

# EMPRENDEDORES *en crecimiento*

— El reto de la gestión del talento —

*Rafael Vesga Fajardo  
Martha Rodríguez Delgado  
David Schnarch González  
Oliver García Vargas*

**EMPRENDEDORES**  
*-en- crecimiento*  
— El reto de la gestión del talento —

*Rafael Vesga Fajardo*  
*Martha Rodríguez Delgado*  
*David Schnarch González*  
*Oliver García Vargas*

Emprendedores en crecimiento : el reto de la gestión del talento / Rafael Vesga Fajardo ...  
[y otros tres]. – Bogotá : Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Centro de  
Estrategia y Competitividad, Ediciones Uniandes, 2016.  
152 páginas : 15 ilustraciones ; 21,5 cm x 21,5 cm.

Otros autores : Martha Rodríguez Delgado, David Schnarch González, Oliver García Vargas.

ISBN edición impresa 978-958-774-383-8

ISBN edición digital 978-958-774-384-5

1. Emprendimiento – Investigaciones – Colombia I. Vesga Fajardo, Rafael Augusto II. Rodríguez  
Delgado, Martha Cecilia III. Schnarch González, David V. IV. García Vargas, Oliver Darío V. Universidad  
de los Andes (Colombia). Facultad de Administración. Centro de Estrategia y Competitividad

CDD 658.11

SBUA

© Rafael Augusto Vesga Fajardo, Martha Cecilia Rodríguez Delgado, David Schnarch González y Oliver Darío García Vargas.  
Primera edición: abril de 2016.

Convenio de Cooperación INNPULSA COLOMBIA – Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, CONFECÁMARAS, para el Diseño  
de un Sistema Nacional de Medición y Observación del Emprendimiento Dinámico en Colombia.

Contrato de consultoría No. 401 de 2014:

Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Centro de Estrategia y Competitividad, CEC

Diseño editorial y diagramación: Juan David Contreras Boada

Corrección de estilo: Fernando Carretero Socha

Ilustraciones: Ximena Gutiérrez Toro

Impresión: Editorial Kimpres SAS.

Impreso y hecho en Colombia

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida  
por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético,  
electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito del Centro de Estrategia y Competitividad, CEC, de la Facultad  
de Administración de la Universidad de los Andes.

## CONTENIDO

—	INTRODUCCIÓN	P. 6
<i>uno</i>	EL CRECIMIENTO Y EL RETO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO	P. 8
<i>dos</i>	DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL A LA GESTIÓN HUMANA	P. 22
<i>tres</i>	CLAVES PARA EL CRECIMIENTO	P. 58
<i>cuatro</i>	CONCLUSIONES	P. 100
—	REFERENCIAS	P. 108
—	ANEXOS	P. 110



Descargue los dos libros de

# **EMPRENEDORES** *en crecimiento*



<http://goo.gl/bc4wLX>



<http://goo.gl/HK54Fr>

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo es la segunda entrega de una investigación de largo alcance que viene desarrollando el Centro de Estrategia y Competitividad (CEC) de la Universidad de los Andes por encargo de INNpuls Colombia y la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), el cual busca construir un sistema de conocimiento sobre el emprendimiento dinámico en Colombia.

El primer libro se focalizó en analizar y caracterizar el crecimiento de las empresas dinámicas (ver Vesga, Rodríguez, Schnarch y García, 2015); en este segundo se profundiza en el papel de la gestión del talento humano como elemento central en el desarrollo de empresas con crecimiento rápido, rentable y sostenido.

El fenómeno del emprendimiento dinámico es complejo y su entendimiento no es universal (Vesga *et al.*, 2015). De allí la importancia de aproximarse a este utilizando metodologías complementarias que ayuden a entender sus características y los elementos que pueden determinarlos. Las conclusiones de este libro surgen de una aproximación metodológica que tiene componentes cuantitativos y cualitativos.

En lo cuantitativo se resalta la implementación de una encuesta en diferentes ciudades del país a empresas seleccionadas a partir de su tendencia de crecimiento o su potencial para ser emprendimientos dinámicos. Los resultados del cuestionario se analizaron estadísticamente para hallar los elementos que comparten las empresas que más crecen (los detalles metodológicos y hallazgos cuantitativos se relacionan el [capítulo 3](#)).

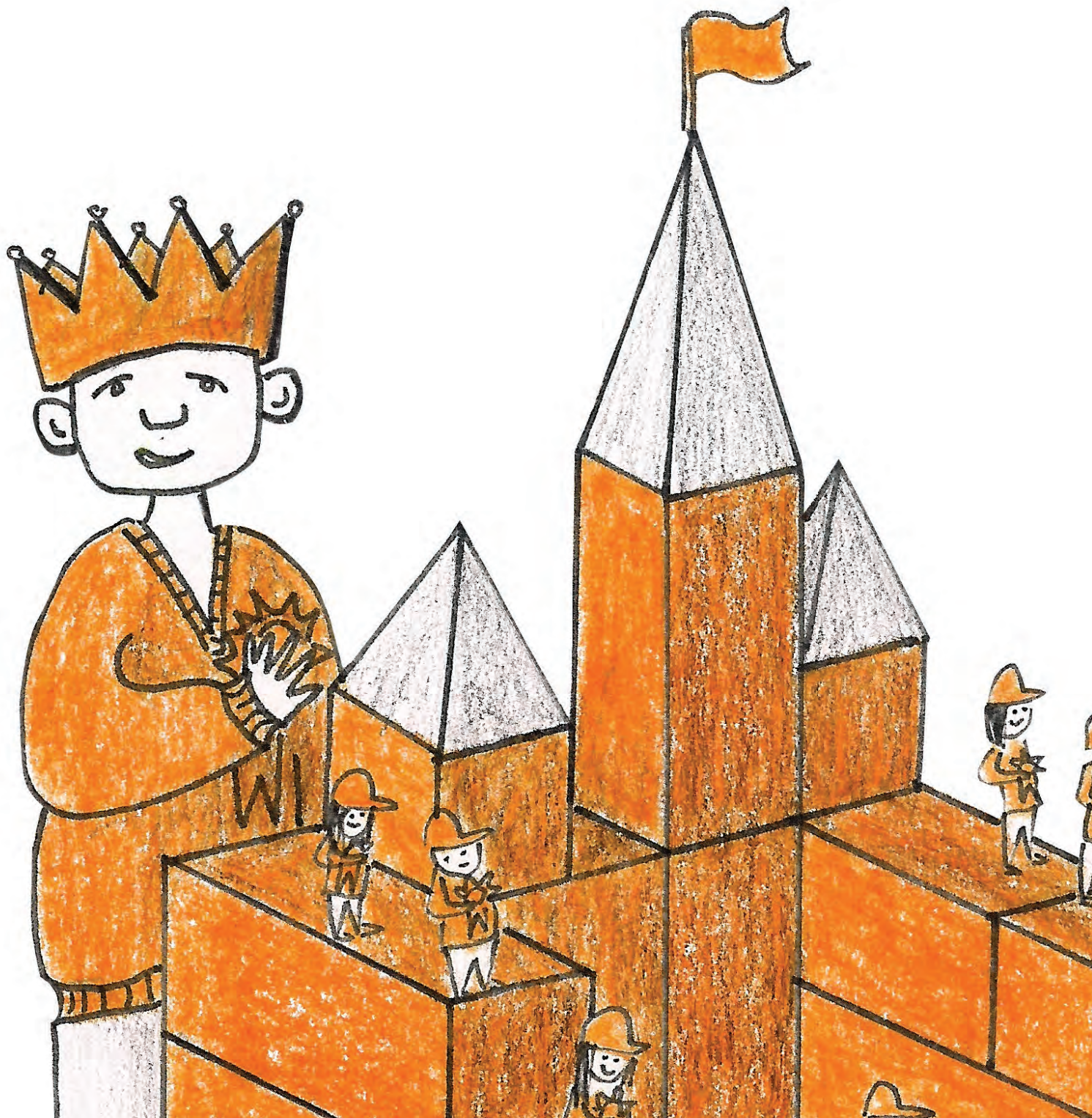
En lo cualitativo, se realizaron entrevistas en profundidad con emprendedores líderes en siete

ciudades del país. A diferencia del primer año, en 2015 el énfasis se puso en el diálogo con empresas más maduras que mostraran lecciones de acuerdo con su experiencia y el ciclo de vida de la empresa. Los resultados de estas entrevistas se analizaron utilizando herramientas de análisis de contenido que permitieron identificar las claves en la gestión del talento (los detalles y resultados de este análisis se presentan en el [capítulo 2](#)).

El libro se divide en cuatro capítulos: el primero hace una aproximación conceptual a la gestión del talento humano y su relevancia en el desarrollo de emprendimientos de rápido crecimiento; el segundo presenta los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas, y enfatiza en las variables y en los elementos centrales de una adecuada aproximación a la gestión del talento humano. El tercero describe ocho claves relacionadas con la gestión del talento para el crecimiento de las empresas, a partir de un análisis estadístico exhaustivo de las variables que pueden determinarla. Por último, se presentan conclusiones y se anexan resultados que describen las características de los emprendimientos dinámicos (o con potencial para serlo) en el país, comparando algunos resultados con los obtenidos el año anterior.

Estos hallazgos servirán para que los emprendedores reflexionen y aprendan lecciones derivadas de la experiencia de otros. Asimismo, se busca que este se convierta en un insumo para alimentar el diálogo entre los agentes del ecosistema en el país, con miras a consolidar el aprendizaje sobre el emprendimiento dinámico y desarrollar políticas y prácticas que contribuyan a consolidarlo.







# umo

EL CRECIMIENTO Y EL RETO  
DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

## 1.1 | EVENTOS DE CAMBIO EN LOS EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS

El emprendimiento dinámico es un fenómeno complejo y difícil de especificar. Los países, regiones y ciudades quieren estimularlo y fortalecerlo, ya que se caracteriza por su crecimiento acelerado, por romper fronteras de productividad y reevaluar paradigmas respecto a la forma como se hacen los negocios. Sin embargo, es un fenómeno elusivo, que se resiste a las definiciones estrictas. Los emprendimientos dinámicos buscan metas ambiciosas de crecimiento a través de planteamientos innovadores en cuanto a productos, servicios y modelos de negocios. Cuando se alcanza una masa crítica y se logra una aglomeración de empresas con estas características, el emprendimiento dinámico se convierte en una fuente importante de crecimiento económico y dinamismo de la estructura productiva, no solo por su propia producción, sino porque obligan a otros jugadores a revisar sus prácticas y a renovar sus estructuras.

Ese resultado es posible solamente cuando los emprendimientos dinámicos superan las múltiples barreras que se oponen a su desarrollo. Una de las más importantes, que depende fundamentalmente de la capacidad de gestión de los emprendedores,

es el manejo adecuado del talento humano. Las posibilidades de crecimiento de estas empresas dependen en gran medida de que logren reclutar, motivar y desarrollar a unos trabajadores cuyos aportes a la empresa se centran en su conocimiento y su creatividad. La gestión de este talento exige condiciones especiales, cuya identificación es el propósito fundamental de este segundo volumen de *Emprendedores en crecimiento*<sup>1</sup>.

La investigación que respalda esta publicación halló que los emprendedores dinámicos enfrentan varios momentos críticos en su proceso de crecimiento; unos momentos decisivos en los cuales ellos descubren que su forma de entender el mercado, primero, y su forma de entender la organización de sus empresas, después, son limitados, incompletos o erróneos. En las entrevistas en profundidad realizadas para este proyecto se evidenció cómo estos momentos de descubrimiento se presentan en un patrón regular en el desarrollo de los emprendimientos que efectivamente logran crecer y avanzar. No solo esto: la forma como los emprendedores reaccionan ante estas revelaciones de sus propios límites como emprendedores

<sup>1</sup> La definición de emprendimiento dinámico y los antecedentes respecto a su medición se examinaron en el capítulo 1 del libro Vesga *et al.* (2015).

parece un elemento determinante en la evolución posterior. Cuando el emprendedor asimila la lección y los aprendizajes y busca nuevas salidas, la empresa puede crecer. En cambio, no son muchos los casos en que el emprendedor logra el crecimiento sin haber introducido cambios sustanciales en su definición del producto y su estrategia, a partir del momento en que toma conciencia de estas realidades. Este hallazgo afloró con fuerza en la investigación, al punto que se configuraron dos “momentos de revelación” específicos, dos grandes instancias de decisión que marcan puntos de inflexión hacia nuevas etapas en la vida de las empresas.

El primero de estos momentos ocurre cuando el emprendedor descubre que su producto no obtiene la demanda esperada por los consumidores, porque no responde a una necesidad importante desde la perspectiva de ellos. La investigación verificó que, tal como se identificó en estudios precedentes en otras partes del mundo (Mullins & Komisar, 2009), es raro que

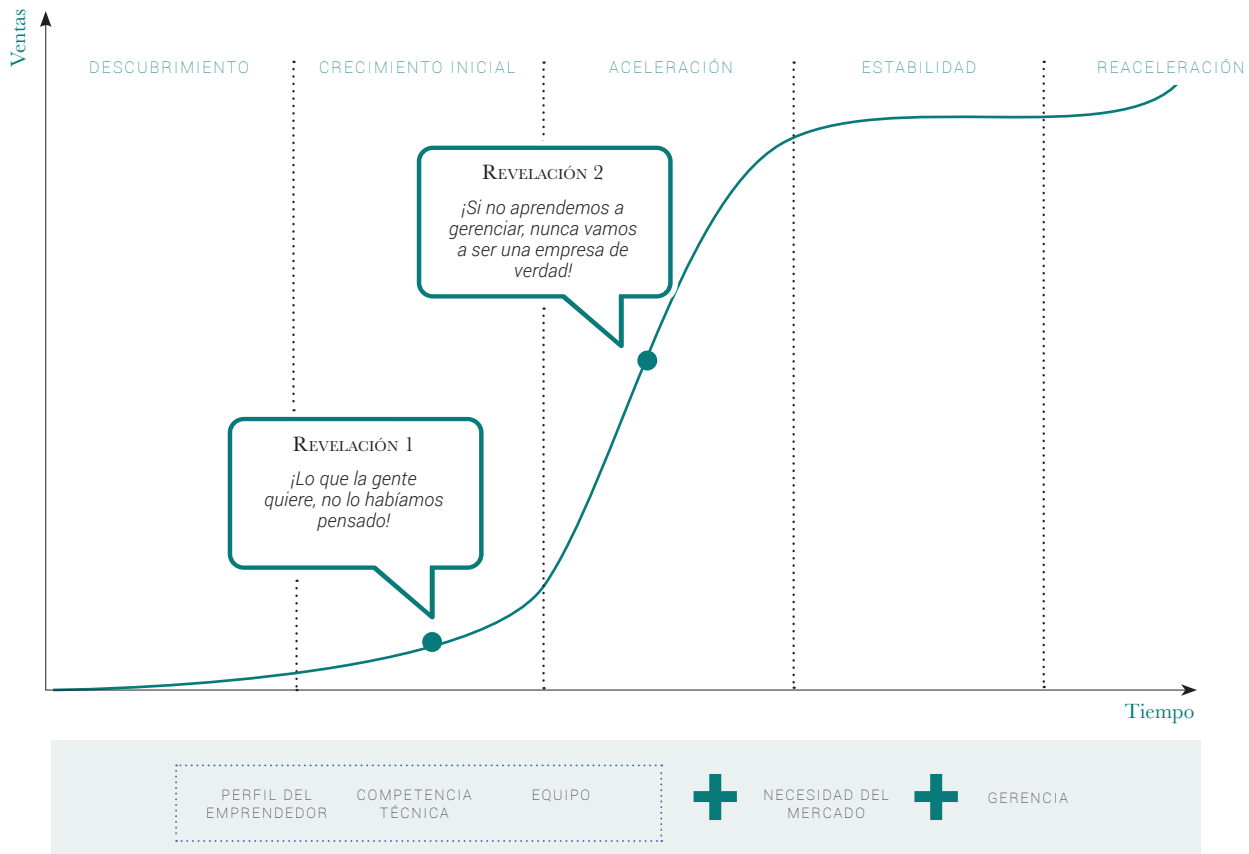
un emprendedor alcance un crecimiento significativo de su empresa sin que la idea original se someta a transformaciones sustanciales, indispensables para lograr un ajuste exitoso entre el producto y su mercado potencial. Para el emprendedor, este puede ser un momento particularmente difícil, pues se ve obligado a reconocer que ha venido trabajando, probablemente durante un largo tiempo, en una idea equivocada. La capacidad del individuo para aceptar esa realidad y lanzarse a ejecutar los cambios necesarios se convierte en un sello distintivo del emprendedor que logra salir adelante.

El segundo momento de transformación ocurre más tarde en el tiempo, cuando la empresa resuelve exitosamente el ajuste entre producto y mercado, y ha entrado a vender, probablemente, con una velocidad creciente. Este crecimiento implica un nuevo desafío para el emprendedor, pues este debe involucrarse en otro momento de evolución personal, quizá más exigente que el anterior.

*La investigación halló que los emprendedores dinámicos enfrentan dos momentos críticos en su proceso de crecimiento: uno en el cual descubren que su forma de entender el mercado es incompleta y su oferta de valor debe ser rediseñada. Otro en el que identifican ineficiencias administrativas que deben ser resueltas. La forma como los emprendedores reaccionan ante estas situaciones es determinante en su evolución posterior.*



- Gráfico 1.1. El ciclo de vida del emprendimiento



Fuente: Vesga *et al.* (2015).

Ante el crecimiento de las operaciones, suele ocurrir que la dinámica de la empresa desborda las capacidades del emprendedor. En ese momento, se evidencia que las limitaciones del emprendedor están perjudicando el desarrollo de la empresa. Las ventas ocurren, pero la empresa es ineficiente y desordenada, lo que la lleva a perder oportunidades por no tener capacidad para responder ante las demandas de clientes importantes.

La situación se presenta ante el emprendedor como una nueva disyuntiva: o logra convertir su proyecto en una empresa verdadera, con una gerencia profesional, o la empresa se enfrentará con el estancamiento y probablemente con su terminación<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> La descripción detallada de la forma como ocurren estas transformaciones se describe en el capítulo 2 de Vesga *et al.* (2015).

## 1.2 | LA IMPORTANCIA DE LAS DECISIONES SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO

La situación anterior implica múltiples redefiniciones que las empresas deben realizar, siendo la gestión del talento uno de los frentes más importantes. La brillantez de los fundadores y la novedad en el producto son factores que abren puertas para la empresa en las primeras etapas, pero el crecimiento exige la participación de una nómina de empleados comprometidos y dotados de las competencias y la creatividad necesarias para alcanzar las metas que la empresa se propone. Si los fundadores lograron identificar unas necesidades insatisfechas en sus consumidores y diseñar productos y servicios que dan respuesta a esas necesidades, el crecimiento de la empresa los obliga a adquirir un nuevo tipo de experticia: atraer, seleccionar, motivar y, en general, administrar a un grupo de trabajadores talentosos, dispuestos a dar lo mejor de ellos para llevar a la firma al logro de sus metas.

Esta transformación, por lo demás, debe darse a un ritmo rápido, o sustancialmente más rápido que el que los fundadores de la empresa conocieron en el pasado hasta ese momento. Si bien el proceso de transformación de idea en empresa pudo tomar un tiempo largo, el proceso de crecimiento tiene que darse de manera rápida, o de otra forma la oportunidad se pierde y el proceso colapsa. Las decisiones sobre talento humano tienen que darse al mismo tiempo con otras: la estrategia a largo plazo y las tácticas

a corto plazo. Si los emprendedores no se han preparado adecuadamente para este momento, esta etapa de crecimiento puede fácilmente dar paso a la confusión y al agotamiento.

Esta visión del emprendimiento dinámico desde la perspectiva del talento humano es un asunto respecto al cual se cuenta con poca información, tanto en el mundo académico como en el ámbito de la práctica donde se mueven los emprendedores. Desde la perspectiva académica, los temas de emprendimiento y manejo del talento humano han avanzado siguiendo caminos independientes y existen muy pocos puntos de contacto entre ellos (Dabic, Ortiz-De-Urbina-Criado y Romero-Martínez, 2011). Los avances conceptuales en el manejo estratégico del talento les han permitido a las empresas más grandes alinear sus políticas de talento con sus capacidades organizacionales y con sus metas en la competencia en los mercados, pero solo se han aplicado en forma tentativa y marginal al ámbito del emprendimiento.

Esta carencia tiene sus razones. Los investigadores de este tema no encuentran un terreno fértil en el emprendimiento, porque las empresas nacientes no están en condiciones de desarrollar unas prácticas profundas y detalladas en materia de reclutamiento, selección de personal, entrenamiento y desarrollo e incentivos, entre otros temas. Es más, para todo emprendimiento resulta difi-

cil alinear sus prácticas de gestión del talento con la estrategia de la organización, simplemente porque la estrategia es emergente en esta etapa y se ajusta permanentemente. Mientras que en el mundo de las empresas grandes se busca desarrollar una gestión de recursos humanos y conectarla con una estrategia que está dada; en el mundo del emprendimiento, la estrategia misma se convierte en una variable.

Desde una perspectiva más empírica, el problema de la gestión del talento humano es particularmente difícil en el contexto del emprendimiento dinámico, pues las capacidades más importantes, de las cuales se deriva la ventaja en el mercado, son el conocimiento y la creatividad, los cuales están ligados a la cultura organizacional, las actitudes, los valores, el compromiso y otras características de los fundadores y los empleados. Así, la gestión del talento se convierte en una de las áreas de mayor importancia en la gestión del emprendimiento dinámico. Los fundadores de la empresa se ven obligados a desarrollar las habilidades necesarias para crear un ambiente donde reinen los comportamientos innovadores y creativos, la toma de riesgos, el compromiso a largo plazo, el foco en los resultados, la flexibilidad frente al cambio, la cooperación, la tolerancia frente al fracaso y la motivación por asumir responsabilidades y demostrar logros (Schuler, 1986).

Por lo demás, la situación de los emprendimientos en el contexto de la competencia por talento no es favorable. A medida que las economías entran a impulsarse crecientemente por el conocimiento, se presentan situaciones de escasez de recursos humanos calificados, los cuales son indispensables para que las empresas puedan disfrutar de las ventajas de estas tendencias. Los emprendimientos deben competir por el talento con empresas que acumulan trayectorias más largas, tamaños más grandes y mayores recursos. El balance de esta competencia tiene consecuencias en el nivel macro en una economía basada en conocimiento, donde las empresas

*Los emprendimientos deben competir por el talento con empresas que acumulan trayectorias más largas, tamaños más grandes y mayores recursos.*

nuevas y pequeñas desempeñan un papel de importancia creciente.

Los emprendedores, entonces, se ven obligados a evolucionar rápidamente para asimilar las múltiples caras del problema de la gestión de talento para generar estrategias capaces de atraer el mejor talento, compitiendo por este en condiciones de desigualdad. Así, en las etapas tempranas de desarrollo de la empresa, cuando aún no es posible contar con un departamento de recursos humanos, el emprendedor debe desempeñar el papel del responsable de esa función y administrar los retos en este frente.

Ante la escasez de conocimiento codificado respecto a estos temas, la mayoría de los emprendedores se encuentran con ellos a lo largo del camino y su aprendizaje suele darse a partir del examen posterior de los errores y de la asimilación de los resultados de experiencias fallidas. Es necesario reconocer la importancia que tiene para los emprendedores profundizar en el conocimiento y la discusión sobre las exigencias que ellos enfrentan en materia de gestión del talento humano, pues esto podría contribuir sustancialmente a mitigar los riesgos de fracaso de sus emprendimientos.

## 1.3 | HACIA UNA MEJOR COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

Como se mencionó, la aplicación en el ámbito del emprendimiento de las herramientas conceptuales de uso común en la administración del talento enfrenta numerosos obstáculos. Las herramientas de investigación y recolección de datos que se aplican según la perspectiva de recursos humanos se han diseñado con el supuesto de que las empresas cuentan con mecanismos de gestión, políticas, procedimientos y procesos establecidos en relación con sus recursos humanos. En general, la investigación sobre este tema se ha desarrollado tomando como base la existencia de documentación sólida respecto a estos aspectos. Por su parte, los emprendimientos dinámicos evolucionan a gran velocidad, de manera que resulta difícil precisar el momento en el cual estas organizaciones dejan de ser pequeños colectivos de fundadores que trabajan informalmente, para entrar a definirse como organizaciones que dependen fundamentalmente de sus empleados para crecer. Esto explica la existencia de muy pocos estudios que aborden simultáneamente el emprendimiento y los recursos humanos, o incluso el tema de las pequeñas empresas y gestión del talento humano.

En la medida en que el tema se ha investigado, se ha detectado que los emprendimientos y las empresas pequeñas tienden a subestimar la importancia que realmente tiene la gestión

del talento (Hornsby & Kuratko, 2003). Este es un asunto que ocupa una proporción baja del tiempo de los fundadores y los gerentes, y no se asignan recursos suficientes para generar una función organizacional que sea verdaderamente capaz de satisfacer las demandas que impone la gestión del talento. Las empresas, cuando prestan atención al tema, se limitan a atender necesidades operacionales y preocupaciones pragmáticas a corto plazo relacionadas con el reclutamiento, la selección y la compensación (Barrett & Mayson, 2007).

Algunos investigadores han encontrado que la forma como el emprendedor concibe el problema de la gestión humana y las actividades que desarrolla en este frente podrían indicar diferencias en sus capacidades generales. Una actitud común entre muchos emprendedores, por ejemplo, es considerar que solamente se harán al entrenamiento necesario para manejar los temas de gestión humana cuando la empresa esté acumulando unas utilidades sustanciales (Jones & Pettigrew, 1991). Sin embargo, estas actitudes pueden tener consecuencias negativas para la empresa. Unos estudios han evidenciado que una falta de comprensión de los temas relacionados con la gestión del talento por los propietarios puede ser una de las explicaciones de las diferencias encontradas en los tamaños de esas empresas (Gohlar & Deshpande, 1997).



*Los emprendedores en las empresas de mayor crecimiento parecerían tener un entendimiento, así sea básico, respecto a los componentes esenciales de gestión del talento humano alineada con la estrategia y basada en competencias.*

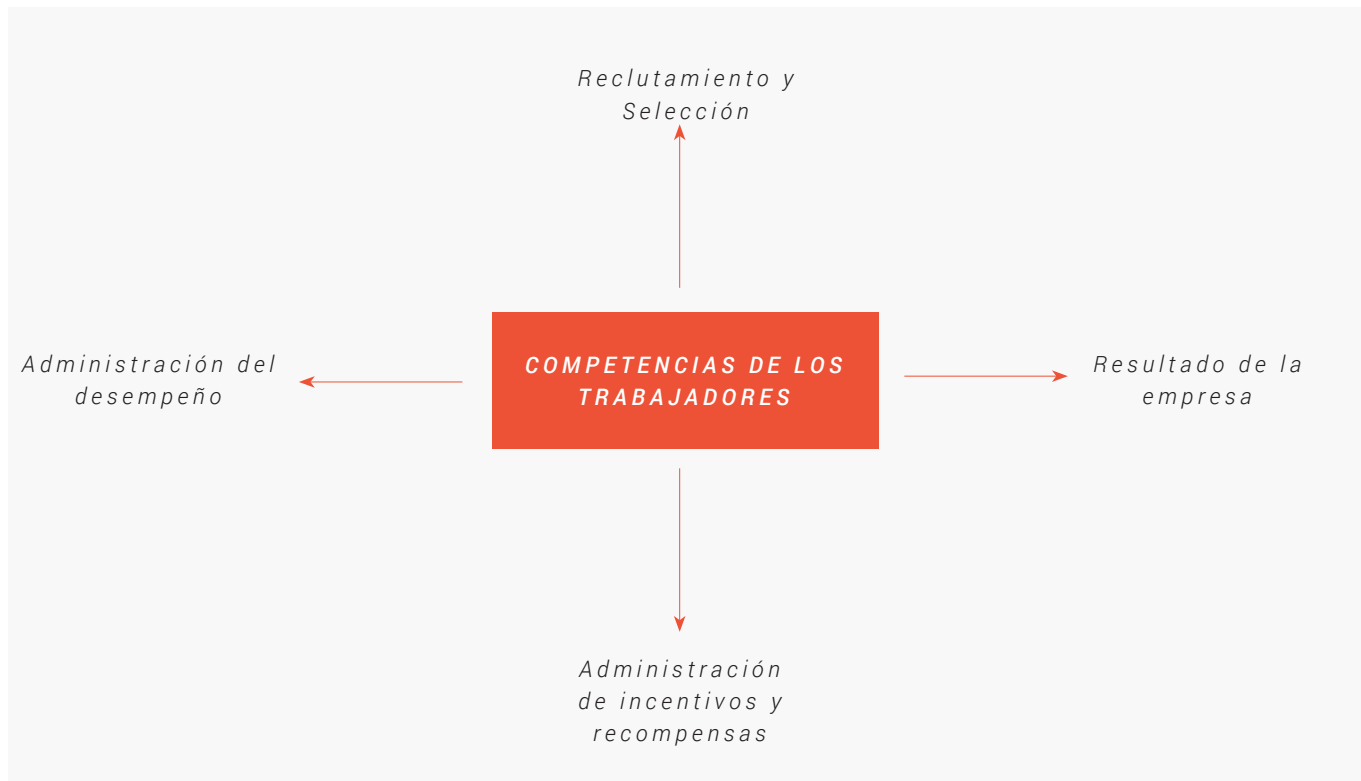
La capacidad que pueden tener las firmas pequeñas y emprendedoras para atraer, motivar y retener empleados al ofrecer salarios competitivos y recompensas apropiadas tiene relación con el desempeño y el crecimiento de la firma. Algunos estudios señalan la existencia de una comprensión y unas prácticas sofisticadas sobre el tema de recursos humanos en empresas de tamaño pequeño (Deshpande & Golar, 1994). Las pequeñas empresas que crecen se distinguen de otras porque utilizan una gama de recompensas al buen desempeño, con el fin de generar compromiso y fidelidad en los trabajadores, incluidas cosas como tiempo libre adicional, bonos e incentivos, entrenamiento y promociones. De la misma manera, estas empresas que crecen muestran un grado de formalidad en sus políticas y procedimientos de gestión humana superior al de las empresas que tienen bajo crecimiento. Por ejemplo, en los casos de las empresas que crecen, es más frecuente el uso de descripciones escritas de los cargos y de revisiones anuales de desempeño cuyos resultados

se escriben y se archivan. Los métodos de reclutamiento de nuevos empleados son relativamente sofisticados y van más allá de los recursos básicos (Barrett & Mayson, 2007).

De hecho, los emprendedores en las empresas de mayor crecimiento parecerían tener un entendimiento, así sea básico, respecto a los componentes esenciales de gestión del talento humano alineada con la estrategia y basada en competencias. Aunque tengan recursos limitados y sus procedimientos parezcan básicos en comparación con los que utilizan empresas de mayor tamaño, los emprendedores de mayor crecimiento, de acuerdo con estas investigaciones, entienden que las objetivos de crecimiento fijados por la estrategia de la empresa deben estar respaldados por unas capacidades estratégicas, y estas capacidades, a su vez, incluyen una alineación entre las competencias esperadas en los empleados, las capacidades estratégicas de la empresa y los objetivos del negocio (ver gráfico 1.2).

En suma, las competencias son el eje de trabajo que permite diseñar la gestión de talento y recursos humanos. Los resultados de la empresa solo son posibles si se cuenta con las competencias necesarias, y la definición de competencias permite definir las políticas de selección, desarrollo, desempeño e incentivos, las cuales, a su vez, tienen la función de asegurar que la empresa cuente con las competencias necesarias. Independientemente del tamaño de la empresa (y también del grado de sofisticación de los procesos), los emprendimientos que demuestran una capacidad para crecer tienden a ser adelantados por emprendedores que, en una u otra medida, dedican tiempo, esfuerzo y recursos a atender estos componentes básicos.

- Gráfico 1.2. Un modelo de administración del talento humano basado en competencias



Fuente: Armstrong, M., & Taylor, S. (2014)

## 1.4 | LA MOTIVACIÓN, EL RETO DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS

Se debe subrayar que en los emprendimientos dinámicos y orientados hacia el crecimiento, la conexión entre capacidades estratégicas, competencias de los trabajadores y desempeño de la empresa tiene implicaciones especiales. En particular, muchas de estas empresas suelen moverse en ambientes caracterizados por alto riesgo y alta incertidumbre. Estas son dos condiciones diferentes. Existe alto riesgo cuando, con base en experiencias del pasado, se sabe que la probabilidad de no lograr los resultados deseados es relativamente alta. La alta incertidumbre, entre tanto, se refiere al hecho de que la empresa se desenvuelve en una situación nueva y no existe información suficiente proveniente del pasado que permita anticipar los comportamientos futuros con algún grado de confiabilidad. La combinación de estas dos condiciones exige que la empresa desarrolle una cultura especial y que cuente con emprendedores que se sientan cómodos en situaciones poco estructuradas y también con empleados que operen efectivamente en este tipo de entorno. En particular, el desarrollo de soluciones creativas e innovadoras exige que los trabajadores se involucren profundamente en el trabajo en equipos interdisciplinarios. El desarrollo efectivo de esos equipos exige que la empresa cuente con sistemas de compensación y de administración del desempeño que estimulen comportamientos

específicos que resultan indispensables para el trabajo en equipo. Estos sistemas de compensación no aparecen por generación espontánea, sino que los emprendedores deben diseñarlos, ponerlos en práctica y perfeccionarlos en un aprendizaje que involucra reflexión y aplicación práctica (Burke & Cooper, 2006). Es indispensable que los emprendedores que lideran estas firmas desarrollen una comprensión precisa sobre estos temas, para que puedan crear y administrar estos sistemas de manera exitosa.

De la misma manera, un desempeño exitoso en tareas que involucran creatividad exige que la empresa estimule en los individuos una fuerte motivación intrínseca respecto al logro de los objetivos buscados. Los estímulos extrínsecos, como el salario, los beneficios, el estatus, la seguridad y las condiciones de trabajo, son importantes, pero la investigación acumulada a nivel internacional indica que los trabajos en los cuales la creatividad es importante requieren que los trabajadores desarrollen altos niveles de compromiso y entusiasmo, y también exigen que se conforme un entorno que rete a los trabajadores a llevar su pensamiento más allá de los límites del pasado y a perseverar para encontrar soluciones a problemas difíciles y persistentes en el tiempo.

La mezcla de trabajo en equipo y el requerimiento de motivación intrínseca magnifican la importancia de mantener un segui-

miento de la marcha de los equipos en las empresas innovadoras, pues las personas creativas y comprometidas encuentran que es desalentador trabajar con otras personas sin estas condiciones. Si no existen mecanismos que permitan detectar y corregir estas variaciones en la motivación, se incrementa la posibilidad de que los equipos pierdan su efectividad. Es indispensable que los emprendedores dinámicos se eduquen en estos temas y creen procesos y rutinas destinados a asegurar el mantenimiento de las condiciones adecuadas de motivación y capacidad en los trabajadores.

El sostenimiento de la motivación en las personas creativas depende de muchos otros factores. Este tipo de personas suelen aspirar a desarrollar múltiples capacidades a lo largo de sus carreras y esperan que las empresas les brinden esa posibilidad. Para ellas, cuanto más amplio sea el rango de capacidades y habilidades que pueden desarrollar en los años tempranos de su carrera, más alto será su deseo de permanecer trabajando en la empresa. Adicionalmente, exigen un nivel de autonomía elevado para realizar sus tareas y necesitan concebir su labor desde una perspectiva que les permita atribuir un significado poderoso a lo que hacen. Al contrario de lo que ocurre en oficios en los que las tareas son más rutinarias, en las empresas creativas es necesario que los trabajadores perciban su oficio como algo que contribuye a darle significado a su existencia y no solamente como una serie de retos puntuales.

De esta manera, en las empresas innovadoras de todos los tamaños se configura una situación en la cual las organizaciones deben actualizarse para ofrecerles a sus empleados condiciones de trabajo que logren mantener niveles elevados de motivación, respetando las condiciones particulares de los trabajadores creativos que ellas necesitan. Es importante para los emprendedores entender que la interpretación que las organizaciones tradicionales les dan a diferentes aspectos claves que determinan la motivación de los trabajadores es diferente de la interpretación que

les dan los propios trabajadores creativos. Hay una distancia en la forma como las empresas más tradicionales entienden la motivación, la cual puede ser aprovechada por los emprendimientos dinámicos para atraer el mejor talento.

La clave para entender esas diferencias es apreciar que la motivación de los trabajadores creativos está asociada al logro de una identidad como miembro de una profesión, mientras que los esquemas de las empresas tradicionales suelen diseñarse sobre el supuesto de que la motivación de los trabajadores se fundamenta en el deseo de consolidar una identidad individual como miembro de una organización. Los trabajadores de las empresas innovadoras y creativas valoran en forma diferente cada uno de los aspectos de la motivación, como se puede apreciar en el [cuadro 1.1](#). Mientras que las organizaciones más tradicionales esperarían que los trabajadores deriven su motivación del hecho de ser miembros activos de una organización y de trabajar en proyectos que sean importantes para esta organización, los trabajadores creativos que requieren las empresas innovadoras sienten que deben su lealtad en primer lugar a su propio desarrollo como profesionales y como miembros de una profesión amplia. Si las empresas no entienden esto y no diseñan los cargos de trabajo con esta diferencia en mente, pueden enfrentar problemas importantes para lograr el desempeño esperado de sus trabajadores y mantener activa una cultura inclinada hacia la creatividad y la innovación.

*Los trabajadores de las empresas innovadoras y creativas valoran en forma diferente cada uno de los aspectos de la motivación.*

- Cuadro 1.1. Diferencias en las fuentes de motivación de los trabajadores en una economía de creatividad y conocimiento

Dimensión	Definición	Motivación del trabajador en una Orientación hacia la organización (trabajadores de una economía industrial)	Motivación del trabajador en una orientación hacia la profesión (trabajadores de una economía de creatividad y conocimiento)
Variedad de habilidades	El grado en el cual el trabajo exige el uso de diferentes habilidades y talentos.	Utilizar las habilidades y destrezas personales.	Aprender y desarrollar nuevas habilidades y destrezas.
Identificación con la tarea	El grado en el cual la persona siente que él o ella forma parte de un trabajo o proyecto, desde el comienzo hasta el final.	Convertirse en un miembro de la organización que contribuye a los objetivos de la organización.	Convertirse en un miembro de la profesión que contribuye a los objetivos de la profesión.
Significado de la tarea	El grado en el cual el trabajo se considerado importante y tiene efecto en las vidas de otros.	Trabajar en proyectos que sean importantes para la organización.	Trabajar en proyectos que sean interesantes y excitantes desde la perspectiva de la profesión.
Autonomía	El grado en el cual el trabajo provee libertad, independencia y discrecionalidad en la forma en que se desarrolla.	Claridad respecto a la estrategia.	Autonomía operacional.
Retroalimentación	El grado en el cual una persona recibe información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño.	Información obtenida a través de procesos subjetivos.	Información obtenida a través de procesos objetivos.

Fuente: Adaptado de Burke & Cooper (2006)

*En las empresas creativas es necesario que los trabajadores perciban su oficio como algo que contribuye a darle significado a su existencia y no solamente como una serie de retos puntuales.*

En síntesis, los líderes de emprendimientos dinámicos suelen estar más preocupados por desarrollar productos y servicios que reúnan los atributos necesarios para seducir a los consumidores, que en las personas dentro de su organización encargadas de producir esos productos y servicios y llevarlos ante los clientes. Como una parte del proceso de desarrollo de los emprendedores dinámicos, es necesario que ellos hagan en algún momento una transición y entiendan que deben dedicar gran parte de su tiempo y su esfuerzo a la gestión del talento en sus empresas. La construcción de un sistema adecuado para la gestión del talento les exige a los emprendedores definir con claridad cuáles son las metas estratégicas de sus empresas y cuáles son las competencias que requerirán de sus trabajadores con el fin de alcanzar esas metas.

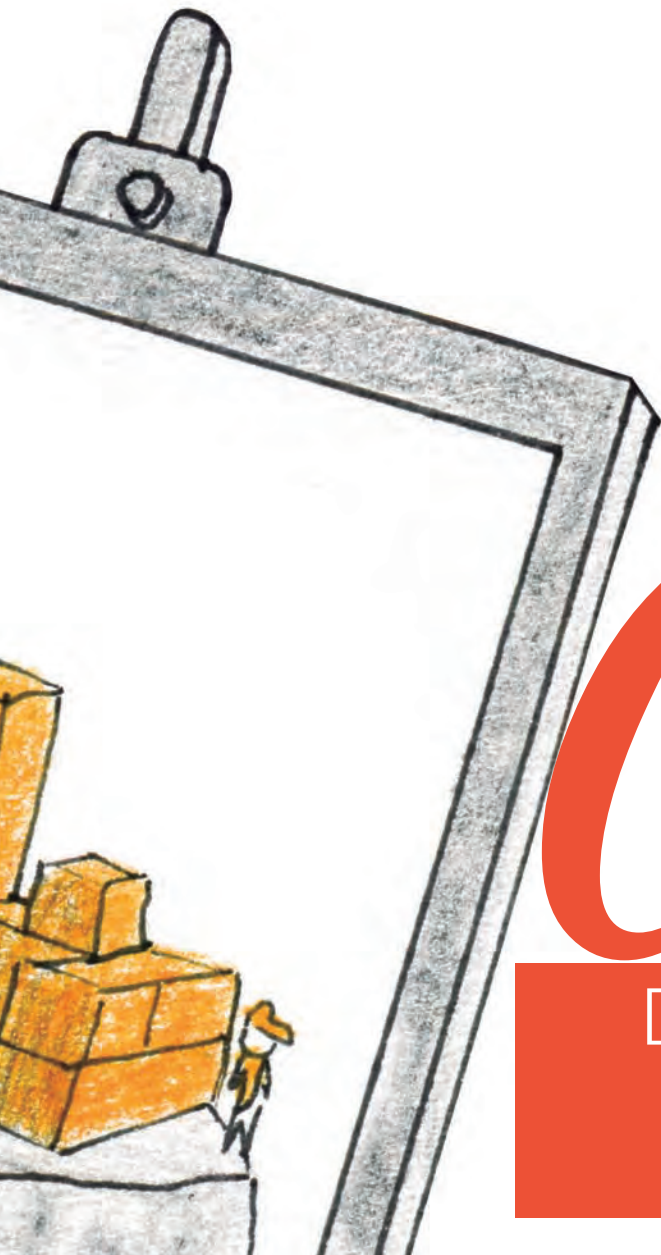
Es posible que un emprendedor no tenga suficiente dinero para desarrollar un departamento sofisticado de gestión de talento en un momento dado. Sin embargo, todo emprendedor debe conocer los elementos básicos del tema. La tarea comienza por

elaborar una lista con los objetivos estratégicos de la empresa y conectar cada uno de estos con las capacidades estratégicas necesarias para que ellos se cumplan, las cuales suponen unas habilidades y destrezas disponibles. A partir de allí, es necesario relacionar esas habilidades y destrezas con los cargos que se deben llenar. Esta es una tarea mínima que todo emprendedor debe realizar. Incluso cuando no se cuenta con sistemas sofisticados, todo emprendedor debe tener mapeada en su mente esta conexión entre los objetivos deseados, las capacidades estratégicas, las competencias individuales indispensables para cumplir los objetivos deseados y las características de las personas que trabajan para la organización. El logro de los objetivos de la empresa solamente es posible si los individuos encargados despliegan las competencias necesarias, las cuales se revelan en comportamientos precisos. En particular, a los emprendedores les interesa verificar la diferencia entre aquellas competencias que permiten un nivel mínimo de desempeño y las que están asociadas al logro de objetivos ambiciosos. Los emprendedores deben identificar esas competencias diferenciadoras e idear maneras de evaluarlas en las personas que trabajan con ellos.

Para que un emprendimiento dinámico logre crecer y consolidarse en una ruta de crecimiento, los fundadores de la empresa deben entender que es prioritario para ellos desarrollar una gestión moderna del talento y los recursos humanos en sus empresas. Lamentablemente, son escasos los emprendedores dinámicos colombianos que han atendido exitosamente este requerimiento. Los [capítulos 2 y 3](#) presentan los resultados y las principales conclusiones de la investigación empírica realizada con un amplio grupo de emprendedores en este país, respecto a este tema.







# dos

DE LA ADMINISTRACIÓN  
DE PERSONAL A LA  
GESTIÓN HUMANA



## 2.1 | LA TERCERA TRANSFORMACIÓN EN EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO

Las empresas se crean a partir de ideas, sueños e ilusiones. Y si aquellas entienden efectivamente las necesidades del mercado y logran satisfacerlas, se da una etapa de crecimiento inicial. En el libro *Emprendedores en crecimiento* (Vesga et al., 2015), se analizaron las etapas del ciclo de vida de la empresa y se identificaron los momentos claves que atraviesa un emprendimiento exitoso. Como se mencionó en el capítulo 1, hay dos “revelaciones” en las que el emprendedor debe propiciar cambios en la organización. La primera ocurre cuando la organización concluye una etapa de “descubrimiento”; esto es, cuando abandona ideas iniciales y reformula su producto o servicio para atender efectivamente una necesidad del mercado (a través de un claro entendimiento de su cliente y de una adecuada aproximación técnica que le genere valor). Esto generalmente es seguido por una etapa de crecimiento inicial, en la que el mercado empieza a reconocer el producto o servicio y se valida su oferta. Este crecimiento, sin embargo, plantea una serie de retos adicionales. Los recursos iniciales con los que se contaba ya no son suficientes para mantener el rápido crecimiento. Se presentan, entonces, una serie de señales (sobrecostos, ineficiencias, incumplimientos, multas, entre otros) que invitan a repensar la forma como se gestiona la organización. Allí ocurre la segunda revelación, la cual implica

*La presión por eficiencia hace surgir una primera crisis en el equipo emprendedor: tal vez no se poseen las capacidades funcionales y gerenciales necesarias para permitir que la organización crezca. Un asunto es iniciar un emprendimiento y otro es desarrollar una empresa.*

cambiar la visión inicial que se tenía del emprendimiento: dejar de ser un proyecto y pasa a transformarse en empresa. Eso tiene múltiples implicaciones respecto al cambio en el perfil del emprendedor y a la necesidad de incluir prácticas y procesos gerenciales que soporten efectivamente a la organización (Vesga et al., 2015). Se trata de una fase de transformación que, si se hace bien, sirve de plataforma para pasar a una etapa de aceleración.

