plantea y resuelve los problemas con efectividad.

Los pilares que se mantienen en continuo fortalecimiento en el empresario se materializan en cinco ejes en donde se desenvuelve el empresario que está en continuo aprendizaje.

Figura 17.

Nivel 2 Empresario.



Nota. Parte del modelo del nivel 2 del empresario. Fuente: el autor.

I Pilar: Ética: POTENCIALIZA la competencia de Valores personales y empresariales. Tener claro valores éticos y principios le permite al empresario le permitirá tener una conciencia y tranquilidad, para alcanzar la felicidad.

II Pilar: Liderazgo: POTENCIALIZA la competencia de Orientación al servicio. Hacer que lo empleados y colaboradores puedan cumplir los proyectos de vida, hacer que cada día se capaciten y sean los mejores. Administrar es servir.

III Pilar 3: Pensamiento complejo: POTENCIALIZA la competencia de Plantear y resolver problemas. Con el desarrollo del pensamiento complejo junto con el vivir de las experiencias, se catalogan y se estructuran las clasificaciones lógicas se unen a partir de una síntesis que de sentido y permita escoger el mejor planteamiento del problema y así poder resolver los problemas. El empresario ya sabe manejar los problemas y afrontarlos; además tiene percepciones y actitudes positivas sobre el aprendizaje, e integra el conocimiento y le da una aplicación significativa dándole sentido al conocimiento adquirido de su experiencia para aplicarlos diariamente.

IV Pilar 4: Determinación: POTENCIALIZA la competencia de Planear estrategias y establecer objetivos. Las oportunidades están ahí donde los demás no las ven.

V Pilar 5: Inteligencia emocional: POTENCIALIZA la competencia de Autoconocimiento y reconocimiento del otro. Conocernos mejor reduce los márgenes de error para gestionar de las emociones y así nos permite conocer y entender al otro. El empresario Jack Ma, propietario de Ali Baba dice “Cuando trabajes en ti mismo, piensa en los demás. Solo cuando otras personas sean exitosas y felices, entonces tu podrás ser exitoso y feliz.

***DOFA del Modelo Diseñado Para Pasar de Emprendedor a Empresario a Partir del
Desarrollo de las Competencias Blandas***

DOFA del modelo propuesto

La aplicación de la técnica DOFA proporciona un análisis estratégico de carácter cualitativo, que permite constatar las debilidades y amenazas, así como las fortalezas y oportunidades en los diferentes momentos del proceso.

Tabla 15.

Dofa del Modelo Propuesto.

Debilidades	<p>No se ha validado con un grupo de emprendedores.</p> <p>Altos costo de implementación.</p> <p>Necesidad de elaborar y validar un instrumento que permita constatar la situación de partida con mayor profundidad y objetividad.</p> <p>El modelo y la metodología propuesta establecen que se deben crear más espacios para el autoaprendizaje, y por ende esta competencia debe ser trabajada desde el inicio con el emprendedor.</p>
Oportunidades	<p>Es fácil de entender y aplicar</p> <p>Se puede implementar didácticas para el fortalecimiento de las competencias a trabajar.</p> <p>No existe en programa para competencias blandas de emprendedor a empresario, este modelo serviría para desarrollar programas para empresarios y emprendedores. Solo existen las competencias blandas para emprendedores.</p> <p>Crea programas de coaching para el fortalecimiento de las competencias blandas que deben ser maduras a nivel dos como liderazgo, pensamiento sistémico y</p>

