

Estudio regional

Competencias para empresarios de las MIPYME en América Latina

Nina Billorou



Oficina
Internacional
del Trabajo
CINTERFOR

Diciembre 2011

Para facilitar la lectura de este material, se ha evitado usar simultáneamente el género masculino y el femenino en aquellos términos que admiten ambas posibilidades. Así, cuando se habla de profesionales, empresarios emprendedores, trabajadores, estudiantes, etc., los términos se utilizan con un carácter inclusivo y se entiende que refieren a las personas empresarias, emprendedoras, profesionales, trabajadoras, etc. de ambos sexos.

Contenido:

1. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL ESTUDIO	4
2. EJES CONCEPTUALES PARA EL ANÁLISIS	5
3. CASOS	13
3.1. CHILEVALORA (CHILE)	14
3.2. SEBRAE (BRASIL).....	22
3.3. SENAI (BRASIL).....	29
3.4. STPS (MÉXICO).....	37
4. APORTES PARA EL PROYECTO AVANZ@	43
5. BIBLIOGRAFÍA	44
6. ANEXOS EN PDF.....	45

1. Objetivos y alcance del estudio

El documento que aquí se presenta es un estudio regional que aborda, desde la experiencia comparada, algunas propuestas en materia de competencias para la sociedad del conocimiento que pueden ser consideradas a la hora de desarrollar un referencial de competencias para el empresario de las MIPYME en América Latina.

Su propósito es generar insumos útiles para el equipo del proyecto Avanz@ y, en tal sentido, tiene como objetivo identificar y explorar aquellos referenciales y normas de competencia desarrolladas en la región que puedan significar un aporte -total o parcial- o sugerir nuevas líneas de investigación. No se trata aquí, de relevar y analizar la experiencia internacional en la materia con la finalidad de acumular conocimientos al respecto. Por el contrario, y sin intención de minimizar los aportes de tal tipo de investigación, este trabajo tiene un claro enfoque práctico y, por lo tanto, se concentra en aquellos aspectos de los referenciales o estándares de competencias que puedan ser valiosos desde la perspectiva del proyecto.

En consecuencia, la selección de experiencias en el ámbito regional está pautada por la finalidad del Estudio y, en el mismo sentido, se revisan los perfiles y competencias disponibles en las diferentes experiencias, identificando la pertinencia y los aspectos a tener en cuenta por el proyecto.

En lo que refiere al enfoque conceptual, se abordan algunas cuestiones centrales vinculadas con las nuevas competencias y cambios en el perfil empresarial para crear y desarrollar empresas sostenibles en el marco de la economía del conocimiento y la innovación (ECI).

Se abordan en forma sintética los criterios de selección y, a continuación, se sistematizan y analizan los casos seleccionados a la luz del modelo de desarrollo empresarial elaborado por el proyecto.

Cada caso comprende una **presentación de las competencias, marco institucional y conceptual en que se inscriben, usos y aspectos significativos** del perfil o competencias seleccionadas.

Finalmente, se analiza en qué medida cada uno de los casos abordados pueden contribuir a los objetivos del Proyecto.

2. Ejes conceptuales para el análisis

En tanto el objetivo general del proyecto de investigación consiste en contribuir a identificar, describir y desarrollar las competencias clave requeridas por las MIPYME centroamericanas para incrementar su competitividad y productividad en la economía del conocimiento y la innovación (ECI), la identificación y análisis de algunos casos significativos desarrollados en América Latina se articula con base en el marco conceptual definido por el equipo del Proyecto. Es así que los aspectos clave a considerar son:

- 2.1. Concepto de empresa sostenible.
- 2.2. Economía del conocimiento y la innovación
- 2.3. Competencias para la ECI
- 2.4. Modelo de desarrollo empresarial
- 2.5. El perfil de competencias del empresario-emprendedor
- 2.6. Arquitectura de competencias

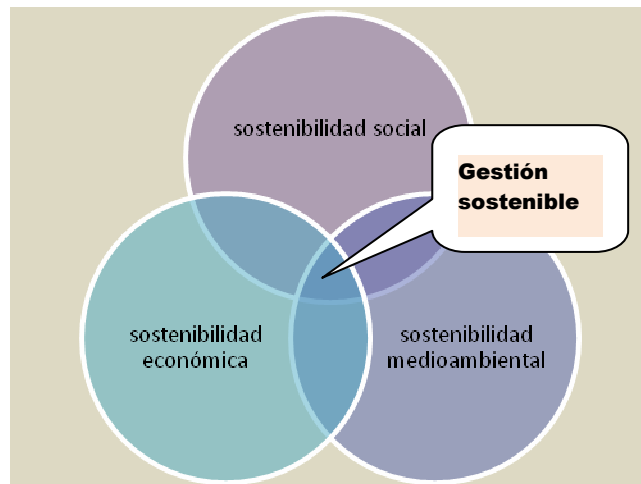
2.1. Concepto de empresa sostenible.