El anterior proceso puede analizarse a partir de los planteamientos del académico estadounidense Larry E. Greiner, quien propuso un modelo de crecimiento de las organizaciones. En su modelo, Greiner (1998) presenta cinco etapas que atraviesan las empresas en su desarrollo, y analiza las crisis que estas enfrentan en cada una (y que motivan cambios para pasar a la siguiente etapa). Se analizarán las dos primeras, puesto que las siguientes plantean retos para empresas de mayor envergadura que las estudiadas aquí.

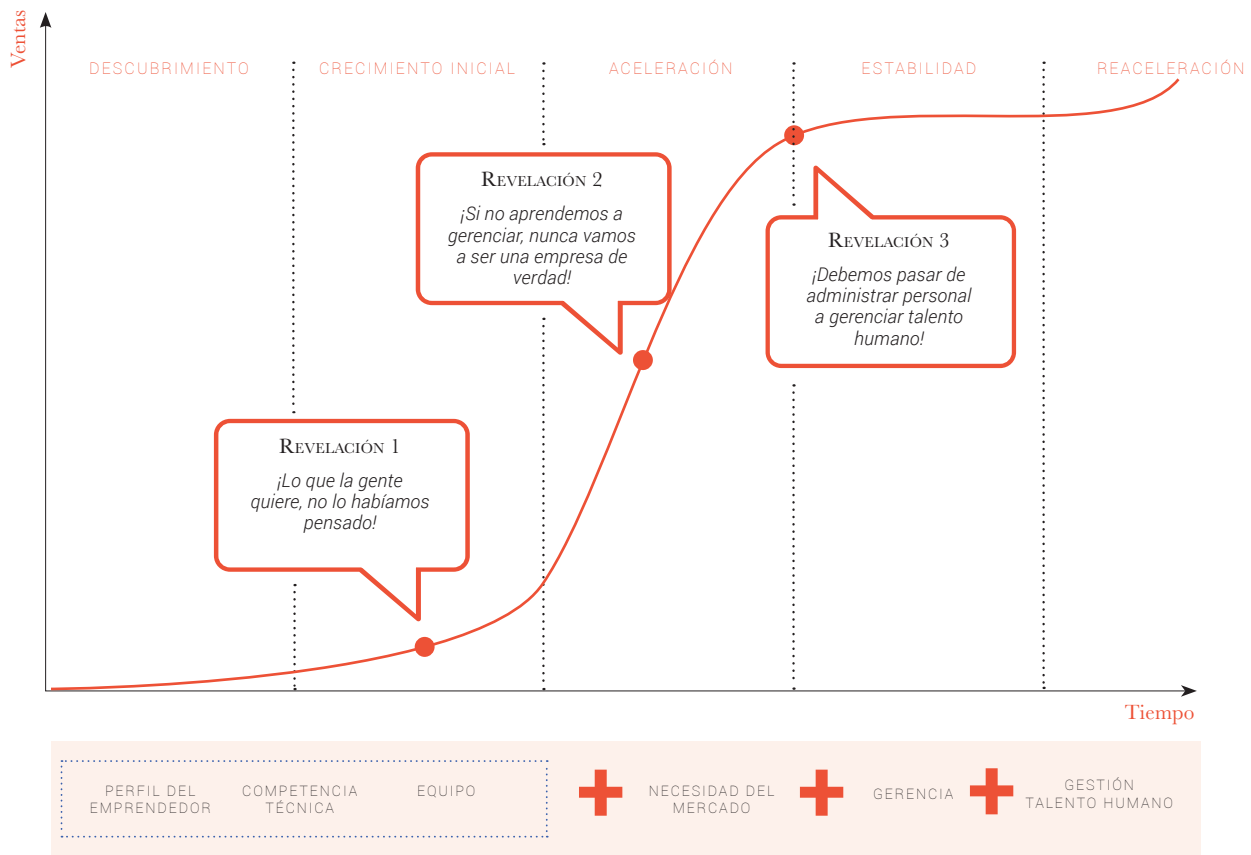
Al inicio de un emprendimiento, el crecimiento se da por la creatividad del emprendedor para satisfacer una necesidad del mercado. Sin embargo, las habilidades necesarias para ese descubrimiento y para la puesta en marcha del negocio no son las mismas requeridas para hacerlo crecer. La presión por eficiencia hace surgir una primera crisis en el equipo emprendedor: tal vez no se poseen las capacidades funcionales y gerenciales necesarias para permitir que la organización crezca. Un asunto es iniciar un emprendimiento y otro es desarrollar una empresa. Por esto, es preciso incluir elementos de dirección en la organización para pasar a la siguiente etapa, y el equipo emprendedor debe dedicarse a la difícil tarea de desarrollar capacidades administrativas y de contratar equipos directivos que planteen mecanismos de gestión que estandaricen procesos y aseguren el uso adecuado de los recursos.

Esto fue, precisamente, lo hallado en el estudio empírico realizado en 2014 (Vesga *et al.*, 2015). Por supuesto, estos procesos de transformación son complejos. Primero, porque los emprendedores no necesariamente tienen las habilidades (o el interés) para ser gerentes. Algunos son técnicamente muy capaces en el desarrollo de productos o servicios, pero esas habilidades no son transferibles a la gestión de personal, a la planeación estratégica, a la gestión de procesos productivos o a la gestión comercial. El

equipo con el que se rodee el emprendedor empieza a ser determinante en el éxito de la compañía. Y con equipo no solo se hace alusión a los directivos, también se debe contar con un conjunto de empleados que permitan alcanzar los objetivos planteados. Es preciso, entonces, desarrollar mecanismos para definir el perfil de las personas necesarias para que la empresa crezca, analizar las necesidades de la organización y evaluar las capacidades de las personas para atraerlas (muchas veces, los empresarios conocen el perfil que necesitan pero no tienen suficiente para pagarles). Luego, se deben definir los mecanismos para contratar a las personas que se necesitan a través de procesos de selección pertinentes. Posteriormente, se deben proponer estrategias para motivar, desarrollar, medir su desempeño y mantener al talento humano. Como se describirá a continuación, este proceso es complejo e implica dejar de pensar en el área de “recursos humanos” como un espacio meramente transaccional y contemplarlo como un elemento estratégico para el desarrollo de la compañía. Esta es, precisamente, la tercera transformación en el desarrollo del emprendimiento: el paso de administración de personal a la gestión del talento humano. Se trata de entender que la empresa no se soporta en una idea, sino en la capacidad de llevarla a realidad con un equipo de trabajo eficiente y efectivo.

*Esta es, precisamente, la tercera transformación en el desarrollo del emprendimiento: el paso de administración de personal a la gestión del talento humano.*

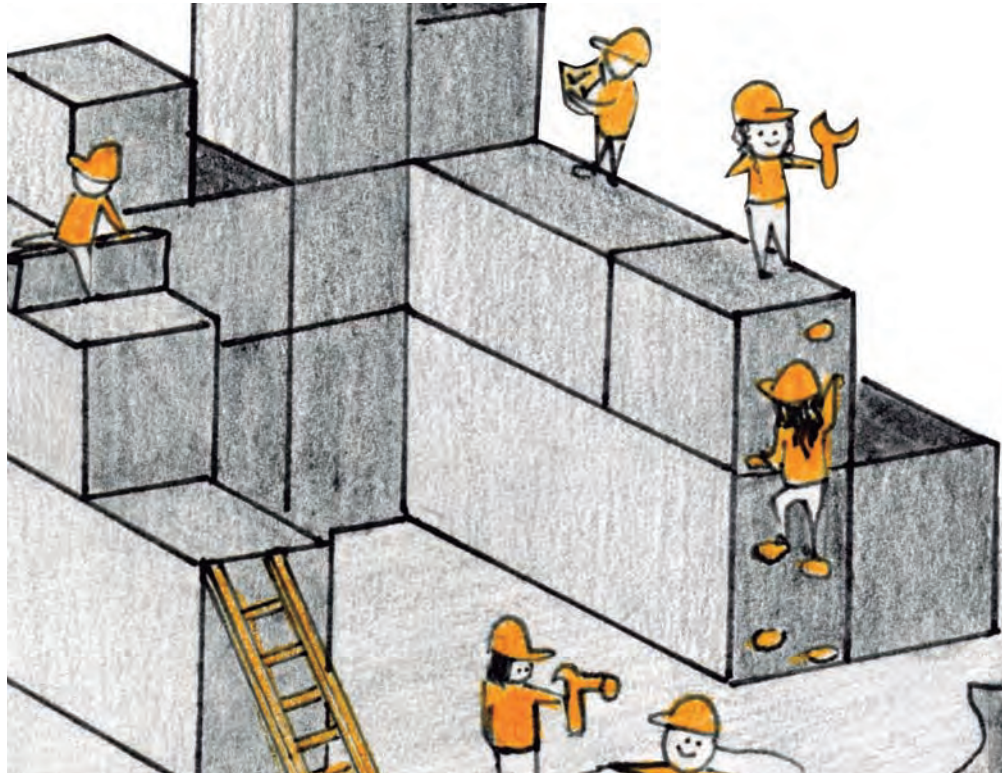
- Gráfico 2.1. Ciclo de vida del emprendimiento



Fuente: elaboración de los autores.

En este capítulo se analizará cómo los emprendedores que han crecido de manera rápida, rentable y sostenida han gestionado el talento humano. Lo que se presenta a continuación recoge las experiencias y aprendizajes de cuarenta y nueve (49) emprendedores, quienes fueron entrevistados en profundidad entre junio y octubre de 2015, en siete ciudades del país: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga, Pereira y Manizales. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de

noventa minutos y luego se analizaron con la metodología del software de análisis cualitativo (AtlasTi). Lo interesante de la aproximación metodológica utilizada para sacar las conclusiones es que no nacieron de una prueba de hipótesis, es decir, no se buscó validar o refutar una idea inicial. Este método se enmarca en *grounded theory* (Glasser y Strauss, 1967), en el que se busca construir o validar conceptos a partir de la evidencia que brinda la información cualitativa. Es decir, la cons-

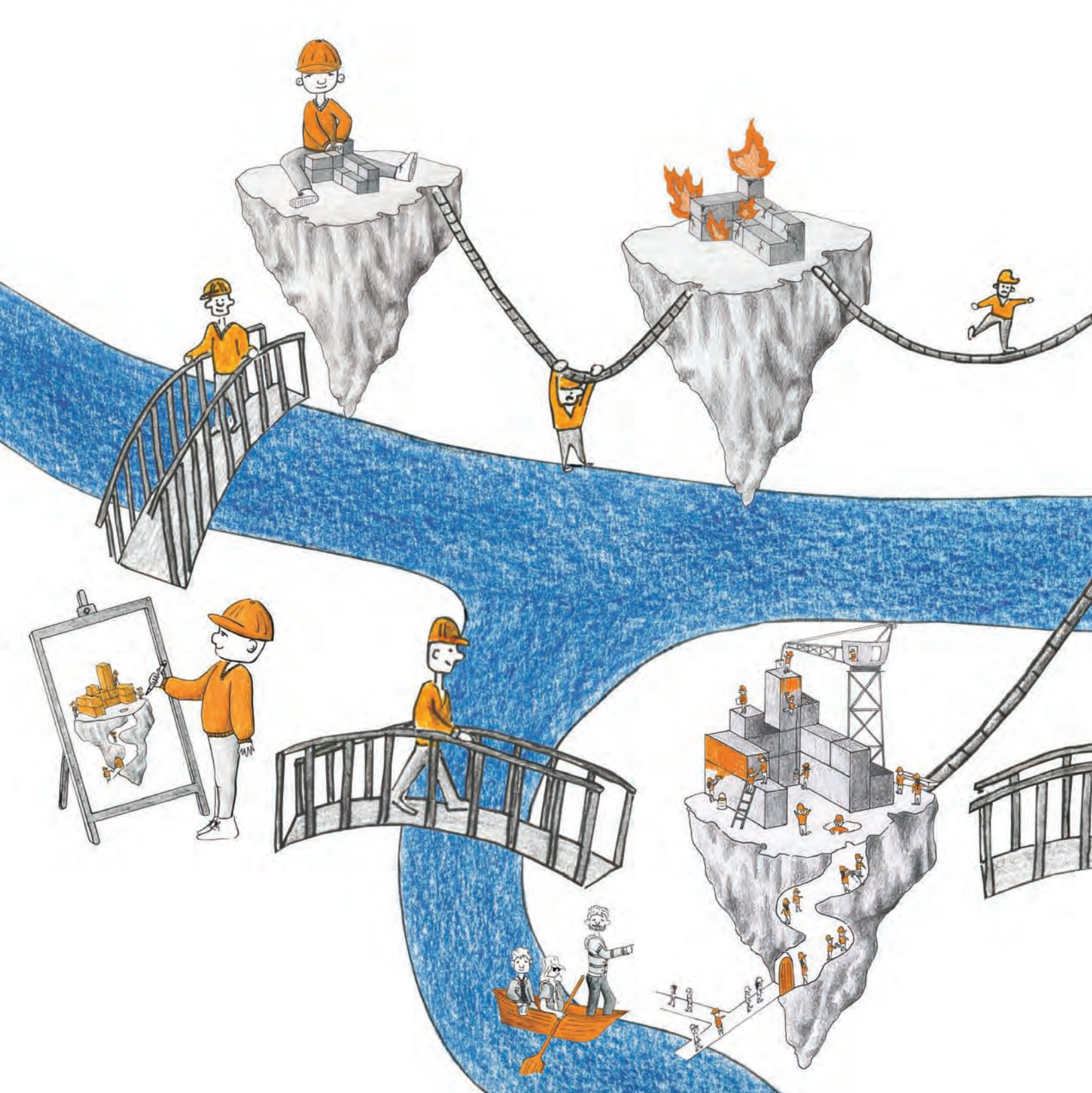


trucción de conclusiones surge del proceso de recolección de información (a diferencia de otros métodos en los que se tiene una hipótesis y la búsqueda de información está diseñada para comprobar o negar esa idea inicial). El análisis, como sugiere Suddaby (2006), se hizo a través de múltiples iteraciones de las categorías que iban emergiendo de los datos, las cuales fueron refinadas en categorías conceptuales para mostrar resultados y aprendizajes que contribuyan al entendimiento del emprendimiento dinámico en el país. Además, el informe cualitativo se complementó con los resultados obtenidos de la encuesta que se realizó a 206 empresas dinámicas o con potencial de serlo (para más resultados de

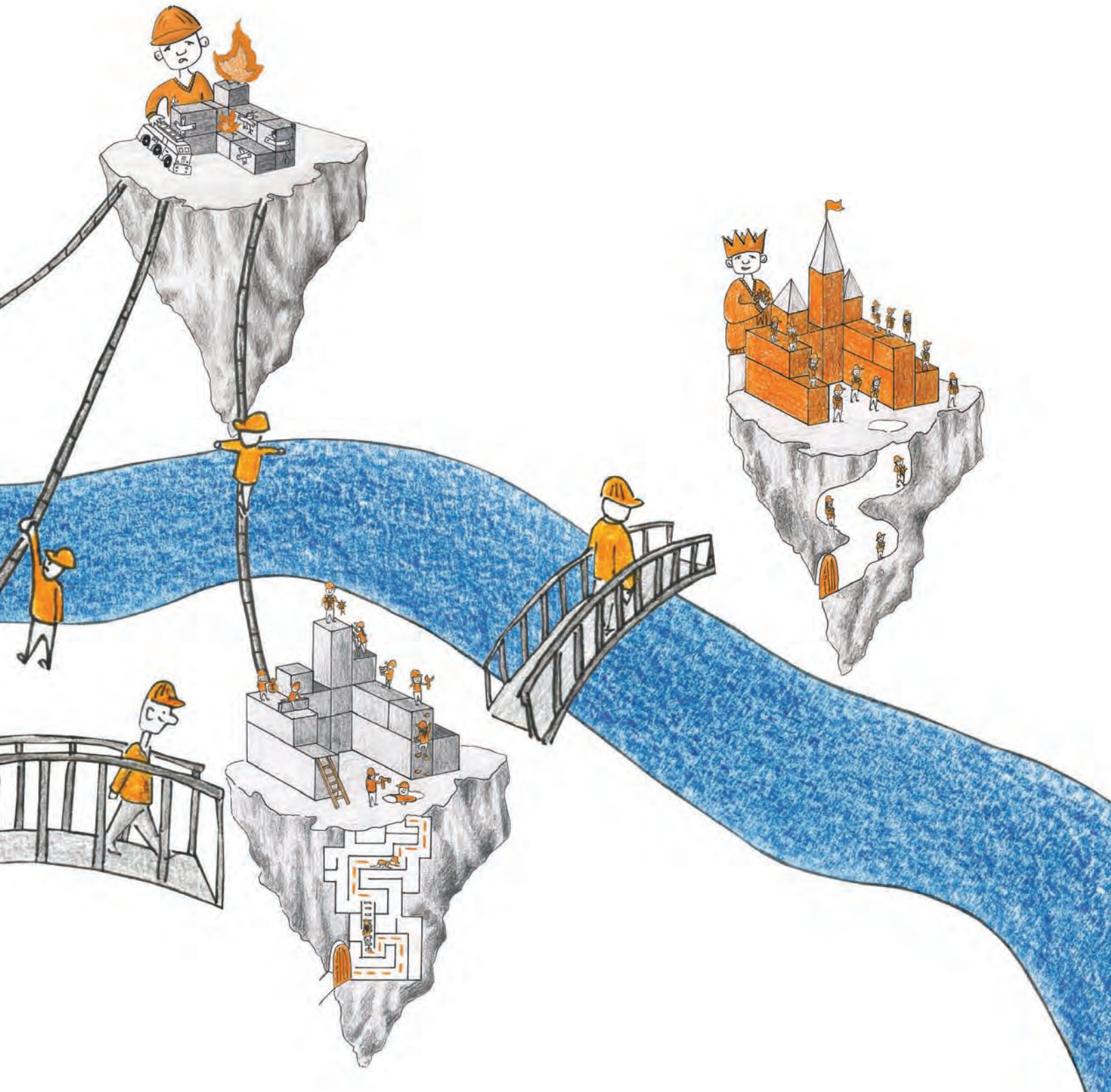
esta encuesta [ver capítulo 3](#)).

El capítulo se divide en seis secciones. La primera (2.2) muestra la importancia de definir estratégicamente el crecimiento de la planta de personal; la segunda (2.3) describe las dificultades en la búsqueda y selección del talento humano, a partir de las restricciones presentes; la tercera (2.4) analiza el papel de la motivación en el desempeño de las personas; la cuarta (2.5) describe el fenómeno de las nuevas generaciones; la quinta (2.6) analiza la importancia de medir el desempeño; la última presenta reflexiones sobre el paso de lo transaccional a lo estratégico en la gestión del talento humano.

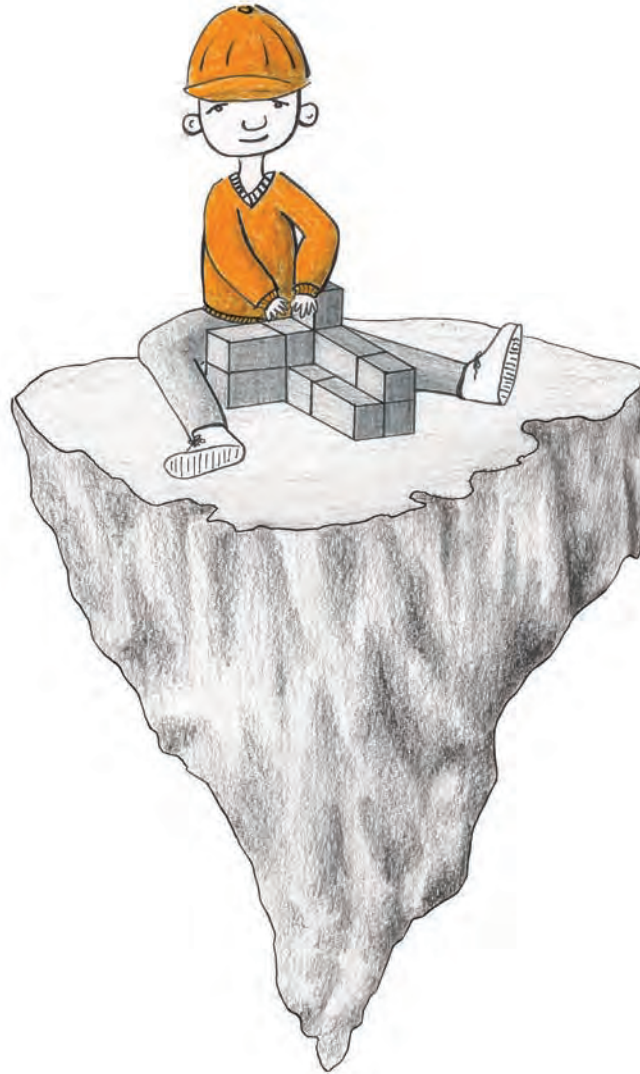








## 2.2 | ¿CÓMO CRECER? MÁS ESTRATÉGICO DE LO QUE SE CREE



## *No se trata únicamente de crecer. Es preciso saber cómo hacerlo.*

Algunas organizaciones son víctimas de su propio éxito. Etapas de crecimiento acelerado pueden poner en riesgo su capacidad de responder efectivamente a clientes al no contar con la estrategia, estructura o los procesos para cumplir sus expectativas. Así, es común encontrar emprendedores que responden a estas demandas con esquemas de crecimiento de visión a corto plazo (“buscando apagar un incendio”), sin considerar la trascendencia estratégica que tiene diseñar un plan para crecer de manera rentable y sostenible. En esta sección se describe el proceso de análisis que soportan los emprendimientos a la hora de responder a los retos asociados al crecimiento: definición de qué se demanda, los perfiles de quiénes pueden suplir necesidades y la disyuntiva entre lo que se requiere y lo que realmente se puede tener.

*“Nosotros pasamos de vender \$1.700 millones a \$4.700 millones en 1 año. Luego a \$5.600 millones y ahora estamos en \$12.000 millones. En 2013 empezamos el año con 15 personas y terminamos con 100. Cometimos el típico error de contratar una persona para cada problema y exageramos” (Pablo Andrés Atuesta, Groncol).*

Esta frase de un emprendedor muestra la dinámica de varias empresas que pueden ser víctimas de su propio éxito. El crecimiento acelerado muchas veces invita a los emprendedores a contratar más personas, pero no se detienen a pensar si todos se requieren, si el perfil es el adecuado o si hacerlo puede poner en peligro la sostenibilidad de la empresa. Así lo expresa otro emprendedor:

*“En 2007 contratamos una gerente comercial y empezamos a crecer entre el 30% y el 70% anualmente. Requeríamos, entonces, armar un grupo directivo, tener más personal. Crecimos mucho en facturación (lo cual era bueno) pero el EBITDA cayó tremendamente. Habíamos perdido el foco. Crecimos mucho en burocracia (éramos 170 personas, 20 de ellos directivos) y eso nos llevó a una crisis. Empezamos a perder el control. Estábamos parados sobre un cascarón y en 2010 terminamos con una gran iliquidez. Fue terrible. Un caos. Rápidamente tuvimos que reducirnos a 40 personas. Hasta el socio se fue” (Daniel Rosas, TES América).*

No se trata únicamente de crecer. Es preciso saber cómo hacerlo. El primer paso para un crecimiento estratégico es saber qué se quiere lograr. Se debe trascender la idea de “apagar incendios”, es decir, simplemente solucionar problemas coyunturales. Como se aprecia en los ejemplos anteriores, la urgencia de enfrentar nuevos retos no debe ser atenderlos de forma simplista. Ciertamente para atender a los nuevos clientes se requieren nuevos recursos y, tal vez, más personas. La clave no está en contratar nuevas personas únicamente, es hacerlo con un propósito que trascienda el “incendio” que está apagándose. Más allá de buscar un “bombero”, se debe pensar en aquellas personas que a futuro impedirán que el “incendio” se reanude. Se deben entender las causas de los problemas coyunturales y mirar de qué forma estructural se pueden resolver.

*“En el cuarto año de operación, logramos las metas iniciales que nos habíamos propuesto. Pero de repente el crecimiento se frenó. Empezamos a sufrir los problemas de crecer sin estructura ni procesos. No podíamos vender más porque no había capacidad... Tuvimos que plantear una reflexión en la empresa e hicimos una planeación estratégica más estructurada. Buscamos responder la pregunta clave: ¿por qué nos compran? ¿Qué nos gusta hacer? ¿Cómo lo seguimos haciendo? ¿Cuánto vamos a vender? Eso nos ayudó a estructurar un plan y un Balance Scorecard. Este es el año de preparación. Hemos aprendido que el largo plazo es vital y que los grandes frutos se construyen en el tiempo. Eso ha servido para que la empresa esté donde está” (Hector Arango, Triario).*



Este factor es clave a la hora de analizar las necesidades reales de la empresa. Es común encontrarse con la discusión sobre la relación entre estructura organizacional y estrategia. La estrategia define el objetivo (el qué) y la estructura hace referencia a los mecanismos para alcanzarla (el cómo). La primera implica mirar el entorno y analizarlo, entender las tendencias, los retos y las oportunidades para construir ofertas de valor. La segunda parte de las capacidades existentes en una organización e identifica aquellas que se requieren desarrollar para construir una ventaja competitiva. Ambas están íntimamente relacionadas. No se puede alcanzar los objetivos sin una estructura que los soporte.

La evidencia muestra que no entender la relación entre estos elementos resulta perjudicial para los emprendimientos. Muchas veces se construyen estructuras complejas y costosas que no necesariamente contribuyen a condiciones estratégicas deseadas. Es más: los emprendimientos muchas veces carecen de objetivos claros.

Por otro lado, en su libro *Good to Great*, Jim Collins (2001) propone elementos interesantes acerca de las empresas que, en comparación con su competencia, tienen mayores crecimientos. Destaca el papel del líder como motivador de cambios, y adicionalmente señala algo contraintuitivo para algunos: se espera que los líderes sobresalientes empiecen por fijar una nueva visión y estrategia.

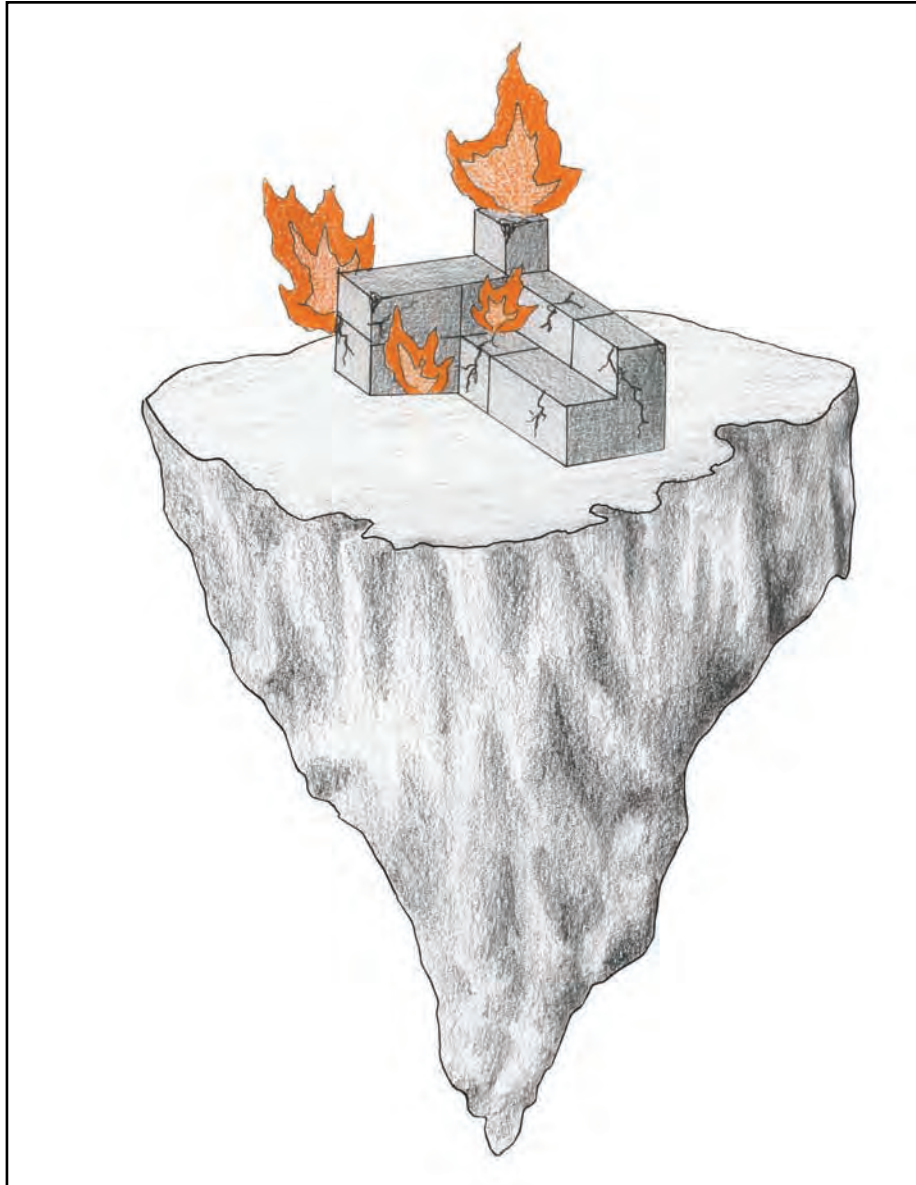
*La evidencia muestra que no entender la relación entre estrategia y estructura resulta perjudicial para los emprendimientos.*

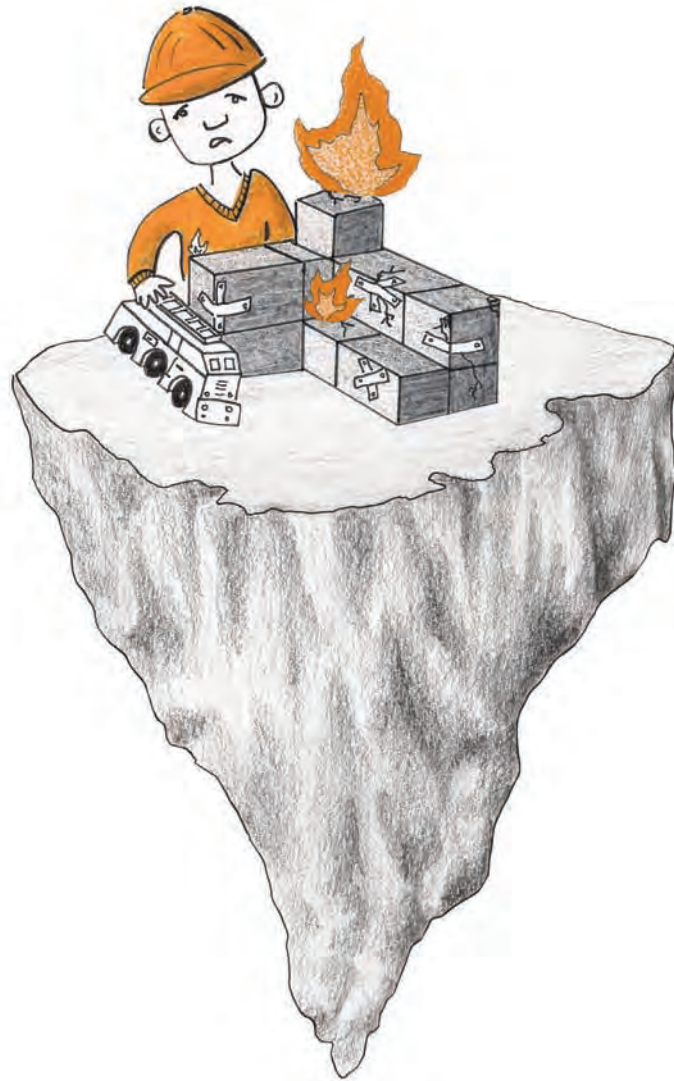
No obstante, el estudio encontró que primero reunieron individuos capaces, sacaron a los incapaces y pusieron en los puestos apropiados a los capaces (Collins, 2001). Por ello, es clave contar con un equipo directivo adecuado para la estrategia y el diseño organizacional. En efecto, la encuesta realizada para este estudio a 206 empresas dinámicas muestra que aquellas que más crecen tienen dentro de su equipo directivo diversidad de perfiles complementarios (ver capítulo 3 para más información). Contar con un buen equipo directivo es clave.

*“Crecimos bastante hace 3 años cuando esperábamos cosas grandes, pero nos hemos mantenido en esa capacidad. Ya encontramos un segundo nivel de management que es muy autónomo y nos ha descargado de la operación. Ahora nos dedicamos a traer negocios y ha sido lo más importante. Haber encontrado a esas personas en las que podemos delegar la empresa ha sido clave” (Diego Ramírez, Dynamo).*

Lo anterior implica resolver un asunto central para el desarrollo de los emprendimientos. Es preciso incluir capacidades gerenciales. El sentido común muchas veces puede alcanzar para dirigir un pequeño negocio, pero a medida que se crece, nuevas prácticas resultan fundamentales. Ya no basta intuición, se requiere profesionalizar las prácticas organizacionales. Y este proceso no es siempre sencillo. Así lo recuerda una emprendedora:

*“Llegó un momento en el que debimos profesionalizarnos. La gente que estaba no daba abasto con lo que se requería. Eso fue muy duro. A la gente le costó ese cambio. Algunos no queríamos que se fueran pero no cumplían el perfil necesario para los retos que teníamos. Ya no precisábamos un jefe de bodega, ahora necesitábamos un profesional logístico. El éxito está en los perfiles y en que las personas que se traigan se ajusten a este. A nosotros nos dio buen resultado contratar gente que estuviera en un periodo de madurez en su vida, cuando tenían experiencia y querían asumir el reto de contribuir al desarrollo de un emprendimiento” (Ana María Gómez, Gabrica).*





Esto último se evidenció en el análisis de las entrevistas. Algunos emprendedores muestran con preocupación que existe una brecha entre lo que requiere la compañía para un puesto y la capacidad para pagarle a la persona (muchas veces aquellos con experiencia resultan más costosos). Así lo plantea un empresario:

*“El tema administrativo es otro asunto importante. Lo que le pasa a una compañía como esta es que a medida que crece y se vuelve más compleja, usted se da cuenta de que el equipo inicial no necesariamente es el que debería estar para dar el siguiente paso, y eso trae un dilema moral muy difícil, porque han hecho mucho para la empresa y es difícil dejarlos ir. Pero llega un momento en el que al lápiz no se le puede sacar más punta. Hay emprendedores que montan gente muy buena desde el principio que consume muchos recursos y se queman, porque hacen que llegar al punto de equilibrio sea imposible. Hay que ser muy lean y contratar gente muy buena que esté dispuesta a adquirir tareas importantes. Necesitamos un CFO, pero ¿cuánto tengo que vender para poder contratar un CFO? O ¿cuántos clientes tengo que conseguir para poder pagarlo? Y eso se vuelve una meta y se hace todo para lograrlo” (Juan Felipe Arbeláez, Vive Agro).*

La experiencia y el conocimiento no son baratos. Como recuerda un emprendedor: “Si uno contrata gente con experiencia le va mejor más rápido. Por ahorrar se deja de traer conocimiento a la empresa, aunque entiendo la dificultad de esa decisión. A veces hay que someterse al presupuesto” (Groncol). Este es quizás uno de los dilemas más complejos que enfrentan las empresas en esta etapa de crecimiento: cómo cerrar la brecha entre lo que se debería tener y lo que se puede tener.

Una adecuada mezcla de personal con experiencia y otros sin esta puede contribuir, así como personas con diferentes perfiles. Cada uno tiene un conocimiento particular que puede aportar a las necesidades de la empresa. No hay “verdades reveladas” ni “últimas palabras” sobre qué es mejor. Lo primordial es que el empen-

## *No se debe caer en la trampa de “contratar para apagar el incendio”.*

dedor logre identificar el perfil de los empleados más adecuados a la empresa, la industria y el sector. Esto, analizado a la luz de la cultura organizacional, proporciona elementos para procesos de selección más exitosos. Este es un ejemplo de ello:

*“He intentado distintos perfiles de personas pero descubrí que las madres eran las mejores para recolectar la información en los juzgados. Ellas recolectan y toman las fotos. Les hacen pruebas de memoria, ortografía y en una semana están listas. A las mujeres entre 30 y 40 años de edad no les interesa cambiar de trabajo. Los jóvenes, por su parte, se van muy rápido” (Yaneth Diaz, Lupa Jurídica)*

En síntesis, los emprendimientos deben planear su crecimiento para hacerlo sostenible y rentable. No se trata de crecer por crecer. El crecimiento debe estar atado a unos objetivos, a unas metas y a una estructura organizacional. Asimismo, los perfiles de quienes se contratan deben pensarse y evaluarse para que contribuyan al desarrollo de la organización. No se debe caer en la trampa de “contratar para apagar el incendio”. En algunos casos, vale la pena detenerse a pensar si ese crecimiento acelerado en nómina puede poner en riesgo el largo plazo de la compañía. Tampoco se debe contratar a cualquier persona. Se debe tener claro el perfil requerido por la empresa, y ser creativos para cerrar la brecha entre lo que se quiere y lo que realmente se puede tener. Cuántos y qué perfil se requiere no debe ser producto de una coyuntura sino de un cuidadoso análisis sobre qué se quiere alcanzar: debe ser una decisión estratégica.

## 2.3 | ¿CÓMO BUSCAR Y SELECCIONAR PERSONAL? LECCIONES INCOMPLETAS SOBRE EL PERFIL, CULTURA ORGANIZACIONAL E INDUCCIÓN

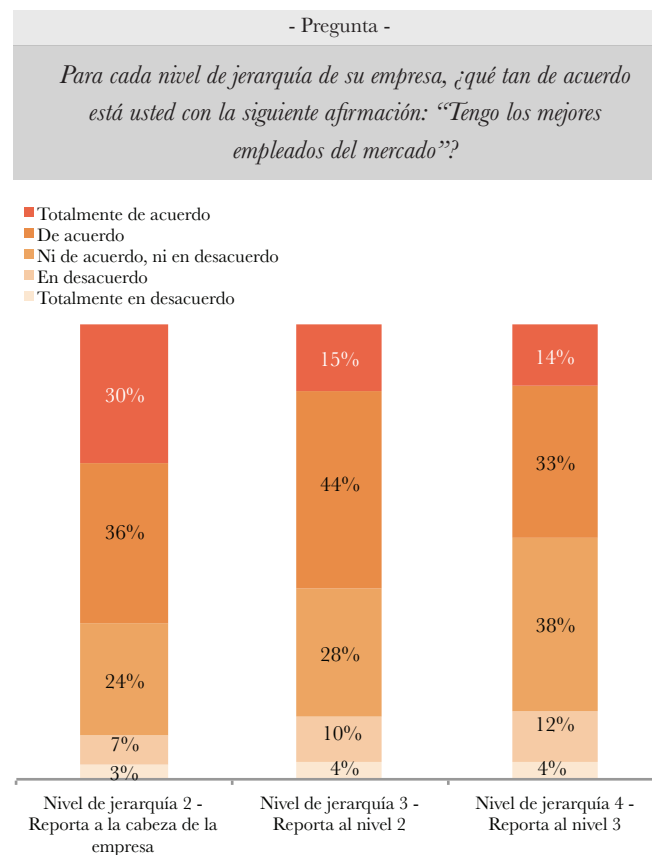


La sección anterior discutió cómo debe planearse el crecimiento en un emprendimiento. Un elemento destacado es la necesidad de definir perfiles adecuados para suplir las necesidades de la organización. De hecho, los resultados de esta investigación muestran que en numerosas oportunidades el proceso de selección fracasa, no por el mecanismo utilizado (únicamente), sino porque no se tenía claro qué tipo de persona se requería. En esta sección se analizan los retos que enfrentan las empresas para hallar personas que cumplan el perfil requerido (académico y de experiencia), incluidas las brechas entre la cultura organizacional y las características de los participantes. Además, muestra la importancia de la inducción en el proceso de incorporación de nuevos empleados.

*“No sabemos contratar muy bien y hemos tenido casos muy raros. Muchas veces cometimos el error de contratar a alguien con el deseo, sin entender quién es y si es la persona que necesitamos, nos aceleramos y ha sido un error. Hay que hacer la descripción de cargo para saber realmente qué es lo que uno quiere”* (Pablo Andrés Atuesta, Groncol).

Antes de pensar en una persona para complementar el equipo, el emprendedor debe reflexionar en torno a cuál es la necesidad que tiene la organización y luego evaluar cómo se puede suplir. No siempre se requiere otra persona; es posible que con reacomodar algunas funciones la falla o necesidad se supla. Según la encuesta realizada, el 66% de los emprendedores afirma tener “los mejores empleados del mercado” en el nivel directivo de la organización (quienes reportan directamente al gerente/presidente). Aunque en el nivel operativo este porcentaje baja al 47%, se nota que dentro de las organizaciones pueden encontrarse las personas que se requieren para suplir funciones (ver gráfico 2.2).

- Gráfico 2.2. Desempeño de los empleados



Fuente: elaboración de los autores.

Pero si es evidente que las personas dentro de la organización no bastan, tener un perfil definido y claro no es suficiente; además, se debe encontrar la persona adecuada para el cargo (con las restricciones presupuestarias que comúnmente se tienen).

*“Arrancamos con el proceso de perfiles de cargo que se envían a varios proveedores externos que filtran, envían terna, se entrevista jefe por parte del director, talento humano y se define para contratar. Eso no funciona. Conseguir gente es muy difícil. La gente no aparece”* (Jaime Caicedo, Robotec).



Conseguir a las personas adecuadas es una de las tareas más difíciles de las organizaciones. De hecho, ManpowerGroup (2015) hace encuestas sobre “Escasez de talentos”. A nivel global, de los 41.748 empleadores encuestados, el 38% manifestaron que tuvieron dificultad para llenar sus plazas de trabajo. Este número es más abultado en el contexto colombiano. Según el mismo estudio, el 47% de los encuestados en el país tuvieron dificultades.

*“El puesto más difícil de cubrir en Colombia son los ingenieros, detrás de ellos le siguen los técnicos, luego el personal secretarial y habilidades manuales (carpintería, cerrajería, plomería, entre otras); después están los gerentes y ejecutivos, los operarios de producción y maquinaria, jefes de ventas, representantes de ventas, obreros y, por último, los contadores y financieros” (ManpowerGroup, 2015).*

Para superar esas dificultades el 49% de las empresas encuestadas por ManpowerGroup manifestaron que están cambiando sus prácticas de gestión humana.

Otras organizaciones optan por ascender a personas de la misma empresa. Esto tiene sentido en algunas oportunidades, pero debe estudiarse con detenimiento caso por caso:

*“Es muy difícil quitarse la idea de trabajar con lo que tengo: promocionemos al mensajero y luego te das cuenta de que la culpa es tuya porque pusiste a alguien que no tiene la preparación para manejar algo para lo que estaba capacitado” (Jaime Caicedo, Robotec).*

El siguiente inconveniente de las empresas tiene que ver con las capacidades y habilidades de los aspirantes, las cuales no siempre están a la altura de las necesidades. Según un estudio de McKinsey & Company (2012), presentado por el Consejo Privado de Competitividad (2015), el 70% de las instituciones educativas en el mundo tienen la percepción de que sus egresados están listos para el

mercado laboral; sin embargo, solo 42% de los empleadores está de acuerdo con esto. En esta investigación esto fue evidente. Algunos de los emprendedores se quejaron de esta situación:

*“Hay una falla en el sistema educativo. Un gran gran brecha entre la teoría y la práctica. Ahora desarrollan más la mente para pensar un poco más, pero se quedan cortos en lo técnico. Hay muchas falencias. Tengo muchas quejas del Sena. Muy decepcionado. No cumplen requisitos. Entonces tuvimos que desarrollar escuela, que los que lleguen se capaciten con un técnico especialista” (Antonio Hernán Hincapié, Ectricol).*

*“No unión entre la universidad y la empresa (y el Estado). Falta conectividad entre los actores. A las universidades les falta entender lo que se requiere en el “mundo real”. Muchos de sus egresados terminan siendo muy teóricos, alejados de la realidad. Ese es un gran reto” (Oscar Uribe, Dispapel).*

Nuevamente, la disyuntiva frente a los perfiles de las personas. ¿Se debe priorizar la experiencia laboral sobre la académica? Es relativo y depende de la necesidad que se desea suplir. Es preciso que el emprendedor analice qué le genera más valor. Un emprendedor, por ejemplo, destacó que lo primordial eran los principios morales, antes que otras cualidades:

*“El talento humano es súper importante. Todos hablan con él. Lo importante es la química. El conocimiento se modifica pero no las bases personales con las que llega la persona” (Daniel Rosas, TES América).*

*“El factor más importante es la actitud y el compromiso de esta persona. Que comparta la misma pasión que nos mueve como emprendedores y que sepa que al trabajar con nosotros, más que trabajar para una empresa o un jefe, está formando parte de un proyecto que va a cambiar la vida de las personas y que va a ir creciendo cada día más. (...) El mayor reto es buscar personas apasionadas y con alto nivel*

*de compromiso, ya que tristemente es muy común encontrar gente que trabaja de forma mecánica y que no ofrecen ese valor agregado a su trabajo, y esto es definitivamente muy importante especialmente en empresas emprendedoras como la nuestra” (Carlos Rebolledo, Horus).*

Con esas dificultades, ¿cómo encontrar al talento humano que se requiere? Infortunadamente, no hay una respuesta única ni una fórmula infalible para lograrlo. Para que esta operación tenga éxito, se tienen que encontrar varios elementos. Uno de estos es la necesidad de la empresa (que ya se ha discutido), su cultura y los valores que tiene (o desea tener). La cultura organizacional se refiere generalmente a la “forma de vida” en una organización (Hatch, 1997). Es decir, aquellos elementos comunes o compartidos por los miembros de un grupo: significados, supuestos, entendimiento, normas, valores, conocimiento, etc. La cultura organizacional hace que una organización sea diferente a las demás.

Tener presente la cultura de una organización es central en el proceso de selección. Es posible que se encuentre un candidato que cumpla los requisitos de experiencia y conocimiento, pero no sea el adecuado para la organización.