	<p>complejo.</p> <p>Trabaja la responsabilidad del emprendedor a aprender de las experiencias, usando el pensamiento crítico y complejo permitiendo un mayor aprendizaje.</p> <p>En un futuro, se pueden hacer investigaciones y seguimiento a emprendedores y empresarios de estas competencias</p> <p>La ley de emprendimiento 2069 del 2020 y el documento Conpes 4011 (2020) que están impulsando a los emprendedores y las cámaras de comercio están empezando a trabajar las competencias blandas como habilidades que deben ser potenciadas</p>
Fortalezas	<p>Cuenta con análisis de cada una de las competencias a fortalecer y como se deberían fortalecer.</p> <p>Pueden aplicarse para con tests creados por psicólogos para evaluar competencias como el liderazgo, resiliencia, paciencia y perseverancia y partir de allí se crean estrategias para trabajar con el emprendedor.</p> <p>Existen programas establecidos para el desarrollo de competencias blandas por entidades que apoyan a emprendedores</p>
Amenazas	<p>No existe una reglamentación nacional para el apoyo de las competencias blandas.</p> <p>Las resistencias de algunos emprendedores que consideran que las competencias blandas no son tan importantes como las competencias duras de conocimiento en el área financiera y consideran que lo más importante es reconocer el modelo de negocio.</p>

Nota. DOFA del modelo desarrollado por la autora de emprendedor a empresario. Fuente: el autor.

Conclusiones

El poco desarrollo de las competencias blandas son la principal deficiencia de los emprendedores en Colombia según se presenta en el documento Conpes 4011 (2020), otros autores como Narváez, Liñán, y Varela afirman la importancia de fortalecer las competencias blandas, para generar la evolución de emprendedor a empresarios permitiendo tener empresas competitivas y sostenibles.

Las clasificaciones de las competencias blandas por Goleman, Bar on y la OMS, fueron tomadas para crear el modelo para favorecer la evolución del emprendedor clasificándolas en tres, interpersonales, intrapersonales y cognitivas.

Las competencias blandas influyen en el desarrollo del emprendedor y el empresario las más relevantes a desarrollar, fortalecer y evolucionar son el liderazgo, el pensamiento crítico, la comunicación asertiva, la paciencia y la determinación. Fortaleciéndose a partir de las experiencias vividas y de la capacidad de autoaprendizaje en donde optimiza cada uno de los recursos físicos, mentales y emocionales para dar respuesta a las necesidades y problemas del emprendimiento y luego de la empresa.

Las competencias blandas son absolutamente complementarias y se retroalimentan para contribuir de esta forma a la integralidad del empresario para alcanzar el desarrollo de las competencias se hace necesario llevarlas a un nivel que permita asegurar la competitividad de los empresarios.

Los modelos de Herron y Robinson, Louis Jacques Filion, Castillo estudiados para la consolidación del perfil de emprendedor a empresario plantean que el desarrollo de competencias blandas se fortalece con la práctica y con la experiencia permitiendo un desarrollo logrando a partir de la experticia; según lo planteado en la metodología el aprendizaje basado en la experiencia es un aprendizaje activo.

El modelo y la metodología propuesta para pasar de emprendedor a empresario exitoso es el resultado de evaluar las experiencias e investigaciones reportadas en donde se puede evidenciar que el desarrollo de competencias blandas se dan manera natural a partir de la experiencia, el autoaprendizaje y la práctica de ejercer cada día labores de la empresa que están encaminados al alcanzar objetivos.

El modelo planteado para el fortalecimiento de las competencias blandas para pasar de emprendedor a empresario tiene características con plasticidad en cada una de las partes, flexible se mueve según las experiencias, fluido ya se mueve, complementario cada una de las competencias se complementan y realimentaría ya que las competencias se realimentan constantemente. Este modelo que tiene cinco pilares fundamentales, que son el liderazgo, la ética, la determinación, el pensamiento complejo y la inteligencia emocional esenciales para lograr la madurez necesaria para alcanzar el perfil de empresario que permite plantear y resolver problemas con facilidad, orientación al servicio con los clientes y equipo de trabajo, valores personales y empresariales.

Las competencias blandas son actitudes y habilidades que incluye valores , principios, todo los elementos relacionados con la inteligencia emocional, clasificadas en interpersonales, intrapersonales y las de tipo cognitivo como pensamiento sistémico, pensamiento crítico, pensamiento complejo, pensamiento creativo, pensamiento estratégico, pensamiento disruptivo y la capacidad de resolver problemas entre otras, que se desarrollan en cada una de las etapas de vida de una persona; estas competencias se caracterizan por estar en constante movimiento, flexibles y además soportan a las competencias denominadas duras.