El informe Brundtland estableció formalmente las bases del desarrollo sostenible, señalando que éste es “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”¹.

En este contexto, una **empresa es sostenible** cuando “además de lograr una cuenta de resultados económicos satisfactorios y maximizar su valor, es viable a corto y largo plazo por su contribución a un desarrollo sostenible de su entorno como de nuestro planeta, todo ello con pleno respeto a los derechos humanos individuales y colectivos”. Así, una **empresa sostenible** es “aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general”.²

¹ ONU (1987). Informe Brundtland. Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Naciones Unidas. New York.

² Foro Empresa Sostenible. (2002). Código de Buen Gobierno de la Empresa Sostenible. www.foroempresasostenible.org



De acuerdo con la OIT³, las empresas/organizaciones sostenibles ven a las personas como una fuente de ventajas competitivas y tratan a sus empleados como activos y agentes del cambio. Dadas las nuevas estructuras de producción y trabajo y cómo estas evolucionan, el éxito de las empresas, y las organizaciones en general, va a depender probablemente cada vez más de sus recursos humanos y su capacidad para adaptarse a los cambios e innovar.

2.2. Economía del conocimiento y la innovación

Ahora bien, ¿a qué refiere el concepto de innovación y más particularmente de innovación productiva?

Según el artículo *Competencias para la innovación en las universidades de América Latina: un análisis empírico*⁴, “la literatura sobre relaciones laborales define la innovación productiva como el proceso intencionado de creación, introducción y aplicación de ideas novedosas en el trabajo de un individuo, grupo u organización para generar ventajas para dicho individuo, grupo u organización (West y Farr, 1990).

La introducción de una innovación productiva se concibe, por lo tanto, como un comportamiento complejo que incluye al menos cuatro etapas:

- 1) Reconocer la existencia de un problema, necesidad u oportunidad de cambio.
- 2) Generar y proponer nuevas ideas y soluciones contextualmente novedosas, sean originales o adaptadas, para dicho problema, necesidad u oportunidad de cambio.
- 3) Promover las propuestas de solución mediante su discusión y evaluación comparada.
- 4) Evaluar, adoptar y aplicar en la producción aquella idea o solución novedosa, considerada como la mejor en función de las condiciones del problema (Scott y Bruce, 1994).

³ OIT (2007). La promoción de empresas sostenibles. Conferencia Internacional del Trabajo, 96.a reunión, Informe VI. Ginebra.

⁴ Luis E. Vila, C. Delia Dávila Quintana y José-Ginés Mora, Competencias para la innovación en las universidades de América Latina: un análisis empírico. <http://ries.universia.net>

Es decir, para que tenga lugar un episodio de innovación productiva, alguien (individual o colectivamente) debe percibir la conveniencia de realizar cambios, alguien debe proponer una o más ideas novedosas o nuevas formas de trabajar, alguien ha de evaluar las consecuencias de adoptar cada una de ellas y, finalmente, alguien debe elegir una nueva idea y aplicarla en la producción.

En este mismo artículo y atendiendo a las actividades que hay que realizar en cada una de las etapas del proceso de innovación, se identifican las siguientes competencias relacionadas con la innovación (CPI):

- *detectar nuevas oportunidades,*
- *encontrar nuevas ideas y soluciones,*
- *predisposición para cuestionar ideas propias y ajenas,*
- *movilizar las capacidades de otros.*

Se trata, obviamente, de capacidades de naturaleza diversa y con implicaciones diferentes, aunque todas ellas aparecen inequívocamente como integradoras del potencial para la innovación de los individuos.

2.3. Competencias para la economía del conocimiento (ECI)

En el marco del Estudio se manejan ciertas definiciones y orientaciones relativas a las competencias para la ECI.

Una definición preliminar de competencias para ECI: aquéllas que permiten orientar a los emprendimientos hacia la sostenibilidad basada en el aprendizaje permanente, la agregación de valor, y la innovación en el marco de los modelos emergentes de desarrollo económico y social.

En la sociedad del conocimiento, las competencias de referencia deben tener un carácter dinámico, prospectivo y de apertura al cambio, al tiempo que tienen que ser revisadas / actualizadas o sustituidas periódicamente en la medida que pierdan significado o vigencia.

Las competencias clave para la ECI podrán incluir las digitales y otras relacionadas con áreas como la innovación, la inserción activa en cadenas de valor, la sostenibilidad ambiental, la responsabilidad empresarial, el pensamiento sistémico y estratégico, entre otras.