*¿Cómo encontrar al talento humano que se requiere? Infortunadamente, no hay una respuesta única ni una fórmula infalible para lograrlo. Para que esta operación tenga éxito, se tienen que encontrar varios elementos.*

*“Tratamos de ser metódicos: tenemos descripción de cargos y de competencias. Sin embargo, el año pasado nos dimos cuenta al contratar al CFO que también debía existir un fit con la cultura de la empresa. Puede que funcionen con filtro técnico, pero además es clave que sean compatibles con los valores de la empresa” (Diego Ramírez, Dynamo).*

La cultura, sin embargo, no es estática. Va cambiando y se construye (y reconstruye) constantemente. Edgar Shein (1985) desarrolló un modelo para estudiarla. En este, Shein destaca tres niveles. Dos de ellos no son tan “tangibles” o “visibles” como el tercero. El primero son los supuestos y creencias compartidas por los miembros de la organización. Son aquellas cosas que consideran “reales” y, por supuesto, influyen en cómo piensan y actúan. El segundo son los valores y normas. Los valores son los principios sociales, metas y estándares que tiene una cultura y ayudan a definir qué está bien y qué no. Las normas son reglas no escritas que les permiten a los miembros saber qué se espera de ellos. En el tercer nivel están los artefactos, es decir, aquellos elementos tangibles, visibles y audibles, los cuales están anclados en normas, valores y supuestos (el himno de una empresa, por ejemplo). Estos tres elementos construyen el comportamiento de las personas y deben tenerse en cuenta al momento de evaluar los perfiles de un aspirante. ¿Podría, por ejemplo, cualquier persona trabajar en el esquema ejemplificado en la siguiente cita?

*“Una cosa la aprendí de mis exjefes suecos: “Usted no necesita permisos”. La clave es medir por los resultados, los objetivos. Eso me lo grabé y lo aplico actualmente. Aquí no hay policías encima, pero se esperan resultados. Hay un horario flexible. La cultura es central para que eso se logre. La gente responde. A veces se necesita una ayuda y la gente lo hace (incluso el domingo)” (Javier Enrique Pinilla, Herramientas y Mecanizados).*

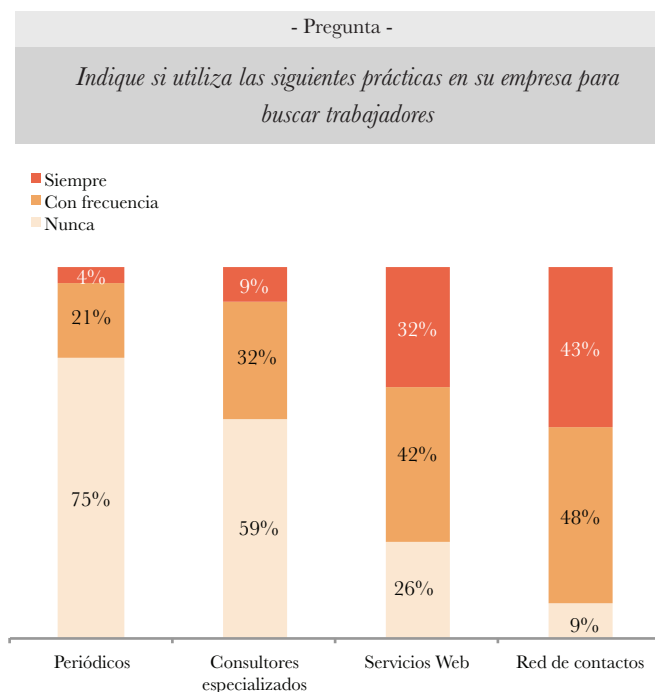


Como se mencionó, la cultura no es estática. Y en algunas oportunidades su evolución viene con la incorporación de nuevas personas. Así, el proceso de selección debe considerar si la persona es apta para la cultura, pero también si puede contribuir a transformarla de acuerdo con el camino estratégico planteado por la organización.

*“Cuando el tercer socio entró, aportó conocimiento (venía de ser presidente de una compañía de alimentos). Él le metió gerencia y estructura a la empresa. Ahora hay una cultura de la medición. El socio trajo esa impronta. Uno de los grandes aprendizajes que nos dio fue: “No es el esfuerzo, son los resultados”. Eso lo aplicamos para la gente. Tenemos Balanced Score Card y hacemos seguimiento, CRM, etc.” (Victor Hugo Hernández, Poltec).*

Ahora bien, ¿cómo buscan a sus empleados las empresas de este estudio?. Según la encuesta realizada, el 34% de las empresas no aplica procesos formales de reclutamiento y evaluación. En cuanto los procesos de selección, el 71% los realiza internamente, mientras que un 12% lo subcontrata (el 17% restante hacen ambas cosas). Por su parte, entre los mecanismos utilizados para la búsqueda de talento se destaca la red de contactos es el mecanismo predominante. De hecho, el 91% de las empresas afirma utilizarlo “siempre” y “frecuentemente” para buscar nuevos candidatos. Le siguen anuncios en servicios web con el 74%. Los consultores especializados son utilizados en un 41% y los periódicos raramente se utilizan (ver gráfico 2.3).

- Gráfico 2.3. Búsqueda de candidatos



Fuente: elaboración de los autores.

Cabe destacar que, a pesar de los esfuerzos, la tasa de éxito sigue siendo baja. Ese es un asunto en el que debe seguir trabajándose. Infortunadamente, no se tiene la “la mejor” forma de buscar a nuevos trabajadores.

*“Tenemos practicantes de todas las universidades que son nuestro semillero” (Diego Ramírez, Dynamo).*

*“En la selección de personal se mide el coeficiente intelectual y se realizan pruebas de creatividad a través de casos para medir como se trabaja bajo presión. Sin embargo, la tasa de éxito es muy baja” (José Berrío, BTI).*

*“Yo he estado muy vinculado a los colegios y universidades. Trajimos técnicos de colegios pero no dio resultado. Ellos vienen con unas expectativas muy grandes que no podemos cumplir. Con el*

*Sena nos ha ido mejor. También lo hicimos a través de referidos pero no sabían y el costo de enseñarles era muy alto. Ahora solo traemos personas preparadas y con la experiencia.... Pero son difíciles de encontrar” (Victor Hugo Hernadez, Herramientas y Mecanizados).*

*“Para buscar personas ponemos avisos en elempleo.com. A los candidatos les hacemos pruebas de habilidad en Excel; para programación se hacen pruebas internas y 2 entrevistas de la directora de soporte o del jefe de desarrollo. Pero al final es hoja de vida y feeling” (Alberto Londoño, Seven Minds).*

*“Para la selección trabajamos con una empresa de temporales. Eso tiene cosas buenas y cosas malas: es costoso pero le enseña a uno cosas claves. Actualmente trabajamos con ellos in-house y tenemos pensado iniciar un área de Recursos Humanos. Yo no soy más ágil que la temporal en el manejo de las personas; usted está concentrado en lo suyo y tercerizarlo es el camino por ahora. En la medida en que logre transferir los valores y lo que hacemos, es bueno” (Juan Felipe Arbeláez, Vive Agro).*

*“Nos ha funcionado traer referidos de gente buena. Cometimos algunas equivocaciones, incluso nos hemos demorado cuando los hemos contratado por internet o por head hunters; no nos ha ido bien” (Juan Carlos Salcedo, Tappsi).*

El siguiente paso en el proceso es la inducción de los nuevos empleados. Se trata de una fase de capacitación inicial clave para el desempeño del cargo. Allí se plantea qué se espera de la persona y cómo se espera que lo haga. Sin embargo, el presente estudio mostró que no todas las organizaciones tienen procesos formales para capacitar a los empleados.

*El presente estudio mostró que no todas las organizaciones tienen procesos formales para capacitar a los empleados.*

*“Necesitamos montar programas de capacitación mucho más claros. Decimos “si usted va a operaciones, hable con tal y tal y luego aprende”. Más o menos nos funciona, pero se nos quedan cosas en el aire; la única forma es estar comunicando siempre lo que hemos aprendido y en algunos casos ellos nos enseñan a nosotros” (Pablo Andrés Atuesta, Groncol).*

*“Al principio era muy fácil porque éramos 5 o 10 personas. Ahora se dificulta. Tenemos check list para los que ingresan y alguna documentación on line. Viendo que es tan clave queremos enfocarnos porque si el on boarding (cuando la persona se sube a bordo) es bueno, es probable que a la persona le vaya bien” (Juan Carlos Salcedo, Tappsi).*

*“Tenemos proceso de inducción que hace talento humano. Desde que recibimos a la persona enviamos e-mail dándole la bienvenida. Desde el primer día llevamos a la persona de la mano, le presentamos a toda la gente, apoyamos proceso de ingreso para que no se sientan solos. Se les cuenta qué es la compañía, qué hacemos, clientes, productos, organigrama, misión, visión, valores, etc. Después, ¡buena suerte! Hágale. Siempre tratamos de que haya alguien al lado ayudándole. A hoy no hay un proceso estructurado de capacitación” (Jaime Caicedo, Robotec).*

En otros casos hay una estructura más clara:

*“Cada vez que ingresa una persona a nuestro equipo de trabajo, programamos una capacitación de 3 días en la que se realiza una inducción y se explica en detalle la empresa y su funcionamiento; además, se tratan temas técnicos principalmente por ser una empresa de tecnología; se explica en profundidad cómo funciona nuestro sistema y la tecnología que utilizamos” (Carlos Rebolledo, Horus).*

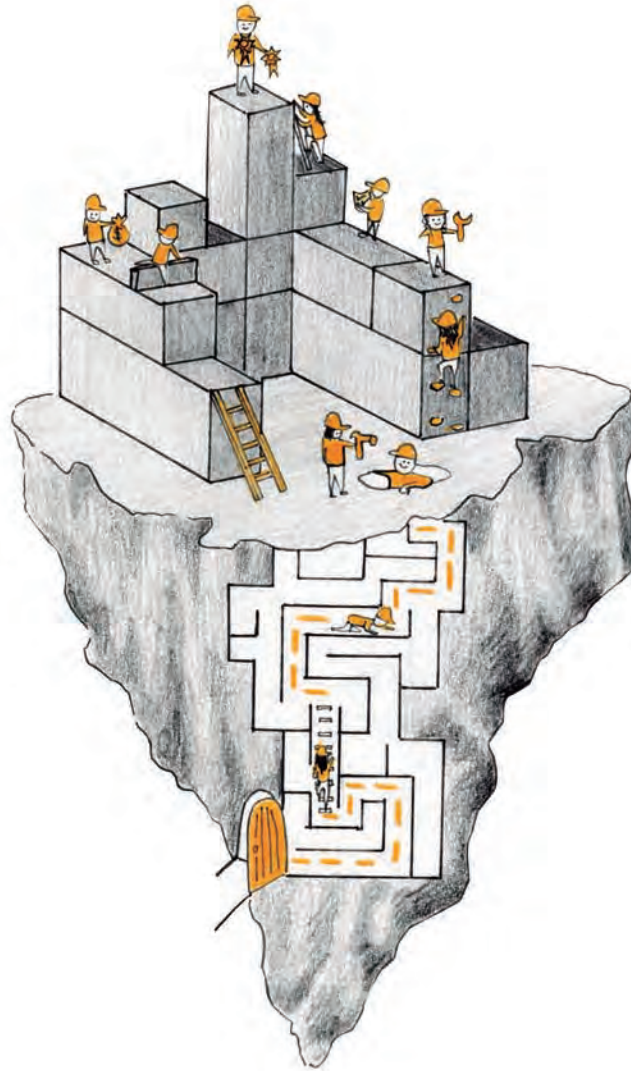
La inducción no debe desestimarse. Ese es el espacio inicial para transferir conocimiento y brindar los espacios para que los nuevos empleados aporten valor. Es común que se pierdan talentos por no hacerlos partícipes de lo que se espera construir con ellos. Esto, no obstante, no se debe confundir con el desarrollo del personal (aquellos esfuerzos explícitos para que la persona mejore en sus

habilidades y capacidades). Debe ser un esfuerzo permanente en las organizaciones, el cual –como se verá más adelante–, se debe plantear como prioridad estratégica.

En síntesis, la búsqueda y selección de personal sigue siendo un elemento con resultados variables entre compañías. Lo que les funciona a algunos no siempre les funciona a otros. Sin embargo, tener clara la necesidad que se requiere suplir y construir perfiles adecuados a esta es pieza clave para incrementar la tasa de éxito en la búsqueda de nuevos empleados. Las universidades y los centros de capacitación para el trabajo, por su parte, deben acercarse más al mundo corporativo y entender sus necesidades. Es preciso que exista mayor alineación entre las capacidades que se desarrollan en estos espacios y aquellas que el mercado requiere. Además, no basta que las personas cumplan los requisitos técnicos y de experiencia requeridos, también se debe evaluar qué tanto se ajusta culturalmente el perfil del candidato a la organización. Los valores, creencias y prácticas varían entre empresas, y no todos se sienten cómodos en cada circunstancia. Por último, procesos de inducción adecuados contribuyen a mejorar el ingreso de las personas, pues estos los ayudan a adaptarse a esta nueva realidad. Considerar estos aspectos contribuye a la efectividad en el proceso de selección.

*No basta que las personas cumplan los requisitos técnicos y de experiencia requeridos, también se debe evaluar qué tanto se ajusta culturalmente el perfil del candidato a la organización.*

## 2.4 | ¿MOTIVACIÓN? VA MÁS ALLÁ DE FIESTAS Y DÍAS LIBRES



El proceso de selección analizado en la sección anterior es uno de los primeros pasos de una relación entre la organización y los individuos. Aunque es un paso complejo, no es el más retador. En efecto, mantener, desarrollar y motivar a los empleados resulta una tarea primordial (y diaria) para el logro de los objetivos organizacionales que se definan. Infortunadamente, algunos emprendedores no lo ven como pieza central para el éxito de su empresa y lo reducen a “fiestas” y “días libres”. Esta sección analiza cómo incluir la motivación, la capacitación y el crecimiento en la gestión del talento son piezas fundamentales en el desarrollo de los emprendimientos.

Cada vez, las organizaciones se enfrentan más con el reto de mantener el personal que genera valor. Ante este desafío, algunos emprendedores señalan que la condición salarial es un elemento primordial que contribuye a una alta rotación. Eso, argumentan, ocurre principalmente en empresas en etapa temprana de crecimiento, cuando los flujos no contribuyen a brindar mejores condiciones salariales a sus empleados.

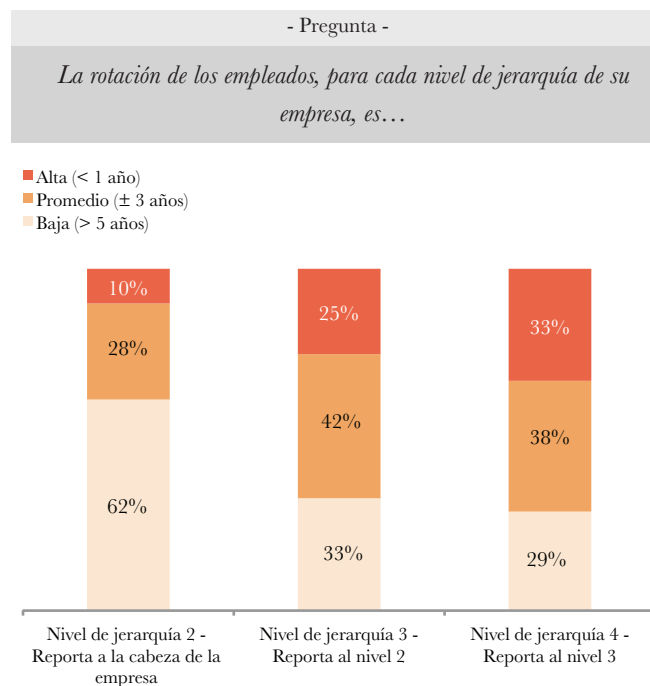
*“Nuestros salarios no son muy altos. Como todavía estamos creciendo no podemos pagar mejor. Eso ha hecho que haya fuga de personal. Las ventajas que se le dan al personal son principalmente la flexibilidad que les ofrecemos” (Victor Hugo Hernández, Poltec).*

*“La gente se mueve mucho de trabajo por el salario. Yo conozco empresas donde cada vez que voy son nuevos. Anteriormente, los trabajadores se iban por \$50.000 más que les ofrecían en otro lado. Ahora buscamos tener un promedio aceptable para el mercado. Además, brindamos estabilidad y eso ayuda mucho” (Javier Enrique Pinilla, Herramientas y Mecanizados).*

Resulta importante, entonces, analizar la rotación de personal. Este concepto hace referencia a la fluctuación de personal en una empresa. Se mide evaluando la cantidad de personas que

ingresan y salen de una organización en un tiempo determinado. De acuerdo con algunas estadísticas, la tasa promedio de rotación en el mundo era de 23% en 2014, y en Suramérica, del 25% (Hay Group, 2015). Según el Banco de la República, entre 2002 y 2009 la tasa media de rotación en Colombia fue de 31,8%. Los resultados de la encuesta realizada muestran que la rotación es más alta en los cargos operativos, en los que el 33% de los empleados dura menos de un año en el cargo, seguido de un 38% que permanece hasta 3 años. En el equipo directivo es menos dramática la situación: solo un 10% permanece menos de un año (ver gráfico 2.4).

- Gráfico 2.4. ¿Cuánto tiempo se mantienen los empleados por nivel?



Fuente: elaboración de los autores.

## *El reto es asegurarse de retener las personas de calidad, que sean claves en el desarrollo de la organización por sus aportes y conocimientos.*

Si bien la rotación es un proceso natural en las organizaciones, el reto es asegurarse de retener las personas de calidad, que sean claves en el desarrollo de la organización por sus aportes y conocimientos. Entonces, el problema no es que las personas se vayan, sino que se vayan aquellas que son valiosas y estratégicas para la organización.

*“No se puede contener el hecho que se “roben” a las personas. En una oportunidad, una ingeniera que se certificó rápidamente se fue. Se debe dejar de sufrir por eso. Es una realidad. Se intenta generar incentivos (como en educación) para ayudarlos a que la gente se forme y crezca pero aun así teníamos una alta rotación de personal” (aunque ha venido bajando) (Alejandro Bermúdez, Tiqal).*

*“Retener personas que quieran aprender es difícilísimo” (Oscar Uribe, Dispapel).*

*“El proceso de formar equipo es el más doloroso porque el emprendimiento tiene visiones a corto plazo. No se puede dar el gusto de formar a una persona por años sabiendo que se pueden ir rápidamente. El diseñador que más tiempo lleva con nosotros cumplió 6 años de trabajo. Nos gustaría un esquema con personas que se queden más tiempo, pero muchos van y vienen. Se busca generar vínculos con personas que tienen claro qué quieren en su futuro. Si tienen una visión compartida con nosotros, mantenemos una buena relación (como empleado, proveedor o cliente). Siempre pienso que las personas se queden. Eso es lo que queremos, pero no siempre es lo que ocurre. Que las personas se quieran quedar es muy difícil. Quisiera tener unas 30 personas. Pero conseguir esas personas comprometidas implica gran sacrificio” (Mario Augusto Betancur, Dynacad).*

Ahora bien, la rotación de personal no solo se da por la búsqueda de mejores salarios (como algunos creen). Según un estudio realizado por Hay Group (2013), el principal motivo de renuncia era la falta de oportunidad de ascender, seguido por mejores condiciones salariales ofrecidas por otra empresa y el clima laboral (en especial la relación con el jefe inmediato). Esto muestra que la retención de personal no se reduce a tener salarios competitivos. Se requiere contar con elementos motivacionales adicionales.

Pensando en lo que realmente motiva a las personas, el psicólogo estadounidense Frederick Herzberg (1968) desarrolló una teoría que, aunque ya tiene varias décadas, sigue siendo utilizada para explicar cómo se comportan las personas. Según su planteamiento, hay dos factores que ayudan a entender las formas de actuar de las personas en el trabajo: “higiénicos” y “motivacionales”. Por una parte, los primeros hacen referencia a aquellos elementos del ambiente de trabajo que no promueven la satisfacción, pero su ausencia promueve la desmotivación. Por ejemplo, tener una silla cómoda o un espacio iluminado no hace que las personas se sientan más motivadas o felices con lo que hacen, pero su ausencia sí puede desencadenar una reducción en su productividad. Los motivacionales, por otra parte, hacen referencia a aquellos esfuerzos que se relacionan más con lo que el empleado hace: tienen que ver con factores relacionados con el crecimiento laboral o la satisfacción profesional.

## *La retención de personal no se reduce a tener salarios competitivos. Se requiere contar con elementos motivacionales adicionales.*



Amplia discusión se ha generado sobre si el salario es un elemento higiénico o motivacional. Depende del contexto y de las necesidades de la persona, pero generalmente se considera un elemento higiénico, es decir, un mejor salario puede que “motive” a la persona por un lapso corto, pero rápidamente se vuelve un elemento más de su vida. A mediano o largo plazo, no va a hacer que trabaje más o que se sienta más motivado con su quehacer. Distinto es con los salarios variables, los cuales en algunos casos parecen demostrar resultados favorables en el desempeño de los empleados. Respecto a esta práctica, se destaca que el 62% de las empresas encuestadas manifiesta ofrecer bonificaciones por desempeño para atraer empleados.

Los resultados de la investigación cualitativa muestran que un número significativo de emprendedores confunden elementos “higiénicos” con motivacionales. Al preguntar por aquellos esfuerzos para motivar a sus empleados es común encontrar esfuerzos aislados, muchas veces poco estructurados ni sistemáticos para incentivar el desarrollo del personal. Entender cómo motivar a los empleados es un reto que las empresas deben asumir para crecer de manera rápida, rentable y sostenida. Infortunadamente, todavía no hay mucha claridad en las empresas sobre cómo motivar a los empleados.

*“No tenemos planes de retención en forma abierta. Hemos estabilizado contratos y hemos hecho nivelaciones de sueldo, y eso ha sido beneficioso para ambos. También hay un tema económico: tanto el área administrativa como operativa tienen participación en lo que se vende (en dinero)” (Milton Flores, Masterquim).*

*“La gente es muy difícil. Motivar es muy complejo, en cierta medida soy de la teoría de “venga, haga su trabajo” y yo no lo tengo que motivar para que haga lo que tiene que hacer. No es la realidad; estamos trabajando en tratar de entender qué mueve a la gente. Les hablo cada cierto tiempo, les cuento cómo va la compañía, tenemos actividad Tolón; cuando vendemos explicamos la im-*

*portancia y felicitamos a los que lo lograron. A la gente le gusta estar informada” (Jaime Caicedo, Robotec).*

*“Tenemos problema con el equipo de programación, porque la estructura es plana y no hay campo para crecer” (Alberto Londoño, Seven Minds).*

Esta última cita plantea también un gran desafío para las organizaciones en etapa de crecimiento. Como se mencionó, dentro de los factores motivacionales están aquellos que implican el desarrollo personal y profesional de las personas. Por tanto, la posibilidad de crecer en la organización es un factor significativo para la motivación, pero no el único. También es importante que las organizaciones despliegue oportunidades para que las personas aprendan y se desarrollen. Según la encuesta realizada, hay variedad de formas para capacitar los empleados. Algunas la utilizan, otras no (ver gráfico 2.5). Llama la atención que aquellas organizaciones que pagan cursos universitarios a sus empleados son las que más crecen (ver capítulo 3 para más detalles).

*En general, hay pocos esfuerzos deliberados por buscar el desarrollo de sus empleados.*

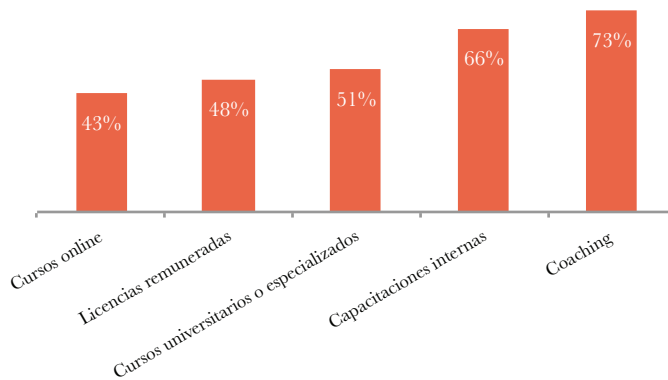
- Gráfico 2.5. Tipos de capacitación en la empresas

- Pregunta -

*Indique si se utilizan (o no) las siguientes prácticas de entrenamiento o capacitación en su empresa:*

1. Se pagan cursos cortos en universidades o entidades especializadas.
2. Se pagan cursos en nuevas modalidades de educación (internet).
3. Se da tiempo o licencias (remuneradas) para cursar estudios.
4. La empresa diseña y ofrece sus propios cursos o talleres de entrenamiento o capacitación.
5. Se asigna un trabajador experimentado de la empresa para que sirva como "coach" y transfiera su conocimiento al trabajador sin experiencia.

■ Porcentaje de empresas que respondieron: "sí"



Fuente: elaboración de los autores.

Si bien un 54% de los encuestados afirma ofrecer beneficios especiales a sus empleados, al contrastar estos resultados con las entrevistas a profundidad, se evidencia que, en general, hay pocos esfuerzos deliberados por buscar el desarrollo de sus empleados. Entendiendo que las necesidades de las personas varían según el momento en la vida y sus intereses, es notorio que existen más esfuerzos "higiénicos" que "motivacionales" (con algunas excepciones).

*"Estamos montando plan de beneficios: prepagada y bonos por permanencia anual. También algo a mediano plazo, a tres años con aumento significativo de salario. Hay comida a fin de año, cumpleaños, etc. El año entrante excursión por 10 años de la compañía" (Alberto Londoño, Seven Minds).*

*"Lo primero que hago cuando viajo es hablar con la gente para entender sus necesidades y darles todas las herramientas para que en su puesto de trabajo no les falte nada y puedan desarrollarse muy bien. Las bonificaciones y las fiestas que no pueden faltar: diciembre, amor y amistad, cumpleaños. Estar pendiente, muchas veces préstamo y si es comprometido se dan esas cosas chiquitas que los ayuda. Primero el pago" (Lorena Bejarano, Laboratorio Clínico Inmunológico).*

*"Este año hicieron plan de beneficios extralaborales. Por ejemplo: el día del cumpleaños no trabaja. Tenemos días de vacaciones como bonificaciones, un día a la semana teletrabajo y ayudamos a pagar ciertos cursos. Este tema no lo hemos podido organizar bien. No hemos podido cumplir la promesa de que las personas crezcan al interior de la organización porque no hay suficientes cargos. En algunos casos no hay para dónde crecer. La gente joven no tiene paciencia" (Pablo Andrés Atuesta, Groncol).*

*"Contraté empleadas de servicio que hoy son supervisoras de bodegas: ellas se formaron para supervisar. Hay muchachos operarios que hoy estudian contaduría y van ascendiendo. En Tito Pabón como crecen tanto, todos tienen oportunidad. Estamos haciendo una escuela más sistematizada para que el conocimiento les llegue a todos y tengan acceso a todas las áreas. Se busca que puedan aplicar, presentar un examen y puedan subir en cualquier área" (Lida Yolima Pabón, Tito Pabón).*

*"Una de las formas más importantes para motivar a un empleado es el reconocimiento. Es algo en lo que nos esforzamos por hacer en todas las áreas de la empresa. Asimismo, la comunicación es fundamental para que los empleados estén informados del rumbo de la empresa y su visión. Crear un ambiente de trabajo agradable es clave para que los empleados trabajen motivados y con compromiso" (Carlos Rebolledo, Horus).*

Además, hay retos asociados al rápido crecimiento de las organizaciones:

*“Debemos tener más previsión o ponerle más atención al tema organizacional. No queremos que por el rápido crecimiento se pierda el dinamismo del start up. Es necesario mantener a todo el mundo motivado con la idea de que estamos creando algo nuevo, innovador. Ya muchos piensan: soy uno entre 90, así que lo que haga no tiene tanto impacto, me voy a las 5 y dejo esto para mañana. Antes era una dinámica diferente” (Juan Carlos Salcedo, Tappsi).*

*“Lo de gestión humana estamos en proceso de redefinición. Desde stock options, retención, beneficios y bienestar, cultura. Con el crecimiento el tema de cultura se dejó un poco a un lado. ¿Cuál es nuestro modelo administrativo? ¿Cómo vivimos la cultura? ¿Y tenemos claras las cosas en las que tenemos que trabajar. Incluso remuneración fija y variable atadas a objetivos, además de evaluación de desempeño 360” (Diego Ramírez, Dynamo).*

En síntesis, la motivación es uno de los elementos más complejos de la gestión del talento. Abarca elementos propios de la naturaleza humana que difícilmente se pueden generalizar. Cada persona tiene sus intereses y pasiones. Clave sería que la organización donde trabaje le ayude a desarrollarlo y, al hacerlo, le genere beneficios a la empresa. No es un secreto que las personas felices trabajan más y mejor. El reto es identificar cómo lograrlo: cómo apasionar al empleado con lo que se hace para que dé todo su potencial; cómo generar espacios para que la persona crezca y pueda lograr más; cómo ayudar a que en su quehacer diario también aporte al sentido mismo de su vida. Es importante que los emprendimientos hagan esfuerzos deliberados para entender estas temáticas y para plantear acciones concretas que ayuden a que las personas se desarrollen. Se debe perder el miedo al “lo capacitó, gasté dinero en él y luego se va”. Es peor no hacerlo y tener una planta de personas insatisfechas y mediocres. Las personas que crecen también hacen crecer a la empresa.

*Cada persona tiene sus intereses y pasiones. Clave sería que la organización donde trabaje le ayude a desarrollarlo y, al hacerlo, le genere beneficios a la empresa.*

## 2.5 | ¿MILLENNIALS? RETOS ASOCIADOS A LOS PERFILES DE LAS NUEVAS GENERACIONES



Un elemento surgido en las entrevistas tiene que ver con las dificultades asociadas a nuevas generaciones. Los emprendedores reconocen que hay un cambio en las características, dinámicas de trabajo y aquello que los motiva; sin embargo, solo algunos entienden este proceso y lo gestionan a su favor. Esta sección analiza específicamente a los *millennials*, también conocidos como la generación Y (nacidos entre inicios de la década de los años 1980 hasta principios de la década de los años 2000). Se trata de una cohorte demográfica posterior a la “generación X” (nacidos entre principios de la década de los años 1960 hasta inicios de la década de los años 1980) que ha demostrado tener características distintivas que implican expectativas, comportamientos y visiones diferentes a las de sus predecesores. Estos nuevos empleados han implicado nuevos retos para las empresas, puesto que en muchas oportunidades no comparten las visiones tradicionales de orden, estabilidad, reconocimiento y éxito. Las entrevistas, realizadas a personas de distintas generaciones (incluso *millennials*), muestran las brechas en la visión acerca de esta nueva generación:

*“Las nuevas generaciones son menos leales y están menos dispuestas a trabajar en equipo. No son sensibles a las implicaciones de sus errores; su ego está enfocado a lo que pueden usufructuar. Las personas que se quedan en la empresa valoran el hecho de ver cerca las recompensas y la alta probabilidad de llegar a ser accionista de la empresa” (José Berrío, BTI).*

*“Los jóvenes están buscando tener y no aprender. Por dos pesos se van. No se quedan. Puede que tengan muchos títulos (el mercado los valora), pero nunca han administrado. Les cuesta aprender sobre el mundo real” (Oscar Uribe, Dispapel).*

*“A mí me ha gustado estar con gente joven pero ahora estoy cambiando de opinión. Ahora prefiero gente con mayor experiencia” (Antonio Hernán Hincapié, Ectricol).*

*“Los jóvenes de hoy no tienen raíces, hay inestabilidad. Es difícil. No tienen lazos, los hacen on line. No hacen amigos con el de al lado. Hay mucha movilidad. (...) Es una generación desarraigada, libre como el viento, pero tampoco dejan semilla” (Lida Yolima Pabón, Tito Pabón).*

*“Ha sido compleja la evolución. Desmontar modelo anterior ha sido difícil. Se han tenido que adaptar a la tendencia del mercado. Los jóvenes no llegan a una empresa para quedarse. En el área de vendedores no le estamos apuntando al largo plazo” (Jacobo Alberto Álvarez, Postres y Ponqués).*

Entender el perfil de los *millennials* se ha vuelto una prioridad para empresas y hacedores de política. En Estados Unidos, por ejemplo, el Consejo de Asesores de la Casa Blanca publicó en 2014 un documento donde se analizan los “hechos” que caracterizan a esta generación. Vale la pena destacar algunos cercanos a la nuestra realidad nacional: (i) los *millennials* han sido formados con la tecnología; (ii) valoran la comunidad, familia y creatividad en el trabajo; (iii) han invertido más en capital humano que las generaciones anteriores; (iv) quienes van a la universidad suelen estudiar más ciencias sociales y otros campos aplicados; (v) están más enfocados en únicamente estudiar, en vez de combinar estudio y trabajo; (vi) el mercado laboral para las mujeres de esta generación es más equitativo que en generaciones previas; (vii) tienden a casarse más tarde; (viii) son menos propensos a ser propietarios de viviendas en comparación con adultos jóvenes de generaciones anteriores.

*La creatividad es uno de sus distintivos y valoran aquellas oportunidades que se les den para crear y desarrollar elementos nuevos.*

Esta generación es una realidad que implica cambios en la forma como las empresas ven su relación como empleados. La creatividad es uno de sus distintivos y valoran aquellas oportunidades que se les den para crear y desarrollar elementos nuevos. Están más interesados en asuntos sociales y ambientales. Aprecian el tiempo libre. Además, es un grupo que no se siente motivado por la rutina ni la estabilidad y buscan nuevos retos permanentemente. Es más, según un estudio de Enlace-ODesk, el 58% espera no estar más de tres años en su trabajo actual. En las entrevistas realizadas se puede observar cómo los emprendedores están mejorando este reto generacional:

*“Las personas se quejan feo sobre las nuevas generaciones. Pero yo lo que veo de los millennials es otra cosa. Ellos quieren trabajos en donde sean ellos. Esos pelados se criaron y vieron a sus papás trabajando mucho y maluco. Ellos no quieren lo mismo. Es gente que uno le pone retos y responden. Cuanto más difíciles mejor. Es gente que rinde, pero quieren salir a las 5 p.m. de la oficina. Hemos visto que lo que los mueve es el nivel de trascendencia. Quieren ser retados. Nos ha ido bien con los millennials. El tema está en desafíos, más que en estabilidad o dinero” (Hector Arango, Triario)*

*“Lo importante es aprender a manejar esa realidad. Hay que traer gente nueva que entienda las nuevas generaciones” (Claudio Sánchez, Linalca)*

*“Estoy leyendo el libro The Alliance, del fundador de LinkedIn y lo estamos tratando de aplicar. Antes a las empresas les gustaba tener empleados 20 – 30 años, ahora la gente está dispuesta a cambiar. Este libro parte de que la gente va a querer probar cosas, que el vínculo es muy débil. Es clave enfocar a la gente, sentarse con las personas para hacer un programa personalizado. Proponer plan por 6 meses, un año o por el tiempo de duración de un proyecto y que esté alineado con los intereses del empleado (por ejemplo: quiere aprender una tecnología, desarrollar un proyecto) y alinearlo con las necesidades de la empresa. Organizar su trabajo por misiones: apenas se va a acabar se reúne con el jefe y trata de acordar cuál va a ser la siguiente” (Juan Carlos Salcedo, Tapps).*

Esta generación está cambiando el mundo organizacional. La visión “tradicional” de empleado que cumple órdenes y se encuentra satisfecho por años realizando una actividad está cambiando. Esto está atado al tema de la motivación. Más allá de mirar aquellas características negativas que tienen, los empresarios pueden sacar provecho de las oportunidades que ofrecen. Las organizaciones pueden sacar provecho de su creatividad para construir innovaciones que generen valor para ambas partes (empresa y empleado). Se debe, sin embargo, reevaluar la forma como se organiza y lo que se espera de cada uno. Esto trasciende al dinero (sin restarle importancia): tiene que ver con brindar propósito, desafíos y trascendencia.

*Más allá de mirar aquellas características negativas que tienen los millennials, los empresarios pueden sacar provecho de las oportunidades que ofrecen.*



## 2.6 | ¿MEDIR O NO MEDIR? “DIME CÓMO ME EVALÚAS Y ACTUARÉ EN CONCORDANCIA”



Una preocupación reiterada por emprendedores se relaciona con la posibilidad de establecer mecanismos para que los objetivos de la organización se cumplan. Se trata de establecer procesos y estrategias de medición que generen los incentivos adecuados para que las personas estén alineadas y contribuyan al desarrollo de la organización. ¿Cómo asegurarse de que las personas están haciendo lo que les corresponde? Según la encuesta realizada, el 59% de las organizaciones afirma no tener un sistema de evaluación formal de sus empleados.

*“La informalidad dentro de una organización la acaba. Aquí hay protocolos, manuales y procesos. Sin eso las empresas no fluyen. Allí está la responsabilidad de cada uno de los integrantes del equipo. Una cosa es el negocio y otra tener una empresa. La empresa debe seguir” (Carlos Mesa y Emma Eugenia Mesa, Maquiempañadas).*

*“Aquí todo se mide. Se hace una planeación en el mes de octubre a partir del direccionamiento estratégico. Participan los directivos y la junta directiva (que son prácticamente los mismos de la asamblea). Desde allí se define para dónde vamos. Planeamos a máximo un año” (Victor Hugo Hernández, Poltec).*

*“Somos muy estrictos en la formulación y control de los KPI: todos se miden. El líder de cada área formula los KPI y tenemos una herramienta de control. Los KPI deben ser lógicos y generales con cosas evidentes como la satisfacción de un cliente o el cumplimiento de los tiempos. En las empresas, cuando se comete un error no se tienen consecuencias. Nuestro error al comienzo fue ser muy laxos, por nuestra misma forma de trabajo. Ahora el controller lleva el control del cumplimiento de estos objetivos. Las consecuencias de los errores son el memorando y retiro. Hemos aprendido que cuando no se hace esto puede tener consecuencias peores. Es importante que los empleados sientan presión; sin embargo, hay espacios para hablar, pero hay cosas que no son negociables” (José Berrío, BTI).*

*“Una fortaleza de la empresa es que tenemos políticas y procesos de empresa grande especializada. La gestión del talento humano la manejamos muy bien. El proceso de selección, inducción. Nos equivocamos, pero no tanto. Aquí no se dejan saltar procesos. Tres a cuatro semanas para llenar una plaza. Los directores y coordinadores son los más complejos” (Ana María Gómez, Gabrica).*

*No basta buscar una persona adecuada y mantenerla motivada. Adicionalmente, se debe lograr que esta contribuya efectivamente a los objetivos organizacionales propuestos.*

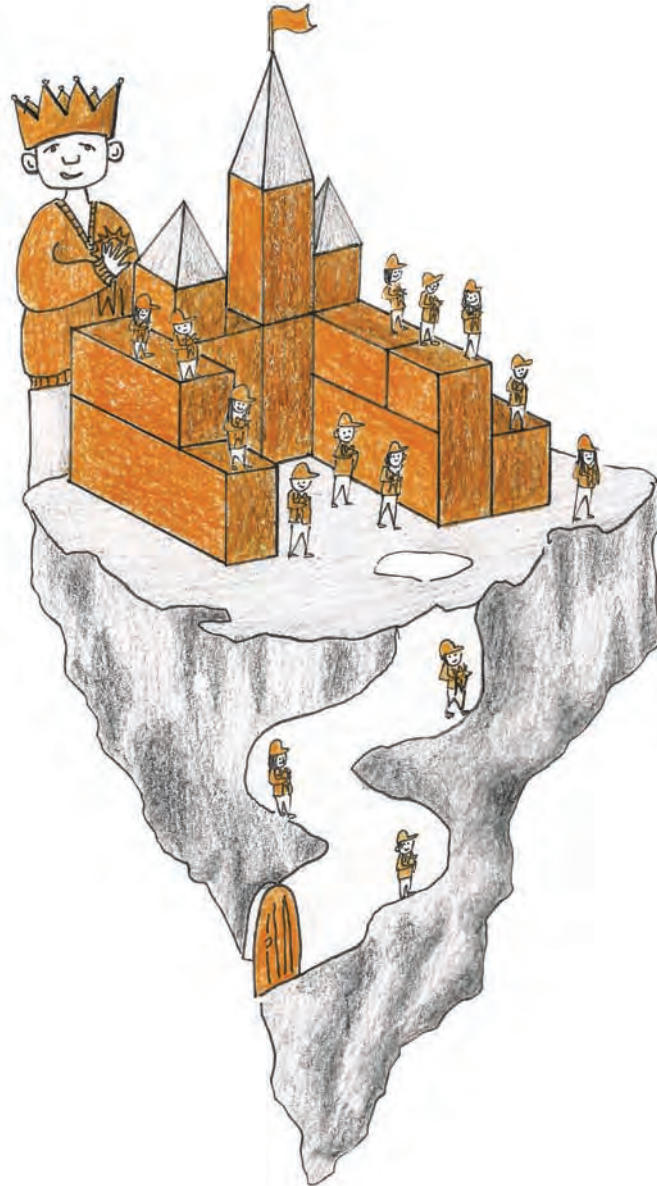
*“La clave es un buen manual de procedimientos. Analizar cuántas actividades tiene. Cómo segmentar por actividades. Analizar cansancio, las habilidades, periodos que pueden trabajar para bajar margen de error. Hoy acierto del 99,2% medido” (Yaneth Diaz, Lupa Jurídica).*

*“Los niveles de proceso están bastante elevados. Queremos tener una cuarta certificación. La aceleración es una consecuencia de esos procesos. Tenemos muy buenos procesos pero tenemos que mejorar los productos. Queremos tener procesos que nos permitan desarrollar mejores productos” (Alejandro Bermúdez, Tiqui).*

*“No queremos procesos estandarizados que pierdan la identidad. No se puede perder la felicidad para cumplir normas. No se trata de las mejores prácticas” (Juan Camilo Rivera, NetMedik).*

En síntesis, no basta buscar una persona adecuada y mantenerla motivada. Adicionalmente, se debe lograr que esta contribuya efectivamente a los objetivos organizacionales propuestos. Allí la medición y evaluación del desempeño resultan centrales. La organización debe diseñar sistemas que le permitan al empleado saber qué se espera de él, y a la organización saber cómo este evoluciona. El planteamiento de estos sistemas, sin embargo, debe ser realista y generar incentivos para que las personas actúen de acuerdo con lo que se espera de ellos. Estas deben ser guías de actuación que permitan, también, a las personas desenvolverse y aportar más allá de lo oficialmente establecido.

## 2.7 | ¿ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL O GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO? DE LO TRANSACCIONAL A LO ESTRATÉGICO



Las reflexiones de este capítulo muestran algunos de los retos que encuentran los emprendedores alrededor de la gestión del personal. Empieza por entender cuándo contratar y qué clase de perfil se debe diseñar para enfrentar los retos organizacionales, ajustando el querer con el poder y evaluando condiciones de eficacia con eficiencia. Luego, se mostraron los retos en la selección de personal, el alineamiento entre las capacidades del postulante con lo requerido por la organización y el papel que puede desempeñar la cultura organizacional. Posteriormente, se discutieron algunos elementos alrededor de la motivación, lo que caracteriza a las nuevas generaciones de trabajadores y la importancia de la medición.

La gestión de los procesos anteriormente señalados es clave para el éxito de una organización. No obstante, la evidencia muestra que una proporción significativa de las empresas analizadas no tiene dependencias ni personas encargadas a estas funciones. Según la encuesta realizada, el 51% de las empresas afirma no tener un área dedicada únicamente a la gestión humana. Además, es común encontrarse que la gestión del talento solo se perciba como una función administrativa “que contrata, paga y desvincula personas”, sin considerar la complejidad descrita anteriormente. Es más, según los resultados de la encuesta, solo un 2% considera la gestión del talento humano como una fortaleza del equipo directivo (ver gráfico 2.6). Del mismo modo, un 24% considera que esta es la principal debilidad del equipo directivo.

- Gráfico 2.6. Fortaleza del equipo directivo



Fuente: elaboración de los autores.

Algunas empresas, sin embargo, ven la necesidad de estructurar un área que trascienda lo operativo y vincule elementos estratégicos. A continuación dos ejemplos:

*“Estamos tratando de no crecer en el mínimo requerido. Nos toca tener un departamento de recursos humanos, incluidos reportes y temas que evitan demandas. La persona de recursos humanos es operativa, pero hoy el gerente hace la gestión humana y estamos empezando; está a cargo del gerente. Va andando lento” (Pablo Andrés Atuesta, Groncol).*

*"No tenemos área de recursos humanos. Hay un gerente administrativo y financiero que se encarga de temas administrativos de recursos humanos: nómina, EPS, contratos y afiliaciones. Estamos buscando una persona, porque si hemos tenido problemas organizacionales. Es difícil buscar gente. En el tema de desarrollo no hay mecanismos fáciles de reclutamiento. Tenemos problemas porque se nos creció tanto la empresa que es difícil comunicar la estrategia, tener a todo el mundo motivado y la gente alienada. La persona que estamos buscando para Gestión Humana se llama Gerente de Bienestar de la Gente. Cargo que vemos que nos falta" (Juan Carlos Salcedo, Tappsi).*

*"Hay una persona encargada de talento humano, que forma parte del área administrativa. No es muy viejo, se creó este año. Llegó un punto en el que era demasiada gente que tenía necesidades. La compañía lo pedía: había que ponerle un cabeza a eso. Entiendo la importancia de la gente. Por eso, dentro de los objetivos estratégicos que fijamos está que Robotec se considere Great Place to Work y estamos trabajando hacia allá. Eso requiere una persona encargada del personal" (Jaime Caicedo, Robotec).*

*"Descubrimos falencias en la rotación del personal. Había cansancio de la gente. Hace un año abrí el departamento de Recursos Humanos y de Marketing como apoyo. Se dificultaba el tema de contratación" (Yaneth Diaz, Lupa Jurídica).*

*No se trata únicamente de tener una oficina (o persona) encargada de recursos humanos, el tema humano debe formar parte central de la estrategia de la organización.*

En conclusión, los procesos de desarrollo de los emprendimientos son complejos. Son múltiples los frentes que debe atender un emprendedor para lograr una dinámica de crecimiento rápida, rentable y sostenible. Y la gestión del talento humano es uno de los más importantes. No basta encontrar un producto deseado por el mercado (revelación uno) e incluir elementos de gerencia en la gestión (revelación dos). Adicionalmente, se deben hacer esfuerzos explícitos para gestionar a las personas. Este esfuerzo debe ir más allá de administrar una nómina (asegurando que se cumplan los requisitos legales). Es preciso incluir las lecciones discutidas en este capítulo.