Referencias

- Aguilar, J. (2014). Editorial Aguilar . *Diario Emprendedor*.
- Ajzen, I. (s.f.). *Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of control, and the Theory of Planned Behavior*.
- Akhmetshin, E. M. (2019). Acquisition of Entrepreneurial Skills and Competences: Curriculum Development and Evaluation for Higher Education. *Kazan Federal University*.
- Almansa, P. (2012). *Qué es el pensamiento creativo*.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962012000200012
- Anzola, S. (s.f.). *El espíritu emprendedor*. Instituto tecnológico de Monterrey, programa emprendedor ICESI.
- Bacharach, E. (2015). *En cambio, aprende a modificar tu cerebro para cambiar tu vida y sentirte mejor*. Penguin Random House. Grupo Editorial 2015.
- Barrena, S. (2007). La razón creativa. Crecimiento y finalidad del ser humano. *C.S. Peirce, Rialp*.
<file:///C:/Users/RAUL%20LUNA/Downloads/34477-Texto%20del%20art%C3%ADculo-96954-1-10-20181119.pdf>
- Bisquerra, A. (2007). Las competencias emocionales. *Educacion XXI*.
<http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/297/253>
- Blanes Nadal, C. (2014). Competencias emocionales en la gestion de unidades organizativas. *3C Empresa*.
<https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/02/competencias-emocionales-en-la-gestion-de-unidades-organizativas1.pdf>

- Chacín, L. (2010). Tecnología de la información como apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales de organizaciones del sector eléctrico. *Revista espacios*.
<http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310233.html>
- Chahín, I. (2015). *Habilidades para la vida*. Edex Bilbao 2015.
- Cimatii, B. (2016). Definition, development, assesment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality* .
- Clear, J. (s.f.). *Hábitos atómicos*. Editorial Paidós.
- Conpes 4011 (2020). *Departamento de Planeación Nacional*.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>
- Durkworth, A. (2016). *El Grit*. Editorial Urano 2016.
- Effron, M. (2018.). *Pasos para alcanzar el máximo de rendimiento*. Harvard Business school Publishing Corporation.
- Estupiñan, R. (2013). *La Cima*. Perú: Editorial Text one.
- F. Hesselbein, M. G. (s.f.). *El líder del futuro*. The drucker foundation.
- Filion, L. J. (1991). Elements for an Entrepreneuria 1 Metamodel. *Vision and Relation*, 26-40.
- Filion, L. J. (1991). *Vision and Relation: Elements for an Entrepreneurial Metamodel*. Volumen 9.
- Fundacion Surt. (2019). *Surt.org*. <https://www.surt.org/es/actuamos/empoderamiento-sociopolitico/investigacion/>
- García Cabrero, B. (2018). Las habilidades Socioemocionales, no cognitivas o "blandas": Aproximaciones a su evaluación. *Revista digital universitaria*.
<http://www.revista.unam.mx/2018v19n6/habilidades-socioemocionales-no-cognitivas-o-blandas-aproximaciones-a-su-evaluacion/>

- García del Junco, J. M. (2016). Los valores personales y su influencia en el espíritu emprendedor. *Boletín de estudios económicos volumen LXI*.
- García, M. (2019). *Revista de Ciencias Sociales*. Junio 2019. México.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025990>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Ediciones B. S.A. .
- Goleman, D. (2002). *La inteligencia emocional en la empresa*. Ediciones B. Argentina 2002.
- Gómez, M. (2019). *Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio*.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/article/view/3760>
- Gonczy, & Athanasou. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias*.
http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbc_ut/pdfs/m1/apoyo1.pdf
- Gordon, J. (2019). *El poder de un equipo positivo*. Ediciones Urano.
- Guajardo , C., & Andrade de Guajardo, N. (2008). La administracion de las sociedades desde la perspectiva del gobierno corporativo. *Contabilidad financiera*, 12-14.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/mercado_g_ja/bibliografia.pdf
- Hernández, F. A. (2016). *Aprendiendo de los mejores, tu desarrollo personal es tu destino*. Alienta, Grupo Planeta 2016.
- Kahneman, D. (2011). *pensar rápido y pensar despacio*. Random Hoise Mondadori S.A.
- Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*.
http://www.rh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- La República. (Enero de 24 de 2018). *La adaptación es la Habilidad blanda que mas requeriran las empresas este año*. <https://www.larepublica.co/empresas/la-adaptacion-es-la-habilidad-blanda-que-mas-requeriran-las-empresas-este-ano-2591889>