Propuesta de OIT/Cinterfor de áreas de competencia asociadas a la ECI

- **Aprendizaje permanente.** Para poder participar activamente en procesos de aprendizaje, es importante que las personas desarrollen unas competencias mínimas en el plano social e interpersonal, de manera que puedan comprender y compartir ciertos códigos de comunicación y conducta. También es necesario que desarrollen un umbral mínimo de *competencias básicas* de manera que puedan gestionar la información y potenciar su propio proceso de aprendizaje. Finalmente se requiere el desarrollo de competencias de meta aprendizaje.

- **Tecnologías digitales.** Competencias que apuntan a un cambio cultural en la búsqueda de información, la construcción colectiva de conocimiento y el establecimiento de relaciones entre contenidos digitales dispersos, más que al manejo de paquetes tecnológicos. Henry Jenkins⁵ plantea la necesidad de desarrollar capacidades en materia de:
 - o **Juego.** Capacidad para experimentar con lo periférico como una forma de aprender a resolver problemas,
 - o **Representación.** Habilidad para adoptar identidades alternativas con el propósito de la improvisación y el descubrimiento,
 - o **Simulación.** Habilidad para interpretar y construir modelos dinámicos de procesos del mundo real.
 - o **Apropiación.** Habilidad para reinterpretar y remezclar contenido mediático.
 - o **Multitarea.** Habilidad para examinar el propio entorno y centrar la atención cuando se necesite en los detalles significativos.
 - o **Pensamiento distribuido.** Habilidad para interactuar de forma significativa con herramientas que expanden las capacidades mentales.
 - o **Inteligencia colectiva.** Habilidad para sumar conocimiento y comparar las notas con otras personas en función de una meta común.
 - o **Juicio.** Habilidad para evaluar la fiabilidad y credibilidad de diferentes fuentes de información.
 - o **Navegación transmediática.** Habilidad para seguir el flujo de las historias y la información a través de diferentes medios.
 - o **Trabajo en red.** Habilidad para buscar, sintetizar y diseminar información.
 - o **Negociación.** Habilidad para viajar a través de comunidades diversas, percibiendo y respetando las múltiples perspectivas, y comprendiendo y siguiendo normas alternativas.

- **Innovación.** Competencias para innovar en el sentido amplio, entendiendo que: *la innovación no es un mero fenómeno tecnológico que encuentra expresión en nuevos productos y nuevos procesos de producción. Es más bien, un proceso social que depende de las personas, de sus conocimientos, su preparación y cualificaciones, así como de su motivación y satisfacción en el trabajo.*⁶

- **Adaptabilidad y flexibilidad.** Adaptarse a los nuevos requerimientos del entorno buscando soluciones y alternativas frente a las distintas situaciones, flexibilizando si fuese necesario, su propia conducta para alcanzar los objetivos cuando surgen dificultades, se incorpora nueva información u ocurren cambios en el contexto.

- **Asumir riesgos y manejar la incertidumbre.** Reconocer las oportunidades y desafíos implícitos en diferentes alternativas, sopesar los beneficios y costos de asumir una u otra opción. Explotar lo mejor posible, fragmentos de información para construir escenarios e interpretaciones que faciliten una decisión aún sin el panorama completo.

- **Pensamiento estratégico.** Comprensión oportuna de los cambios del entorno y anticipación a nuevos escenarios, manejando los desafíos, las fortalezas y

⁵Jenkins, Henry. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación Paidós, Barcelona, 2008

⁶ Buckley, Salazar-Xirinachs, Henirques. La promoción de empresas sostenibles. Informes OIT. 2010.

debilidades de los diferentes actores para identificar la mejor respuesta estratégica.

- **Sostenibilidad social y medioambiental (o Gestión responsable del entorno social y medioambiental).** Actuar con el conocimiento de las consecuencias e impactos que su trabajo tiene en las personas en todos los planos y preocuparse por el bienestar común. Reconocer los efectos de las decisiones en el entorno y hacerlo minimizando los impactos negativos en el ambiente.
- **Inserción en cadenas de valor y articulación en redes sectoriales y territoriales.** Manejo de la información sobre las oportunidades y requerimientos para ingresar en espacios de producción de valor asociados a su ámbito de negocios, encontrar modalidades de inserción y procurar beneficios de una acción articulada.

Se trabaja desde una concepción “híbrida” de competencias digitales (*e-competences*): capacidades técnicas y de gestión que combinan el aprovechamiento de la tecnología con capacidades interpersonales y para los negocios, es decir, competencias que reflejan los nuevos roles que las tecnologías digitales están desempeñando para las organizaciones de todos los sectores de actividad.