En primer lugar, el crecimiento debe obedecer a planteamientos estratégicos, no coyunturales. No se trata de contratar personal para "apagar incendios". Se debe tener un plan estructurado para saber qué se quiere hacer y qué tipo de personas se necesitan. Allí el largo plazo debe considerarse. Es relevante formular preguntas sobre por qué sus clientes le compran, dónde está su valor agregado, sus ventajas competitivas y competencias organizacionales. Además, debe establecer qué desea hacer y planear, dónde y cómo competir. En últimas, es gestionar estratégicamente el crecimiento.

Una vez definido cómo se quiere crecer, viene la segunda etapa: la búsqueda y selección del personal. Tarea compleja que muchas veces trae frustraciones por el bajo nivel de éxito que en algunas industrias se tiene. Infortunadamente, no hay recetas únicas ni verdades reveladas sobre la mejor forma de seleccionar a las personas, pero sí hay algunos elementos para considerar: (i) es preciso diseñar los perfiles de cargo requeridos a la luz del esquema estratégico; (ii) se debe ejercer un adecuado balance entre lo que se requiere y lo que se puede tener, para no poner en riesgo la sostenibilidad de la empresa (no siempre ahorrar es la mejor salida); (iii) en la evaluación de los candidatos es necesario evaluar su

capacidad técnica y su experiencia. También se debe analizar si la persona es adecuada para la cultura organizacional que se tiene (o se busca tener);

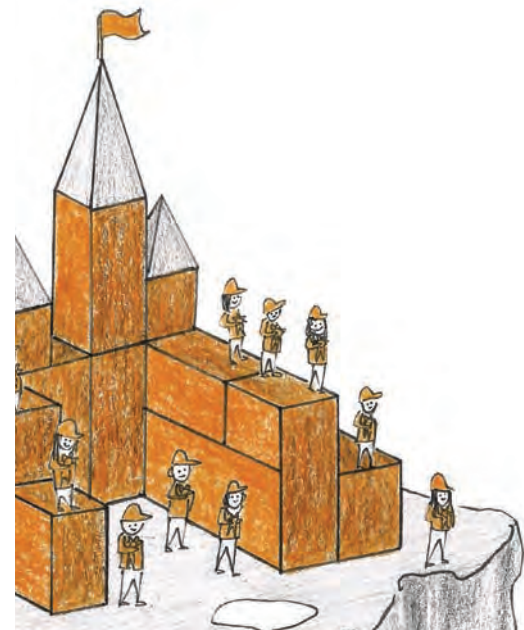
(iv) una inducción estructurada desempeña un papel importante en el éxito de vinculación de nuevas personas.

Contratado el personal se debe mantener motivado, y esto, como se anotó, va más allá de implementar elementos "higiénicos" en la organización. Hacer fiestas o dar días libres el día de cumpleaños está bien, pero se debe tener claro que no basta para motivar a un empleado. Además, se debe buscar el desarrollo personal y profesional de las personas. Capacitarlos y entender qué elementos incentivan su desempeño es una tarea diaria que los emprendedores deben realizar para generar esfuerzos deliberados para que cada uno dé lo mejor de sí. Esto es un gran reto, dada la diversidad humana y las características propias de cada individuo (como el caso de los *millennials*), pero diseñar planes en los que cada uno pueda lograr lo que espera, y, al mismo tiempo, contribuir a la organización seguro contribuye a mantener dinámicas de crecimiento rentables.

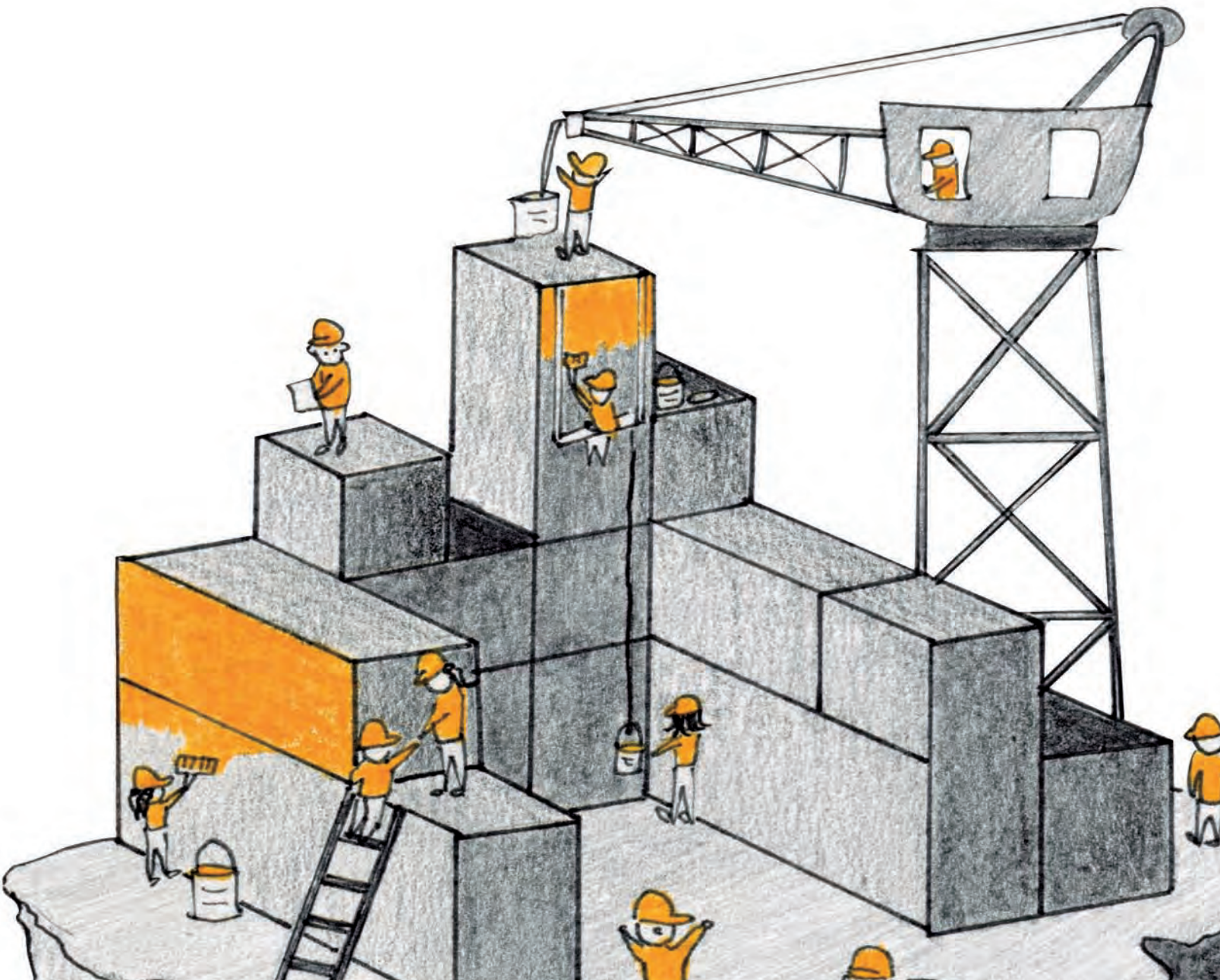
Por último, se deben buscar mecanismos para medir y estandarizar procesos. El crecimiento acelerado impone requerimientos de estandarización que deben construirse, de forma que las personas sepan qué les corresponde y cómo aportan a la compañía. Estos se deben informar y ser insumo central para medir el desempeño. Rotación siempre habrá, lo importante es que el emprendedor sepa quiénes son las personas claves y tratar de mantenerlas (previendo un suplemento de gestión del conocimiento en caso de ausencia).

La gestión del talento humano es y ha sido un gran reto para las organizaciones. El aporte del presente libro es explicitar la necesidad de hacerlo de manera estructurada y estratégica. No se trata únicamente de tener una oficina (o persona) encargada del Recursos Humanos, el tema humano debe formar parte central de la estrategia de la organización.

*La gestión del talento humano es y ha sido un gran reto para las organizaciones.*









*tres*

CLAVES PARA EL  
CRECIMIENTO

Este capítulo presenta los resultados de la investigación cuantitativa realizada en el 2015, con la metodología de medición del emprendimiento dinámico innovador para el estudio del fenómeno en campo diseñada en 2014, cuyos resultados se publicaron en el libro *Emprendedores en Crecimiento* (Vesga *et al.*, 2015). La investigación cubrió 332 empresas dinámicas o con potencial de dinamismo e incluyó los resultados de la encuesta que respondieron completamente 206 empresas en 37 ciudades, de 16 departamentos del país, con diferentes perfiles (tamaño, sector, etapa de desarrollo, entre otras características).

A partir de esta encuesta se obtuvieron dos tipos de resultados: (1) la comparación 2014-2015 de las características de las empresas, sus equipos y los emprendedores que las lideran, los cuales se presentan en el [anexo](#); (2) el análisis de datos para identificar las variables con mayor impacto sobre el crecimiento, a fin de hallar patrones de las empresas que más y menos crecen, para obtener lecciones a partir de estos.

Para identificar los patrones más importantes se compararon las variables de la encuesta con un indicador de desempeño determinado por el crecimiento, el cual se evaluó en dos dimensiones: ventas y número de empleados permanentes, con base en datos históricos recopilados en la encuesta (2012, 2013 y 2014). A partir de estos datos, se generaron tres grupos de tamaño de las empresas<sup>3</sup> (S, M y L), para asegurar una comparación equitativa entre ellas (que no las sobreestime o subestime por su tamaño). Adicionalmente, se generaron tres categorías de desempeño según la velocidad de crecimiento anual en ambas dimensiones. Se denominaron líderes, seguidoras y rezagadas a las empresas con mejores, regulares y peores desempeños, respectivamente ([ver cuadro 3.1](#)).

---

<sup>3</sup> Hay un cuarto grupo de tamaño XL, conformado por las empresas más grandes de la muestra, las cuales se agrupan separadamente y se consideran observaciones atípicas por ser muy pocas y estar muy dispersas.

- Cuadro 3.1. Grupos de tamaño y categorías de crecimiento de las empresas

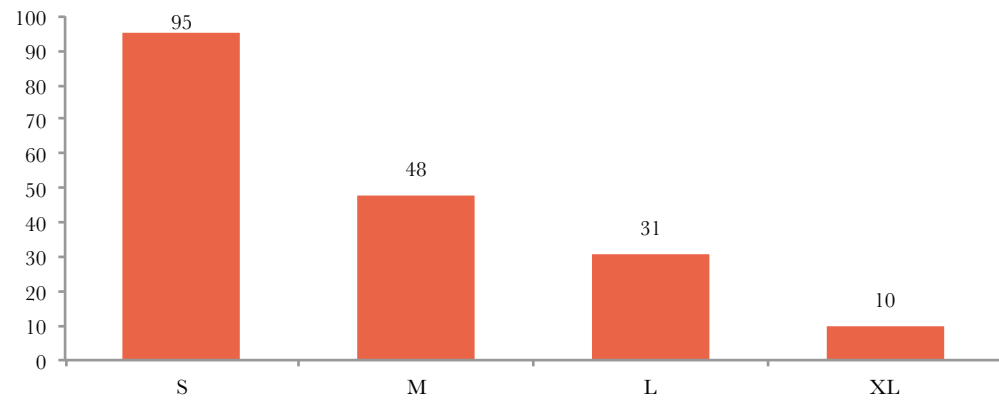
GRUPOS DE TAMAÑO:	
S: las más pequeñas.	M: las medianas.
	L: las más grandes.

CATEGORÍAS DE CRECIMIENTO:	
Rezagadas	Aquellas cuya velocidad de crecimiento es cero o negativa, es decir, en los últimos años han mantenido sus ventas Y su número de empleados en el mismo nivel, o han decrecido.
Seguidoras	Aquellas que están creciendo pero en grados muy bajos, o principalmente en una dimensión: crecen en ventas pero no mucho en número de empleados, o al revés.
Líderes	Aquellas que muestran crecimientos significativos tanto en ventas como en empleados.

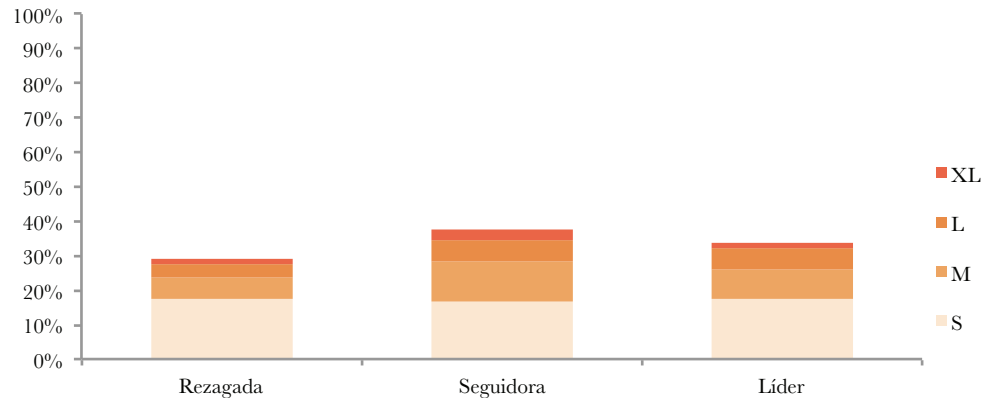
Fuente: elaboración de los autores.

- Gráfico 3.1. Empresas por grupo de tamaño



Fuente: elaboración de los autores.

- Gráfico 3.2. Distribución general de la muestra



Fuente: elaboración de los autores.

Los gráficos 3.1 y 3.2 muestran la cantidad de empresas analizadas en cada grupo de tamaño y su distribución en las distintas categorías de crecimiento.

Las variables relacionadas con las categorías de líderes o de rezagadas resultan las de mayor importancia para el análisis; es decir, aquellas que generan mayor impacto, positivo o negativo, frente al crecimiento de las empresas.

En primer lugar, se encontró que la conformación del equipo directivo es crucial para el crecimiento de las empresas. En general, equipos directivos heterogéneos, diversos y con mayor proporción de empleados que de socios clasifican en mejores categorías de crecimiento que aquellas empresas con equipos directivos más homogéneos.

En segundo lugar, se halló que las empresas con prácticas formales de gestión de talento humano, que invierten en el entrenamiento o capacitación y buscan su personal a través de medios especializados, tienen mayores opciones de ubicarse en las mejores categorías de crecimiento.

En tercer lugar, la experiencia del emprendedor líder en el exterior y su edad, así como la propiedad intelectual, el tipo de inversionistas y el apoyo externo, aparecieron como factores claves a la hora de relacionarse con mejores niveles de crecimiento.

En algunos casos, una combinación de dos o más variables identificadas como de mayor importancia para el análisis muestra resultados con mayor significación estadística. Es decir, al combinar dos aspectos de la empresa, su correlación con el grupo de líderes o rezagadas puede darse con mayor fuerza y claridad que al analizar una variable de manera aislada; esto se muestra a través de diagramas condicionales. Por ejemplo, las empresas familiares que, además, tienen equipos directivos homogéneos (combinación de dos variables) muestran una tendencia más marcada a ubicarse en el grupo de las rezagadas de crecimiento que las empresas familiares en general (solo una variable).

A continuación se describen los hallazgos que marcan las diferencias más significativas entre las empresas líderes y las rezagadas, lo cual permite priorizar los aspectos para tener en cuenta al analizar los factores que pueden determinar o influir en el crecimiento de las empresas dinámicas del país. Se detectaron ocho aspectos claves o hallazgos, según el impacto que tienen sobre el crecimiento de la empresa, agrupados en el orden temático y de importancia antes mencionado: sobre el equipo directivo (3.1); sobre la gestión de talento humano (3.2); y sobre las características del emprendedor líder y de la empresa en general (3.3). Para mostrar estos aspectos de manera gráfica, se utilizan diagramas condicionales o árboles que dividen la muestra general en dos partes, dependiendo de las características determinadas de una variable y en cada rama se exponen las distribuciones que resultan. Cada rama, a su vez, puede subdividirse nuevamente. Junto a cada variable, en cada rama, se muestra también el número de la pregunta de la encuesta de la cual se construyó la variable o variables analizadas (ver encuesta completa en el anexo 2) y el valor  $p$  de la partición, el cual se usa para validar el nivel de significación estadística (cuanto menor sea el valor  $p$ , más significativo es el resultado; ver numeral 3.4).

En el numeral 3.4 se presenta de forma detallada la metodología utilizada en la identificación de las claves para el crecimiento y la forma en que se construyeron los árboles que las muestran.



## 3.1 | CLAVES SOBRE EL EQUIPO DIRECTIVO

*Todas las empresas con equipos directivos de siete o más personas, que comenzaron a facturar desde el 2006 están en el grupo de las líderes.*

Para este estudio se definió equipo directivo como *el grupo de personas que toman las decisiones más importantes de la empresa*<sup>4</sup>. Este puede estar conformado por *socios emprendedores* (dueños de la empresa que trabajan en esta), *empleados* (trabajan en la empresa pero no tienen propiedad en ella) y/o *externos* (inversio-nistas o invitados de junta directiva, por ejemplo).

En la encuesta se indagó sobre la conformación del equipo en

esos términos: cuántos socios, cuántos empleados y cuántos externos; y también en términos de género: cuántos hombres y cuántas mujeres. Además de la conformación, se preguntó acerca de los acuerdos, políticas, complementariedad de perfiles, fortalezas, debilidades y remuneración de los integrantes del equipo directivo. Entre todas las variables construidas a partir de la encuesta, las relacionadas con la conformación y la complementariedad se encontraron con mayor significación estadística y, por tanto, de mayor importancia por su impacto en el crecimiento. Según esta evidencia, se puede inferir que un equipo directivo preparado para el crecimiento extraordinario debe estar conformado por varias personas, con mayor proporción de empleados que de socios, con amplia participación de mujeres y con perfiles de competencias focalizadas y complementarias.

A continuación se muestran los principales aspectos del equipo directivo de la empresa que tienen impacto sobre el crecimiento.

<sup>4</sup> Se decidió utilizar esta noción frente a otras posibles como equipo gerencial o junta directiva por dos razones: Primero, porque muchas empresas no tienen este organismo (según lo hallado en la medición de 2014, 31% de las empresas no tienen junta directiva). Segundo, porque si se utilizaba solamente la noción de equipo gerencial se dejaba por fuera a tomadores de decisión importantes en aquellas empresas que sí cuentan con

una junta directiva funcional. Así, el equipo directivo, como se definió en esta medición, puede ser la junta directiva u otros organismos similares, según la estructura organizacional de cada empresa. El punto en común es que este grupo de personas toma las decisiones cruciales de la empresa.

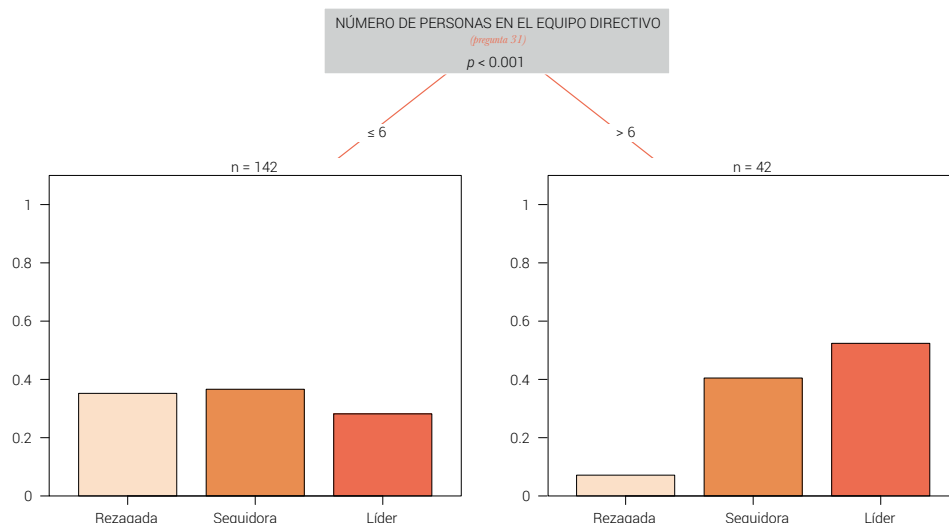
## HALLAZGO 1. CONSTRUYA UN EQUIPO DIRECTIVO NUMEROSO, INDEPENDIENTEMENTE DEL TAMAÑO DE SU EMPRESA

Las empresas con equipos directivos numerosos tienden a estar en las categorías de mejor desempeño en crecimiento. Un equipo directivo numeroso se correlaciona positivamente con un buen desempeño en crecimiento. Aunque se podría pensar que esto aplica en especial para las empresas grandes, lo anterior es aún más significativo en el caso de empresas pequeñas y jóvenes: todas las empresas del grupo S (de tamaño más pequeño) que tienen un equipo directivo de siete o más personas son líderes. Asimismo, todas las empresas con equipos directivos de siete o más personas, que comenzaron a facturar desde el 2006 están en el grupo de las líderes.

El gráfico 3.3 muestra la variable “Número de personas que conforman el equipo directivo”. Allí se divide la muestra completa de empresas en dos. En la parte izquierda están todas las empre-

sas cuyo equipo directivo tiene seis personas o menos y en la parte derecha, las que tienen siete personas o más. Cada rama del gráfico muestra la distribución para cada subconjunto de empresas. Así, se puede observar que en los casos en que el equipo directivo se compone de seis personas o menos la distribución muestra menos líderes en comparación con la distribución general (ver gráfico 3.2). En el lado derecho la tendencia es más visible, pues las empresas con equipos directivos de siete integrantes o más sí muestran una distribución inclinada hacia las líderes. De las 42 empresas que tienen siete personas o más en el equipo directivo, solo 3 son rezagadas; en otras palabras, apenas una de cada catorce empresas cuyo equipo directivo está conformado por siete personas o más, es rezagada.

- Gráfico 3.3. Número de personas que conforman el equipo directivo

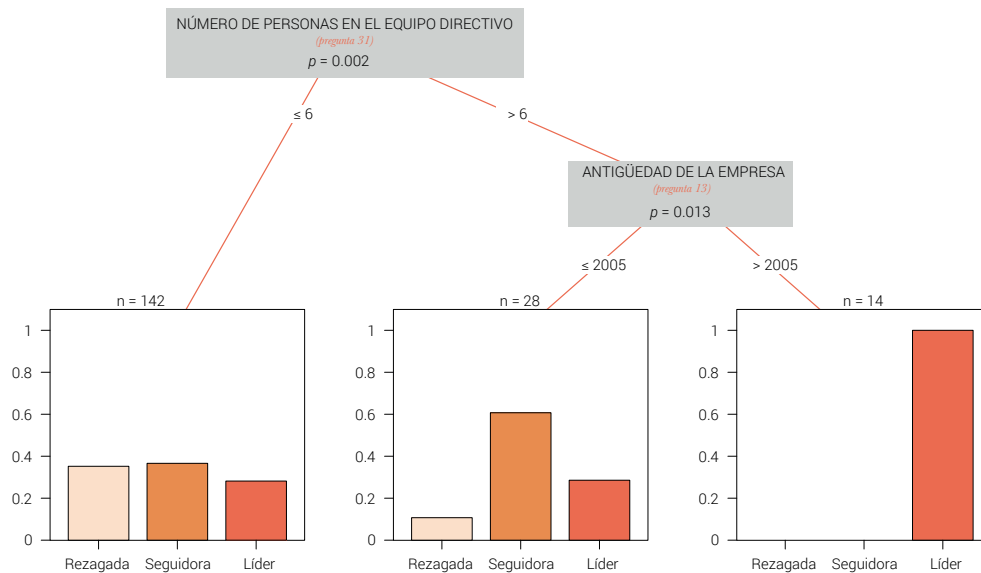


Fuente: elaboración de los autores.

El gráfico 3.4 muestra el mismo árbol inicial pero con una segunda partición en la rama de las empresas que tienen un equipo directivo de siete personas o más. Allí se nota que la antigüedad de la empresa es una variable importante en ese subconjunto. Las

empresas con equipos directivos conformados por siete personas o más y que comenzaron a facturar en el 2006 o posteriormente, están en el grupo de líderes en crecimiento; todas las empresas de la muestra que cumplen esas dos características son líderes.

- Gráfico 3.4. Número de personas que conforman el equipo directivo y antigüedad de la empresa



Fuente: elaboración de los autores.

A la luz de esta evidencia, construir un equipo directivo numeroso puede sugerirse como el primer aspecto para tener en cuenta en la preparación de la empresa para el crecimiento. Esto aplica a los emprendedores a quienes en las primeras etapas les puede resultar

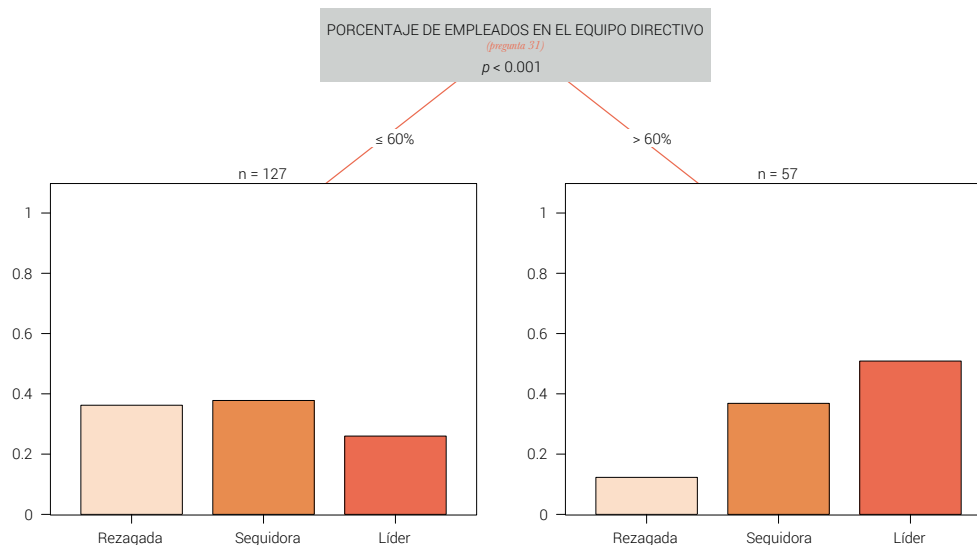
difícil compartir el control de las decisiones. La evidencia sugiere que dotar de mayor número de posiciones o puntos de vista en el proceso de decisión, por ejemplo, al nombrar líderes de área y darles autonomía, puede resultar muy positivo para el crecimiento.

## HALLAZGO 2. NO CONFORME EQUIPOS DIRECTIVOS INTEGRADOS EXCLUSIVAMENTE POR LOS SOCIOS DE LA EMPRESA

*La evidencia sugiere conformar equipos con mayor participación de empleados que de socios; el ideal es aproximadamente un socio por cada tres miembros en el equipo.*

Las empresas con mayor proporción de empleados, así como aquellas con menor proporción de socios en sus equipos directivos, se ubican en mejores categorías de crecimiento. En primer lugar, las empresas con mayor número de empleados, 4 o más, dentro del equipo directivo (aquellos miembros del equipo directivo que trabajan en la empresa pero no tienen propiedad en esta) tienden a estar en las mejores categorías de desempeño: líderes y seguidoras. De igual manera, las empresas donde la proporción de empleados en el equipo directivo es mayor al 60% se ubican en las categorías de mayor crecimiento. Apenas una de cada ocho empresas cuyo equipo directivo está conformado mayoritariamente por empleados (más del 60%) es rezagada. Esta tendencia se puede constatar en el [gráfico 3.5](#).

- Gráfico 3.5. Proporción de empleados (trabajadores sin propiedad en la empresa) dentro del equipo directivo

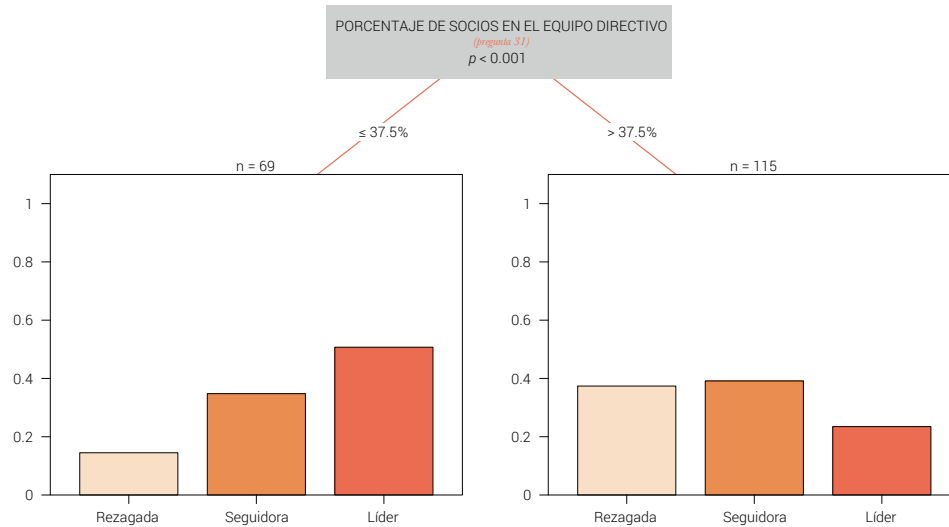


Fuente: elaboración de los autores.

En segundo lugar, las empresas cuya proporción de socios en el equipo directivo es baja (37,5% o menos, aproximadamente un

socio por cada tres miembros en el equipo directivo) tienden a ubicarse en las mejores categorías de crecimiento.

- Gráfico 3.6. Proporción de socios (que trabajan en la empresa) dentro del equipo directivo



Fuente: elaboración de los autores.

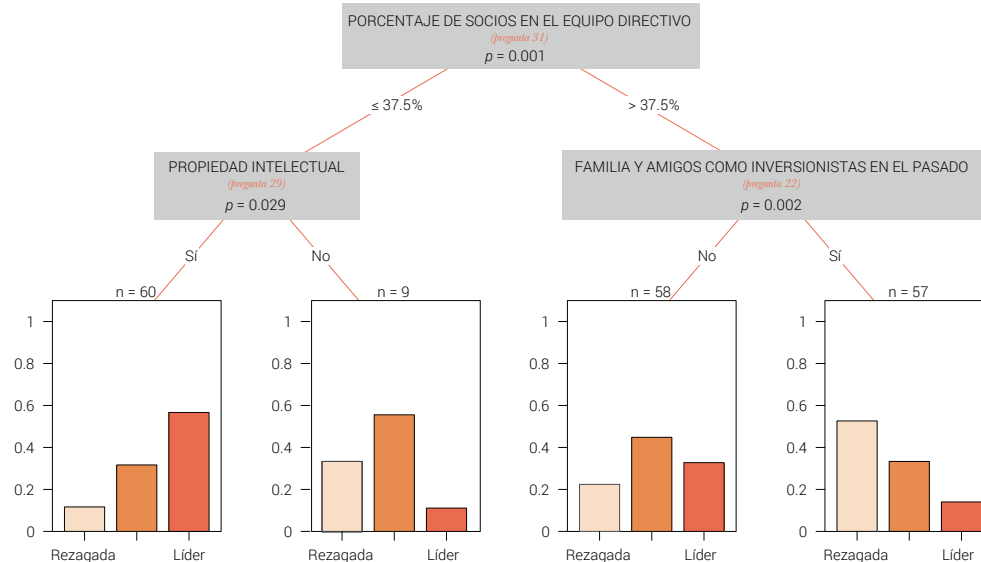
*Las empresas cuya proporción de socios en el equipo directivo es baja tienden a ubicarse en las mejores categorías de crecimiento.*

Estos hallazgos sobre la proporción de empleados y socios en el equipo directivo son muy interesantes, en razón de su condición contraintuitiva. Un emprendedor puede pensar que sus empleados, por no tener propiedad en la empresa, no sienten la misma responsabilidad o empatía para buscar soluciones exitosas. Sin embargo, tal vez sea esa visión cruda la que les permite a quienes no tienen propiedad en la empresa ver las oportunidades o inconvenientes que los socios de la empresa no visualizarían. Esta evidencia muestra que es importante incluir a personas sin propiedad en la empresa en el equipo directivo (¡y no solamente incluirlas sino que su participación allí sea mayoritaria!).

Adicionalmente, la situación mejora cuando la empresa tiene

algún tipo de propiedad intelectual (marcas o patentes), y se desmejora aún más en caso de que los inversionistas del pasado hayan sido familiares o amigos. El gráfico 3.7 muestra, por un lado, que para la rama "buena" del árbol (37,5% o menos de socios en el equipo directivo) tener algún tipo de propiedad intelectual hace aún más clara la tendencia hacia el liderazgo. Por otro lado, para las empresas de la rama "mala" del árbol (más del 37,5% de socios en el equipo directivo) que además son empresas con familiares o amigos como inversionistas en el pasado se observa una tendencia más clara hacia las rezagadas.

- Gráfico 3.7. Proporción de socios dentro del equipo directivo, propiedad intelectual e inversionistas pasados



Fuente: elaboración de los autores.



### HALLAZGO 3. CONSTRUYA UN EQUIPO DIRECTIVO DIVERSO, CON PERFILES COMPLEMENTARIOS Y CON PARTICIPACIÓN DE MUJERES

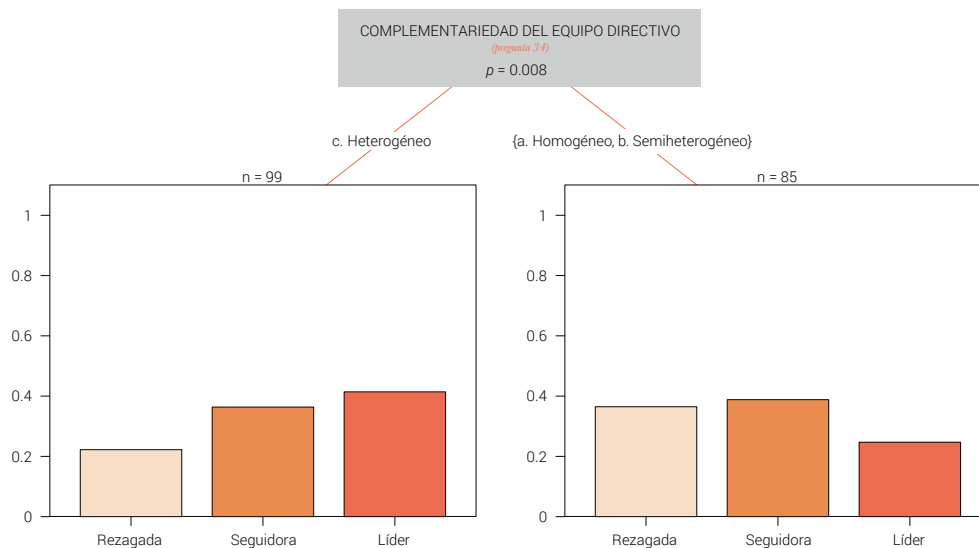
Las empresas con un equipo directivo heterogéneo, en el que las competencias de sus miembros son complementarias, tienden a ubicarse en las categorías de mayor crecimiento.

En la encuesta se formularon tres opciones respecto a los perfiles de los miembros del equipo directivo. Cada empresa debía escoger la opción que más se acercara a su caso. Se denominó como heterogéneos a aquellos equipos en los que cada miembro tiene una especialidad definida en cada área o función del negocio; homogéneos, a aquellos en

los que todos los miembros tienen competencias en todas las áreas y funciones del negocio; y semiheterogéneo, a aquellos en los que hay un cierto nivel de especialización, pero la mayoría de los miembros del equipo tienen competencias en todas las áreas y funciones del negocio.

El gráfico 3.8 muestra que las empresas con un equipo directivo heterogéneo (rama izquierda) tienen una clara tendencia al liderazgo, mientras las empresas con equipos homogéneos o semiheterogéneos muestran la tendencia contraria (más rezagadas y menos líderes).

- Gráfico 3.8. Complementariedad del equipo directivo

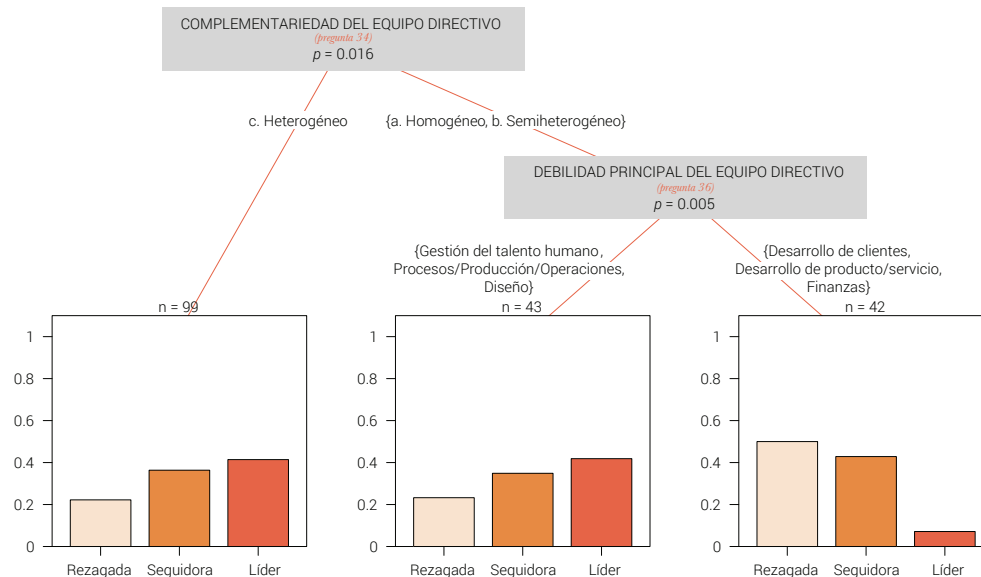


Fuente: elaboración de los autores.

*La evidencia sugiere incluir mujeres en el equipo directivo y posicionar personas con perfiles distintos, especializados y complementarios.*

Adicionalmente, se encontró que para las empresas con equipos directivos homogéneos o semiheterogéneos, la situación puede ser más desfavorable si muestran debilidades en competencias relacionadas con ventas y producto. El gráfico 3.9 muestra que las empresas con un equipo directivo poco especializado y que tienen debilidades en desarrollo de clientes, desarrollo de producto o finanzas, muestran una tendencia inclinada hacia el grupo de las rezagadas en crecimiento; si las debilidades del equipo son otras (por ejemplo, si sus fortalezas están en las competencias relacionadas con ventas y producto), el panorama es mejor, y llega incluso a contrarrestar el efecto negativo de tener un equipo homogéneo.

- Gráfico 3.9. Debilidades en equipos directivos homogéneos o semiheterogéneos



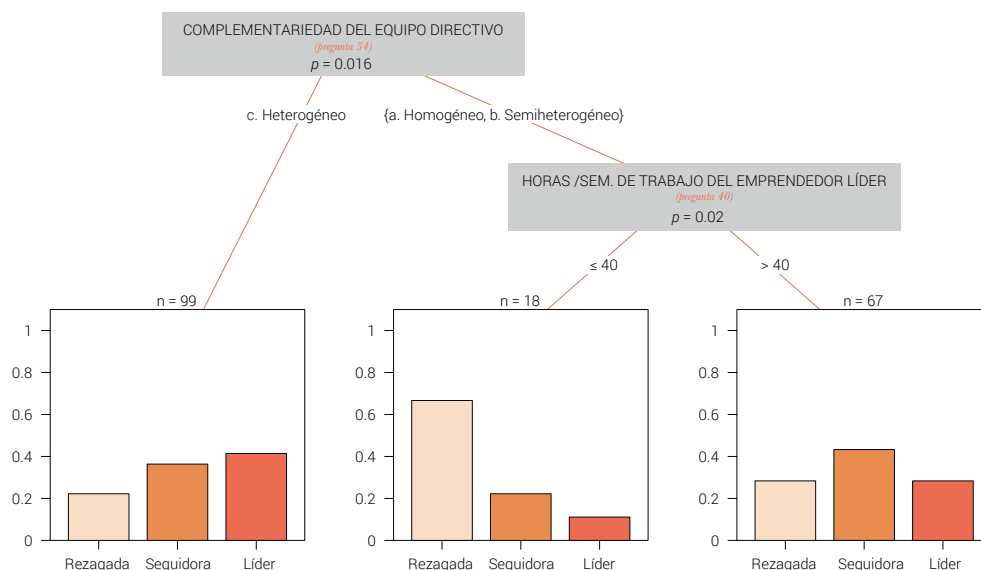
Fuente: elaboración de los autores.

Otro hallazgo interesante sobre la importancia de la complementariedad del equipo resultó de la combinación con la variable de horas de trabajo del emprendedor líder. Se encontró que resulta más importante conformar un equipo directivo complementario que realizar esfuerzos desproporcionados del emprendedor. El gráfico 3.10 muestra que en los equipos directivos homogéneos o semiheterogéneos, las horas de trabajo del emprendedor líder de la empresa pueden contrarrestar, en parte, el efecto negativo de tener un equipo poco especializado; sin embargo, no alcanza a ser suficiente. Si se observan las distribuciones en el gráfico, las empresas con un equipo heterogéneo muestran una tendencia más favorable para el crecimiento que las

empresas con un equipo directivo homogéneo con alta dedicación del emprendedor líder. La combinación más desfavorable es para aquellas empresas con un equipo directivo homogéneo y un emprendedor con dedicación inferior al tiempo completo (40 horas a la semana o menos).

Este resultado sorprende por ser, en cierta medida, contraintuitivo frente a los instintos de un emprendedor que atraviesa etapas de crecimiento y que se sobreesfuerza por sacar su empresa adelante. Según estos datos, conformar un equipo directivo diverso puede ahorrarle valiosas horas de trabajo al emprendedor. Un comportamiento semejante ocurre con la complementariedad del equipo directivo y la edad del emprendedor líder (ver cuadro 3.2).

- Gráfico 3.10. Complementariedad de perfiles en el equipo directivo y horas de trabajo del emprendedor líder



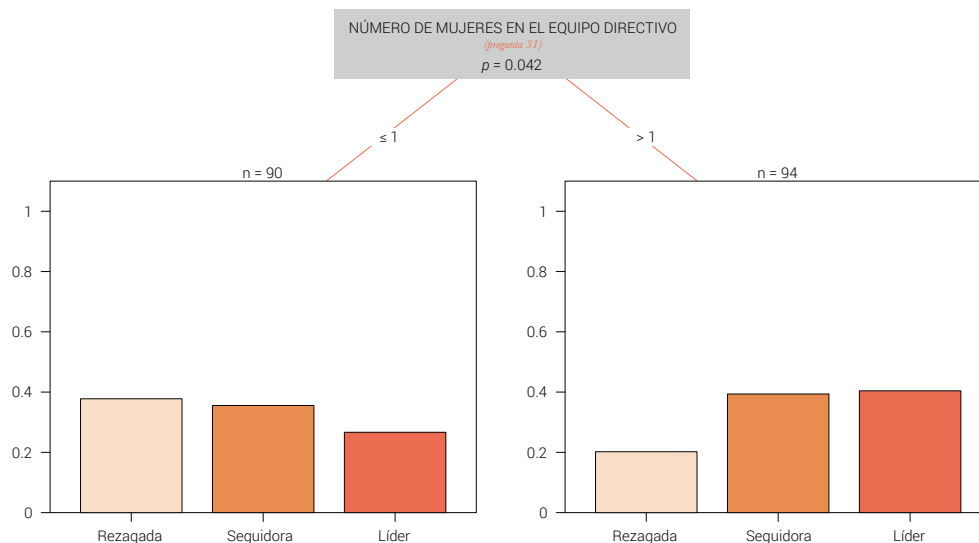
Fuente: elaboración de los autores.

*Conformar un equipo directivo diverso puede ahorrarle valiosas horas de trabajo al emprendedor.*

Además, se encontró que la participación de mujeres en el equipo directivo es característica de empresas en buenas categorías de crecimiento. En general, los equipos directivos de la muestra de empresas están conformados mayoritariamente por hombres, apenas un 36% de

los integrantes pertenecen al género femenino (*ver anexo*). No obstante, aquellas empresas que incluyen más de una mujer en el equipo directivo tienden a ubicarse en mejores categorías de crecimiento. El *gráfico 3.11* muestra esta tendencia.

- *Gráfico 3.11*. Número de mujeres dentro del equipo directivo



Fuente: elaboración de los autores.

Finalmente, pensando en la efectividad de los equipos al interior de la empresa, vale la pena realizar esta reflexión sobre complementariedad no solo en el equipo directivo sino en general para todos los empleados y divisiones de la compañía. Cuando se preguntó a los emprendedores de este estudio sobre qué criterio había sido más importante a la hora de contratar a sus trabajadores más relevantes, muchos más respondieron que la capacidad profesional del

aspirante para desempeñar el cargo tenía más peso en la decisión que la capacidad del aspirante para asumir un rol complementario<sup>5</sup>. Los aprendizajes sobre este punto sugieren que puede ser más fructífero buscar personas con habilidades para el trabajo en equipo y perfiles complementarios (que se acoplen mejor a la cultura organizacional) que simplemente buscar a los mejores individuos para una tarea determinada.

<sup>5</sup> A la pregunta sobre el principal criterio de selección para los empleados más valiosos de la empresa, 9% de los encuestados respondió: "la capacidad para asumir un rol comple-

mentario", 29% respondió: "la capacidad profesional para desempeñar el cargo" y 62% respondió que ambos criterios eran igual de importantes.

## 3.2 | CLAVES SOBRE EL TALENTO HUMANO

*Las empresas con procesos formales (estandarizados y sistemáticos) de evaluación de desempeño, que invierten en el entrenamiento o capacitación de su personal se relacionan con mejores niveles de crecimiento.*

En la encuesta de 2015 se formularon 11 preguntas sobre la gestión del talento humano. Se abordaron temas como el desempeño y la rotación de personal, así como la estructura y las prácticas utilizadas para la búsqueda, selección, evaluación, entrenamiento y mantenimiento de los trabajadores. Se indagó también sobre los niveles de formalidad (estandarización y regularidad) de estos procesos.