- Linehan, M., & Koerner, K. (1993). A behavioral theory of borderline personality disorder. *Etiology and treatment*, 103-121.
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642013000200003
- Liñán, F. (s.f.). *Educación empresarial y modelo de intenciones, formación de empresarios de calidad*. Tesis de Doctorado de la universidad de Sevilla.
- Liñán, F. (s.f.). *Skill and value perception: how do they affect entrepreneurial intentions?* International Entrepreneurship and Management Journal Volumen 4.
- Manes, F. (2014). *Usar el Cerebro*. Grupo editorial planeta SAIC.
- Martinez Clares, P. (2009). *Formación basada en competencias*.
<https://revistas.um.es/rie/article/view/94331>
- Martinez Ruiz, A. (2014). Habilidades para la vida: una propuesta de formación humana. *Itinerario educativo*. file:///C:/Users/RAUL%20LUNA/Downloads/1488-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3188-1-10-20150625.pdf
- Maya, T. (s.f.). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escases. *Innova research journal*.
- Minechetti, P. (2011). *Aprendizaje inteligente*. Random House Mandadori.
- Molina Garcia, N. (2020). Estudio y análisis de “Soft Skills” en el alumnado Universitario. *Repositorio Institucional Universidad de Alicante*. <http://hdl.handle.net/10045/110299>
- Núñez, M. I. (2016/2017). *Proyecto de Innovación Convocatoria*. Proyecto N° 58. Psicología diferencial y del trabajo.
- Oppenheimer, A. (2016). *Crear o morir*. Penguin Random House Grupo Editorial S.A. .
- Orientacion Universia. (2018). *¿Qué son las habilidades blandas?*
<https://orientacion.universia.net.co/infodetail/consejos/orientacion/que-son-las-habilidades-blandas-4545.html>

- Ortega Santos, C. (2016). Una estrategia para la formación de competencias blandas desde edades tempranas. *Revista Cubana de educación superior*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000200003
- Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Asociación de América Latina, Informe de Educación.
- Perez, J. (2006). Evolución del emprendedor, al empresario, a la empresa. *Boletín de estudios economicos*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2200869>
- Pérez, M. Á. (2010). *Pensamiento Crítico interdisciplinario*. SIC 2010.
- Rodríguez Ramirez, A. (2009). *Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Pensamiento y gestion*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100005
- Rodríguez, J. C. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education. *International Entrepreneurship and Management Journal* volumen 7, 195-218.
- Schmarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: Como mejorar su proceso y gestión*. Chile: Ecoe ediciones.
- Sharma, R. (2018). *El club de las 5 de la mañana*. Penguin Random House grupo.
- Sharma, R. (s.f.). *El club de las 5 de la mañana*. Penguin Random House grupo Editorial SAU.
- Silvayn Bourgelas, J. J. (2010). El perfil del empresario exitoso. *Revista Venezolana de gerencia*, 25.
- Suárez, J. & Pedrosa, I. (2016). *Evaluación de la personalidad emprendedora: situación actual y líneas de futuro*. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77844204008.pdf>
- Tapia, W. d. (2007). *Emprendedor y empresario una construcción de la dinámica del pensamiento económico*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5822214>