Finalmente, cabe señalar que el Proyecto ha adoptado como hipótesis de trabajo una primera definición de dimensiones (áreas de competencia) claves para desempeñarse en la ECI:

- **Gestión del conocimiento** (darle a la información un valor productivo, procesándolo de una manera crítica y analítica)
- **Innovación y gestión de la creatividad** (generar algo nuevo o la modificación de algo existente, aportándole un valor que es reconocido por el mercado, identificando nuevas demandas, definiendo nuevas formas de hacer, y en general, como mecanismo de creación de ventajas competitivas)
- **Uso de tecnologías digitales** (como un medio para aumentar la productividad de los recursos y por tanto la competitividad del negocio)
- **Trabajo en redes** (encadenamientos)
- **Globalización** (internacionalizarse, competir contra otros productos del exterior, tratar con clientes foráneos)
- **Cambio permanente y complejidad** (adaptarse al entorno en constante cambio, anticiparse a nuevos escenarios, asumir riesgos y manejar la incertidumbre, reconocer oportunidades)
- **Sostenibilidad medioambiental**
- **Orientación al cliente** (servicio al cliente, calidad, eficiencia)



2.4. Modelo de desarrollo empresarial

El análisis de casos se realizará teniendo como marco el modelo de desarrollo empresarial basado en cuatro etapas definidas de la siguiente forma:

- Etapa 1: concepción del negocio (hasta el primer año⁷)
- Etapa 2: nacimiento del negocio (hasta los 3,5 años)
- Etapa 3: evolución del negocio (de 3,5 a 7-8 años)
- Etapa 4: madurez y expansión del negocio (más de 7-8 años)

Para cada una de las etapas del proceso de desarrollo empresarial, se está definiendo un conjunto de características que faciliten la identificación de los empresarios en cada una de ellas. En este Estudio se toma como base la caracterización preliminar realizada durante el encuentro del mes de julio de 2011.



⁷ El criterio temporal se usará para fines prácticos en los primeros estadios del trabajo de campo para ubicar a los empresarios en cada una de las etapas, pero se está trabajando en una definición de las etapas basada en las características que tienen en común los empresarios que podrían pertenecer a cada una de ellas.

Se considera que en cada etapa de esa senda de aprendizaje, los ámbitos de las competencias pueden dividirse en dos:

- Unos que son recurrentes en todas las etapas de desarrollo empresarial, pero que pueden diferir en la profundidad de la competencia.
- Nuevos ámbitos que tienen que ver sea con la propia etapa de desarrollo y/o el sector de actividad en el que se encuentran involucrados (u otra variable).

Se debe tener presente que el modelo no es causal, es decir, que no se asumirá que el desarrollo y adquisición de competencias causa, necesariamente, que se pase de una etapa de desarrollo a otra. No se asumirá que estar en etapa 1 o 2 o 3, requiere o implica que se tienen todas las competencias de la etapa 1, 2, o 3. En efecto, lo que se espera es encontrar una asociación estándar: la presencia de ciertas competencias en el promedio de los empresarios ubicados en una misma etapa.

2.5. El perfil de competencias del empresario-emprendedor

Como opción metodológica del Estudio, se ha definido centrar la atención en el rol del empresario de MIPYME y por ende, de focalizar los procesos de identificación y estandarización en su perfil de competencias. Este recorte resulta de la consideración del empresario emprendedor como principal motor de desarrollo de la empresa. El concepto que se maneja es el de **empresarios emprendedores** como aquellos que han “dado el salto”, o están dispuestos a darlo, para tener empresas competitivas en una economía del conocimiento y la innovación

2.6. Arquitectura de competencias

En la investigación de referencia, se partirá de una propuesta de arquitectura de competencias que combina dos tipologías:

- a) la distinción entre competencias de gestión, técnicas y básicas (las competencias para la ECI podrían aparecer de forma transversal en todos estos niveles); y
- b) la distinción entre competencias comunes (también llamadas transversales a los diferentes sectores económicos involucrados en el proyecto) y específicas (propias de cada sector económico o alguna otra consideración).

La primera tipología establece las siguientes distinciones:

- a. **De gestión:** aquellas que contribuyen de manera más directa a la creación y sostenibilidad de la empresa mediante el logro de la estrategia y al incremento de la competitividad y productividad. Posiblemente, serán comunes a todos los empresarios-propietarios o responsables de MIPYME.
- b. **Técnicas:** usualmente tienen que ver con la producción del bien o servicio al que se dedica la empresa. Quizás algunas de ellas sean

comunes (o transversales), otras específicas según el sector. Relevantes en una primera etapa, y quizás menos relevantes conforme la empresa va desarrollando

- c. **Básicas:** necesarias para la integración de las personas en la sociedad, adquiridas sobre todo en la educación inicial: las competencias comunicativas (comprensión y producción oral y escrita), aplicación numérica, solución de problemas, interacción o trabajo con otros, gestión del propio aprendizaje o aprender a aprender y manejo de tecnologías de información.