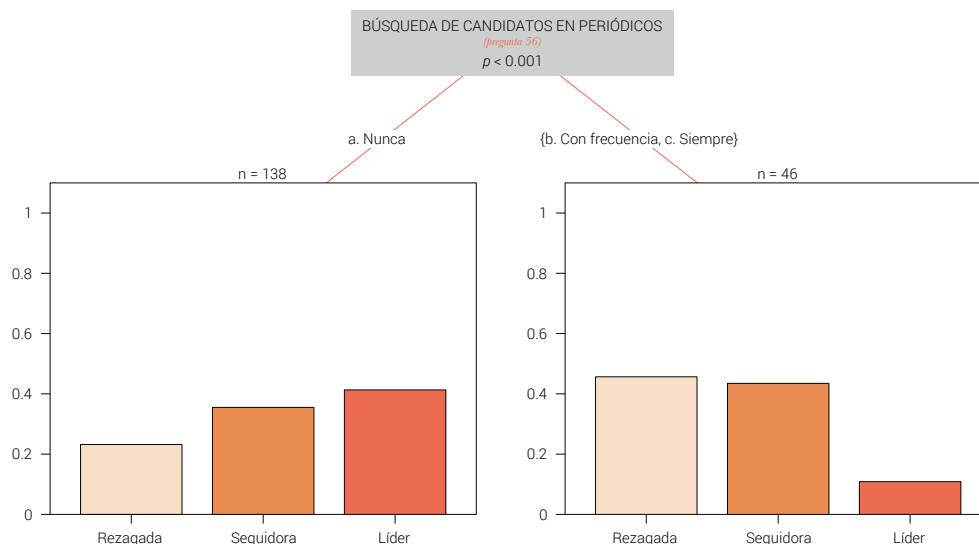
Entre estos aspectos evaluados, los de mayor importancia en el crecimiento de las empresas fueron: la especialización para la búsqueda de personal; la búsqueda de trabajadores a través de anuncios en periódicos como un factor asociado con la categoría de las rezagadas; la formalidad para la evaluación del desempeño de los trabajadores, relacionado también con otras variables del emprendedor y del equipo; y el entrenamiento, a través de licencias remuneradas para estudios y el patrocinio de cursos en universidades y entidades especializadas.

## HALLAZGO 4. HAGA UNA SELECCIÓN ESTRATÉGICA DE SU PERSONAL

Se les preguntó a las empresas qué medios utilizaban para buscar candidatos para cubrir vacantes en su fuerza laboral. Entre las opciones estaban: la búsqueda a través de anuncios en periódicos; anuncios en servicios web; referidos en la red de contactos y utilizando el apoyo de consultores especializados. Cada empresa puede utilizar varios o incluso todos los medios anteriores. Se encontró que la gran mayoría de las empresas (91%) realizan la búsqueda de candidatos a través de referidos en su red de contactos y solamente una pequeña parte los busca a través de anuncios de periódicos. Sin embargo, solo la última opción resultó correlacionada claramente con alguna de las categorías de crecimiento.

Las empresas que utilizan anuncios en periódicos para buscar su personal no tienden a estar en el grupo de las líderes; apenas una de cada diez empresas que utiliza anuncios de periódicos para buscar candidatos a vacantes está en el grupo de las líderes en crecimiento.

- Gráfico 3.12. Búsqueda de candidatos a través de anuncios de periódicos



Fuente: elaboración de los autores.

*La evidencia sugiere definir muy bien los perfiles de los trabajadores por seleccionar y realizar una búsqueda a través de medios que permitan diferenciar esos perfiles.*

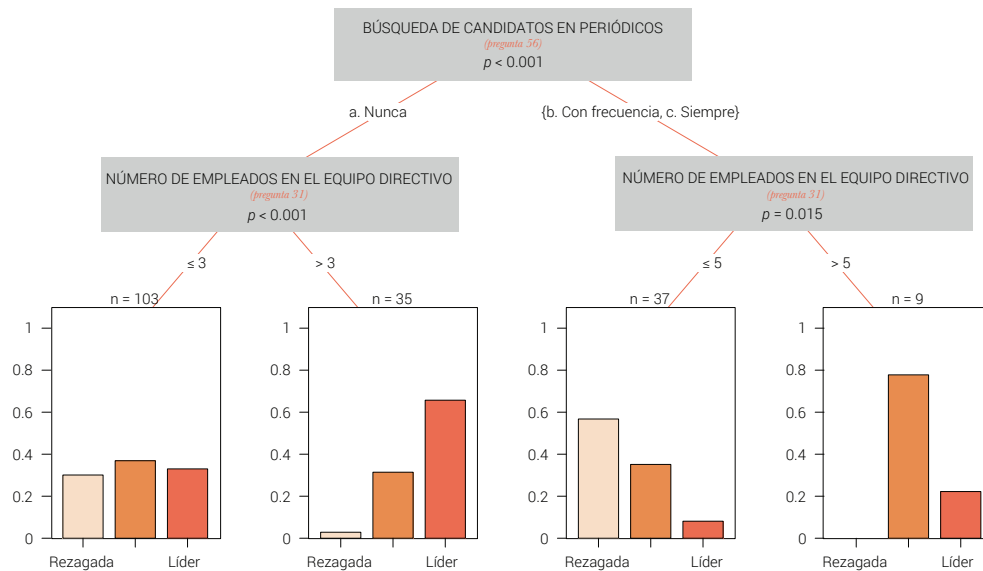
En el gráfico 3.12 se aprecia esta tendencia. Allí, por una parte, para las empresas que buscan su personal “siempre” o “con frecuencia” en medios masivos como anuncios de periódicos se observa una tendencia a estar entre las rezagadas o las seguidoras, pero casi nunca entre las líderes. Lo anterior se percibe con mayor fuerza en empresas que utilizan los anuncios siempre.



Por otra parte, las empresas que no utilizan anuncios de periódicos, pero sí tienen más de 3 empleados en el equipo directivo, se ubican con claridad en las categorías de líderes, lo cual refuerza los hallazgos relacionados con el equipo directivo. El gráfico 3.13 muestra un subconjunto de empresas claramente inclinado a ser líderes en cre-

cimiento, conformado por aquellas que no utilizan anuncios de periódicos y tienen un equipo directivo con un gran número de empleados (cuatro o más); así como un subconjunto claramente inclinado a ser rezagado, conformado por aquellas que utilizan anuncios de periódicos y tienen pocos empleados (cinco o menos) en el equipo directivo.

- Gráfico 3.13. Búsqueda de candidatos a través de anuncios de periódicos y número de empleados dentro del equipo directivo



Fuente: elaboración de los autores.

Esta evidencia indica que es posible que aquellas empresas que buscan su personal en medios masivos, como en periódicos, tengan una claridad menor de lo que buscan en sus empleados y esto se correlaciona con un desempeño más pobre en términos de cre-

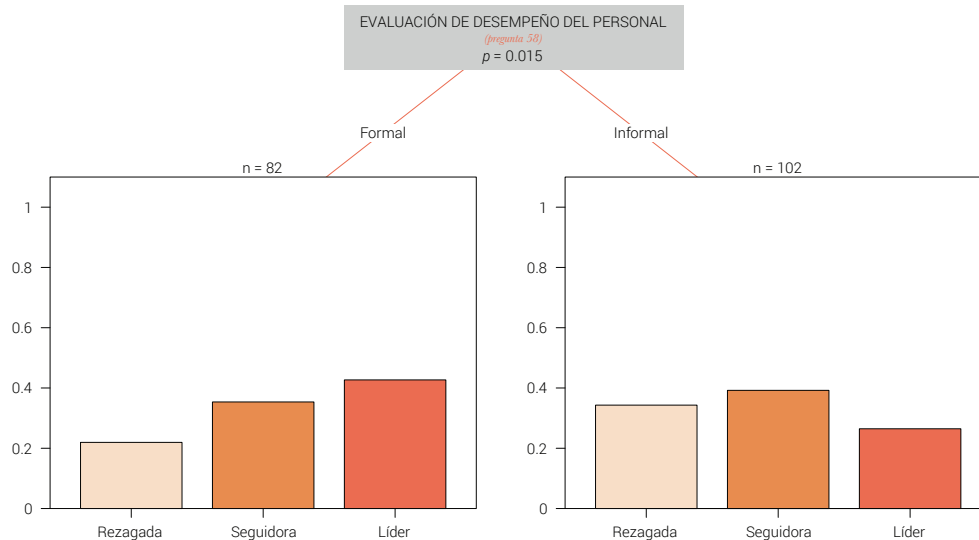
cimiento empresarial. Adicionalmente, como se vio en el capítulo 2, la selección estratégica del personal de la empresa es uno de los aspectos cruciales en las etapas de crecimiento.

## HALLAZGO 5. FORMALICE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE SU PERSONAL

Se les preguntó a las empresas sobre la forma de evaluar a su personal y se propusieron dos opciones: una, informal, según criterios personales de los líderes o jefes, y otra, formal, siguiendo un protocolo de estándares. Se encontró que, en general, las empresas con procesos formales de evaluación se relacionan con mejores niveles de crecimiento, lo cual se puede observar en el gráfico 3.14.

*La evidencia sugiere formalizar la evaluación de desempeño de los trabajadores utilizando un protocolo sistemático con estándares definidos.*

- Gráfico 3.14. Formalidad en la evaluación de desempeño del personal

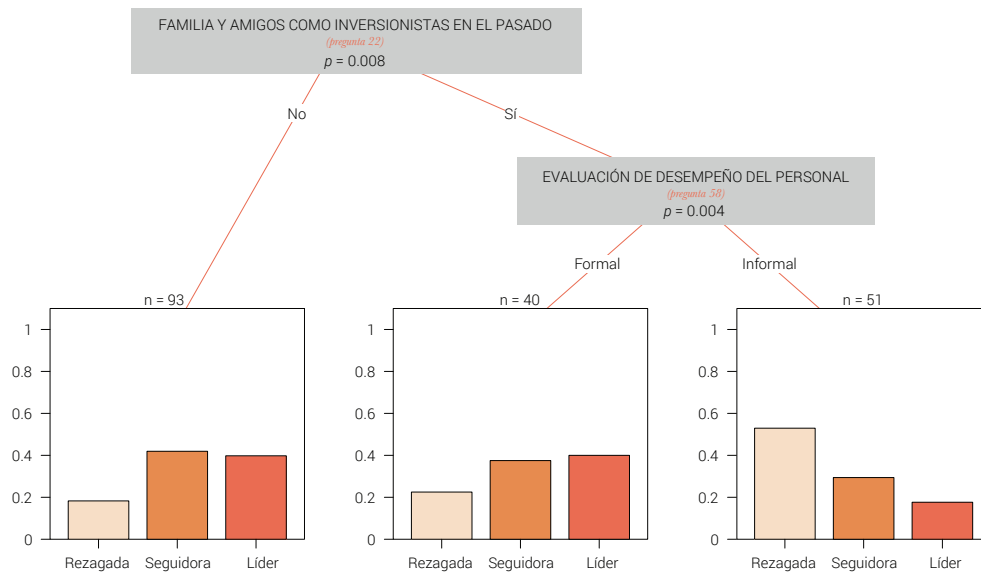


Fuente: elaboración de los autores.

En particular, la formalidad en la evaluación de desempeño es de gran importancia para aquellas empresas de la muestra que han tenido inversión de capital de familia y amigos en el pasado. Para este subconjunto de empresas, las que aplican evaluación formal muestran una tendencia hacia las mejores categorías de crecimiento, mientras las que aplican evaluación informal se in-

clinan de manera evidente hacia el grupo de las rezagadas (ver gráfico 3.15). Cabe destacar que las empresas que han recibido inversión de familia y amigos en el pasado así como las empresas familiares muestran cierta dificultad para ubicarse en niveles altos de crecimiento (ver cuadro 3.3).

- Gráfico 3.15. Evaluación de desempeño del personal en empresas con familia y amigos como inversionistas en el pasado



Fuente: elaboración de los autores.

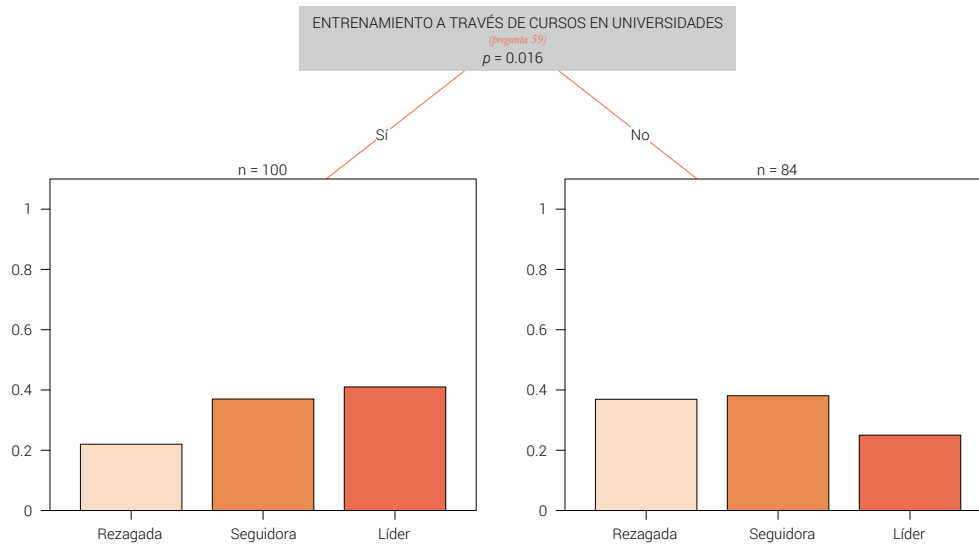
## HALLAZGO 6. INVIERTA EN LA FORMACIÓN DE SU PERSONAL

*La evidencia sugiere invertir dinero y otros recursos para enriquecer la formación de su personal, no solo en capacitaciones impartidas por la misma empresa sino en programas de estudios formales y especializados ofrecidos por entidades externas.*

Se les preguntó a las empresas sobre el uso de distintas prácticas de entrenamiento y capacitación del personal. Se evaluaron prácticas como el pago de cursos cortos en universidades o entidades especializadas, el pago de cursos en nuevas modalidades de educación (internet), el ofrecimiento de tiempo o licencias remuneradas para cursar estudios, los talleres de entrenamiento o capacitación propios de la empresa y el coaching, cuando se asigna un trabajador experimentado de la empresa para que transfiera su conocimiento al trabajador sin experiencia.

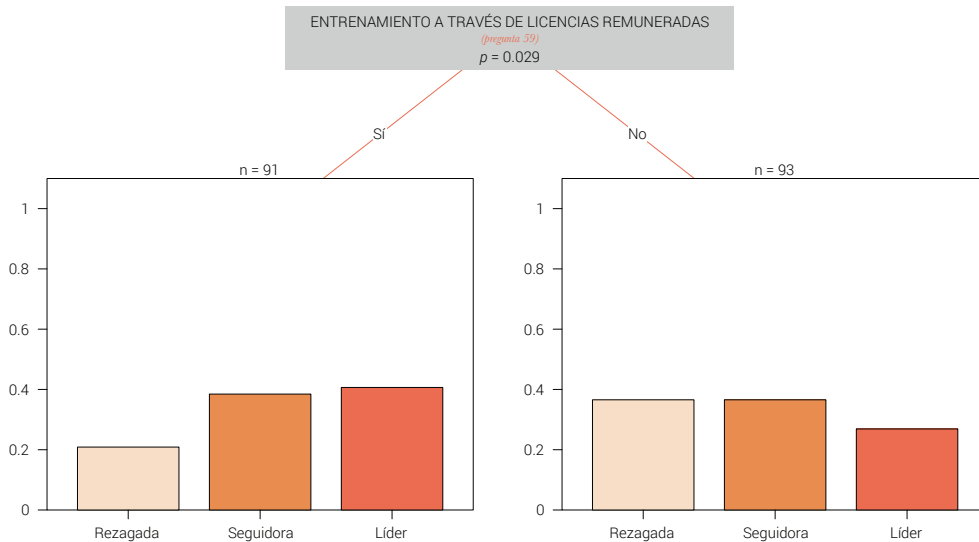
De las anteriores opciones, solo los cursos cortos en universidades o entidades especializadas y las licencias remuneradas (ceder una parte del tiempo del horario de trabajo a los empleados para cursar estudios) se correlacionaron significativamente con las mejores categorías de crecimiento empresarial. Los [gráficos 3.16](#) y [3.17](#) muestran esta tendencia.

- Gráfico 3.16. Entrenamiento a través de cursos en universidades y entidades especializadas



Fuente: elaboración de los autores.

- Gráfico 3.17. Entrenamiento a través de licencias remuneradas para estudios



Fuente: elaboración de los autores.

### 3.3 | CLAVES SOBRE EL EMPRENDEDOR LÍDER Y LA EMPRESA

*Apenas una de cada diez empresas que no tiene ningún tipo de propiedad intelectual llega a ser líder en crecimiento.*

Se indagó por varias características del emprendedor líder de la empresa, quien se definió como aquella persona que cuenta con las siguientes características: (a) tiene propiedad en la empresa y ejerce un rol de liderazgo; (b) trabaja en la empresa, con dedicación significativa, desde su constitución o desde un momento importante de transformación; y (c) forma parte del grupo de personas que toma las decisiones más importantes de la empresa (el equipo directivo). Aunque varias personas en una misma empresa pueden tener estas características, en este estudio se solicitó que quien respondiera la encuesta fuera uno de los emprendedores líderes de su compañía.

Sobre esta figura, se abordaron temas como sus características personales (edad, género, nivel de educación), su dedicación a la empresa, experiencia, principales competencias y nivel de aversión al riesgo. Se encontró que el aspecto más relevante frente al cre-

cimiento tiene que ver con su experiencia de estudio o trabajo en el exterior. También se encontraron algunos detalles significativos en cuanto a la dedicación a la empresa, en horas de trabajo (*ver gráfico 3.10*) y su edad (*ver cuadro 3.2*), factores significativos solamente en combinación con otras variables del equipo directivo, el tipo de empresa y las prácticas de gestión del talento humano.

La encuesta indagó, también, sobre diversas características de la empresa en general como el tipo y ubicación de clientes, la composición de la propiedad, las ventas en el extranjero, inversionistas, capacidades, novedad de los productos, propiedad intelectual y soporte externo de las empresas. La medición del 2014 profundizó en esta dimensión de las empresas dinámicas y en 2015 se volvieron a realizar algunas mediciones en estos aspectos. Estos resultados se pueden observar de manera detallada en el *anexo*.

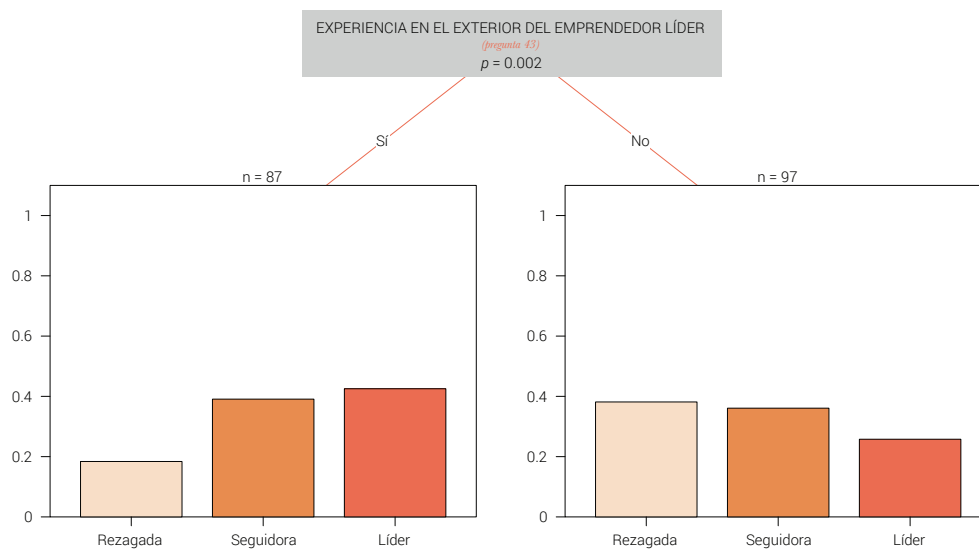
En cuanto a las variables de la empresa que resultaron relacionadas de manera significativa con el crecimiento, la más importante fue propiedad intelectual. No obstante, en algunos casos las empresas familiares o con inversionistas de este tipo en el pasado surgieron como variables determinantes al combinarse con otras que ya se han analizado, como las relacionadas con el equipo directivo. Esta información se profundiza en el *cuadro 3.3*.

## HALLAZGO 7. BUSQUE EXPERIENCIA EN EL EXTERIOR

*La evidencia muestra que las empresas lideradas por emprendedores con experiencia de estudio o trabajo en el exterior se ubican en mejores categorías de crecimiento.*

Se les preguntó a los emprendedores si habían tenido alguna experiencia de trabajo o estudio en el exterior de mínimo seis meses y esto resultó correlacionado con mejores categorías de desempeño para sus empresas. El gráfico 3.18 muestra esta tendencia; allí se aprecia que apenas una de cada cinco empresas cuyos líderes han tenido experiencia en el exterior se ubica en la categoría de las rezagadas. Se podría pensar que aquellos emprendedores con esta experiencia están más propensos a visualizar su empresa globalmente, lo cual implica definir posiciones estratégicas orientadas a crecer y buscar nuevos mercados. Los datos también sugieren que fomentar este tipo de experiencias de formación afuera del país puede contribuir al crecimiento de las empresas.

- Gráfico 3.18. Experiencia de estudio o trabajo del emprendedor líder en el exterior



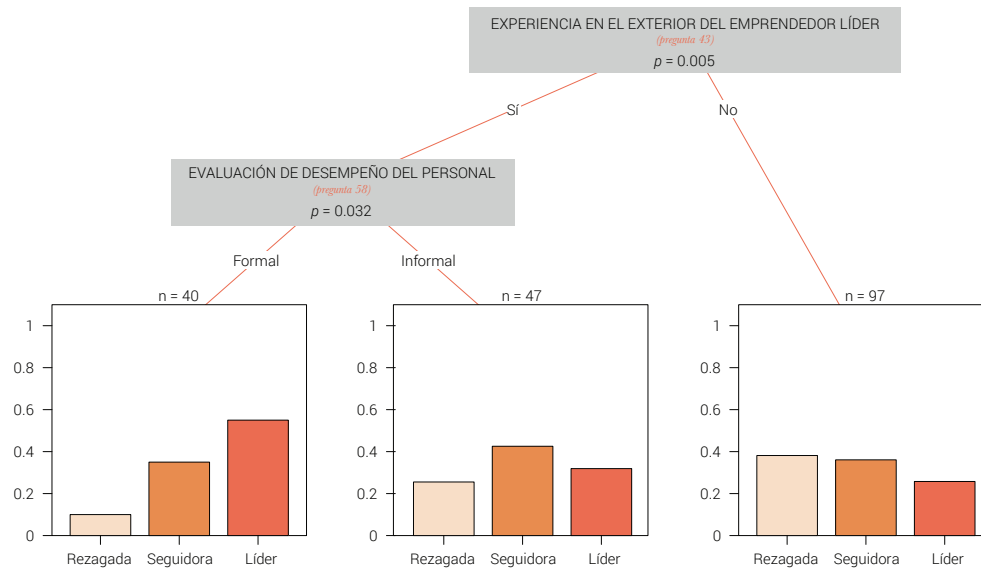
Fuente: elaboración de los autores.



Ahora bien, en aquellos casos en que las empresas lideradas por un emprendedor con experiencia en el exterior aplican prácticas formales de evaluación de su personal, las probabilidades de estar en

el grupo de las líderes aumentan (ver gráfico 3.19). Esto refuerza la importancia de ambas variables para el crecimiento, la de experiencia en el exterior y la de evaluación formal del personal.

- Gráfico 3.19. Experiencia del emprendedor líder en el exterior y formalidad en la evaluación de desempeño



Fuente: elaboración de los autores.

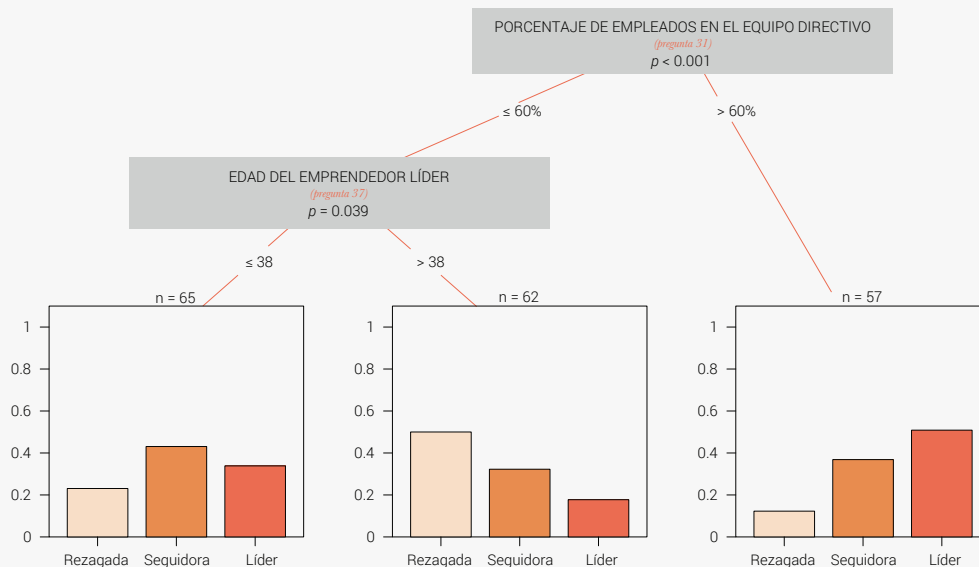
- Cuadro 3.2. Nota sobre la edad del emprendedor líder (Parte 1)

Si bien en la muestra de empresas de esta medición la edad del emprendedor líder como característica aislada no alcanzó a tener significación estadística suficiente de correlación con una u otra categoría de crecimiento, en combinación con otros factores sí se observa una tendencia negativa: menor crecimiento a mayor edad del emprendedor líder. La edad del emprendedor apareció como un factor desfavorable en aquellas empresas con equipos directivos con baja proporción de empleados o alta proporción de socios y

cuando el equipo directivo no es heterogéneo, es decir cuando los perfiles de sus integrantes son similares.

Como se observa en el gráfico 3.20, si la edad del emprendedor líder es de 39 años o más la situación se muestra aún más desfavorable para aquellas empresas con un equipo directivo conformado por un porcentaje minoritario de empleados; nótese que la evidencia sugiere mayor porcentaje de empleados y menor porcentaje de socios en el equipo directivo para ubicarse en las categorías de liderazgo en crecimiento (ver numeral 3.1)

- Gráfico 3.20. Proporción de empleados dentro del equipo directivo y edad del emprendedor líder



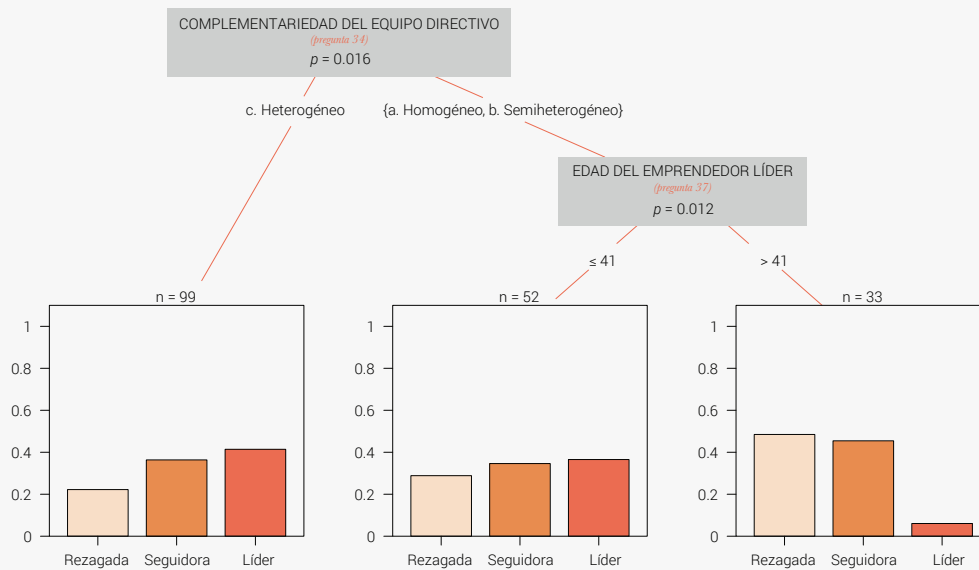
Fuente: elaboración de los autores.

- Cuadro 3.2. Nota sobre la edad del emprendedor líder (Parte 2)

Asimismo, como se observa en el gráfico 3.21, cuando el equipo directivo es homogéneo o semiheterogéneo, es decir que los perfiles de sus integrantes son similares, la edad del emprendedor puede ser un factor perjudicial para

el crecimiento; nótese que los datos muestran mejores niveles de crecimiento para empresas con equipos directivos complementarios y heterogéneos (ver numeral 3.1).

- Gráfico 3.21. Complementariedad del equipo directivo y edad del emprendedor líder



Fuente: elaboración de los autores.

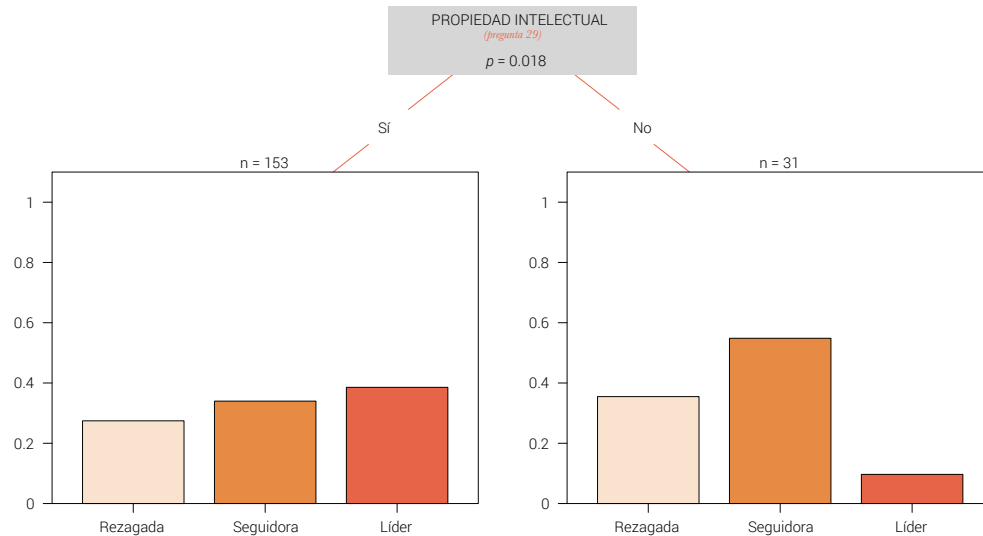
## HALLAZGO 8. BUSQUE LA CREACIÓN Y PROTECCIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL

*La evidencia muestra que las empresas con algún tipo de propiedad intelectual, bien sea porque actualmente tienen derechos sobre marcas o patentes (propias o licenciadas) o porque están en proceso de obtenerlas, se ubican en mejores categorías de crecimiento.*

Se les preguntó a las empresas si poseen derechos sobre distintos tipos de propiedad intelectual. Se indagó por patentes y registros de marca propios, licenciados, o en proceso de búsqueda o aprobación, tanto en Colombia como en el exterior. A pesar de que la proporción de empresas con patentes no es muy alto (14% de las empresas cuenta con patentes propias), si se cuenta la proporción de empresas que tienen alguno de los dos tipos, el porcentaje es mayor: 153 (83%) empresas (83%) de la muestra tienen algún tipo de propiedad intelectual. La propiedad intelectual ha sido un indicador muy recurrente para evaluar niveles de innovación empresarial y es satisfactorio encontrar que este factor ha resultado muy significativo para el crecimiento tanto en la medición de 2014 como en la de 2015.

Las empresas que cuentan con algún tipo de propiedad intelectual o que están en su búsqueda (patentes o registros de marca) tienden a ubicarse en las mejores categorías de desempeño en crecimiento (*ver gráfico 3.22*). Apenas una de cada diez empresas que no tiene ningún tipo de propiedad intelectual llega a ser líder en crecimiento; ese es un dato fundamental para corroborar la importancia de la innovación empresarial y su relación con el crecimiento.

- Gráfico 3.22. Propiedad intelectual



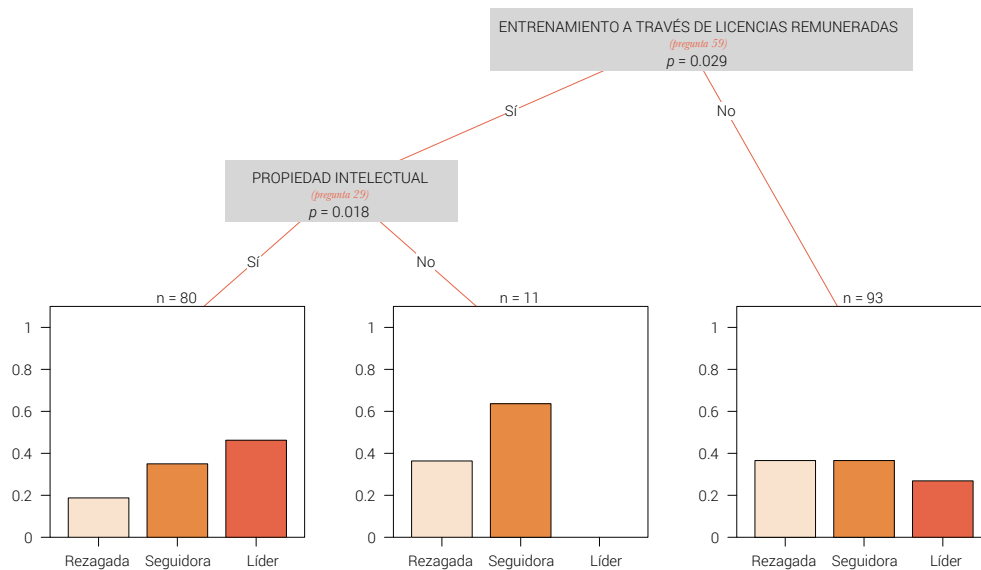
Fuente: elaboración de los autores.

*La formación del personal y la generación de propiedad intelectual van de la mano ... las empresas deben ofrecer los instrumentos adecuados para que el conocimiento se pueda convertir en innovación.*

La propiedad intelectual resultó muy significativa para el segmento de empresas que ofrecen licencias remuneradas para estudios como práctica de entrenamiento de sus empleados. Aunque ya se mostró que si no se invierte en entrenamiento del personal es muy difícil ubicarse entre las líderes de crecimiento, el gráfico 3.23 muestra que quienes sí invierten en licencias remuneradas para estudios de su personal pero no acompañan

esa inversión con la generación de propiedad intelectual, tampoco se ubican en la categoría de liderazgo. Lo anterior sugiere que la formación del personal y la generación de propiedad intelectual van de la mano y que las empresas deben ofrecer los instrumentos adecuados para que el conocimiento se pueda convertir en innovación, porque si no es así, ese conocimiento puede resultar estéril.

- Gráfico 3.23. Propiedad intelectual en empresas que ofrecen licencias remuneradas para estudios a su personal



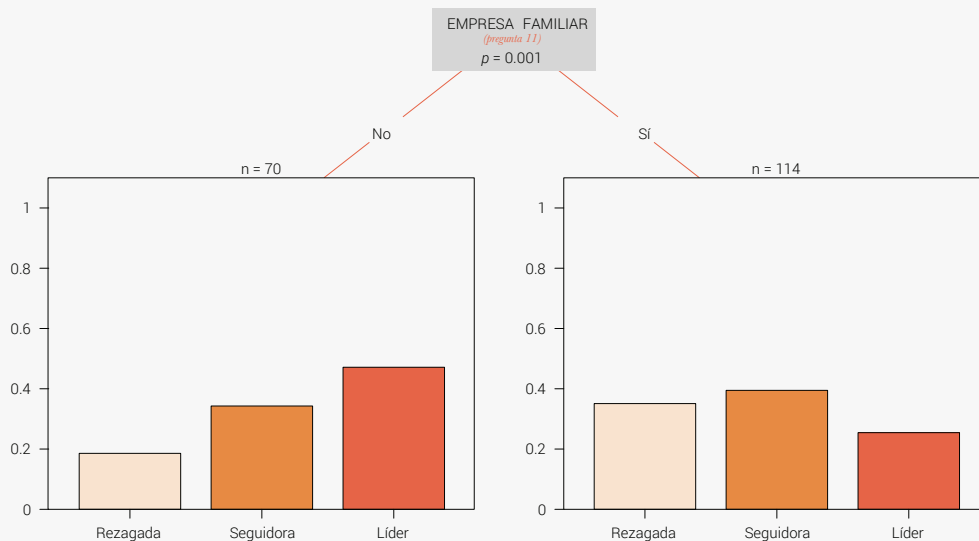
Fuente: elaboración de los autores.

- Cuadro 3.3. Nota sobre las empresas familiares (Parte 1).

En general, la característica de empresa familiar no se muestra como un factor favorable para el crecimiento de las empresas al considerar los valores tanto en ventas como en número de trabajadores (metodología utilizada en la medición de 2015). Como se puede observar en el gráfico 3.24, las empresas que no son familiares tienen tendencia a ubicarse entre los líderes, mientras

que las familiares, aunque no muestran una tendencia evidente a ser rezagadas, sí muestran una leve dificultad para estar entre las líderes. La distribución de la rama de las empresas familiares se parece un poco a la distribución general, con una leve diferencia en la columna de las líderes.

- Gráfico 3.24. Empresas familiares



Fuente: elaboración de los autores.



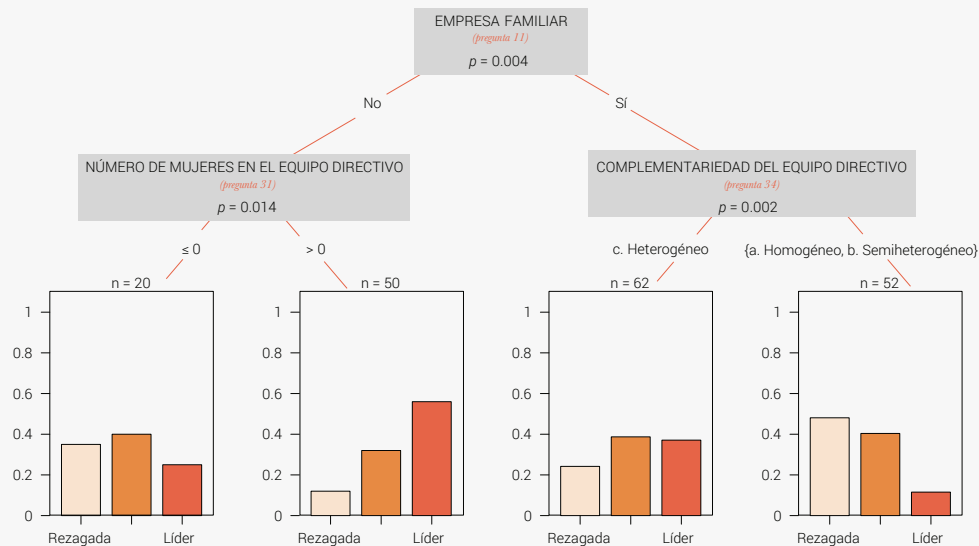
- Cuadro 3.3. Nota sobre las empresas familiares (Parte 2).

El hecho de ser familiar o haber recibido como inversionistas a familiares o amigos no es por sí mismo un determinante de fracaso. Según los datos de la muestra de empresas, los verdaderos riesgos ocurren cuando se combina esta característica con otras variables, en especial con las de equipo directivo y talento humano. Así, se observa que cuando las empresas familiares no consolidan un equipo directivo diverso, heterogéneo y numeroso, o cuando no formalizan la evaluación de su personal, caen en el

grupo de las rezagadas en crecimiento. Lo que se debe resaltar para las empresas familiares es que deben prestar mayor atención a las variables sobre equipo directivo y talento humano que en este capítulo se han descrito, por su impacto en el crecimiento.

El gráfico 3.25 muestra que las empresas cuyos equipos directivos tienen mujeres y perfiles complementarios se ubican en mejores categorías de crecimiento. Aunque esto ya se explicó, se debe remarcar que el peso de estas variables se hace

- Gráfico 3.25. Empresas familiares, número de mujeres y complementariedad del equipo directivo



Fuente: elaboración de los autores.

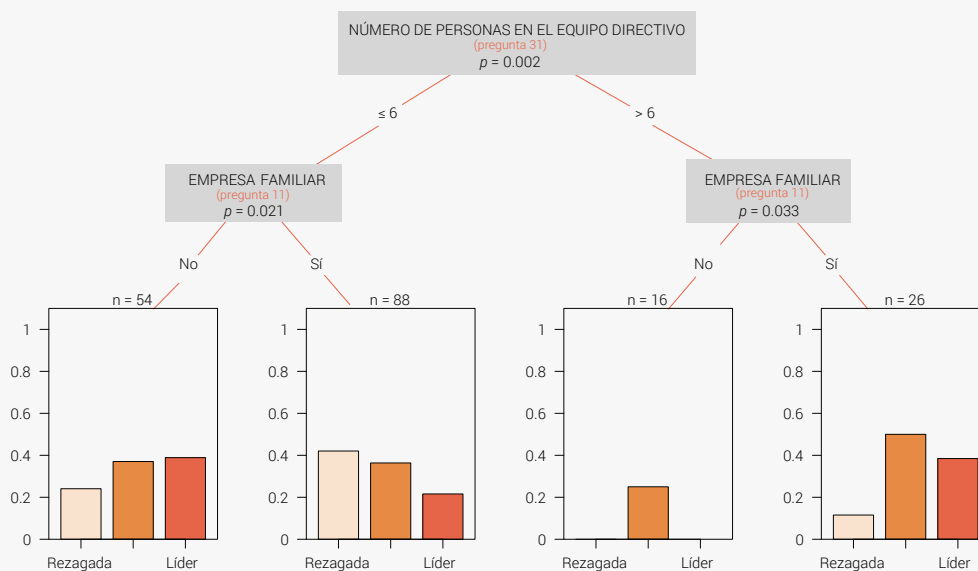
- Cuadro 3.3. Nota sobre las empresas familiares (Parte 3).

más significativo dependiendo de si se trata de empresas familiares o no. Por un lado, en el caso de la variable de mujeres en el equipo directivo, esta se hace más determinante en empresas que no son familiares; por otro lado, la variable de complementariedad se hace más importante en las empresas familiares. Nótese que el subconjunto de las empresas familiares que tienen un equipo directivo homogéneo o semiheterogéneo (esto es, donde todos los miembros del equipo tienen los mismo per-

files o competencias, o con diferencias poco marcadas) tiene una tendencia muy clara a ubicarse entre las rezagadas.

De manera similar, el gráfico 3.26 muestra cómo las empresas familiares con un equipo directivo numeroso (7 personas o más) se ubican relativamente bien en las categorías de crecimiento (seguidoras y líderes); las empresas familiares con equipos directivos más pequeños tienen una tendencia marcada a ubicarse en el grupo de rezagadas.

- Gráfico 3.26. Número de personas que conforman el equipo directivo y empresas familiares



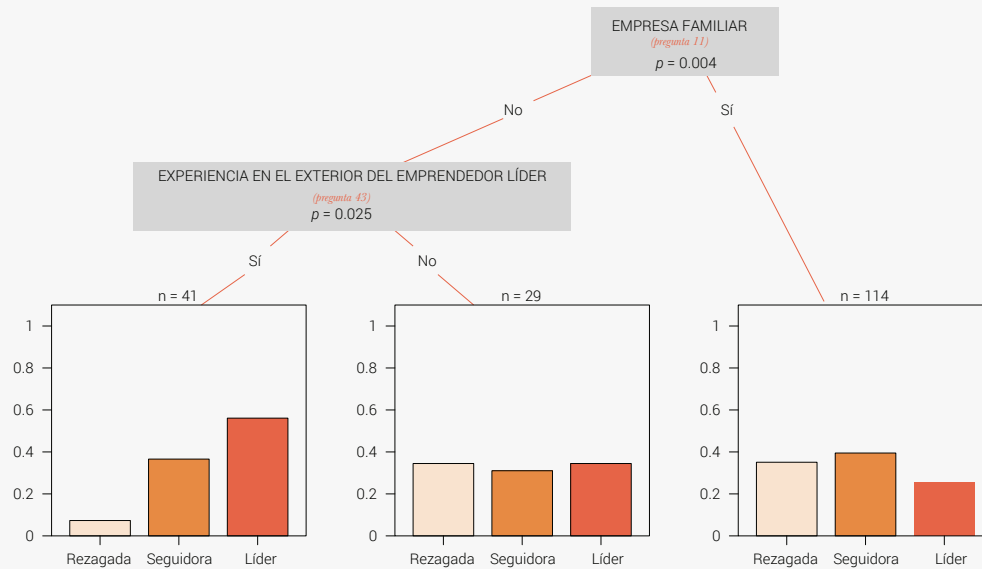
Fuente: elaboración de los autores.

- Cuadro 3.3. Nota sobre las empresas familiares (Parte 4).

Finalmente, en las empresas que no son familiares se observó que la experiencia del emprendedor líder en el exterior au-

menta significativamente las probabilidades de correlación con las mejores categorías de crecimiento (ver gráfico 3.27).

- Gráfico 3.27. Experiencia en el exterior del emprendedor líder de empresas no familiares



Fuente: elaboración de los autores.

### 3.4 | METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS CLAVES PARA EL CRECIMIENTO

El análisis cuantitativo relacionó las variables construidas a partir de las preguntas de la encuesta con una variable objetivo de desempeño. Para efectos de este estudio, el desempeño está determinado exclusivamente por el crecimiento, tanto en

ventas como en empleados. En otras palabras, se buscó hallar entre la vasta cantidad de variables disponibles, aquellas que impactaran de manera significativa el crecimiento de las empresas de la muestra (*ver cuadro 3.4*).