- Tobon, S. (2000). *Formacion basada en competencias*. Medellin.
<https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>
- Tobon, S. (2004). *Formación basado en competencias*. Ecoe ediciones 2004.
- Valencia, A. (2016). *Intención emprendedora en estudiantes universitarios: un estudio biométrico*. Colombia: 1 Instituto Tecnológico metropolitano, Universidad Nacional de Colombia.
- Van-der Hofstat, C., & Gómez J.M. (2013). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-85572019000100308&script=sci_arttext#B58
- Vargas, (2014). Análisis de las competencias profesionales blandas adquiridas por los egresados de últimos semestres. *Revista Anfei digital*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/13003/T658.4063%20A6811.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vicuña, L. (2008). Elaboración del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos. *Revista de Investigación en Psicología. Dialnet*, 183-200.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3052968>

Apéndices

Apéndice A

	Título	Autor	Fecha y edición	Descripción	Contenidos
1	Acquisition of Entrepreneurial Skills and Competences: Curriculum Development and Evaluation for Higher Education. (Akhmetshin, 2019)	Elvir M. Akhmetshin	Kazán Federal University. 2019	Artículo	Estudio de las competencias blandas y su impacto en la educación empresarial
2	Emprendimiento exitoso: Como mejorar su procesos y gestión. (Schmarch, 2014)	Alejandro Schmarch	Ecoe ediciones. 2014. Chile.	Libro	Plantea que necesita un emprendedor para ser exitoso, convirtiéndose en un empresario que contribuya a la economía y desarrollo de su país
3	El perfil del empresario exitoso (Silvayn Bourgelas, 2010)	Silvayn Bourgelas Jorge Jiménez,	Revista Venezolana de Gerencia, año, 15. N. 25.2010	Articulo	Describe el perfil de un empresario exitoso

	Título	Autor	Fecha y edición	Descripción	Contenidos
4	Desenredando la conversación sobre habilidades blandas (Ortega, 2016)	Tamara Ortega	Asociación de América Latina. Informe de Educación. 2016	Artículo	Es una recopilación de investigaciones de América latina, correlacionándolas con países que tienen experiencias exitosas de empresas con gran escalabilidad.
5	Proyecto de Innovación Convocatoria 2016/2017: (Núñez López, 2016/2017)	María Inmaculada López Núñez	Proyecto N° 58. Psicología Diferencial y del Trabajo	Proyecto de investigación	Plantea la variable que debe reforzar un emprendedor desde el área de la inteligencia emocional, personalidad y psicología aplicada.
6	Diario Emprendedor (Aguilar, 2014)	Josua Aguilar	Editorial A 2014	Libro	Relata experiencias de un emprendedor y como se va desarrollando para convertirse en un empresario
7	De emprender a empresario	Walter Cespedes Martínez	Gestión	Artículo	Establece los parámetros que se deben tener en cuenta en el momento de emprender

	Título	Autor	Fecha y edición	Descripción	Contenidos
8	Los valores personales y su influencia en el espíritu emprendedor (García del Junco, Martín Valencia, & Álvarez Martínez, 2016)	Julio García del Junco Félix Martín Valencia Pedro Álvarez Martínez	Boletín de estudios económicos Volumen LXI diciembre del 2006	Articulo	Artículo basado en una investigación a 177 emprendedores
9	El espíritu emprendedor (Anzola)	Servulo Anzola	Instituto tecnológico de Monterrey. Programa emprendedor ICESI	Articulo	Las Competencias dentro del eje de un espíritu emprendedor elementos de sostenimiento al sistema de actividad empresarial
10	Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel (Filion, Vision and Relation: Elements for an Entrepreneurial Metamodel, 1991)	Louis Jacques Filion	Volumen 9 1991	Articulo	Explica un metamodelo del desarrollo de un emprendedor