La segunda tipología toma en cuenta el alcance y diferencia entre:

- a. **Comunes (o transversales):** competencias comunes a grupos o colectivos integrantes de una organización o de varias organizaciones (OIT/Cinterfor). En este estudio, se considerarán como transversales aquellas competencias comunes a los empresarios de los tres sectores económicos en los países del estudio.
- b. **Específicas:** competencias relacionadas al quehacer típico de una ocupación o una categoría laboral específica (usualmente, pero no exclusivamente de alto contenido técnico y particular al proceso de producción de bienes o servicios) (OIT/Cinterfor). En este estudio se clasificarán como específicas aquellas competencias asociadas a los empresarios dentro de un determinado sector económico (sin embargo queda abierta la posibilidad de que exista otra categoría que marque diferencias respecto de las comunes sin que aluda necesariamente a un sector).

3. Casos

Los casos que se seleccionaron para este Estudio son el resultado de la investigación realizada en las bases de datos de las instituciones miembros de la Red OIT/Cinterfor así como en otros espacios e instancias de intercambio en las que se ha venido participando desde el Centro.

Los criterios aplicados para su selección tuvieron en cuenta, entre otros, los siguientes criterios:

- i) el marco institucional de referencia,
- ii) los usos y aplicaciones que las competencias han tenido hasta el momento y que implican su validación en la práctica formativa o de certificación y
- iii) la complementariedad entre las diferentes experiencias seleccionadas de manera de evitar repeticiones y cubrir las diferentes áreas de competencia que interesan al proyecto.

Cabe señalar que en la literatura sobre competencias y emprendedurismo en América Latina, se manejan diversos listados de competencias con diversos nombres, características y propósitos. Sin embargo, este estudio se ha circunscrito a los casos que aquí se presentan dado que, en general, estas enumeraciones de competencias adolecen de tres problemas clave: falta de rigor conceptual (se habla de competencias y, en muchos casos, se mencionan diferentes atributos, rasgos de la personalidad, etc.) y metodológico (en el mejor de los casos podemos decir que han sido determinadas a partir de las percepciones más o menos fundadas de quienes elaboran los materiales sin ningún rigor metodológico) y finalmente, en general se trata de enunciados de carácter general, carente de descriptores o estándares que permitan gestionar o desarrollar procesos de aprendizaje en torno a las competencias.

En síntesis, se han seleccionado cuatro casos que se consideran relevantes para este Estudio, a saber:

- 1) **Perfil y estándares de competencia para gestor MYPE.** Utilizado por ChileValora (**Chile**).
- 2) **Mapa de competencias para la gestión de negocios, Perfil de competencias del emprendedor del siglo XXI** y referenciales educacionales elaborados por el SEBRAE (**Brasil**).
- 3) **Competencias transversales en TIC, emprendedurismo, seguridad laboral y medio ambiente** elaboradas por el SENAI (**Brasil**) buscando rescatar aquellos aspectos que nos permitan dar insumos valiosos para las competencias de los empresarios para la ECI.
- 4) **Competencias para la innovación en el trabajo**, elaboradas por la Secretaría de Trabajo y Protección Social (STPS de **México**), como insumo para definir competencias del empresario para la innovación.

3.1. ChileValora (Chile)

Perfil de competencias del GESTOR MYPE (o Empresas de Menor Tamaño)

Presentación del perfil

El perfil ocupacional del gestor MYPE (o Empresas de Menor Tamaño) consta de:

- Caracterización del área ocupacional;
- 3 unidades de competencia;
- formulación de los contextos de competencia: i) Condiciones y situaciones en que se demuestra la competencia, ii) herramientas, equipos y materiales y iii) evidencias directas e indirectas) ;
- estándares para cada una de las unidades de competencia que comprenden: i) actividades clave, ii) conductas asociadas a las actividades clave, iii) conocimientos y habilidades.

PERFIL GESTOR MYPE (o Empresas de Menor Tamaño)