- Cuadro 3.4. Recomendaciones para la interpretación de las variables más importantes

- Construya un equipo directivo numeroso (siete personas o más). Independientemente del tamaño de su empresa, trate de tener muchas visiones en el equipo.
- No conforme equipos directivos integrados exclusivamente por los socios de la empresa (lo ideal es que haya solamente un socio por cada tres integrantes).
- Conforme un equipo directivo heterogéneo, con perfiles distintos y complementarios (en especial si el emprendedor líder tiene más de 38 años de edad). Incluya empleados, mujeres y externos (invitados en la junta directiva, por ejemplo).
- Haga una selección estratégica de su personal. Especifique los perfiles y busque su personal de manera especializada.
- Formalice los procesos de evaluación de su personal, en especial si es una empresa familiar.
- Invierta en la formación de su personal, en especial en cursos especializados y licencias remuneradas para estudios.
- Busque experiencia en el exterior (empresas de emprendedores con experiencia de estudio o trabajo en el exterior se correlacionan con mejores niveles de crecimiento).
- Busque la creación y protección de propiedad intelectual (marcas y patentes).

El proceso consistió en: desarrollar una forma de evaluar el crecimiento que no estuviera sesgada por el tamaño de las empresas<sup>6</sup>; conformar para ello distintos grupos de evaluación por tamaño; generar categorías de desempeño; y, finalmente, evaluar el impacto de cada variable en el crecimiento utilizando técnicas de minería de datos<sup>7</sup>.

Se generaron grupos de tamaño para evaluar de manera separada a las empresas de tamaños similares<sup>8</sup>. Para esto se tuvieron en cuenta las ventas y los empleados permanentes del año 2014. Es decir, se conformaron los grupos según su posición en el último año.

Los tres grupos de tamaño se denominaron así: S para las más pequeñas, M para las medianas y L para las más grandes. (Estos grupos no corresponden --ni se pretendía que correspondieran-- a

la definición de pymes en Colombia de la Ley 905 de 2004). Se construyeron exclusivamente para evaluar de manera equitativa el crecimiento y no sobreestimar o subestimar a las empresas por su tamaño. Los límites de los grupos se definieron según los datos de la muestra, para que correspondiera a tres grupos cohesionados (ver tabla 3.1). Las observaciones atípicas (*outliers, por su nombre en inglés*), que son las empresas de mayor tamaño de la muestra, se asignaron a un grupo separado con la etiqueta XL. (Estas empresas, por ser tan pocas, no tienen suficiente significación estadística en la mayoría de los casos y a veces muestran patrones contradictorios). En el gráfico 3.28 se puede observar la posición de las empresas de la muestra, con etiquetas de color para cada grupo de tamaño. Para mejor visualización, no se muestran las observaciones atípicas (empresas XL).

- Tabla 3.1. Grupos de tamaño de las empresas de la muestra según los datos de 2014

Grupo	No. de empresas	Ventas 2014*			Número de empleados 2014		
		Prom.	Mín.	Máx.	Prom.	Mín.	Máx.
S	105	\$856	\$10	\$5,17	11	0	42
M	49	\$6,86	\$1,66	\$15,58	60	8	140
L	31	\$20,04	\$11,22	\$41,39	116	25	310
XL	10	\$58,39	\$24,20	\$16,61	551	114	2,3

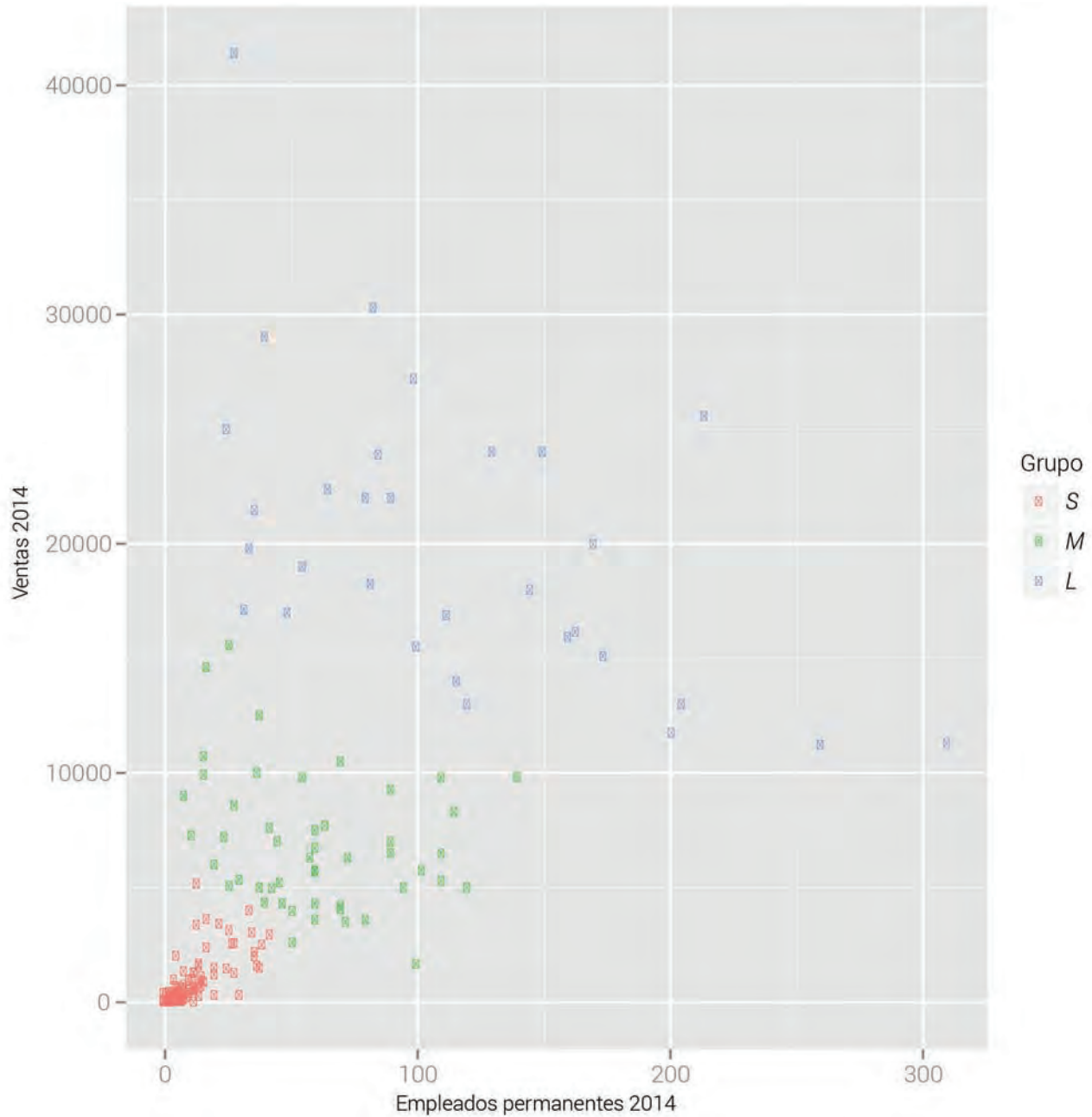
\*Valores en millones de pesos. Fuente: elaboración de los autores.

<sup>6</sup> El crecimiento de las empresas se puede evaluar utilizando, al menos, dos aproximaciones: (1) evaluar el crecimiento en términos relativos, esto es haciendo la división de un dato final sobre un dato inicial; (2) evaluar el crecimiento en términos absolutos, esto es, restando un dato inicial a un dato final. Cualquiera de las dos aproximaciones puede resultar injusta. Por un lado, si se mide el crecimiento en términos relativos, las empresas más pequeñas tendrían ventaja ya que el esfuerzo de crecer cuando se es pequeño es menor que cuando se es grande (por ejemplo, es más fácil pasar de 10 empleados a 20 que de 100 a 200). Por otro lado, si el crecimiento se mide en términos absolutos, las empresas más grandes resultarían con la ventaja, pues al tener mayores volúmenes, un crecimiento que relativamente puede ser poco, al final es mucho más grande que el crecimiento que pueda tener una empresa pequeña. Por lo anterior, se generaron grupos de evaluación distintos para comparar de manera separada a las empresas de tamaños similares; esto es, las grandes con las grandes y las pequeñas con las pequeñas.

<sup>7</sup> Se utilizó la técnica de generación de árboles aleatorios C-Forest, disponible a través del entorno de programación para análisis de datos 'R' y el entorno de desarrollo integrado (IDE) RStudio.

<sup>8</sup> Los grupos se construyeron siguiendo el algoritmo de agrupación clusters k-means para los datos normalizados y sin puntos atípicos (*outliers*, como se conoce el término en inglés). Se utilizó el algoritmo clusters k-means, un método para agrupar datos numéricos en una cantidad fija de clases (k), de manera que al interior de cada clase se minimice la suma de distancias respecto al valor central. La segunda parte del nombre del algoritmo proviene de la palabra en inglés means, que significa promedio.

- Gráfico 3.28. Posición de ventas y empleados de las empresas de la muestra



Fuente: elaboración de los autores.

Para evaluar el crecimiento de las empresas se utilizaron los datos históricos de ventas (mínimo dos datos) y número de empleados permanentes (mínimo dos datos, también) recopilados en la encuesta: años 2012, 2013 y 2014. Se desarrolló un modelo de regresión lineal, cuya pendiente se puede interpretar como una tasa de crecimiento anual (en términos absolutos) para ventas y empleados. De las 205 encuestas respondidas completamente, solamente se pudieron evaluar 184 empresas; el resto no tenía los datos mínimos para calcular un valor de crecimiento.

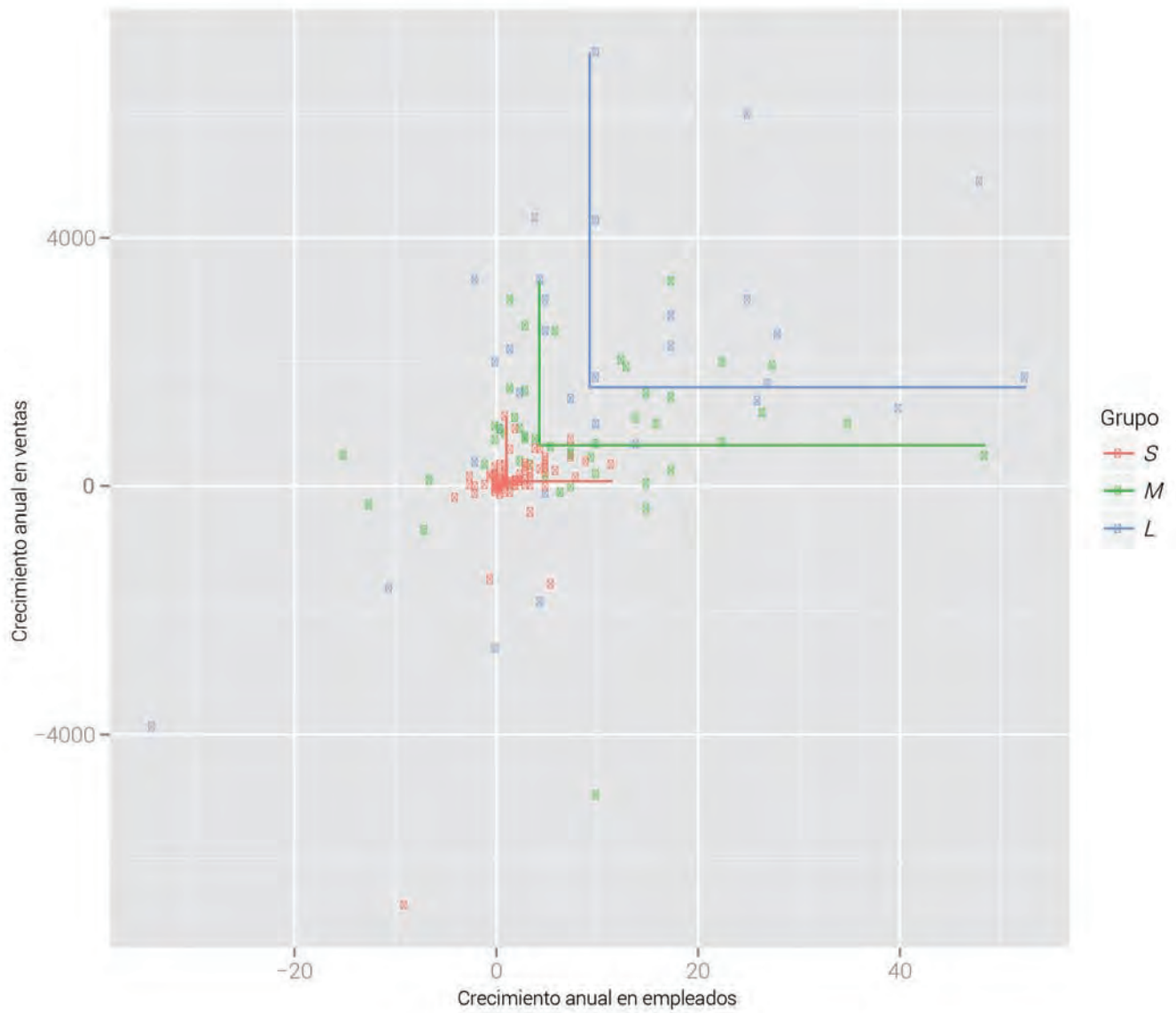
Según el crecimiento, las empresas se clasificaron en tres categorías de desempeño: *rezagadas*, *seguidoras* y *líderes*. Las *rezagadas* son aquellas empresas que tienen una pendiente igual a cero o negativa en cualquiera de las dos dimensiones; esto significa que han tenido el mismo número

de empleados o el mismo valor de ventas en los últimos años o que están reduciendo sus ventas o sus empleados. Las *seguidoras* muestran crecimiento en ambas dimensiones, pero en niveles muy bajos o desequilibrados (crecen en una dimensión pero no mucho en otra). Las *líderes* muestran niveles de crecimiento altos en ambas dimensiones.

El [gráfico 3.29](#) muestra la velocidad de crecimiento anual de las empresas de la muestra. El eje vertical corresponde a la dimensión de las ventas (velocidad de crecimiento en ventas) y el horizontal a la de empleados (velocidad de crecimiento en empleados). Las rezagadas se ubican sobre los ejes y en las partes izquierda o inferior de estos. Las líderes se ubican sobre las líneas de corte de cada grupo de tamaño (las *eles* de colores). Las seguidoras están en la mitad, para cada grupo de tamaño.



- Gráfico 3.29. Velocidad de crecimiento anual de las empresas de la muestra



Fuente: elaboración de los autores.

Para una mejor visualización, no se muestran en el gráfico las empresas del grupo XL (son pocas y muy dispersas). Las líneas de color denotan los cortes entre líderes y seguidoras, en cada grupo. Las rezagadas están en las líneas de valor cero (ejes) y hacia sus respectivos costados negativos.

La [tabla 3.2](#) muestra los valores de corte entre líderes y seguidoras. Estos indican el trazado de las líneas que separan las dos categorías de crecimiento positivo, las líneas en forma de ele que se observan en el [gráfico 3.29](#). La división entre rezagadas y seguidoras es más sencilla, pues está impuesta por los ejes, valores de cero (0), lo cual muestra una velocidad de crecimiento anual igual a cero o estancamiento. La división entre las empresas de la cate-

goría “seguidora” y las de la categoría “líder” se realizó pensando en obtener una proporción más o menos similar de las empresas que están creciendo. Para cada grupo de tamaño y para cada dimensión (ventas o empleados), se tomaron como punto de corte el percentil 30 de las pendientes positivas. Es decir, dentro de las empresas que están creciendo, se tomó el 30% que lo hace a un ritmo inferior al corte (correspondientemente, el 70% crece a una tasa superior al corte). La elección del 70% se motivó porque, como hay 2 variables (empleados y ventas), la proporción de empresas líderes (que superan el corte en ambas variables) es de  $0,722 \approx 0,5$ .

En la [tabla 3.2](#) se puede ver, también, el número de empresas en cada categoría de crecimiento para cada grupo de tamaño.

- [Tabla 3.2](#). Cortes y número de empresas en cada categoría de crecimiento

Grupo	Valor de los cortes entre seguidores y líderes		Número de empresas en cada categoría de crecimiento		
	Corte para la pendiente de ventas	Corte para la pendiente de empleados	Rezagada	Seguidora	Líder
S	\$ 76,90	1,00	32	31	32
M	\$ 614,70	3,40	11	21	16
L	\$ 1.590,00	6,50	8	12	11
XL	\$ 2.675,00	16,00	2	5	3

Fuente: elaboración de los autores.

En los árboles (diagramas condicionales) que se muestran en este capítulo, cada división tiene un nivel de significación estadística mayor al 95% de confiabilidad (nivel establecido para este estudio). Esto se denota a través del valor  $p$ <sup>9</sup>, el cual siempre es menor que 0,05. El valor  $p$  indica la probabilidad de que la distribución resultante sea al azar. Se puede utilizar el valor  $p$  como un nivel de confianza del resultado, siendo  $1-p$  el porcentaje. Por ejemplo, para un valor  $p$  igual a 0,05 se tiene una confianza del 95%; para valores más pequeños de  $p$  se tienen mayores niveles de confianza.

Las variables que se muestran en los diagramas condicionales se correlacionan significativamente con el crecimiento de esta muestra de empresas. No obstante, se llama la atención respecto a que tal correlación no implica necesariamente una relación causal y tampoco se puede inferir, por el tipo de muestreo realizado, que aplique de igual manera al resto de empresas del país. Se utilizó una técnica de muestreo liderada por los participantes o muestreo de bola de nieve (*snowball sampling*), en la cual se le pide a un grupo inicial de individuos que refiera a otros con características similares para ir así agrandando la muestra hasta llegar a un punto de redundancia o de significación frente al universo estimado.

Los focos iniciales del muestreo fueron tres: (1) conformado por empresas que han demostrado un crecimiento rápido, rentable y sostenido, según información financiera de la Supersociedades; (2) conformado por las recomendaciones de entidades del ecosistema de emprendimiento del país que trabajan con empresas dinámicas (Innpulsa Colombia y cámaras de comercio, por ejemplo); y (3) conformado por las empresas identificadas en la medición de 2014. Por definición, esta técnica de muestreo no es aleatoria y por ello no se

pueden realizar inferencias externas. Sin embargo, los resultados aquí descritos son indicativos teniendo en cuenta el universo estimado de empresas dinámicas del país (cuya aproximación es uno de los objetivos de este estudio, pues como se explicó en una publicación precedente, el fenómeno del emprendimiento dinámico aún no está claramente definido como para poder realizar un muestreo probabilístico (ver el capítulo 1 del libro. *Emprendedores en crecimiento*, Vesga *et al.*, 2015).

Finalmente, vale la pena mencionar que el desempeño de una empresa no se reduce a su crecimiento en ventas o a la generación de empleo. Se pueden utilizar otras variables y aproximaciones para medir impactos distintos (rentabilidad, responsabilidad social y ambiental, por ejemplo). En ese sentido, las empresas que aparecen en este estudio como líderes podrían fallar en otros aspectos de la generación de valor, en la que tal vez las rezagadas sí podrían actuar de mejor manera; estos aspectos no se tuvieron en cuenta por la dificultad para recopilar datos. Aún falta por estudiar muchos aspectos de las empresas en crecimiento en el país y este estudio es pionero en esa medida.

La presente es una propuesta para el análisis de este tipo de empresas y se espera que a futuro se pueda obtener un conjunto de datos más sofisticado y diverso (por ejemplo, con más datos históricos para la evaluación) con el cual se puedan realizar ejercicios sistemáticos de análisis. No obstante, al ser este un estudio sobre emprendimiento dinámico, el primer foco de atención se centra en el crecimiento. Por lo anterior, se parte del supuesto de que las empresas con potencial de crecimiento son también las actrices principales en la generación de cambios positivos.

<sup>9</sup> El valor  $p$  es la principal manera de medir qué tan significativo es un resultado. Un resultado es significativo cuando es poco probable que haya sido obtenido al azar. Para los efectos de este estudio, el valor  $p$  es la probabilidad de que se obtenga el comportamiento obser-

vado suponiendo que las variables involucradas son independientes. Las afirmaciones de este capítulo cuentan con un  $p$  menor de 0,05, lo cual se puede entender como el 95% de confiabilidad o más.





# *cuatro*

CONCLUSIONES

Las investigaciones cuantitativa y cualitativa realizadas en este proyecto permiten identificar algunos rasgos característicos de la gestión del talento humano en las empresas que logran mayor crecimiento. En este capítulo se presentan las conclusiones generales que se derivan de los dos estudios.

**El crecimiento de la empresa no solo implica mayor tamaño, sino también mayor complejidad y aceleración de las decisiones.** La evidencia recolectada permite identificar que los emprendimientos de mayor crecimiento están sujetos a una dinámica en la que los procesos se hacen más complejos y los hitos críticos se suceden a un ritmo crecientemente acelerado. Cuesta trabajo imaginar desde afuera el tamaño del desafío que enfrentan estos emprendedores. Típicamente, el emprendedor tarda un tiempo largo en entender su idea, afinar los detalles y probar suerte en un mercado. Cuando este mercado responde positivamente, sin embargo, los procesos se aceleran y el emprendedor debe tomar decisiones claves a una velocidad alta.

Se requiere talento especial para responder con agilidad ante estos desafíos. En medio de la batalla por su propia supervivencia, el emprendedor debe ser capaz de mantener una distancia frente a su propia acción para visualizar dónde están sus limitaciones, pues estas se convertirán en barreras para la toma de decisiones correctas, si no hace algo para transformarse él mismo. El proceso, además, rara vez se repite y el emprendedor siempre está en modo aprendizaje. Tan pronto como el emprendedor ha entendido una fuente de problemas y ha desarrollado una manera de enfrentarlos, aparece otra, que se manifiesta de manera diferente y requiere habilidades diferentes. Cuando el emprendimiento logra evolucionar vía estos desafíos, atraviesa tres grandes transformaciones que se identificaron en este proyecto de investigación.

La gestión del talento es un reto crítico en la ruta hacia el crecimiento. Las dos primeras transformaciones del emprendimiento, que habían sido identificadas en el primer tomo de esta investigación, se refieren, primero, al desarrollo de un empate entre el producto que ofrece la empresa y la demanda del mercado, y segundo, a la necesidad de desarrollar sistemas gerenciales profesionales.

La solución al problema de la gestión del talento humano, el foco de este segundo tomo, se convierte en un rasgo definitivo en el proceso de crecimiento, la tercera transformación que el emprendimiento debe llevar a cabo. Tanto la evidencia de investigaciones internacionales como los resultados de los estudios que se llevaron a cabo en este proyecto indican que los emprendedores que logran desarrollar capacidades para manejar la gestión del talento tienden hacia una mayor probabilidad de lograr el crecimiento en sus empresas.

La lección tiene una gran importancia desde la perspectiva los actores públicos y privados, a quienes les interesa valorar de forma temprana cuáles pueden ser las posibilidades de éxito de un equipo emprendedor. Estos resultados indican que, en primer término, es necesario entender en qué estado se encuentra el ajuste entre su producto y la demanda del mercado. En la medida en que este ajuste es correcto, hay que responder la siguiente pregunta: ¿cómo está resolviendo este equipo el reto de desarrollar verdaderos sistemas gerenciales para su empresa?

Si estos sistemas están efectivamente en proceso de desarrollo, entonces es necesario proceder a la tercera pregunta, que involucra cuatro preguntas, y encierra el desafío más grande: ¿esta empresa ha desarrollado, o está en camino de desarrollar, una capacidad sólida para la gestión del talento humano? ¿Los líderes entienden la importancia de buscar, atraer y mantener



individuos de gran talento, dotados de competencias diversas? ¿Este equipo emprendedor ha logrado, o está en el camino de lograr, un ambiente atractivo para las personas de talento, donde ellas tienen suficiente autonomía para desarrollarse? ¿Los empleados mantienen una alta motivación? Los resultados de las investigaciones en este proyecto indican que los emprendimientos que logran superar exitosamente estos tres momentos de incógnita tienen las mejores posibilidades de salir adelante y lograr crecimiento sustancial.

Así, los emprendedores que obtienen mejores resultados en crecimiento son conscientes de la necesidad de resolver simultáneamente unas preguntas claves respecto a la estrategia y a la estructura de sus empresas. Para ser capaces de responder a las necesidades concretas del consumidor con una propuesta de valor diferenciada y oportuna, tienen que haber creado una empresa que cuente con la estructura necesaria. Y el punto fundamental de esa estructura es la gente. Los empresarios exitosos son tan buenos entendiendo las necesidades de los consumidores, como comprendiendo las necesidades de las personas talentosas que trabajan con ellos.

**Entender la empresa desde las competencias requeridas para materializar la estrategia.** Hasta ahora, los avances conceptuales en el terreno de la administración de recursos humanos y gestión del talento solo han hallado aplicaciones limitadas en el terreno del emprendimiento, pues las herramientas típicas en esta área suelen estar diseñadas para empresas grandes, que cuentan con sistemas sofisticados. Por este motivo, muchos emprendedores creen que la gestión de talento es un asunto al que se le podrá prestar atención más tarde, cuando la empresa sea más grande y existan excedentes que permitan financiar sistemas administrativos de cierto nivel.

Esa idea es un error. Es cierto que las empresas muy jóvenes no tienen la capacidad para poner en marcha sistemas sofisticados para su gestión de los recursos humanos y del talento. Sin embargo, todo emprendedor debe conocer los fundamentos de este tema y ser capaz de entender su empresa desde esta perspectiva. En las primeras etapas de la empresa, si no hay recursos para tener un gerente de recursos humanos, los fundadores deben desempeñar ese papel y conocer las ideas fundamentales.

El asunto esencial para los emprendedores es visualizar claramente la conexión entre los objetivos estratégicos de la empresa y las capacidades individuales que permitirán el logro de estos objetivos. En el momento en que los emprendedores seleccionan personal, asignan responsabilidades y evalúan los desempeños, esta definición de capacidades, y la forma como ellas deben despegarse para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, tiene que estar en el primer plano de sus decisiones. Al contratar una persona, los emprendedores deben saber cuáles capacidades buscan. Al evaluar su

desempeño, deben contar con una idea clara respecto al nivel que esas capacidades deberían haber alcanzado. Al generar mecanismos de motivación, deben entender cuáles son los estímulos que cada persona requiere para mantener un alto nivel de energía. La gestión del talento no debe ser vista por los emprendedores como la aplicación de un engorroso aparato de instrumentos, sino como un principio organizador en las decisiones más importantes de la empresa. De la adopción de esta perspectiva dependen, en gran medida, las posibilidades de crecimiento.

**Entender el momento de la empresa y valorar las tensiones entre las limitaciones del presente y las ambiciones del futuro.** Lo anterior no implica que todo emprendimiento naciente deba volcarse hacia el mercado laboral en busca del talento más costoso que puede encontrar. Naturalmente, cada empresa debe regular su ritmo de crecimiento de acuerdo con las posibilidades que le brinda su desempeño en el mercado. De nada le sirve a una empresa contratar un ejecutivo que responda por la gestión de recursos humanos en un momento en que el flujo de caja no permite sufragar los servicios de esa persona. Sin embargo, los emprendedores fundadores deben estar atentos al momento en el cual la dinámica cambie y el crecimiento de la empresa les exija una consolidación de esta función de manejo de recursos humanos. Ellos deben saber que, cuando llegue el momento, tendrán que moverse con agilidad y decisión en este frente. Así como no tiene sentido gastar demasiado cuando la empresa es pequeña, resulta catastrófico abstenerse de desarrollar esa función, o encargarla a personas incapaces, cuando se ha entrado en un proceso de crecimiento. El emprendedor debe entender claramente en qué momento su modelo de negocio le permitirá pagar por una buena función de recursos humanos. Muchos emprendedores, quizás la mayoría, solo aprenden esta lección a partir de sus propios errores y desaciertos. Los que logran salir adelante son conscientes, en algún punto, de que este es un asunto que no pueden subestimarse.

**Equipos diversos, especializados, complementarios.** Los emprendimientos más exitosos logran conformar unos equipos de gestión que reconocen la necesidad de tener individuos de alta capacidad en áreas especializadas de la gestión y, al mismo tiempo, logran que esos individuos se complementen entre sí. En particular, el estudio cuantitativo halló que las empresas con equipos directivos más grandes, donde las funciones especializadas están claramente asignadas, y donde la complementariedad es evidente y apreciada, logran los mejores resultados. Por oposición, los equipos donde los socios fundadores mantienen un círculo cerrado y no permiten un involucramiento de los empleados en las decisiones más importantes, no logran los mejores crecimientos.

En suma, las empresas de crecimiento entran en una cultura en la que es claro que el acceso a las

decisiones importantes depende del talento y del aporte de cada persona, y no de su condición de ser socio o empleado. Los emprendedores más exitosos están dispuestos a hacer esa transición y confiar decisiones de alta envergadura a los empleados que demuestran la capacidad necesaria.

**La selección de personal para la empresa es un arte difícil.** En las entrevistas realizadas para la investigación cualitativa, los emprendedores se manifestaron repetidamente respecto a la importancia que tiene un proceso de selección adecuado y las dificultades que existen para aprender a ejecutarlo. Por una parte, las competencias que la organización necesita en cada momento varían, de manera que no es fácil acudir a reglas sencillas que puedan replicarse en todos los casos y en todos los momentos del desarrollo de la empresa. El empate entre las capacidades del individuo y la cultura de la empresa es un tema fundamental. El problema está en que los objetivos de la estrategia evolucionan con el tiempo, lo cual implica que las capacidades requeridas deben evolucionar también. Además, la cultura de la organización también evoluciona. Lo que es un buen empate entre individuo y empresa en un momento del tiempo, puede no serlo algunos años después. Los emprendedores tienen que mantener una mirada amplia sobre el tema y desarrollar una sensibilidad particular para entender cómo está cambiando la cultura a medida que la empresa crece. Se cometen errores graves cuando se recluta una persona para una cultura que ya no existe, o para una cultura que se busca pero aún no se ha desarrollado.

Por otra parte, los emprendimientos dinámicos necesitan prestar particular atención al desarrollo de su inserción en redes relevantes en las ciudades y regiones donde operan. A través de esas redes, los emprendimientos de crecimiento consiguen los talentos que necesitan. Así, la empresa necesita ser activa en sus relaciones con universidades, cámaras de comercio y otros actores importantes de su ecosistema. Esto ocurre por dos motivos: (1) la actividad en red le permite a la empresa conocer a tiempo quiénes son y dónde están las personas talentosas que requiere; (2) la reputación de la empresa en las redes donde se mueve es un factor muy importante para lograr atraer y mantener el talento. Tanto el estudio cuantitativo como el estudio cualitativo identificaron que las empresas de alto crecimiento suelen identificar a los trabajadores que desear atraer a través de mecanismos informales, que dependen fuertemente de las conexiones entre las personas. Estos mecanismos podrían ser más importantes que otros procesos tradicionales, como los anuncios de periódicos, o como el reclutamiento a través de firmas consultoras.

**La motivación es el factor clave para retener el talento.** Los emprendimientos dinámicos, que aspiran a tener altos crecimientos, necesitan trabajadores dotados de creatividad, iniciativa y motivación

por el logro. Para retener esas personas en la organización, los emprendedores tienen que reconocer que su motivación no depende únicamente de dinero, sino de factores intrínsecos relacionados con las metas que estas personas desean lograr en la vida y con la calidad de los ambientes de trabajo donde desean desempeñarse en su día tras día.

Las empresas deben estar dispuestas a invertir en el desarrollo personal. Las personas creativas y talentosas que ellas buscan suelen estar empeñadas en sus propios procesos de crecimiento profesional y personal. La posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades, y la posibilidad de ser reconocidos en el medio profesional por estos conocimientos y habilidades, suelen ser factores muy importantes para el sostenimiento de la motivación de las personas creativas y talentosas. Los emprendedores que prestan atención a este asunto y responden abriendo espacios y entregando soporte para que sus empleados puedan mantenerse en procesos de permanente crecimiento, son los que al final obtienen los mejores resultados. En cambio, las empresas que vacilan frente a la idea de entrar en estos procesos, porque temen que sus empleados migren a otras organizaciones, tienden a mantenerse por fuera del grupo de las de mayor crecimiento.

**Un largo camino por recorrer.** Los resultados de estas investigaciones indican también que, en términos generales, los emprendimientos de alto crecimiento en Colombia se hallarían en una etapa intermedia de desarrollo respecto a la gestión del talento. En las entrevistas realizadas para el estudio cualitativo, en particular, se evidenció que si bien muchos emprendedores se dan cuenta de la magnitud del impacto que tiene este asunto, pocos han logrado desarrollar unos sistemas adecuados de gestión del talento humano. Las lecciones van aprendiéndose de forma gradual y su impacto sobre las prácticas también ocurre de manera gradual. Es necesario que los emprendedores colombianos abran espacio para una reflexión más profunda y para el intercambio de experiencias respecto a este asunto, con el fin de lograr desempeños de mayor nivel en términos de los crecimientos alcanzados por sus empresas.

## REFERENCIAS

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). *Human resource management in growing small firms*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.). (2006). *Reinventing HRM: challenges and new directions*. Routledge.
- Collins, J. (2001). *Good To Great*. London: Random House Business.
- Consejo Privado de Competitividad (2015). *Informe Nacional de Competitividad 2014-2015*. Recuperado de: <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2014-2015/>, el 15 de noviembre de 2015.
- Dabic, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Romero-Martínez, A. M. (2011). *Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review*. *International Journal of Manpower*, 32(1), 14-33.
- Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). *HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study*. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Golhar, D. Y., & Deshpande, S. P. (1997). *HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms*. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 30.
- Greiner, L. E. (1998) *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harvard Business Review*, 76, 3, 55-68.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hay Group (2013). *Rol de Compensaciones en América Latina*. Citado en Portafolio (2013, mayo 21) Talento humano rota más en economías en auge. Disponible en: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/rotacion-del-talento-humano-empresas>, recuperado el 15 de octubre de 2015.

Hay Group (2015). *Cinco Factores de Retención*. Recuperado de: [https://www.haygroup.com/downloads/es/16\\_compromiso\\_art84.pdf](https://www.haygroup.com/downloads/es/16_compromiso_art84.pdf), el 20 de octubre de 2015.

Herzberg, F. (1974). *Motivation-hygiene profiles*. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.

Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). *Human resource management in US small businesses: A replication and extension*. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73.

Jones, A., Arthur, M., & Pettigrew, A. (1991). *Human resource development in small to medium sized enterprises* (p. 88). London: Department of Employment.

López, H. (2010). *El Mercado Laboral Colombiano: Tendencias de largo plazo y sugerencias de política*. Banco de la República, Borradores de Economía, No 606.

ManpowerGroup (2015) *Encuesta Escasez de Talentos*. Recuperado de: [http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez\\_Talento\\_2015.pdf](http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento_2015.pdf), el 2 de noviembre de 2015.

McKinsey & Company. (2012). *Education to Employment*. Recuperado de: [http://www.mckinsey.com/client\\_service/public\\_sector/mckinsey\\_center\\_for\\_government/education\\_to\\_employment](http://www.mckinsey.com/client_service/public_sector/mckinsey_center_for_government/education_to_employment), el 15 de noviembre de 2015.

Mullins, J. W., & Komisar, R. (2009). *Getting to plan B: breaking through to a better business model*. Harvard Business Press.

Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Schuler, R. S. (1986). *Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices*. *Human Resource Management*, 25(4), 607-629.

Suddaby, R. (2006). *What grounded theory is not*. *Academy of Management Journal*, 48, 4, 633-642.

Vesga, R., Rodríguez, M., Schnarch, D., y García, O. (2015). *Emprendedores en crecimiento*. Bogotá: Centro de Estrategia y Competitividad, CEC, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

## **ANEXO 1: CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS, EQUIPOS DIRECTIVOS Y EMPRENDEDORES**

Este anexo presenta algunos resultados de la encuesta aplicada en el 2015 (los demás se registran en el cuerpo del trabajo), la cual corresponde a la segunda medición del estudio sobre emprendimiento dinámico que la Universidad de los Andes realizó para INNpuls Colombia en convenio con Confecámaras.

Los resultados de la encuesta de la primera medición, realizada en el 2014, se muestran en el anexo del libro *Emprendedores en crecimiento* (Vesga et al., 2015). Este libro es una profundización del anterior y por ello se hacen constantes referencias a la primera publicación, pues ambas forman parte del mismo estudio.

En esta entrega se revisan y corroboran varios aspectos ya evaluados. Por esa razón, en conjunto con los resultados del 2015 se muestran gráficos comparativos en los casos que aplica, es decir, en aquellas preguntas que se formularon consistentemente en ambas mediciones.

Vale aclarar que el tipo de muestreo realizado en este estudio no es probabilístico y, por tanto, las inferencias respecto al universo de empresas estudiado son limitadas. Esto porque el emprendimiento dinámico no tiene una definición claramente establecida y es, a su vez, un fenómeno cambiante y difícil de medir, como se explicó en el capítulo 1 del primer libro (Vesga et al., 2015). Precisamente este estudio tiene entre sus objetivos realizar una aproximación en esa dirección.

Por lo anterior, las comparaciones entre el año 2014 y el año 2015 pueden tener diferencias determinadas por tres razones principalmente: (1) porque en el espectro de tiempo transcurrido se haya presentado un cambio en las empresas; (2) porque tales cambios se deban a las diferencias de la muestra de empresas analizada en uno y otro momento; y (3) porque es posible que alguna reformulación o cambio, por más sutil que sea, en el formulario de la encuesta haya llevado a los respondientes a interpretar las preguntas de manera distinta.

Dado el carácter exploratorio de este estudio, muchas preguntas y muchos aspectos analizados en la primera medición se ampliaron, revisaron o refinaron en esta entrega y, por tal razón, solo en un reducido número de preguntas se pueden realizar comparaciones. Además, puesto que el espectro de tiempo no es mayor a un año entre una y otra medición, se esperaría que muchas variables llevaran a distribuciones parecidas, lo cual indicaría que la aproximación a una definición de límites sobre las características del emprendimiento dinámico en el país está siendo acertada y, por tanto, se está avanzando en la dirección correcta. En efecto, tal es el caso de la

mayoría de las comparaciones en las que las diferencias entre una medición y la otra son cercanas al 5% y en tal medida los resultados son satisfactorios. En los pocos casos donde hay diferencias mayores, se comentan las posibles razones de tal eventualidad.

La **tabla A.1** y el **gráfico A.1** muestran la distribución regional de las empresas analizadas en la primera medición y en la segunda. Cabe destacar un aumento significativo en la muestra de empresas de 134 respuestas completas en 2014 a 206 en 2015.

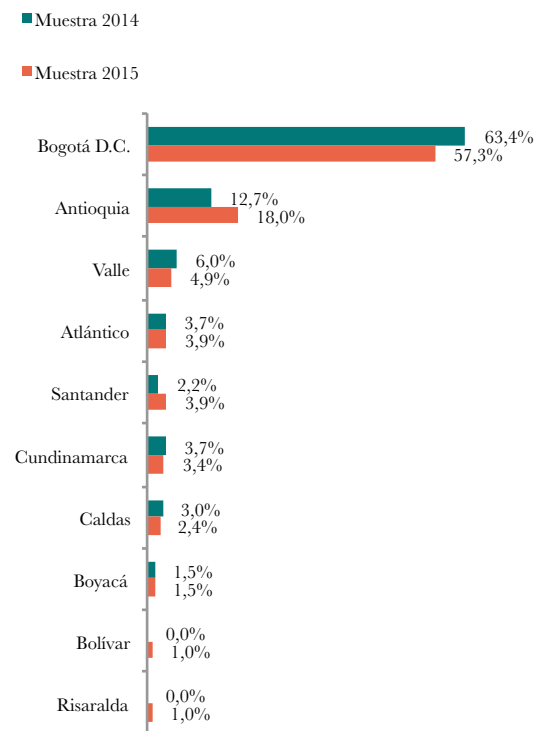
- **Tabla A.1.** Departamento de las empresas del estudio (encuestas respondidas completamente)

	Muestra 2014	Muestra 2015
Bogotá D.C.	85	118
Antioquia	17	37
Valle	8	10
Atlántico	5	8
Santander	3	8
Cundinamarca	5	7
Caldas	4	5
Boyacá	2	3
Bolívar	0	2
Risaralda	0	2
Caquetá	0	1
Casanare	0	1
Córdoba	1	1
Huila	1	1
San Andrés y Providencia	0	1
Tolima	1	1
Magdalena	1	0
Nariño	1	0
	134	206
Total Ciudades	25	37
Total Departamentos	13	16

Fuente: elaboración de los autores.

El anexo se divide en tres secciones: **la primera** tiene que ver con los aspectos generales de las empresas, **la segunda** con aspectos relevantes de los equipo directivos y **la tercera**, con las características del emprendedor líder, quien responde a la encuesta. Cada gráfico está acompañado de la transcripción de la pregunta utilizada en la encuesta.

- **Gráfico A.1.** Departamento de las empresas del estudio (respuestas completas)



Para mejor visualización se muestran solamente los departamentos con dos o más empresas

Fuente: elaboración de los autores.





A.1

# LA EMPRESA



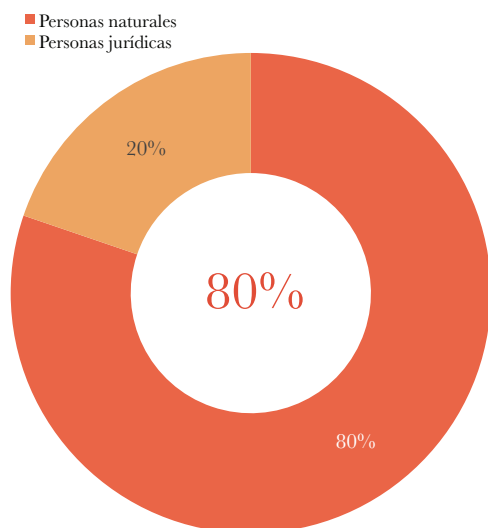
## COMPOSICIÓN DE LA PROPIEDAD

*Composición de la propiedad (%). El total de la propiedad de la empresa (los dueños) está distribuido porcentualmente de la siguiente manera:*

(Participación porcentual, el total debe sumar 100)

- Personas naturales.
- Personas jurídicas.

- Gráfico A.2. Propiedad de la empresa



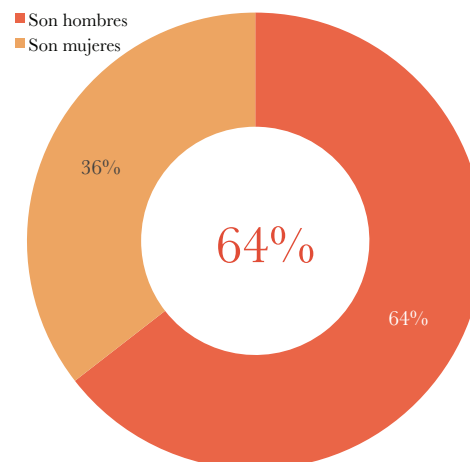
Fuente: elaboración de los autores.

*80% de la propiedad de las empresas de la muestra 2015 está en manos de personas naturales.*

*De las personas naturales que tienen propiedad en la empresa,*

- ¿cuántas son mujeres?
- ¿cuántas son hombres?

- Gráfico A.3. Género de los propietarios



Fuente: elaboración de los autores.

*64% de los propietarios (personas naturales) de las empresas de la muestra 2015 son hombres.*

## EMPRESAS FAMILIARES

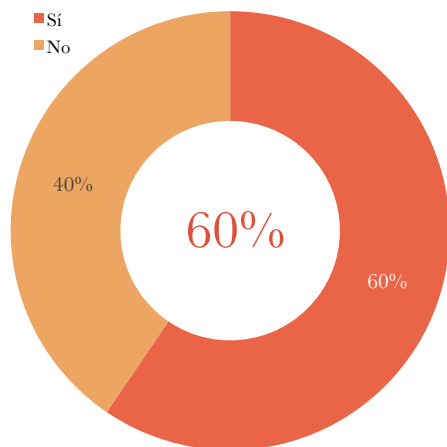
*¿Esta firma puede considerarse una empresa familiar?*

Una empresa es familiar cuando cumple al menos dos de las siguientes tres condiciones: (a) más del 51% del capital pertenece a personas de la misma familia; (b) dos o más personas de la familia ocupan posiciones directivas; (c) un porcentaje mayoritario de la junta directiva está compuesto por personas de la misma familia.

Sí

No

- Gráfico A.4. Empresas Familiares



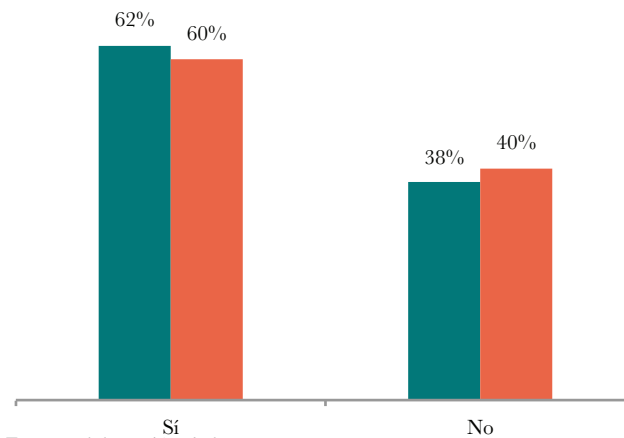
Fuente: elaboración de los autores.

*60% de las empresas de la muestra 2015 son familiares.*

- Gráfico A.5. Empresas Familiares (comparativo)

■ Muestra 2014

■ Muestra 2015



Fuente: elaboración de los autores.

*La diferencia entre las dos muestras es del 2,5%.*

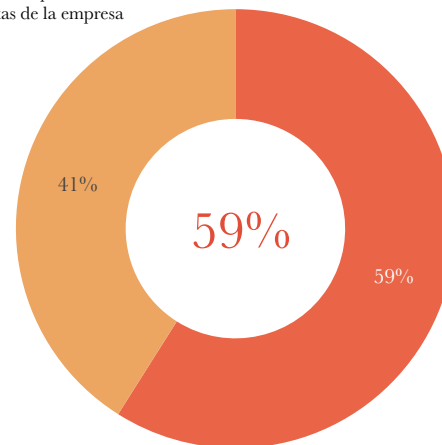


*Si esta es una empresa familiar,*

\_\_\_\_\_ ¿cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa?  
 \_\_\_\_\_ ¿cuántos de los miembros de la familia que trabajan en la empresa son también accionistas?