	Título	Autor	Fecha y edición	Descripción	Contenidos
11	Intención emprendedora en estudiantes universitarios: Un estudio bibliométrico. (Valencia Arias, Montoya Restrepo, & Montoya Restrepo, 2016)	Alejandro Valencia Arias, Ivan Montoya Restrepo, Alexandra Montoya Restrepo	1 Instituto Tecnológico Metropolitano (Colombia) 2 Universidad Nacional de Colombia (Colombia) 2016	Es un estudio entre la intención emprendedor el comportamie nto del emprendedor	Se establece que el comportamiento emprendedor nace desde muy jóvenes en la educación y el entrenamiento del joven
12	Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior	Icek Ajzen	Jornal de Psicología 2002	Articulo	Identifica algunos elementos de la personalidad y comportamiento de un emprendedor
13	Skill and value perceptions: how do they affect entrepreneurial intentions?	Francisco Liñán	International Entrepreneurship and Management Journal volumen 4	Resumen de la tesis	Estudio de la relación de las competencias y la intención de emprender
14	El club de las 5 de la mañana (Sharma,	Robin Sharma	Penguin Random House grupo	Libro	Plantea la importancia de la gestión del tiempo,

	Título	Autor	Fecha y edición	Descripción	Contenidos
	El club de las 5 de la mañana)		Editorial SAU.		además de acrecentar los valores que se tengan. Además, contempla que la disciplina y la dedicación permite alcanzar los resultados a los empresarios. Reconocer los miedos al fracaso. Tranquilidad y serenidad
15	Aprendizaje inteligente (Minechetti, 2011)	Pablo Minechetti	Random Hoise Mandodori 2011	Libro	El sistema integral de aprendizaje requiere solo ver, hablar y escuchar si no requiere experiencias reales. Para alcanzar metas hay que tener claro objetivos
16	El club de las 5 de la mañana (Sharma, El club de las 5 de	Robin Sharma	Penguin Random House grupo Editorial SAU.	Libro	Plantea la importancia de la gestión del tiempo, además de acrecentar los

	Título	Autor	Fecha y edición	Descripción	Contenidos
	la mañana, 2018)		2018		valores que se tengan. Además, contempla que la disciplina y la dedicación permite alcanzar los resultados a los empresarios. Reconocer los miedos al fracaso. Tranquilidad y serenidad
17	Pensar rápido y pensar despacio (Kahneman, 2011)	Daniel Kahneman	Random Hoise Mondadori S.A 2011	Libro	Plantea como medir los riesgos y los miedos, plantea la importancia del aprendizaje emocional. El que debe tomar decisiones debe estar ampliando contantemente la perspectiva. Reconocer la incertidumbre como un elemento en el desarrollo personal para enfrentarse a la realidad
18	El poder de un equipo positivo (Gordon, 2019)	Jon Gordon	Ediciones Urano 2019	Libro	Plantea como algunos empresarios exitosos consideraban la fe que todo se va a dar y salir

	Título	Autor	Fecha y edición	Descripción	Contenidos
					bien como elemento esencial en el momento de crecer. Plantea que quejarse y tener excusas no es válido para un empresario exitoso
19	En cambio, aprende a modificar tu cerebro para cambiar tu vida y sentirte mejor. (Bacharach, 2015)	Etanislao Bacharach	Penguin Random House. Grupo Editorial 2015	Libro	La base del desarrollo de un empresario es el autoconocimiento. Para desarrollar nuevas competencias habilidades se requiere de práctica y de entrenar en el medio. Ser autocrítico y permitir los feedback
20	Usar el cerebro (Manes, 2014)	Facundo Manes	Grupo editorial planeta SAIC 2014	Libro	Valor de la creatividad. Además, se plantea la importancia de la higiene mental, una seguridad psicológica
21	Hábitos atómicos (Clear)	James Clear	Editorial Paidos	Libro	Se plantea una teoría con 4 leyes, que incluyen como construir hábitos.