Sector: Empresas de Menor Tamaño	Subsector: Gestión	Código: POSMIPE1	Vigencia: Agosto 2011
Área Ocupacional: Área Ocupacional: Perfil relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades involucra gestionar las distintas áreas de la empresa en niveles de estrategia, operación y administración. Para ello es capaz de diagnosticar y formular planes de acción, implementarlos, evaluarlos y rediseñar procesos y actividades estableciendo objetivos e indicadores de gestión en relación a las tendencias del mercado. Las personas deberán conocer y cumplir con las normas de legislación comercial, laboral y del consumidor para el funcionamiento de la empresa. El perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia validadas por empresarios del sector. Asimismo, deben contar con al menos 1 año de experiencia en las funciones definidas que aparecen en las unidades de competencias laborales del perfil. Identificación del campo laboral de la ocupación: Al certificar sus competencias como Gestor MYPE (6 Empresas de Menor Tamaño), la persona habrá demostrado que posee las habilidades, destrezas, conocimientos y conductas en cada una de las unidades de competencia que compone el perfil, por tanto se encontraría habilitado de conocimientos y herramientas que le permitiría enfrentar la gestión de la empresa de una manera más ordenada, manejar los cambios, crecimientos y oportunidades de negocio.			
Unidades de Competencia Asociadas al Perfil	Contextos de Competencia		
	Condiciones y situaciones:	Herramientas, equipos y materiales:	Evidencias
			Directas (Generadas en presencia del evaluador) Indirectas (Generadas en la historia laboral de la persona)
SMIPE 001: FORMULAR ESTRATEGIA DE NEGOCIO SMIPE - 002: ADMINISTRAR PROCESOS DEL NEGOCIO SMIPE - 003: EJECUTAR PROCESOS OPERATIVOS	- Revisando documentación para analizar tendencias del mercado. - Verificando operaciones cualitativa y cuantitativamente del crecimiento de la empresa. - Registrando documentación específica de cada operación. - Segmentando el mercado. - Recibiendo y entregando información al equipo de trabajo. - Retroalimentando con información estratégica a equipo de personas de	- Computador. - Planillas de registro de información. - Materiales e insumos de oficina. - Programa computacionales	- 3 Observaciones en terreno correspondientes a las UCL del perfil. - Autoevaluación. - Evaluación de un par. - Entrevistas basadas en las unidades de competencia. - Fotografías. - Simulación. - Cartas de recomendación. - Informes de desempeño. - Diplomas y cursos de capacitación. - Curriculum Vitae. - Registros personales, tales como: certificados, licencias.

la empresa. - Respondiendo al cliente eficientemente en condiciones operacionales normales y en condiciones de contingencia operacional. - Administrando información con sistemas tecnológicos. - Realizando operaciones por Internet en trámite fácil o gobierno electrónico. - Creando redes publico privadas. - Generando condiciones de cambio del servicio y/o producto. - Buscando alternativas de financiamiento.			
--	--	--	--

Como ejemplo incluimos una de las unidades de competencia (Formular estrategia del negocio) y su estándar. En el anexo 1 se encontrará el documento completo.

UCL - FORMULAR ESTRATEGIA DE NEGOCIO
Sector Empresas de Menor Tamaño / Subsector Gestión
Perfil Ocupacional GESTOR MYPE (o Empresas de Menor Tamaño)

FORMULAR ESTRATEGIA DE NEGOCIO		Código: SMIPE 001	Vigencia: Agosto 2011
Actividades Clave			
1 Identificar Mercados y Oportunidades de Negocio	Criterios de Desempeño: 1 Identificar las necesidades de los consumidores, según los requerimientos del cliente y los productos y/o servicios que la empresa ofrece. 2 Segmentar al público cautivo, a través de las características de una conducta de compra similar, según los productos y/o servicios que la empresa ofrece. 3 Segmentar al cliente potencial, según los productos y/o servicios que la empresa ofrece. 4 Determinar las capacidades de la empresa para satisfacer las demandas de sus segmentos, según los productos y/o servicios que la empresa ofrece. 5 Analizar la competencia aplicando un alto grado de diferenciación, según los productos y/o servicios que la empresa ofrece. 6 Determinar la cartera de productos, según los productos y/o servicios que la empresa ofrece.		
2 Diseñar Estrategia Comercial y Marketing	Criterios de Desempeño: 1 Diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, según los productos y servicios que la empresa ofrece. 2 Crear propuesta de valor (diferenciación y posicionamiento), según las características observadas en los segmentos de interés y análisis de condiciones de la empresa. 3 Diseñar productos y servicios que entreguen ventajas competitivas y diferenciadas, según análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza de la empresa. 4 Definir objetivos estratégicos que incluyan líneas de acción y actividades, según los productos y/o servicios de la empresa. 5 Definir canales de comunicación de la empresa hacia y desde el mercado, según los productos y servicios de la empresa. 6 Determinar los perfiles del grupo de personas que implementa la estrategia comercial de la empresa. 7 Definir metas de venta con proyección en el tiempo, según los productos y/o servicios de la empresa. 8 Establecer método de medición de indicadores de crecimiento de la empresa. 9 Organizar y diseñar el punto de venta, aplicando oportunas técnicas de diseño y merchandising de los productos y/o servicios que entrega la empresa.		
3 Diseñar Procesos Operacionales y Administrativos	Criterios de Desempeño: 1 Describir principales procesos del sistema de funcionamiento que requiere la empresa. 2 Establecer las entradas y salidas de las distintas etapas, según el procedimiento interno de la empresa. 3 Establecer la secuencia de procesos para optimizar los recursos, según los productos y/o servicios que la empresa ofrece. 4 Diseñar sistemas de monitoreo de las actividades, según el procedimiento interno de la empresa.		