- Gráfico A.6. Miembros de la familia que trabajan en la empresa

- Familiares empleados y accionistas de la empresa
- Familiares empleados no accionistas de la empresa



→  
*59% de los miembros de la familia que trabajan en empresas familiares son también accionistas de la compañía.*

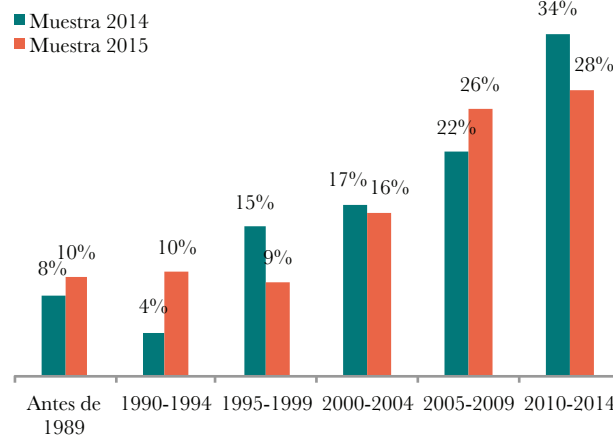
Fuente: elaboración de los autores.

## ANTIGÜEDAD

*Antigüedad: ¿en qué año comenzó su empresa a facturar ventas?*

\_\_\_\_\_

- Gráfico A.7. Año de inicio de facturación (comparativo)



→  
*En la medición de 2015 se tuvo en cuenta una mayor proporción de empresas consolidadas que en 2014.*

Fuente: elaboración de los autores.

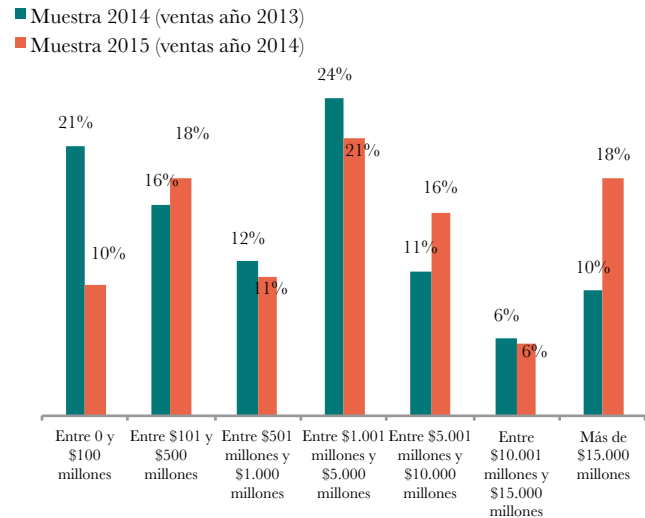
## VENTAS

Ventas (\$). Por favor, indique el valor total de las ventas de su empresa en los siguientes años:

(Valores en millones de pesos)

→  
La principal diferencia entre las muestras radica en el rango de las más pequeñas y las más grandes, en concordancia con la intención de buscar empresas con mayor experiencia, para analizar sus aprendizajes en gestión del talento humano.

- Gráfico A.8. Ventas (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

## VENTAS EN EL EXTRANJERO

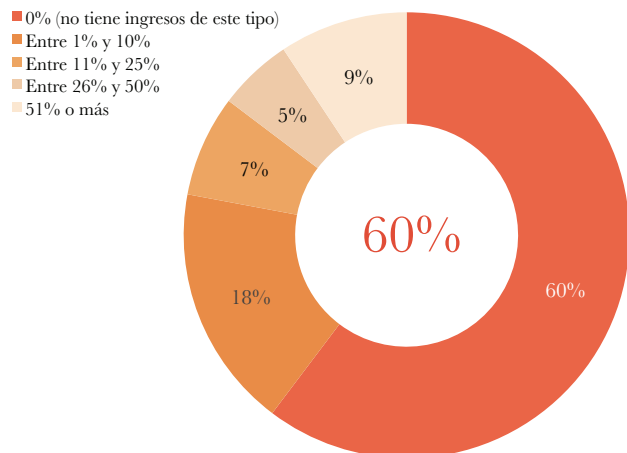
Ventas en el extranjero. Si su empresa generó ingresos por exportaciones o subsidiarias en el extranjero en el año 2014, ¿cuál fue el porcentaje de los ingresos totales generado por este concepto?

(Por favor seleccione la opción que más se aproxime a la realidad de su empresa).

- 0% (no tiene ingresos de este tipo)
- Entre 1% y 10%.
- Entre 11% y 25%.
- Entre 26% y 50%.
- 51% o más.

→  
60% de las empresas no tienen ventas en el extranjero.

- Gráfico A.9. Ventas en el extranjero



Fuente: elaboración de los autores.



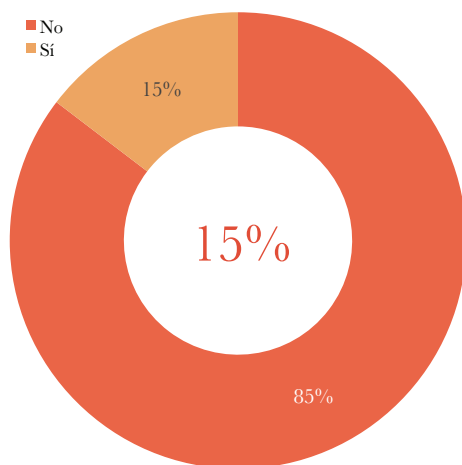
## EMPRESAS SPIN-OFF

*¿Esta empresa es un spinoff de otra empresa? (Ha sido creada por un accionista principal que es otra empresa, con el fin de explotar un mercado en forma independiente).*

Sí

No

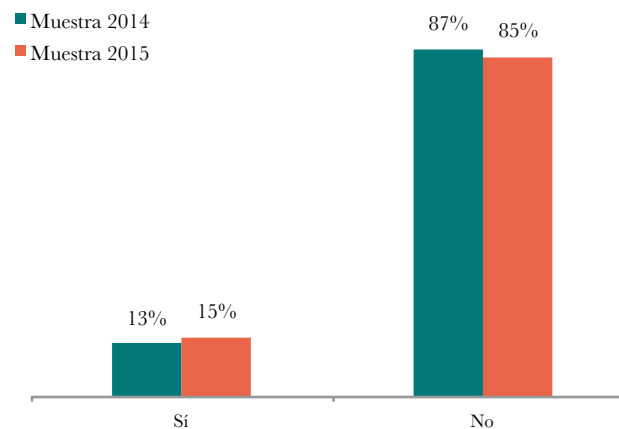
- Gráfico A.10. Empresas Spin-off



Fuente: elaboración de los autores.

*15% de las empresas de 2015 son Spin-off.*

- Gráfico A.11. Empresas Spin-off (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

*La diferencia entre las dos muestras es de menos del 2%.*

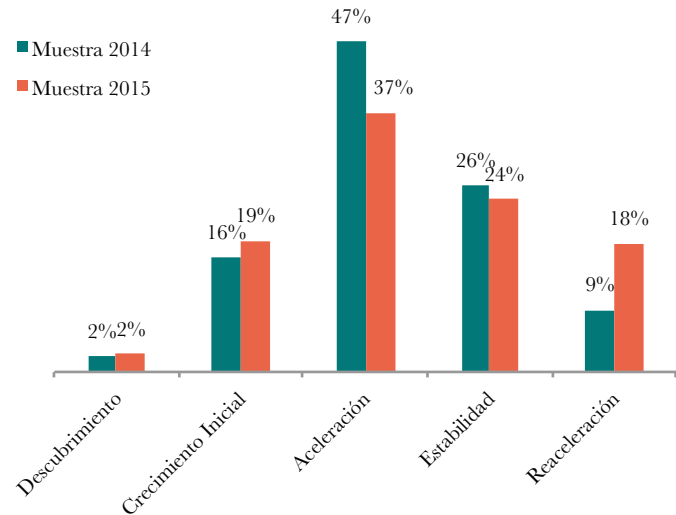
## ETAPA DE DESARROLLO DEL NEGOCIO

*¿En cuál etapa de desarrollo se encuentra su empresa actualmente?*

(Por favor seleccione la opción que más se aproxime a la realidad de su empresa).

- DESCUBRIMIENTO:** los emprendedores están desarrollando su producto y aún no saben si este generará suficientes ventas como para sostener una empresa.
- CRECIMIENTO INICIAL:** los emprendedores han logrado desarrollar un producto que encuentra demanda en el mercado. Hay evidencia inicial en cuanto a cuáles serían las características del producto que permitirían un despegue de las ventas.
- ACELERACIÓN:** las ventas despegan con tasas de crecimiento muy altas, mayores al 20% anual.
- ESTABILIDAD:** el ritmo de crecimiento en ventas se estabiliza por debajo de 20% anual.
- REACELERACIÓN:** después de un periodo de estabilidad (que puede ser largo), la empresa encuentra nuevos productos y modelos de negocio que le permiten enfrentar de nuevo una demanda dinámica y crecer por encima del 15% anual.

- Gráfico A.12. Etapa de desarrollo (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

*La principal etapa de desarrollo es aceleración.  
En la muestra de 2015 se incluyeron más  
empresas en reaceleración.*



## TIPO DE CLIENTES

*Tipo de clientes (%). Por favor indique la proporción de los siguientes tipos de clientes de su empresa:*

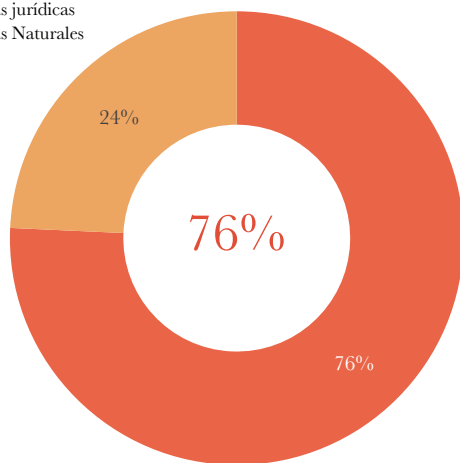
(Participación porcentual, el total debe sumar 100).

\_\_\_\_\_ Personas naturales.

\_\_\_\_\_ Personas jurídicas.

- Gráfico A.13. Tipo de clientes

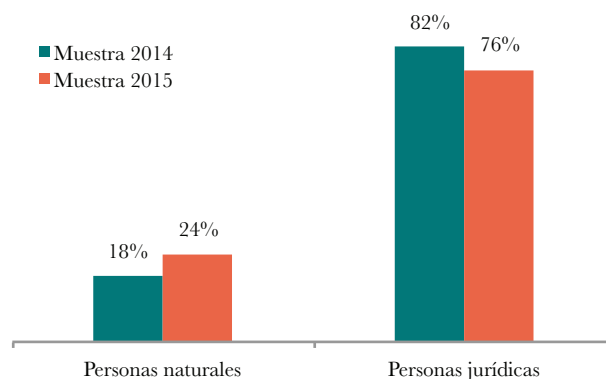
- Personas jurídicas
- Personas Naturales



Fuente: elaboración de los autores.

*76% de los clientes son otras empresas u organizaciones.*

- Gráfico A.14. Tipo de clientes (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

*La diferencia entre las muestras es de 6,2%*

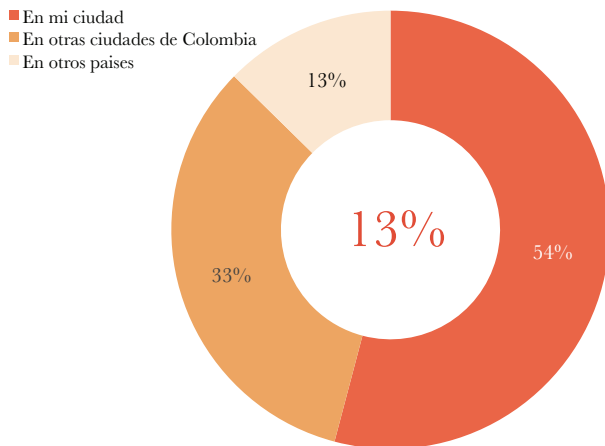


## UBICACIÓN DE LOS CLIENTES

*Ubicación de clientes (%). Por favor, indique la proporción de los clientes de su empresa según la ubicación geográfica de estos.*  
(Participación porcentual, el total debe sumar 100).

\_\_\_\_\_ En mi ciudad.  
\_\_\_\_\_ En otras ciudades de Colombia.  
\_\_\_\_\_ En otros países.

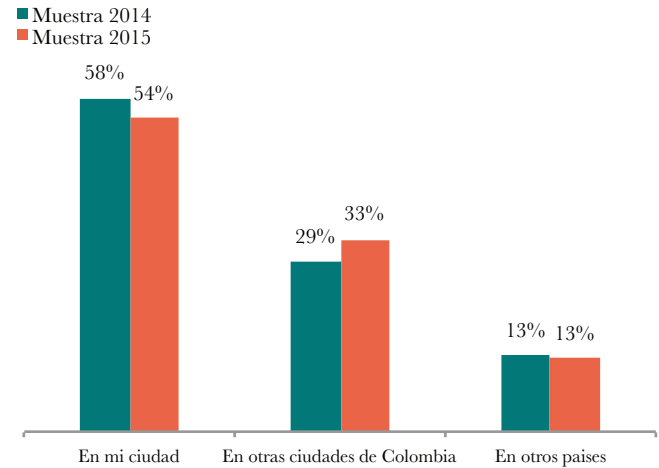
- Gráfico A.15. Ubicación de los clientes



Fuente: elaboración de los autores.

*13% de los clientes están fuera de Colombia.*

- Gráfico A.16. Ubicación de los clientes (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

*La máxima diferencia entre las dos muestras es del 4%.*



## NÚMERO DE EMPLEADOS

*Empleados permanentes (No. de personas). Por favor, indique el número de empleados permanentes de su empresa en los siguientes momentos:*

(Si su empresa aún no estaba constituida en un año determinado, deje la casilla en blanco. Tenga en cuenta únicamente empleos directos).

- \_\_\_\_\_ Actualmente.
- \_\_\_\_\_ En el año 2014.
- \_\_\_\_\_ En el año 2013.
- \_\_\_\_\_ En el año 2012.

*Empleados temporales (No. de personas). Por favor, indique el número de empleados temporales de su empresa en los siguientes momentos:*

(Si su empresa aún no estaba constituida en un año determinado, deje la casilla en blanco. Tenga en cuenta únicamente empleos directos).

- \_\_\_\_\_ Actualmente.
- \_\_\_\_\_ En el año 2014.
- \_\_\_\_\_ En el año 2013.
- \_\_\_\_\_ En el año 2012.

*Empleados permanentes actuales: 66,7.*

*Empleados permanentes 2014: 66,0.*

*Empleados permanentes 2013: 61,3.*

*Empleados permanentes 2012: 55,5.*

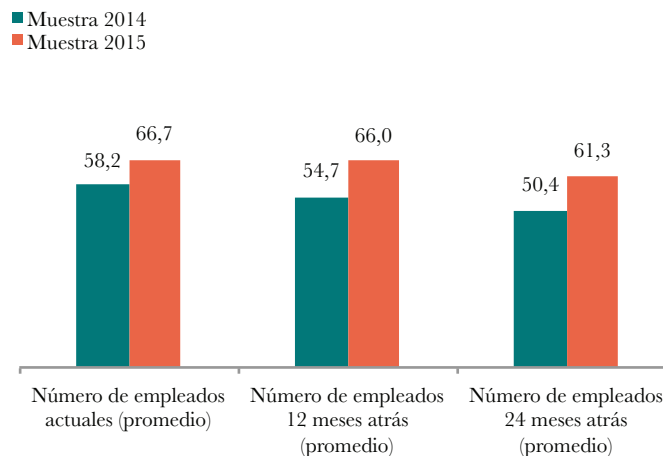
*Empleados permanentes actuales: 66,7.*

*Empleados permanentes 2014: 66,0.*

*Empleados permanentes 2013: 61,3.*

*Empleados permanentes 2012: 55,5.*

- Gráfico A.17. Tipo de clientes (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

*67 es el promedio de empleados de las empresas de la medición 2015.*

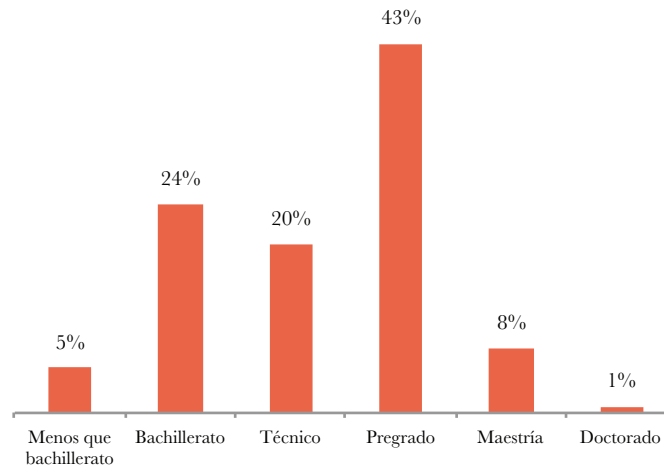
## NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL DE LOS EMPLEADOS

*¿Cómo se distribuyen los empleados según su máximo nivel de educación alcanzado? (%). Si no tiene los datos precisos, por favor escriba la mejor aproximación posible. Escriba los porcentajes que cree que corresponden a cada nivel.*

(Participación porcentual, el total debe sumar 100).

- \_\_\_\_\_ Doctorado.
- \_\_\_\_\_ Maestría.
- \_\_\_\_\_ Título universitario (pregrado).
- \_\_\_\_\_ Formación técnica.
- \_\_\_\_\_ Bachillerato.
- \_\_\_\_\_ Menos que bachillerato.

- Gráfico A.18. Nivel de educación formal de los empleados



Fuente: elaboración de los autores.

*13% de los clientes están fuera de Colombia.*



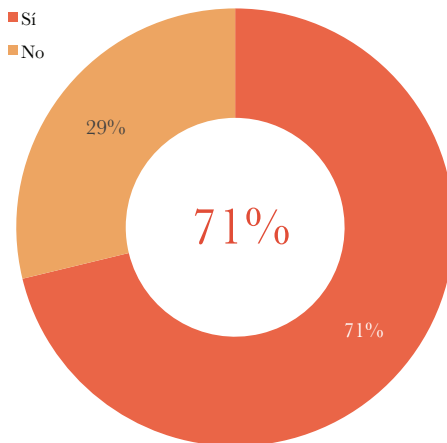
## INVERSIONISTAS EN EL PASADO

*Inversionistas en el pasado. En el pasado, ¿su empresa ha tenido inversionistas en estas categorías?*

(Puede seleccionar varias opciones).

- Familia y amigos.
- Persona natural referenciada por algún conocido.
- Inversionista ángel con experiencia.
- Fondo de inversión.
- Otra empresa u organización.
- Otro, diferente de los anteriores (especifique).

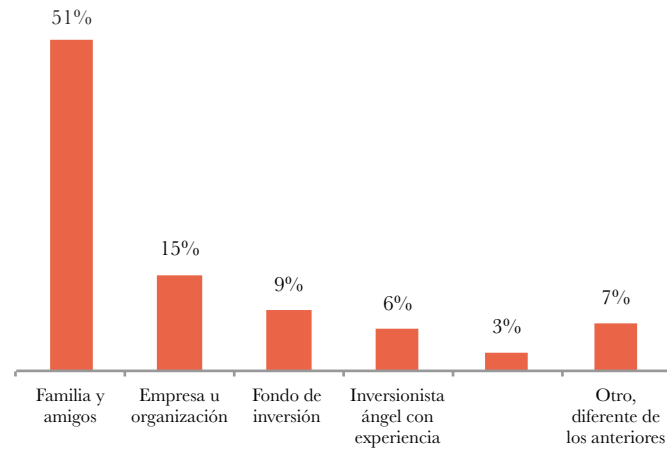
- Gráfico A.19. Inversionistas en el pasado



Fuente: elaboración de los autores.

*71% de las empresas han tenido algún inversionista en el pasado.*

- Gráfico A.20. Tipos de inversionistas en el pasado (porcentaje de empresas que respondieron "sí")



Fuente: elaboración de los autores.

*51% de las empresas han tenido a familiares y amigos como inversionistas en el pasado.*

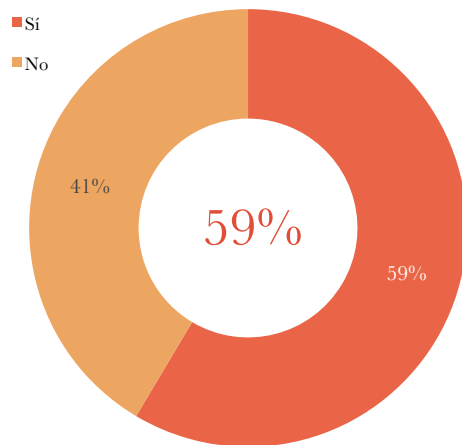
## INVERSIONISTAS EN EL FUTURO

*Inversionista futuro. ¿Tiene planeado salir a buscar un inversionista en el futuro cercano (antes de 2 años)?*

Sí

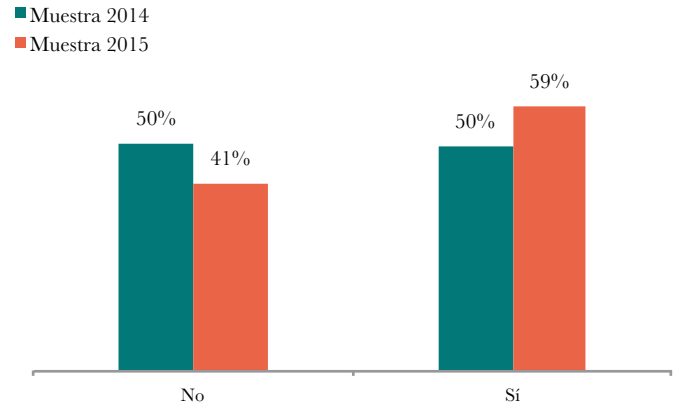
No

- Gráfico A.21. Inversionistas en el futuro cercano



Fuente: elaboración de los autores.

- Gráfico A.22. Inversionistas en el futuro cercano (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

←  
*59% de las empresas de 2015 esperan encontrar un inversionista en menos de dos años*

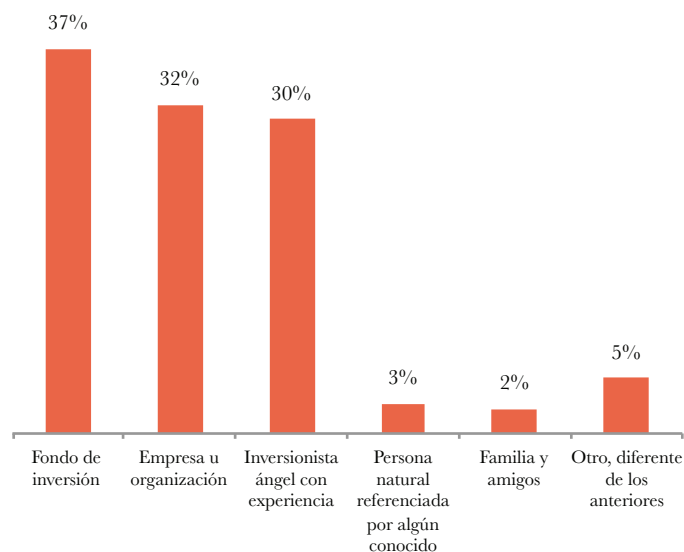


*Inversionista futuro. Si tiene planeado buscar un inversionista, este sería:*

(Puede seleccionar varias opciones).

- Familia y amigos.
- Persona natural referenciada por algún conocido.
- Inversionista ángel con experiencia.
- Fondo de inversión.
- Otra empresa u organización.
- Otro, diferente de los anteriores (especifique).

- Gráfico A.23. Tipo de inversionistas en el futuro (porcentaje que respondieron “sí”)



Fuente: elaboración de los autores.

*Fondos de inversión, otras empresas y ángeles son los principales tipos de inversionistas que buscan las empresas.*

## CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

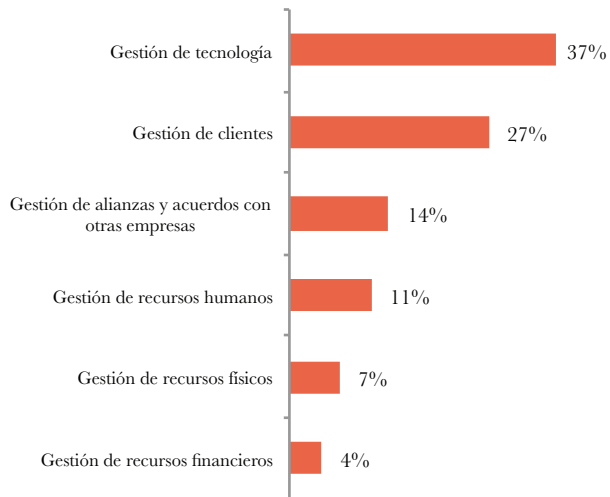
*Capacidades de la empresa: fortaleza. La principal fortaleza de su empresa radica en...*

- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de recursos financieros.
- Gestión de recursos físicos.
- Gestión de tecnología.
- Gestión de alianzas y acuerdos con otras empresas.
- Gestión de clientes.

*Capacidades de la empresa: debilidad. El principal aspecto por mejorar en su empresa radica en fortalecer...*

- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de recursos financieros.
- Gestión de recursos físicos.
- Gestión de tecnología.
- Gestión de alianzas y acuerdos con otras empresas.
- Gestión de clientes.

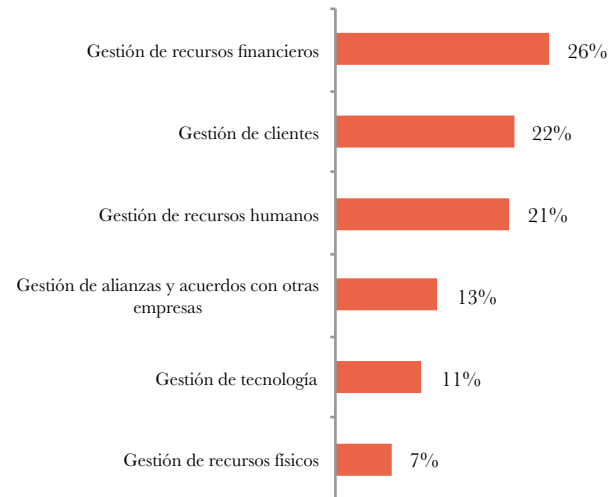
- Gráfico A.24. Fortaleza principal de la empresa



Fuente: elaboración de los autores.

*Gestión de tecnología es la principal fortaleza para el 37% de las empresas encuestadas en 2015.*

- Gráfico A.25. Debilidad principal de la empresa



Fuente: elaboración de los autores.

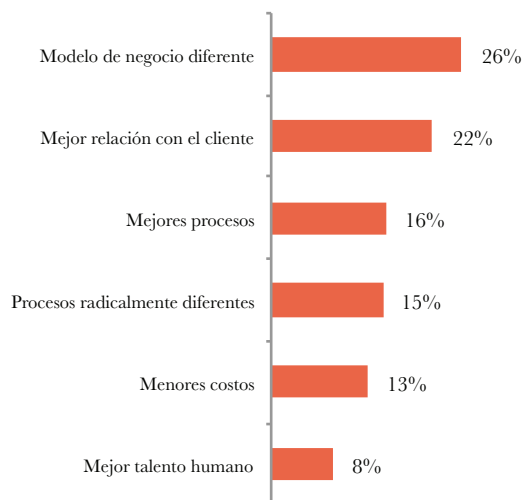
*Gestión de recursos financieros es la principal debilidad para el 26% de las empresas encuestadas en 2015.*



*Ventaja competitiva. De los siguientes factores, el que mayor ventaja le otorga al principal producto/servicio de su empresa es:*

- Menores costos.
- Mejores procesos.
- Procesos radicalmente diferentes.
- Modelo de negocio diferente.
- Mejor relación con el cliente.
- Mejor talento humano.

- Gráfico A.26. Ventaja competitiva de la empresa



Fuente: elaboración de los autores.

*Tener un modelo de negocios diferente es la ventaja competitiva más común en las empresas.*



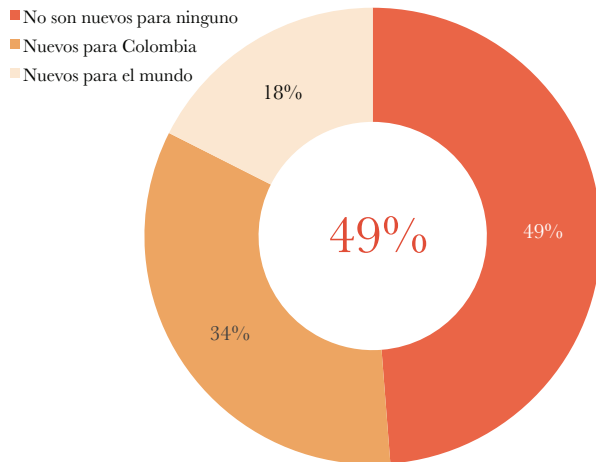
## NOVEDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

*Novedad de producto / servicio (%). Aproximadamente, ¿cuál estima que es el peso porcentual de los siguientes tipos de productos/servicios dentro de la facturación total de su empresa en el último año?*

(Participación porcentual, el total debe sumar 100).

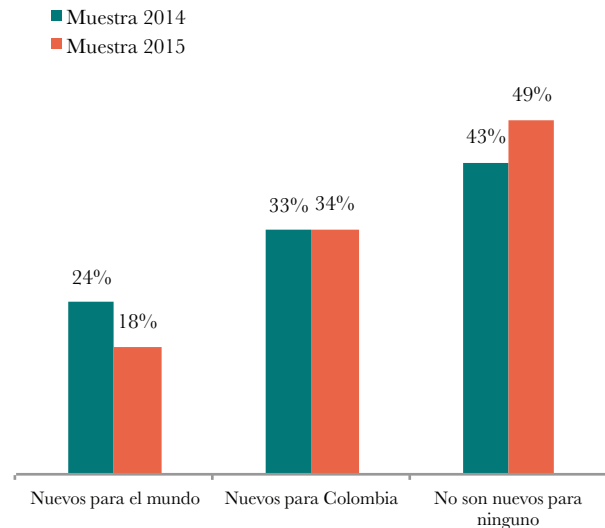
- \_\_\_\_\_ Productos/servicios nuevos para el mundo.
- \_\_\_\_\_ Productos/servicios nuevos para el mercado colombiano, pero no para el mundo.
- \_\_\_\_\_ Productos/servicios que no son nuevos para el mundo ni nuevos para el mercado colombiano.

- Gráfico A.27. Novedad de los productos / servicios



Fuente: elaboración de los autores.

- Gráfico A.28. Novedad de los productos / servicios (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

←  
*49% de los productos de las empresas no son nuevos para el mundo ni para el mercado colombiano.*



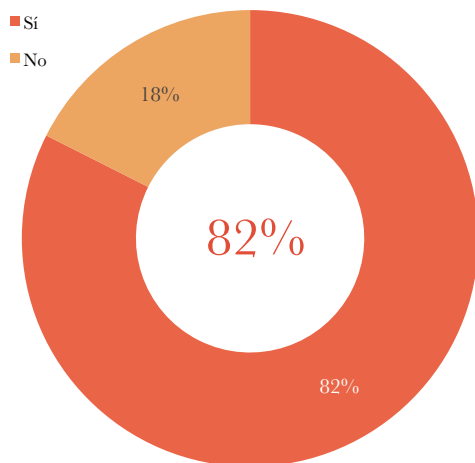
## PROPIEDAD INTELECTUAL

Por favor, indique si su empresa tiene derechos en estas modalidades de propiedad intelectual, o si los está buscando:

OPCIONES: {a. Sí, en Colombia; b. Sí, en el exterior; c. Sí, tanto en Colombia como en el exterior; d. No}.

- Tiene patentes desarrolladas por la empresa.
- Tiene patentes desarrolladas por otras empresas, sobre las cuales ha adquirido derechos de uso.
- Está buscando la aprobación de patentes.
- Tiene registros de marca desarrollados por la empresa.
- Tiene registros de marca desarrollados por otras empresas, sobre los cuales ha adquirido derechos de uso.
- Está buscando la aprobación de registros de marca.

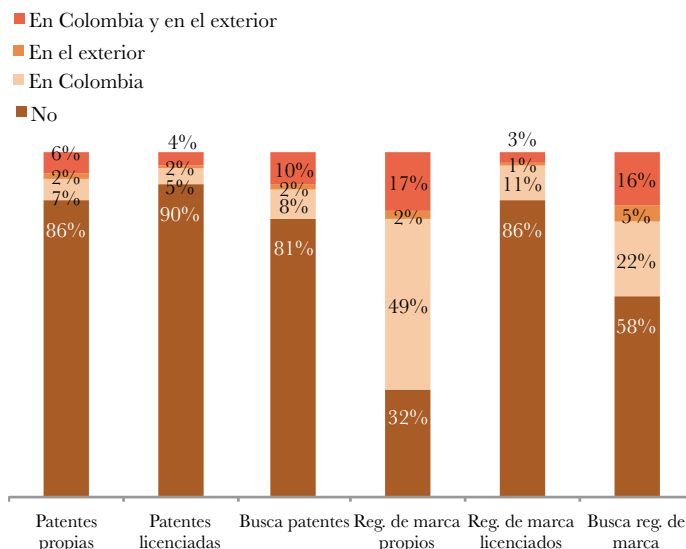
- Gráfico A.29. Propiedad intelectual



Fuente: elaboración de los autores.

*82% de las empresas tienen algún tipo de propiedad intelectual, o la están buscando.*

- Gráfico A.30. Tipos de propiedad intelectual



Fuente: elaboración de los autores.

*Los registros de marca son los principales tipos de propiedad intelectual de las empresas.*

## SOPORTE EXTERNO

*Las cámaras de comercio son las entidades que los emprendedores más reconocen por sus servicios de soporte.*

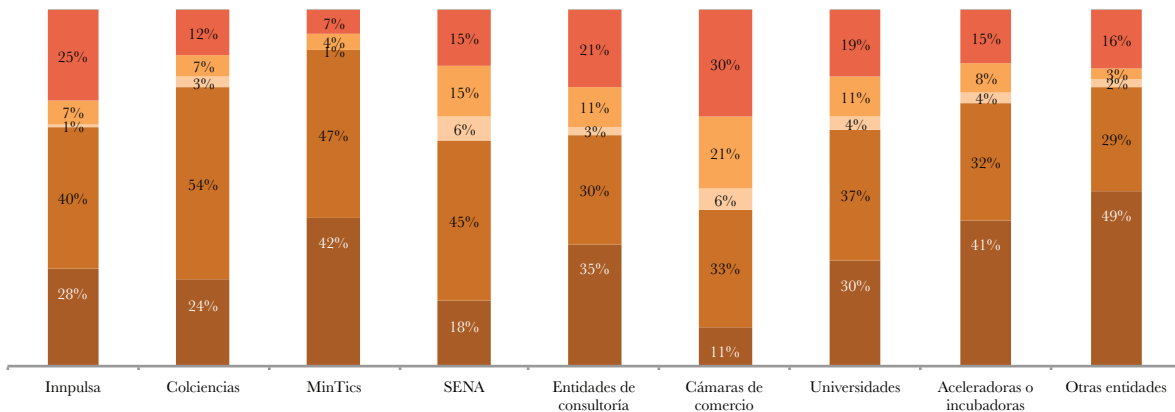
*Soporte externo. Por favor, indique si su empresa conoce y si ha recibido apoyo de las siguientes entidades del ecosistema de emprendimiento (y cómo ha sido la calidad del apoyo):*

OPCIONES: {a. No conozco los servicios de la entidad; b. Sí, conozco los servicios de la entidad, pero no he recibido apoyo de su parte; c. Sí recibí apoyo, pero fue insatisfactorio; d. Sí recibí apoyo y su calidad fue aceptable; e. Sí recibí apoyo y su calidad fue excelente}.

- \_\_\_ iNNpulsa Colombia.
- \_\_\_ Colciencias.
- \_\_\_ Mintic.
- \_\_\_ Sena.
- \_\_\_ Entidades de consultoría.
- \_\_\_ Cámaras de comercio.
- \_\_\_ Universidades.
- \_\_\_ Aceleradoras o incubadoras.
- \_\_\_ Otras entidades del Gobierno nacional.

- Gráfico A.31. Soporte externo

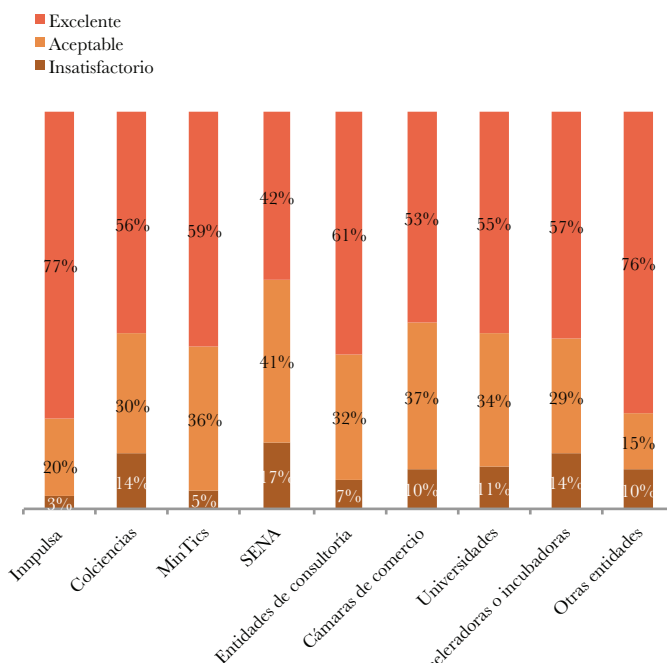
- Sí - Excelente
- Sí - Aceptable
- Sí - Insatisfactorio
- Conozco, pero no recibí apoyo
- No conozco los servicios



Fuente: elaboración de los autores.



- Gráfico A.32. Calidad de apoyo recibido

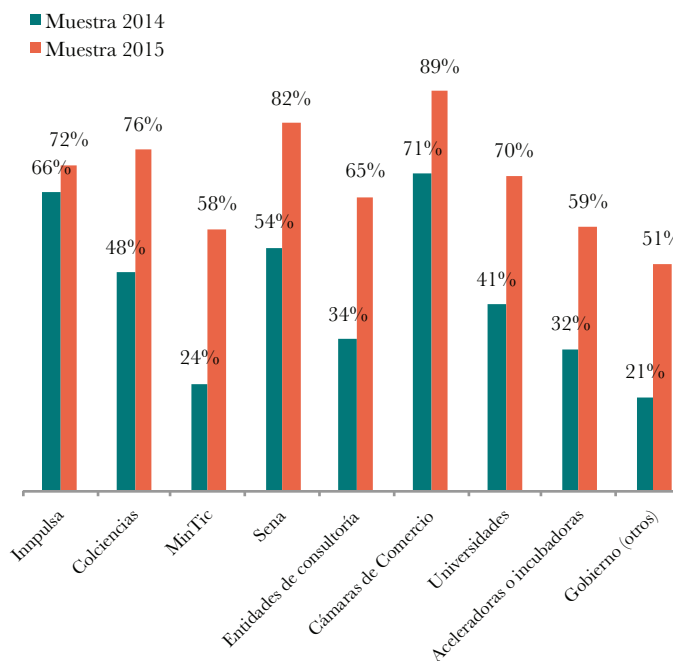


En este gráfico se incluyen solamente las empresas que dijeron haber recibido apoyo de las entidades mencionadas

Fuente: elaboración de los autores.

*INNpulsa Colombia y otras entidades del Gobierno (diferentes de las propuestas) muestran la mayor proporción de empresas con resultados satisfactorios.*

- Gráfico A.33. Reconocimiento de los servicios de apoyo (comparativo del porcentaje de empresas que respondieron “sí”)



Fuente: elaboración de los autores.

*Las cámaras de comercio locales y el Sena son las entidades más conocidas por sus servicios de apoyo a emprendedores. En general, todas las entidades aumentaron su nivel de reconocimiento<sup>10</sup>.*

<sup>10</sup> Esto pudo darse por dos razones: primera, porque de un año a otro pudo haber un aumento general en el reconocimiento de todas las entidades del ecosistema de emprendimiento o, segunda, porque las empresas de la muestra de 2015 son empresas con mayor apertura

y conocimiento de las oportunidades de apoyo del ecosistema. Por el tipo de muestreo de este estudio no es posible identificar en qué medida una u otra razón tiene más relevancia.



A.2

# EL EQUIPO DIRECTIVO



## COMPOSICIÓN GENERAL DEL EQUIPO DIRECTIVO

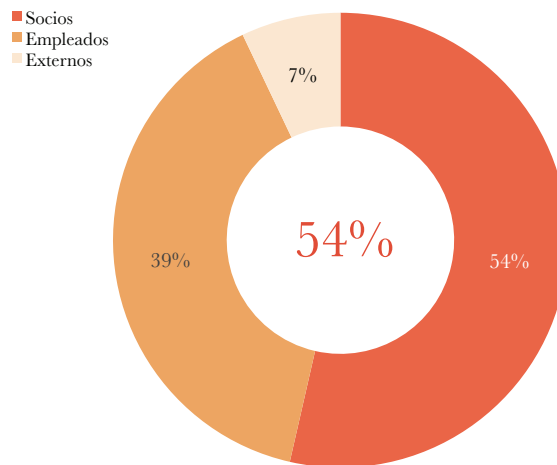
*Composición del equipo directivo (No. de personas).*

La suma de los literales b, c y d debe ser igual al valor del literal a.

- \_\_\_\_\_ a. ¿Por cuántas personas está conformado el equipo directivo de su empresa?
- \_\_\_\_\_ b. De los miembros del equipo, ¿cuántos son socios emprendedores (tienen propiedad y trabajan en la empresa)?
- \_\_\_\_\_ c. De los miembros del equipo, ¿cuántos son empleados no socios (trabajan en la empresa pero no tienen propiedad)?
- \_\_\_\_\_ d. De los miembros del equipo, ¿cuántos son externos (si aplica, aquellos que no caben en las anteriores categorías)?

→  
*54% de los integrantes de los equipos directivos de las empresas de la medición 2015 son socios que trabajan en la empresa (socios emprendedores).*

- Gráfico A.34. Composición general del equipo directivo



Fuente: elaboración de los autores.

## COMPOSICIÓN POR GÉNERO

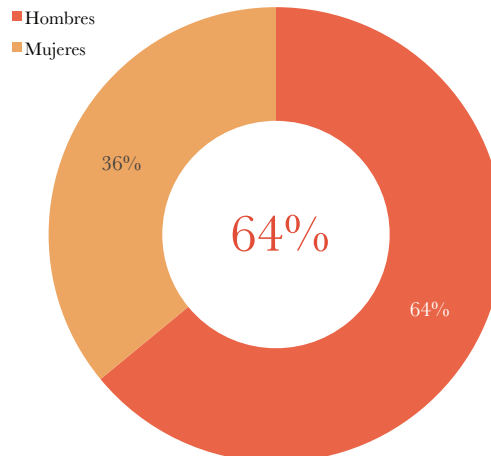
*Composición del equipo directivo (No. de personas)*

La suma de los literales b, c y d debe ser igual al valor del literal a.

- \_\_\_\_\_ De los miembros del equipo, ¿cuántos son hombres?
- \_\_\_\_\_ De los miembros del equipo, ¿cuántos son mujeres?

→  
*64% de los miembros de los equipos directivos de la muestra de empresas en 2015 son hombres.*

- Gráfico A.35. Composición por género del equipo directivo



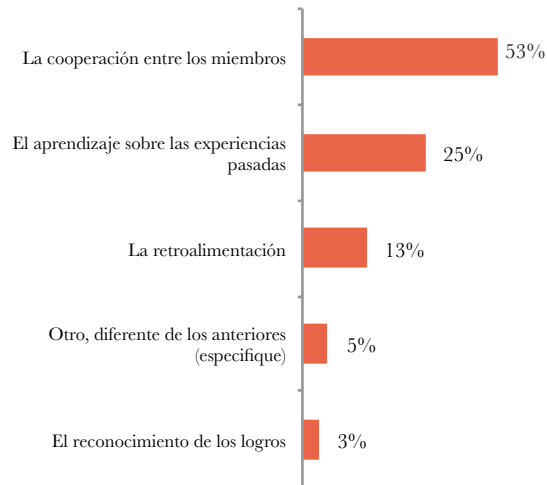
Fuente: elaboración de los autores.

## PRINCIPAL ACUERDO (POLÍTICA) DE TRABAJO

*Acuerdos básicos. De los siguientes aspectos, ¿cuál considera que es el más importante en el trabajo del equipo directivo de su empresa?*

- La cooperación entre los miembros.
- El aprendizaje sobre las experiencias pasadas.
- La retroalimentación.
- El reconocimiento de los logros.
- Otro, diferente de los anteriores.

- Gráfico A.36. Principal acuerdo de trabajo del equipo directivo



Fuente: elaboración de los autores.

*La cooperación entre los miembros del equipo directivo es el principal acuerdo básico o política de trabajo de la mayoría de empresas en 2015.*



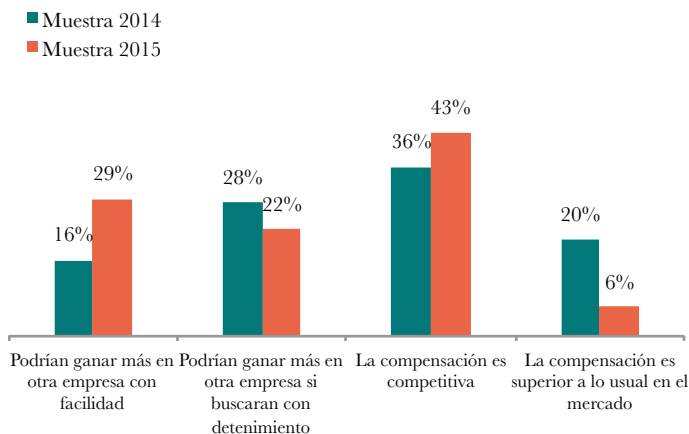
## REMUNERACIÓN

*Remuneración del equipo directivo. ¿El paquete de salarios y bonificaciones por desempeño (en caso de tenerlas) de los miembros del equipo directivo es competitivo en el mercado?*

[Se responde tanto para socios como para empleados miembros del equipo directivo].