	Título	Autor	Fecha y edición	Descripción	Contenidos
22	Formación Basado en competencias (Tobon, Formación basado en competencias, 2004)	Sergio Tobón	Ecoe ediciones 2004	Artículos académicos	Estudia las competencias, las caracteriza las define y las estudia. Hace una relación con los valores.
23	Pasos para alcanzar el máximo de rendimiento (Effron, 2018)	Marc Effron	Harvard Business school Publishing Corporation	Libro	Plantea 8 pasos para aumentar el rendimiento. Establece que un perfil empresarial requiere de la experiencia y la práctica para aprender y desarrollar habilidades. Se encuentran diferentes entrevistas a empresarios exitosos.
24	El líder del futuro (Hesselbein & Goldsmith)	F. Hesselbein M Goldsmith	The drucker foundation	Libro	Es un estudio de los tipos de liderazgo que desarrolla un emprendedor y como los fortalece para convertirse en empresario.
25	Crear o morir (Oppenhaeinmer, 2016)	Andres Oppenhaeinmer	Penguin Random House Grupo Editorial SA 2016	Libro	Establece cinco claves de la innovación. Hace un recuento de diferentes experiencias empresariales

	Título	Autor	Fecha y edición	Descripción	Contenidos
					y como ha sido el proceso de crecimiento.
26	Aprendiendo de los mejores, tu desarrollo personal es tu destino (Hernández, 2016)	Francisco Alcaide Hernández	Editorial Alienta. Grupo Planeta 2016	Libro	Es el estudio de 54 personas entre líderes y empresarios exitosos reconocidos, recopilando las respuestas de como fue el proceso para alcanzar las metas propuestas en la vida
27	La inteligencia emocional en la empresa (Goleman, La inteligencia emocional en la empresa, 2002)	Daniel Goleman	Ediciones B Argentina 2002	Libro	El capítulo 3 tiene como título en defensa de las habilidades blandas, haciendo un recuento y descripción de las competencias blandas que requiere una empresa y por ende un empresario consolidado.
28	Inteligencia emocional (Goleman, Inteligencia	Daniel Goleman	Ediciones B SA 1995	Libro	Describe los principios y fundamentos de la inteligencia emocional

	Título	Autor	Fecha y edición	Descripción	Contenidos
	emocional, 1995)				
29	Habilidades para la vida (Chahín, Herrera, & Mantilla, 2015)	Ivan Darío Chahin Gladys Herrera Leonardo Mantilla	Edex Bilbao 2015	Libro	Es un compendio de 10 competencias blandas, y contiene definiciones y estrategias para su desarrollo
30	Educación empresarial y modelo de intenciones, formación de empresarios de calidad (Liñán, Educación empresarial y modelo de intenciones, formación de empresarios de calidad)	Francisco Liñán	Tesis de Doctorado la universidad de Sevilla	Tesis	Desarrolla un modelo de crecimiento de la pequeña empresa, aislando los factores principales en cada una de las etapas y los tipos de crisis que se presentan.
31	Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education	Juan Carlos Rodríguez-Cohard & José M. Rueda-	International Entrepreneurship and Management Journal volume 7,	Artículo	Establece la importancia d la educación en el emprendedor y su relación con niveles de desarrollo

	Título	Autor	Fecha y edición	Descripción	Contenidos
		Cantuche	pages195–218 (2011)		
32	El Grit (Durkworth, 2016)	Angela Durkworth	Editorial Urano. 2016	Libro	El poder de la pasión y la perseverancia. Plantea que el esfuerzo y la determinación son más importantes que el conocimiento y los talentos.
33	La cima (Estupiñan, 2013)	Robert Estupiñán	Editorial Text one. Perú. 2013	Libro	En su contenido se plantea un plan para la formación y emprendimiento. Se profundizan 5 competencias blandas
34	Pensamiento Crítico interdisciplinario (Pérez, 2010)	Miguel Ángel Pérez	SIC 2010	Libro	Define y establece el proceso de formación del pensamiento crítico
35	Estrategias para promover procesos de aprendizaje autónomo	Arguelles D	Universidad EAN	Libro	Identifica las etapas del aprendizaje autónomo, los principios y dinámicas para su desarrollo