Conductas asociadas a las Actividades Claves y ejemplos de éstas	
1 Identificar Mercados y Oportunidades de Negocio	- Sabe seleccionar los mercados atractivos en función de su identificación de número de clientes y características de consumo de sus clientes. - Mide continuidad en el consumo frecuente y/o esporádico. - Adecua la oferta de la empresa de acuerdo a los recursos disponibles, para dar cumplimiento a los requerimientos del mercado. - Evalúa oportunidades de negocio, en especial su viabilidad técnica (Puedo), su viabilidad económica (Es rentable) Y por último su viabilidad financiera, (Tengo dinero). - Comprende rápidamente los cambios del entorno y las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas, fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. - Capacidad para destacar los atributos del producto/servicio para diferenciarse de la competencia (ventaja competitiva). - Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y crear alianzas estratégicas pensando en proporcionar un "valor añadido" al potencial cliente. - Habilidad para analiza el ambiente interno y externo, a objeto de garantizar el crecimiento y la permanencia de la empresa en el tiempo. - Capacidad para definir el propósito, basado en los valores centrales que son los principios esenciales y perdurables de la empresa.
2 Diseñar Estrategia Comercial y Marketing	- Determina una estrategia de enfoque identificando, creando y explotando los segmentos identificados en crecimiento dentro de la industria. - Capacidad para definir las áreas claves del negocio que se deben cuidar. - Entrega apoyo al equipo de trabajo en las fases de diseño e implementación aportando con nuevos criterios e ideas. - Trabaja en red con los proveedores claves con el fin de tener acceso a capacidades especializadas, tecnológicas y materiales. - Genera, constantemente, alternativas creativas e innovadoras para alcanzar metas desafiantes y ambiciosas. - Sabe determinar los medios de difusión (web, folletos, diarios, publicguías, etc) más adecuados para el publico objetivo y negocio. - Capacidad para hacer seguimiento continuo del cumplimiento de metas propuestas las cuales utiliza como base para nuevas propuestas de objetivos. - Demuestra capacidad resolutiva frente a adversidades del mercado. - Reacciona con rapidez y decisión ante una crisis o situación nueva, actuando con determinación y cuidando los intereses de la empresa. - Habilidad para identificar problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes para la implementación de la estrategia del negocio en el tiempo. - Analiza el estado actual (base 0) en relación al estado deseado para evaluar si lo puede lograr. - Tiene claridad que no está vendiendo productos y/o servicios, sino soluciones integrales a los clientes. - Sabe que el centro de cualquier estrategia es el cliente. - Demuestra capacidad para definir propósitos y objetivos al mediano y corto plazo del negocio. - Involucra permanentemente al personal en el diseño de la estrategia. - Planifica actividades para crear redes de asociatividad horizontal con competidores, para crear alianzas estratégicas. - Se preocupa de ir registrando una marca que lo identifique en el mercado.
3 Diseñar Procesos Operacionales y Administrativos	- Capacidad para determinar y priorizar el listado de actividades de producción. - Capacidad para identificar las necesidades de ordenamiento de los recursos en un proceso determinado, por ej., desde abastecimiento de proveedores (recepción, almacenaje, control de