- Es superior a lo usual en el mercado.
- Es competitiva.
- Podrían ganar más en otra empresa, si buscaran con detenimiento.
- Podrían ganar más en otra empresa con facilidad.
- No aplica.

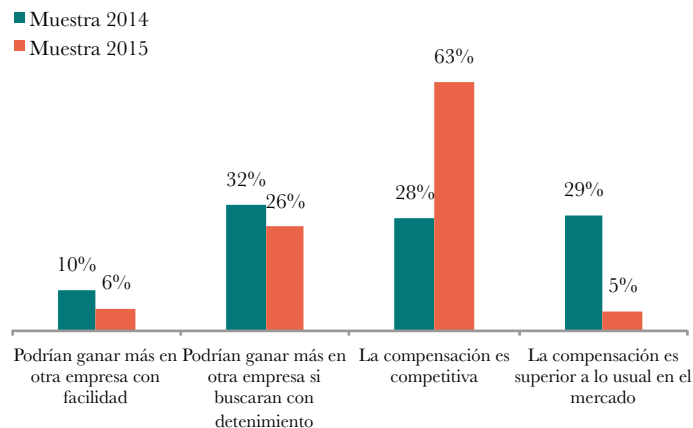
- Gráfico A.37. Remuneración de los miembros del equipo directivo que son socios (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

*En una proporción mucho mayor (29% versus. 6%) los socios de las empresas suelen pensar que podrían ganar más en otra empresa con facilidad a que su compensación es superior a lo usual en el mercado. Esta diferencia aumentó en la muestra de empresas de 2015.*

- Gráfico A.38. Remuneración de los miembros del equipo directivo que son empleados (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

*De un año a otro hubo un cambio abrupto en la opción de remuneración superior a la usual en el mercado; en 2015, la proporción bajó a niveles del 5% y 6% (tanto para socios como para empleados) mientras en 2014 estaba en niveles del 20% y 29%.*

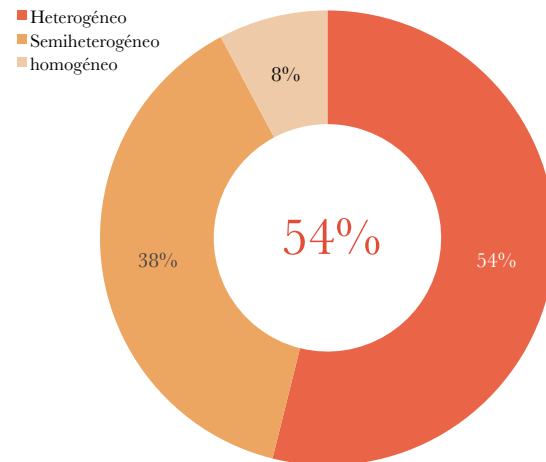


## COMPLEMENTARIEDAD

*Características de las competencias individuales. De las siguientes afirmaciones, ¿cuál considera que se adapta mejor a las características del equipo directivo de su empresa?*

- Todos los miembros del equipo tienen competencias en todas las áreas y funciones del negocio.
- Hay un cierto nivel de especialización, pero la mayoría de los miembros del equipo tienen competencias en todas las áreas y funciones del negocio.
- Cada miembro del equipo tiene una especialidad definida en cada área o función del negocio.

- Gráfico A.39. Complementariedad del equipo directivo



Fuente: elaboración de los autores.

*54% de las empresas dijeron tener un equipo directivo heterogéneo. Conformar un equipo directivo numeroso, diverso, que incluya más empleados que socios y que sea heterogéneo (que cuente con perfiles especializados y complementarios en sus miembros) surge como una de las principales directrices a la luz de los resultados cuantitativos de este estudio, para las empresas de mayor crecimiento (ver capítulo 3, “Claves para el crecimiento”).*



## COMPETENCIAS

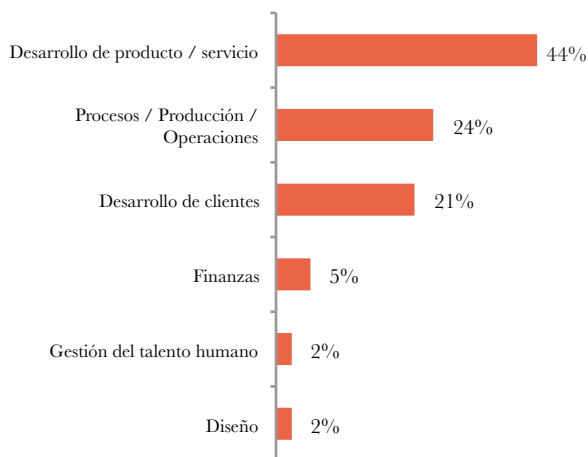
*Principal **fortaleza** del equipo directivo. De las siguientes, ¿cuál considera la competencia más importante del equipo directivo de su empresa?*

- Desarrollo de clientes.
- Desarrollo de producto / servicio.
- Finanzas.
- Diseño.
- Procesos / producción / operaciones.
- Gestión del talento humano.

*Principal **debilidad** del equipo directivo. De las siguientes, ¿cuál considera la competencia que más debe mejorar el equipo directivo de su empresa?*

- Desarrollo de clientes.
- Desarrollo de producto / servicio.
- Finanzas.
- Diseño.
- Procesos / producción / operaciones.
- Gestión del talento humano.

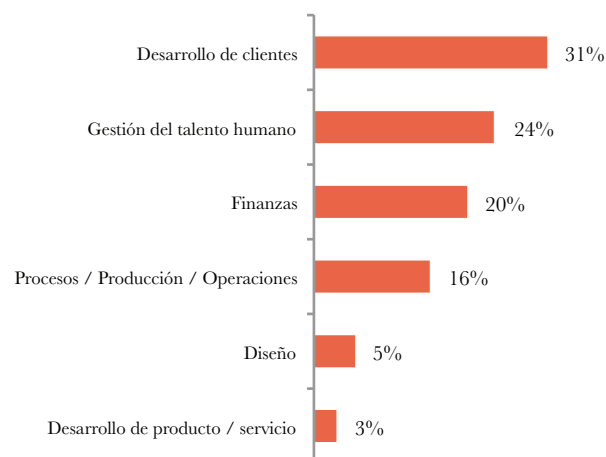
- Gráfico A.40. Principal fortaleza del equipo directivo



Fuente: elaboración de los autores.


*44% de las empresas consideran que la principal fortaleza de su equipo directivo es el desarrollo de producto o servicio; esta es la fortaleza más frecuente. Por otra parte, apenas el 2% de las empresas considera que la fortaleza de su equipo directivo es la gestión del talento humano.*

- Gráfico A.41. Principal debilidad del equipo directivo



Fuente: elaboración de los autores.

*31% de las empresas consideran que el desarrollo de clientes es el principal aspecto por mejorar en sus equipos directivos. La gestión del talento humano es la segunda respuesta en frecuencia, la cual parece más importante, pues en las fortalezas fue una de las opciones que menos empresas seleccionaron.*



A.3

# EL EMPRENDEDOR



## EDAD

*¿Cuál es su edad?*

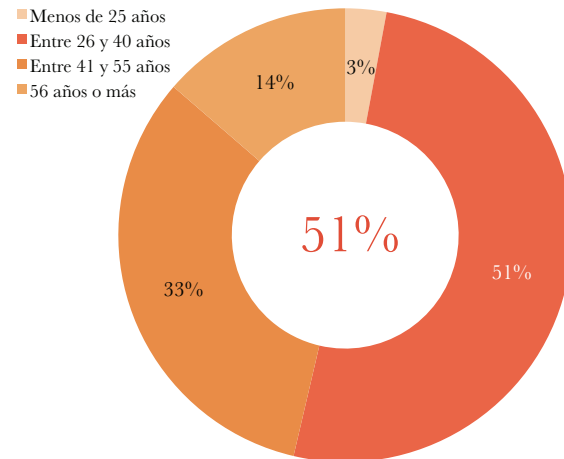
---

Las variables que se muestran en esta sección corresponden a las preguntas formuladas al emprendedor que contestó la encuesta únicamente. Esto es resultado de un cambio metodológico, ya que en 2014 la encuesta indagó sobre características de todos los emprendedores en cada compañía (pues se sabe que muchas firmas tienen más de un emprendedor); en 2015 solo se indagaron características para el emprendedor que respondió la encuesta. Esto se hizo para reducir el tiempo de respuesta y tener mayor cantidad de observaciones, y porque las diferencias globales entre analizar solo un emprendedor y analizar todo el grupo de emprendedores de cada empresa no resultaron significativas. Por esta razón, los datos de 2014 que aquí se muestran difieren ligeramente de los datos publicados en el primer libro *Emprendedores en crecimiento*. No obstante, sí se preguntó si cada empresa tenía uno o más emprendedores líderes y en caso afirmativo, el género de ese grupo completo.

→

*La edad ha demostrado ser una variable importante en ambas mediciones: 2014 y 2015. La mitad de los emprendedores están en el rango de 26 a 40 años de edad, el más relacionado con el crecimiento. La diferencia máxima entre las muestras de un año a otro es del 6%.*

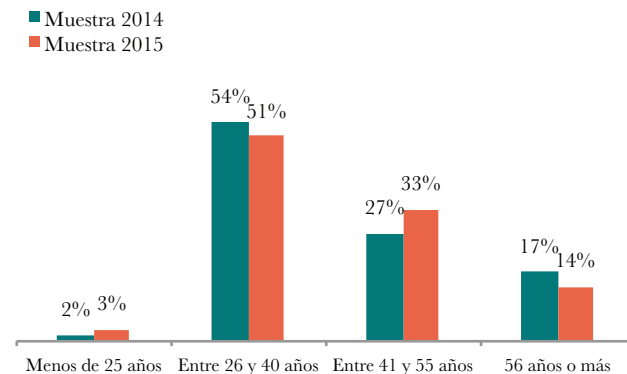
- Gráfico A.42. Edad del emprendedor líder



Fuente: elaboración de los autores.

*51% de los emprendedores tienen entre 26 y 40 años de edad*

- Gráfico A.43. Edad del emprendedor líder (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

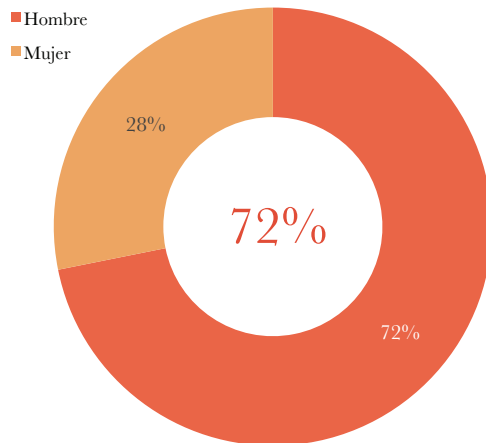
## GÉNERO

¿Es usted hombre o mujer?

Hombre

Mujer

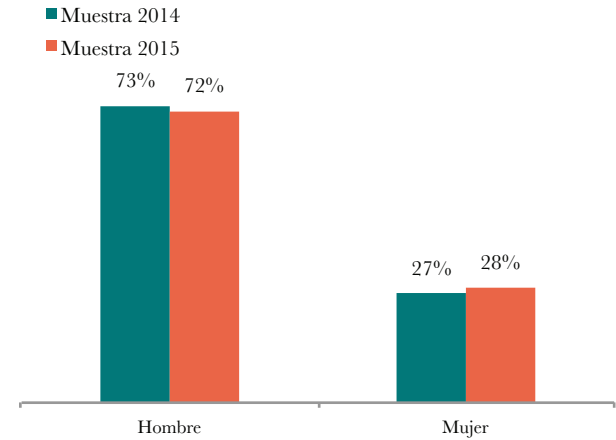
- Gráfico A.44. Género del emprendedor líder



Fuente: elaboración de los autores.

*72% de los emprendedores líderes de las empresas de la medición de 2015 son hombres.*

- Gráfico A.45. Género del emprendedor líder (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

*La diferencia entre las muestras es del 1,3%.*



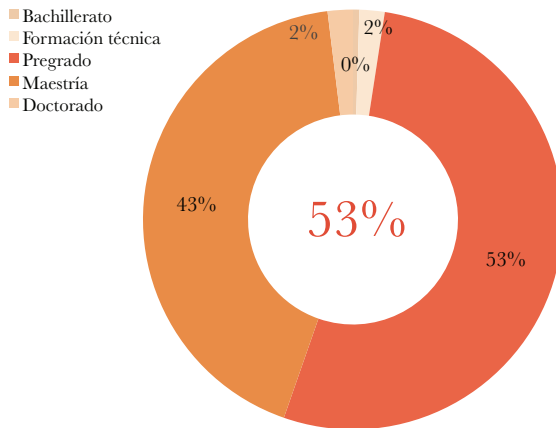
## NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL

*¿Cuál es su máximo nivel de educación formal alcanzado?*

(Si está actualmente cursando algún estudio, suponga que lo terminará exitosamente).

- Doctorado.
- Maestría.
- Título profesional (pregrado).
- Formación técnica.
- Bachillerato

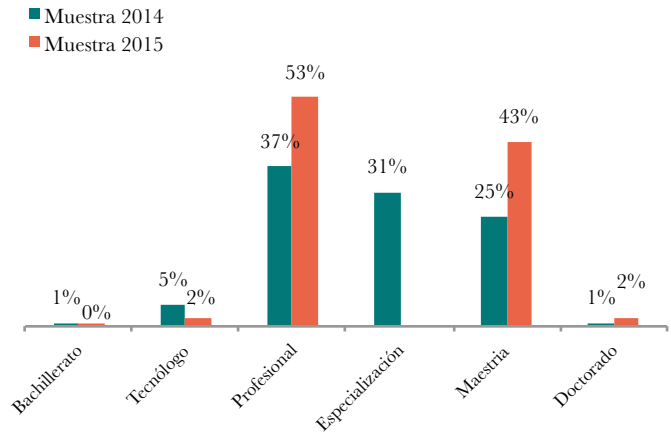
- Gráfico A.46. Nivel de educación del emprendedor líder



Fuente: elaboración de los autores.

*53% de los emprendedores líderes de las empresas de la medición de 2015 tienen formación profesional.*

- Gráfico A.47. Nivel de educación del emprendedor líder (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

*Hay una gran diferencia entre las muestra, la cual se explica porque en la encuesta de 2015 no se incluyó la opción “especialización”. No obstante, respecto a las otras opciones la distribución es consistente.*

## HORAS DE TRABAJO A LA SEMANA

¿Cuántas horas a la semana trabaja para esta empresa?

\_\_\_\_\_

*49,7 promedio de horas de trabajo a la semana por parte del emprendedor líder.*

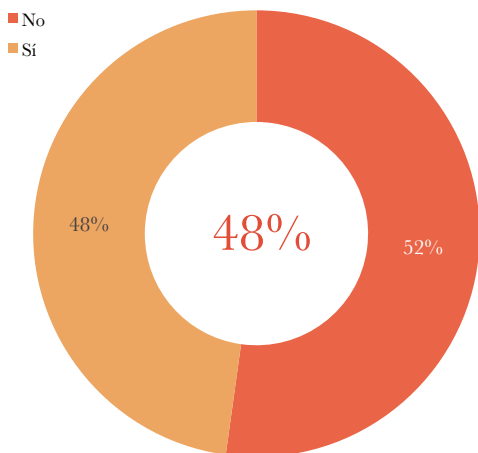
## EXPERIENCIA PREVIA

¿Fundó otras empresas en el pasado, antes de participar en este emprendimiento?

Sí

No

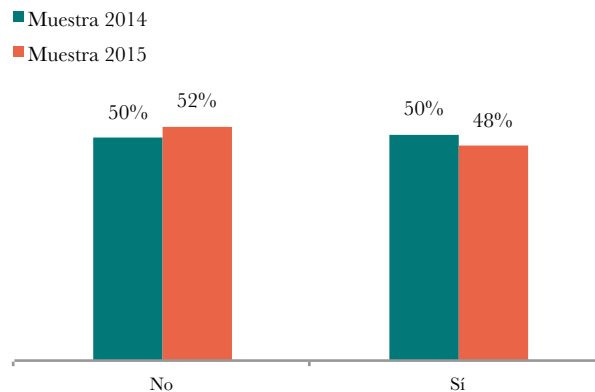
- Gráfico A.48. Experiencia previa en creación de empresas



Fuente: elaboración de los autores.

*48% de los emprendedores han tenido experiencia previa creando otras empresas en el pasado.*

- Gráfico A.49. Experiencia previa en creación de empresas (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

*La diferencia entre las muestras es de 2,6%.*



PERSONAS

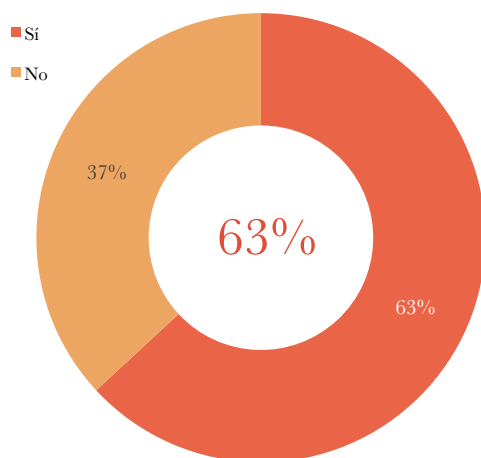
¿Tuvo experiencia laboral en empresas medianas o grandes, mínimo 3 años, antes de participar en este emprendimiento?

- Sí
- No

¿Ha trabajado o estudiado en el exterior durante un periodo de al menos 6 meses?

- Sí
- No

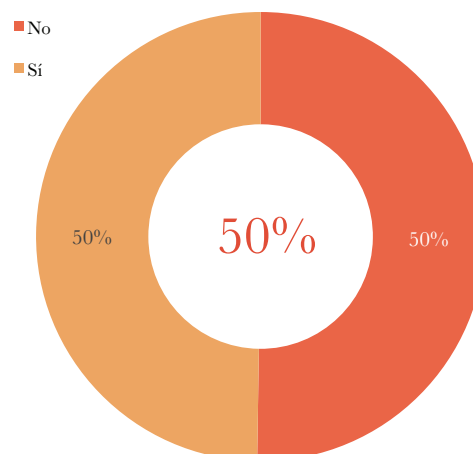
- Gráfico A.50. Experiencia previa en empresas medianas o grandes



Fuente: elaboración de los autores.

*63% de los emprendedores han tenido experiencia previa de trabajo en empresas grandes o medianas.*

- Gráfico A.51. Experiencia previa (estudio o trabajo) en el exterior



Fuente: elaboración de los autores.

*50% de los emprendedores han tenido una experiencia previa de trabajo o estudio en el exterior. Esta resultó ser una variable importante relacionada con buenos niveles de crecimiento (ver capítulo 3).*



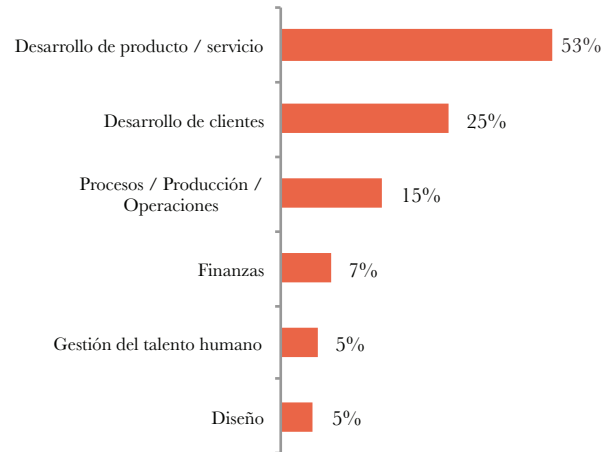
## FORTALEZA PRINCIPAL

De las siguientes competencias, ¿cuál considera su principal fortaleza?

- Desarrollo de clientes.
- Desarrollo de producto / servicio.
- Finanzas.
- Diseño.
- Procesos / producción / operaciones.
- Gestión del talento humano.

La fortaleza más común entre los emprendedores es aquella relacionada con el desarrollo de producto o servicio. Esto concuerda con los hallazgos de la medición de 2014, en la que se encontró que la capacidad técnica es un patrón característico de los emprendedores.

- Gráfico A.52. Principal fortaleza del emprendedor líder



Fuente: elaboración de los autores.

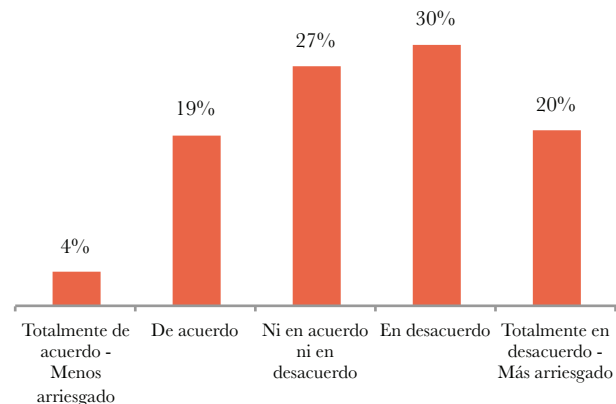
## ACTITUD FRENTE AL RIESGO

Por favor indique qué tan de acuerdo se encuentra con la siguiente afirmación: “Esta empresa ha perdido oportunidades importantes porque en su momento me implicaba tomar decisiones con un nivel de riesgo muy alto”.

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Los emprendedores tienen una actitud moderada frente al riesgo. Este aspecto se ha evaluado en las dos mediciones (2014 y 2015) utilizando preguntas distintas y el resultado es consistente: los emprendedores toman riesgos pero no son los más arriesgados en todas las situaciones.

- Gráfico A.53. Oportunidades perdidas por no tomar riesgos



Fuente: elaboración de los autores.



## OTROS EMPRENDEDORES EN LA EMPRESA

*Además de usted, ¿esta empresa tiene otros emprendedores líderes?*

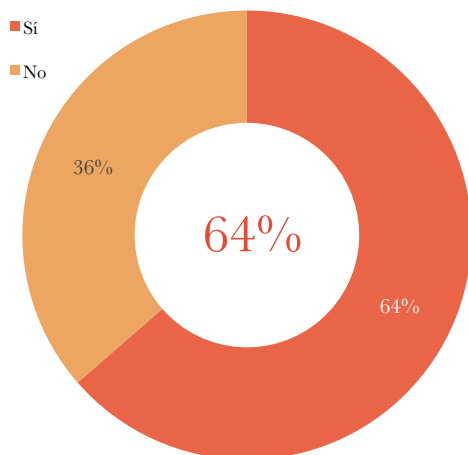
Entendemos como emprendedor líder a toda persona que: (a) tiene propiedad en la empresa (en la mayoría de los casos) y ejerce un papel de liderazgo (siempre); (b) trabaja en la empresa, con una dedicación significativa, desde su constitución o desde un momento importante de transformación; (c) forma parte del grupo de personas que toma las decisiones más importantes de la empresa.

- Sí
- No

En caso afirmativo, indíquenos, en total, cuántos emprendedores líderes son hombres y cuántas son mujeres. Por favor inclúyase.

\_\_\_\_\_

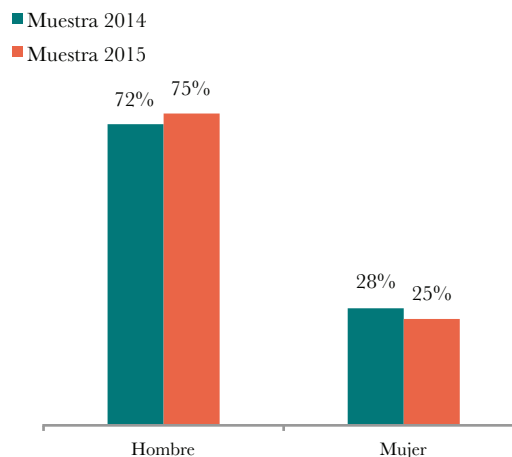
- Gráfico A.54. Otros emprendedores líderes en la empresa



Fuente: elaboración de los autores.

*64% de las empresas de la medición 2015 tienen más de un emprendedor líder.*

- Gráfico A.55. Género de todos los emprendedores (comparativo)



Fuente: elaboración de los autores.

*Al analizar el grupo de emprendedores (y no solo el individuo que responde la encuesta), la relación de género es aproximadamente de una mujer por cada cuatro hombres. La diferencia de proporción de género cuando se analizan solamente los emprendedores que responden y cuando se analiza a todo el conjunto de emprendedores (pues 64% de las empresas tiene más de un emprendedor) es mínima: menos del 3%. Las muestras de un año a otro (2014 y 2015) también son consistentes en este aspecto: la diferencia máxima es de 2,7%.*

## ANEXO 2: PREGUNTAS DE LA ENCUESTA 2015

Pregunta 1. Nombre de la empresa:

(Pregunta abierta)

Pregunta 2. NIT:

(Pregunta abierta)

Pregunta 3. Ciudad:

(Pregunta abierta)

Pregunta 4. Departamento:

(Pregunta abierta)

Pregunta 5. Página Web:

(Pregunta abierta)

Pregunta 6. Sector:

(Pregunta abierta)

Pregunta 7. Describa brevemente lo que hace su empresa, como para un anuncio del directorio telefónico.

(Máx. 200 caracteres)

(Pregunta abierta)

Pregunta 8. Composición de la propiedad (%). El total de la propiedad de la empresa (los dueños) está distribuido porcentualmente de la siguiente manera:

*(Participación porcentual, el total debe sumar 100)*

\_\_\_\_\_ Personas naturales.

\_\_\_\_\_ Personas jurídicas.

Pregunta 9. De las personas naturales que tienen propiedad en la empresa,

\_\_\_\_\_ ¿cuántas son mujeres?

\_\_\_\_\_ ¿cuántas son hombres?

Pregunta 10. ¿Esta empresa es un *spinoff* de otra empresa? (Ha sido creada por un accionista principal que es otra empresa, con el fin de explotar un mercado en forma independiente).

Sí

No

Pregunta 11. ¿Esta firma puede considerarse una empresa familiar?

*Una empresa es familiar cuando cumple al menos dos de las siguientes tres condiciones: (a) más del 51% del capital pertenece a personas de la misma familia; (b) dos o más personas de la familia ocupan posiciones directivas; (c) un porcentaje mayoritario de la junta directiva está compuesto por personas de la misma familia.*

Sí

No

Pregunta 12. Si esta es una empresa familiar,

\_\_\_\_\_ ¿cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa?

\_\_\_\_\_ ¿cuántos de los miembros de la familia que trabajan en la empresa son también accionistas?

Pregunta 13. Antigüedad: ¿en qué año comenzó su empresa a facturar ventas?

\_\_\_\_\_

**Pregunta 14. Ventas (\$).** Por favor, indique el valor total de las ventas de su empresa en los siguientes años:

*(Valores en millones de pesos)*

**Pregunta 15. Ventas en el extranjero.** Si su empresa generó ingresos por exportaciones o subsidiarias en el extranjero en el año 2014, ¿cuál fue el porcentaje de los ingresos totales generado por este concepto?

*(Por favor seleccione la opción que más se aproxime a la realidad de su empresa).*

- 0% (no tiene ingresos de este tipo)
- Entre 1% y 10%.
- Entre 11% y 25%.
- Entre 26% y 50%
- 51% o más.

**Pregunta 16. Etapa de desarrollo del negocio.** ¿En cuál etapa de desarrollo se encuentra su empresa actualmente?

*(Por favor seleccione la opción que más se aproxime a la realidad de su empresa).*

- **DESCUBRIMIENTO:** los emprendedores están desarrollando su producto y aún no saben si este generará suficientes ventas como para sostener una empresa.
- **CRECIMIENTO INICIAL:** los emprendedores han logrado desarrollar un producto que encuentra demanda en el mercado. Hay evidencia inicial en cuanto a cuáles serían las características del producto que permitirían un despegue de las ventas.
- **ACELERACIÓN:** las ventas despegan con tasas de crecimiento muy altas, mayores al 20% anual.
- **ESTABILIDAD:** el ritmo de crecimiento en ventas se estabiliza por debajo de 20% anual.
- **REACELERACIÓN:** después de un periodo de estabilidad (que puede ser largo), la empresa encuentra nuevos productos y modelos de negocio que le permiten enfrentar de nuevo una demanda dinámica y crecer por encima del 15% anual. ○ gestión de clientes

**Pregunta 17. Tipo de clientes (%).** Por favor indique la proporción de los siguientes tipos de clientes de su empresa:

*(Participación porcentual, el total debe sumar 100).*

- \_\_\_\_\_ Personas naturales.
- \_\_\_\_\_ Personas jurídicas.

**Pregunta 18. Ubicación de clientes (%).** Por favor, indique la proporción de los clientes de su empresa según la ubicación geográfica de estos.

*(Participación porcentual, el total debe sumar 100).*

- \_\_\_\_\_ En mi ciudad.
- \_\_\_\_\_ En otras ciudades de Colombia.
- \_\_\_\_\_ En otros países.

**Pregunta 19. Empleados permanentes (No. de personas).** Por favor, indique el número de empleados permanentes de su empresa en los siguientes momentos:

*(Si su empresa aún no estaba constituida en un año determinado, deje la casilla en blanco. Tenga en cuenta únicamente empleos directos).*

- \_\_\_\_\_ Actualmente.
- \_\_\_\_\_ En el año 2014.
- \_\_\_\_\_ En el año 2013.
- \_\_\_\_\_ En el año 2012.

**Pregunta 20. Empleados temporales (No. de personas).** Por favor, indique el número de empleados temporales de su empresa en los siguientes momentos:

*(Si su empresa aún no estaba constituida en un año determinado, deje la casilla en blanco. Tenga en cuenta únicamente empleos directos).*

- \_\_\_\_\_ Actualmente.
- \_\_\_\_\_ En el año 2014.
- \_\_\_\_\_ En el año 2013.
- \_\_\_\_\_ En el año 2012.

**Pregunta 21. ¿Cómo se distribuyen los empleados según su máximo nivel de educación alcanzado? (%).** Si no tiene los datos precisos, por favor escriba la mejor aproximación posible. Escriba los porcentajes que cree que corresponden a cada nivel.

*(Participación porcentual, el total debe sumar 100).*

- \_\_\_\_\_ Doctorado.
- \_\_\_\_\_ Maestría.
- \_\_\_\_\_ Título universitario (pregrado).
- \_\_\_\_\_ Formación técnica.
- \_\_\_\_\_ Bachillerato.
- \_\_\_\_\_ Menos que bachillerato.

**Pregunta 22. Inversionistas en el pasado.** En el pasado, ¿su empresa ha tenido inversionistas en estas categorías?

*(Puede seleccionar varias opciones).*

- Familia y amigos.
- Persona natural referenciada por algún conocido.
- Inversionista ángel con experiencia.
- Fondo de inversión.
- Otra empresa u organización.
- Otro, diferente de los anteriores (especifique).

**Pregunta 23. Inversionista futuro.** ¿Tiene planeado salir a buscar un inversionista en el futuro cercano (antes de 2 años)?

- Sí
- No

**Pregunta 24. Inversionista futuro.** Si tiene planeado buscar un inversionista, este sería:

*(Puede seleccionar varias opciones).*

- Familia y amigos.
- Persona natural referenciada por algún conocido.
- Inversionista ángel con experiencia.
- Fondo de inversión.
- Otra empresa u organización.
- Otro, diferente de los anteriores (especifique).

**Pregunta 25. Capacidades de la empresa: fortaleza.** La principal fortaleza de su empresa radica en...

- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de recursos financieros.
- Gestión de recursos físicos.
- Gestión de tecnología.
- Gestión de alianzas y acuerdos con otras empresas.
- Gestión de clientes.

**Pregunta 26. Capacidades de la empresa: debilidad.** El principal aspecto por mejorar en su empresa radica en fortalecer...

- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de recursos financieros.
- Gestión de recursos físicos.
- Gestión de tecnología.
- Gestión de alianzas y acuerdos con otras empresas.
- Gestión de clientes.

**Pregunta 27. Ventaja competitiva.** De los siguientes factores, el que mayor ventaja le otorga al principal producto/servicio de su empresa es:

- Menores costos.
- Mejores procesos.
- Procesos radicalmente diferentes.
- Modelo de negocio diferente.
- Mejor relación con el cliente.
- Mejor talento humano.

**Pregunta 28. Novedad de producto / servicio (%).** Aproximadamente, ¿cuál estima que es el peso porcentual de los siguientes tipos de productos/servicios dentro de la facturación total de su empresa en el último año?

*(Participación porcentual, el total debe sumar 100).*

- \_\_\_\_\_ Productos/servicios nuevos para el mundo.
- \_\_\_\_\_ Productos/servicios nuevos para el mercado colombiano, pero no para el mundo.
- \_\_\_\_\_ Productos/servicios que no son nuevos para el mundo ni nuevos para el mercado colombiano.

**Pregunta 29. Propiedad Intelectual.** Por favor, indique si su empresa tiene derechos en estas modalidades de propiedad intelectual, o si los está buscando:

*OPCIONES: {a. Sí, en Colombia; b. Sí, en el exterior; c. Sí, tanto en Colombia como en el exterior; d. No}.*

- \_\_\_ Tiene patentes desarrolladas por la empresa.
- \_\_\_ Tiene patentes desarrolladas por otras empresas, sobre las cuales ha adquirido derechos de uso.
- \_\_\_ Está buscando la aprobación de patentes.
- \_\_\_ Tiene registros de marca desarrollados por la empresa.
- \_\_\_ Tiene registros de marca desarrollados por otras empresas, sobre los cuales ha adquirido derechos de uso.
- \_\_\_ Está buscando la aprobación de registros de marca.

**Pregunta 30. Soporte externo.** Por favor, indique si su empresa conoce y si ha recibido apoyo de las siguientes entidades del ecosistema de emprendimiento (y cómo ha sido la calidad del apoyo):

**OPCIONES:** {a. No conozco los servicios de la entidad; b. Sí, conozco los servicios de la entidad, pero no he recibido apoyo de su parte; c. Sí recibí apoyo, pero fue insatisfactorio; d. Sí recibí apoyo y su calidad fue aceptable; e. Sí recibí apoyo y su calidad fue excelente}.

- iNNpulsa Colombia.
- Colciencias.
- Mintic.
- Sena.
- Entidades de consultoría.
- Cámaras de comercio.
- Universidades.
- Aceleradoras o incubadoras.
- Otras entidades del Gobierno nacional.

**Pregunta 31. Composición del equipo directivo (No. de personas).**

**La suma de los literales b, c y d debe ser igual al valor del literal a.**

- a. ¿Por cuántas personas está conformado el equipo directivo de su empresa?
- b. De los miembros del equipo, ¿cuántos son socios emprendedores (tienen propiedad y trabajan en la empresa)?
- c. De los miembros del equipo, ¿cuántos son empleados no socios (trabajan en la empresa pero no tienen propiedad)?
- d. De los miembros del equipo, ¿cuántos son externos (si aplica, aquellos que no caben en las anteriores categorías)?
- e. De los miembros del equipo, ¿cuántos son hombres?
- f. De los miembros del equipo, ¿cuántos son mujeres?

**Pregunta 32. Acuerdos básicos.** De los siguientes aspectos, ¿cuál considera que es el más importante en el trabajo del equipo directivo de su empresa?

- La cooperación entre los miembros.
- El aprendizaje sobre las experiencias pasadas.
- La retroalimentación.
- El reconocimiento de los logros.
- Otro, diferente de los anteriores.

**Pregunta 33. Remuneración del equipo directivo.** ¿El paquete de salarios y bonificaciones por desempeño (en caso de tenerlas) de los miembros del equipo directivo es competitivo en el mercado?

**[Se responde tanto para socios como para empleados miembros del equipo directivo].**

- Es superior a lo usual en el mercado.
- Es competitiva.
- Podrían ganar más en otra empresa, si buscaran con detenimiento.
- Podrían ganar más en otra empresa con facilidad.
- No aplica.

**Pregunta 34. Características de las competencias individuales.** De las siguientes afirmaciones, ¿cuál considera que se adapta mejor a las características del equipo directivo de su empresa?

- Todos los miembros del equipo tienen competencias en todas las áreas y funciones del negocio.
- Hay un cierto nivel de especialización, pero la mayoría de los miembros del equipo tienen competencias en todas las áreas y funciones del negocio.
- Cada miembro del equipo tiene una especialidad definida en cada área o función del negocio.

**Pregunta 35. Principal fortaleza del equipo directivo.** De las siguientes, ¿cuál considera la competencia más importante del equipo directivo de su empresa?

- Desarrollo de clientes.
- Desarrollo de producto / servicio.
- Finanzas.
- Diseño.
- Procesos / producción / operaciones.
- Gestión del talento humano.

**Pregunta 36. Principal debilidad del equipo directivo.** De las siguientes, ¿cuál considera la competencia que más debe mejorar el equipo directivo de su empresa?

- Desarrollo de clientes.
- Desarrollo de producto / servicio.
- Finanzas.
- Diseño.
- Procesos / producción / operaciones.
- Gestión del talento humano.

Pregunta 37. ¿Cuál es su edad?

\_\_\_\_\_

Pregunta 38. ¿Es usted hombre o mujer?

- Hombre
- Mujer

Pregunta 39. ¿Cuál es su máximo nivel de educación formal alcanzado?

*(Si está actualmente cursando algún estudio, suponga que lo terminará exitosamente).*

- Doctorado.
- Maestría.
- Título profesional (pregrado).
- Formación técnica.
- Bachillerato.

Pregunta 40. ¿Cuántas horas a la semana trabaja para esta empresa?  
*(Por favor, piense con detenimiento y ofrezca la respuesta más precisa posible).*

\_\_\_\_\_

Pregunta 41. ¿Fundó otras empresas en el pasado, antes de participar en este emprendimiento?

- Sí
- No

Pregunta 42. ¿Tuvo experiencia laboral en empresas medianas o grandes, mínimo 3 años, antes de participar en este emprendimiento?

- Sí
- No

Pregunta 43. ¿Ha trabajado o estudiado en el exterior durante un periodo de al menos 6 meses?

- Sí
- No

Pregunta 44. De las siguientes competencias, ¿cuál considera su principal fortaleza?

- Desarrollo de clientes.
- Desarrollo de producto / servicio.
- Finanzas.
- Diseño.
- Procesos / producción / operaciones.
- Gestión del talento humano.

Pregunta 45. Por favor indique qué tan de acuerdo se encuentra con la siguiente afirmación: "Esta empresa ha perdido oportunidades importantes porque en su momento me implicaba tomar decisiones con un nivel de riesgo muy alto".

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo

Pregunta 46. Además de usted, ¿esta empresa tiene otros emprendedores líderes?

*Entendemos como emprendedor líder a toda persona que: (a) tiene propiedad en la empresa (en la mayoría de los casos) y ejerce un papel de liderazgo (siempre); (b) trabaja en la empresa, con una dedicación significativa, desde su constitución o desde un momento importante de transformación; (c) forma parte del grupo de personas que toma las decisiones más importantes de la empresa.*

- Sí
- No

En caso afirmativo, indiquenos, en total, cuántos emprendedores líderes son hombres y cuántas son mujeres. Por favor inclúyase.

\_\_\_\_\_

Pregunta 47. Networking - Amistad con otros emprendedores dinámicos

*Por favor indique el nombre de 3 personas, y sus empresas respectivas, a quienes usted considera un amigo personal, que son emprendedores líderes de empresas con potencial de dinamismo (como usted).*

*(Si lo desea, indique sólo el nombre de la empresa)*

\_\_\_\_\_Amigo No. 1

\_\_\_\_\_Amigo No. 2

\_\_\_\_\_Amigo No. 3

Pregunta 48. Networking - Trabajo conjunto con otras empresas dinámicas

*Por favor indique el nombre de 3 personas, y sus empresas respectivas, emprendedores de líderes de empresas con potencial de crecimiento (como usted) con quienes usted o su empresa han realizado trabajos conjuntos en el ámbito empresarial.*

*(Si lo desea, indique sólo el nombre de la empresa)*

\_\_\_\_\_ Socio No. 1

\_\_\_\_\_ Socio No. 2

\_\_\_\_\_ Socio No. 3

Pregunta 49. Desempeño de los empleados. Para cada nivel de jerarquía de su empresa, por favor indique qué tan de acuerdo está usted con la siguiente afirmación: «tengo los mejores empleados del mercado»

*(Si su empresa no tiene empleados en alguno de los niveles de jerarquía propuestos, seleccione la casilla «No aplica»)*

**OPCIONES:** {1. Totalmente en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo; 4. De acuerdo; 5. Totalmente de acuerdo; No aplica}

\_\_\_ Empleados en el 2do nivel (reportan al gerente o principal cabeza de la empresa)

\_\_\_ Empleados en el 3er nivel (reportan al 2do nivel)

\_\_\_ Empleados en el 4to nivel (reportan al 3er nivel)

Pregunta 50. Rotación del personal. La rotación de los empleados, para cada nivel de jerarquía de su empresa, es:

*(Si su empresa no tiene empleados en alguno de los niveles de jerarquía propuestos, seleccione la casilla «No aplica»)*

**OPCIONES:** {1. Baja (más de 5 años, aproximadamente); 2. Promedio (aproximadamente 3 años); 3. Alta (menos de 1 año, aproximadamente); No aplica}

\_\_\_ Empleados en el 2do nivel (reportan al gerente o principal cabeza de la empresa)

\_\_\_ Empleados en el 3er nivel (reportan al 2do nivel)

\_\_\_ Empleados en el 4to nivel (reportan al 3er nivel)

Pregunta 51. Área exclusiva para el talento humano. ¿Existe en su empresa un cargo, área o división que se dedique exclusivamente a administrar las políticas y procedimientos de recursos y talento humano?

Sí

No

Pregunta 52. ¿Su empresa tiene y aplica procesos formales para el reclutamiento y la evaluación de los empleados?

Sí

No

Pregunta 53. ¿Para estos procesos de gestión de talento humano, su empresa prefiere subcontratarlos (outsourcing) o realizarlos ustedes mismos?

En general subcontratamos la realización de estos procesos

En general realizamos estos procesos nosotros mismos

Hacemos ambas cosas en una proporción similar

Pregunta 54. Piense en los empleados más importantes de la empresa. En el momento en que estas personas fueron contratadas el criterio más importante para su selección fue:

Su capacidad profesional para desempeñar el cargo.

Su capacidad para asumir un rol complementario a los de otros miembros del equipo.

Ambos criterios fueron igualmente importantes.

Pregunta 55. Definición de Cargos. ¿Existe un documento (manual, política) con una definición clara de las funciones y calificaciones para los cargos de su empresa?

Sí, para todos los cargos de todos los trabajadores.

Sí, pero solo para algunos cargos.

No tenemos ningún documento de este tipo.

Pregunta 56. Búsqueda de candidatos. Indique si utiliza las siguientes prácticas en su empresa para buscar trabajadores

**OPCIONES:** {0. No hemos utilizado este mecanismo; 1. Sí, la utilizamos con frecuencia; 2. Sí, la utilizamos en todos los casos}

\_\_\_ Anuncios en periódicos

\_\_\_ Anuncios en servicios web

\_\_\_ Búsqueda de referidos en la red de conocidos

\_\_\_ Búsqueda con apoyo de consultores especializados



**Pregunta 57. Atracción de candidatos.** Indique si se utilizan (o no) las siguientes prácticas en su empresa cuando desea atraer un candidato.

**OPCIONES: {Sí; No}**

- Salario superior al promedio del mercado
- Bonificaciones por desempeño
- Acciones o participación en la propiedad de la empresa
- Beneficios laborales especiales (salud, recreación, jornada flexible, otros)

**Pregunta 58. Evaluación de desempeño.** ¿Cómo se evalúan los empleados de su empresa?

- Evaluación informal, según criterios personales de los líderes o jefes.
- Evaluación formal, siguiendo un protocolo de estándares definidos.

**Pregunta 59. Entrenamiento.** Indique si se utilizan (o no) las siguientes prácticas de entrenamiento o capacitación en su empresa

**OPCIONES: {Sí; No}**

- Se pagan cursos cortos en universidades o entidades especializadas.
- Se pagan cursos en nuevas modalidades de educación (internet).
- Se da tiempo o licencias (remuneradas) para cursar estudios.
- La empresa diseña y ofrece sus propios cursos o talleres de entrenamiento o capacitación.
- Se asigna un trabajador experimentado de la empresa para que sirva como «coach» y transfiera su conocimiento al trabajador sin experiencia.

**Pregunta 60. Snowball sampling**

Por favor indique 3 empresas que usted reconoce y considera que deben ser incluidas en este estudio por su dinamismo. No es necesario que usted o su empresa hayan tenido contacto previo con estas empresas. (Si no reconoce ninguna empresa con estas características, por favor escriba «NA»)

- \_\_\_\_\_ Empresa dinámica No. 1
- \_\_\_\_\_ Empresa dinámica No. 2
- \_\_\_\_\_ Empresa dinámica No. 3

**Pregunta 61. Datos de la persona que respondió la encuesta.**

**Nombre(s):**

(Pregunta abierta)

**Pregunta 62. Datos de la persona que respondió la encuesta.**

**Apellido(s):**

(Pregunta abierta)

**Pregunta 63. Datos de la persona que respondió la encuesta. Cargo en la empresa:**

(Pregunta abierta)

**Pregunta 64. Datos de la persona que respondió la encuesta. Teléfono de contacto:**

(Pregunta abierta)

**Pregunta 65. Datos de la persona que respondió la encuesta. Correo electrónico:**

(Pregunta abierta)

---

*Este libro se terminó de imprimir  
en abril de 2016 en la ciudad de  
Bogotá, Colombia. Se compuso en  
letras Roboto y Baskerville.*

---

# EMPRENDEDORES *en crecimiento*

Este libro es la segunda entrega de un esfuerzo investigativo que busca entender las características del emprendimiento dinámico en Colombia, el cual se destaca por su capacidad para romper las fronteras de la productividad.

Se examinan las variables ligadas al crecimiento a partir de metodologías cuantitativas y cualitativas. En especial, se destaca el papel de la gestión del talento humano como un rasgo definitivo en el desarrollo de empresas con crecimiento rápido, rentable y sostenido.

Estos hallazgos servirán para que los emprendedores reflexionen sobre su quehacer e identifiquen lecciones derivadas de la experiencia de otros. Asimismo, los resultados sirven de insumo para alimentar el diálogo entre los agentes del ecosistema, con miras a desarrollar políticas y prácticas que contribuyan a consolidar el emprendimiento dinámico en el país.