	Título	Autor	Fecha y edición	Descripción	Contenidos
36	Definition, development, assesment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises	Barbara Cimatii	International Jorunal for Quality Reserch 2016	Artículo	Establece el rol de las competencias blandas y beneficios en las organizaciones
37	Desarrollo de soft skills una alternativa a la escases	Tito Maya	Innova research Journal	Artículo	El autor hace una recopilación del impacto y benéficos de las competencias blandas
38	Emprendedor y empresario una construcción de la dinámica del pensamiento económico	Wilfrido de Jesús Primo Tapia	Management Review N 2007	Articulo	Plantea como el pensamiento se desarrolla desde el momento en que se empieza la idea de negocio hasta su consolidación

Apéndice B

Country Profiles Colombia



Population (2018): 49.3 million

GDP growth (2017, annual % change): 1.8%

GDP per Capita (2017; PPP, international \$): 14.4 thous.

World Bank Ease of Doing Business Rating (2018): 69.24/100; Rank: 65/190

World Bank Starting a Business Rating (2018): 85.31/100; Rank: 100/190

World Economic Forum Global Competitiveness Rank (2018): 28/140

World Economic Forum Income Group Average (2018): Upper Middle

The positive impact of Colombia's new president Ivan Duque, whose vision focuses on entrepreneurship as one of his pillars of growth, can be seen in our 2018 GEM results. The country's 2018 TEA is 13% higher than in 2017, and it is expected to grow over the next four years due to new government support policies and programs. In the previous two cycles, the numbers of early-stage and established entrepreneurs were roughly the same; however this year there was a 25% reduction in the number of established entrepreneurs. Additionally, special attention needs to be paid to innovation levels, since the country's TEA innovation rate decreased 27%, calling for action from the entrepreneurial ecosystem.

Civil society will need to support gender equality initiatives, so that it recovers to the more balanced gender entrepreneurship levels of the 2017 cycle. The 2018 cycle saw a reduction with there being 7.2 female entrepreneurs for every 10 male entrepreneurs.

Self-Perceptions About Entrepreneurship

	Value	Rank
Perceived opportunities	57.5	11/49
Perceived capabilities	66.4	6/49
Fear of failure	23.1	45/49
Entrepreneurial intentions	48.8	5/48

Activity

	Value	Rank
Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)		
TEA 2018	21.2	7/48
TEA 2017	18.7	13/54
TEA 2016	27.4	5/65
Established business ownership rate	6.5	27/48
Entrepreneurial Employee Activity – EEA	2.0	32/49

Motivational Index

	Value	Rank/48
Improvement-Driven Opportunity/Necessity Motive	3.6	10T

Gender Equality

	Value	Rank/48
Female/Male TEA Ratio	0.72	21T
Female/Male Opportunity Ratio	0.95	25

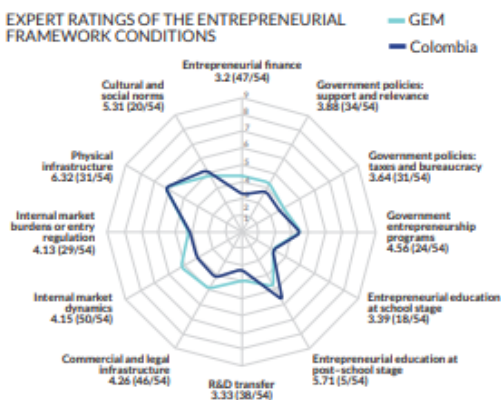
Entrepreneurship Impact

	Value	Rank/48
Job expectations (6+)	49.9	2
Innovation	16.1	39
Industry (% in Business Services Sector)	16.5	23

Societal Value About Entrepreneurship

	Value	Rank/47
High status to entrepreneurs	84.2	3
Entrepreneurship a good career choice	68.7	14

EXPERT RATINGS OF THE ENTREPRENEURIAL FRAMEWORK CONDITIONS



EFCs scale: 1 = very inadequate insufficient status, 9 = very adequate sufficient status
Rank out of 54 recorded in brackets