	calidad de los productos) hasta el despacho de productos finales. - Determina de manera eficaz el inventario de material y definición de tiempo de reposición. - Sabe priorizar y ordenar procesos, según la demanda de productos y servicios. - Comunica para distintos usuarios internos y externos lo que ha definido como flujo de proceso al interior de la empresa. - Capacidad de adaptar los procesos de acuerdo a variación en la metodología de trabajo o la tecnología o condiciones internas. - Toma decisiones con la velocidad requerida para el cambio de procesos.				
	<table> <tr> <th>Conocimientos</th><th>Habilidades</th></tr> <tr> <td> - Conocimientos básicos necesarios para cumplir la competencia: - Sabe leer y escribir comprensivamente. - Sabe efectuar operaciones de matemáticas básicas (suma , resta, multiplicación y división). - Conoce distintas fuentes de información. - Manejo planillas de cálculos, Excel, Word. - Navega por Internet. - Conocimientos Técnicos necesarios para cumplir la competencia: - Conocer y comprender conceptos financieros básicos. - Conocimientos de administración básica. - Nociones de planificación estratégica. - Manejo del portal Chile Compra y Chile Proveedores. - Conocimientos reglamentarios necesarios para cumplir la competencia: - Conoce la legislación comercial (tales como formación de empresas, uso y emisión de cheques, letras, facturas, etc.), laboral y del consumidor. - Conoce las normas medio ambiental y de responsabilidad social. - Legislación tributaria y políticas vigentes de empresas de 1 y 2 categoría. </td><td> - Capacidad emprendedora para ser capaz de integrar nuevas oportunidades de negocio. - Adecuación frente a escenarios cambiantes. - Liderazgo para lograr transmitir claramente el compromiso frente a la estrategia competitiva. - Manejar técnicas de comunicación, recepción y entrega de información. - Sabe integrarse en las labores que requieren trabajo en equipo. - Capacidad de crear climas de confianza. - Consciente y eficiente respecto a los compromisos tomados en reuniones. - Muestra persistencia frente a problemas y desafíos. - Mantiene la calma en situaciones de tensión. - Escucha a los demás, interpreta sus mensajes y responde en forma apropiada. - Capacidades en el manejo responsable de sus finanzas y créditos. </td></tr> </table>	Conocimientos	Habilidades	- Conocimientos básicos necesarios para cumplir la competencia: - Sabe leer y escribir comprensivamente. - Sabe efectuar operaciones de matemáticas básicas (suma , resta, multiplicación y división). - Conoce distintas fuentes de información. - Manejo planillas de cálculos, Excel, Word. - Navega por Internet. - Conocimientos Técnicos necesarios para cumplir la competencia: - Conocer y comprender conceptos financieros básicos. - Conocimientos de administración básica. - Nociones de planificación estratégica. - Manejo del portal Chile Compra y Chile Proveedores. - Conocimientos reglamentarios necesarios para cumplir la competencia: - Conoce la legislación comercial (tales como formación de empresas, uso y emisión de cheques, letras, facturas, etc.), laboral y del consumidor. - Conoce las normas medio ambiental y de responsabilidad social. - Legislación tributaria y políticas vigentes de empresas de 1 y 2 categoría.	- Capacidad emprendedora para ser capaz de integrar nuevas oportunidades de negocio. - Adecuación frente a escenarios cambiantes. - Liderazgo para lograr transmitir claramente el compromiso frente a la estrategia competitiva. - Manejar técnicas de comunicación, recepción y entrega de información. - Sabe integrarse en las labores que requieren trabajo en equipo. - Capacidad de crear climas de confianza. - Consciente y eficiente respecto a los compromisos tomados en reuniones. - Muestra persistencia frente a problemas y desafíos. - Mantiene la calma en situaciones de tensión. - Escucha a los demás, interpreta sus mensajes y responde en forma apropiada. - Capacidades en el manejo responsable de sus finanzas y créditos.
Conocimientos	Habilidades				
- Conocimientos básicos necesarios para cumplir la competencia: - Sabe leer y escribir comprensivamente. - Sabe efectuar operaciones de matemáticas básicas (suma , resta, multiplicación y división). - Conoce distintas fuentes de información. - Manejo planillas de cálculos, Excel, Word. - Navega por Internet. - Conocimientos Técnicos necesarios para cumplir la competencia: - Conocer y comprender conceptos financieros básicos. - Conocimientos de administración básica. - Nociones de planificación estratégica. - Manejo del portal Chile Compra y Chile Proveedores. - Conocimientos reglamentarios necesarios para cumplir la competencia: - Conoce la legislación comercial (tales como formación de empresas, uso y emisión de cheques, letras, facturas, etc.), laboral y del consumidor. - Conoce las normas medio ambiental y de responsabilidad social. - Legislación tributaria y políticas vigentes de empresas de 1 y 2 categoría.	- Capacidad emprendedora para ser capaz de integrar nuevas oportunidades de negocio. - Adecuación frente a escenarios cambiantes. - Liderazgo para lograr transmitir claramente el compromiso frente a la estrategia competitiva. - Manejar técnicas de comunicación, recepción y entrega de información. - Sabe integrarse en las labores que requieren trabajo en equipo. - Capacidad de crear climas de confianza. - Consciente y eficiente respecto a los compromisos tomados en reuniones. - Muestra persistencia frente a problemas y desafíos. - Mantiene la calma en situaciones de tensión. - Escucha a los demás, interpreta sus mensajes y responde en forma apropiada. - Capacidades en el manejo responsable de sus finanzas y créditos.				

Propósito

Es parte del catálogo de competencias de CHILEVALORA y fue elaborado para ser utilizado como **referente para la certificación de competencias**.

Marco institucional

CHILEVALORA es un organismo tripartito, que se relaciona con el Presidente de la República por intermedio del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, cuya es aumentar las competencias laborales de las personas, a través de procesos de evaluación y certificación alineados con las demandas del mercado del trabajo y propiciando su articulación con una oferta de capacitación laboral basada en competencias. Al mismo tiempo, promover el enfoque de competencias en la educación formal de nivel medio y superior, en programas de innovación y fomento productivo, en la gestión de personas a nivel de empresas, en programas sociales y sistemas de intermediación laboral, en un esquema de formación permanente.

Fue creado como la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales a partir de la entrada en vigencia de la Ley 20.267 que crea el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales y perfecciona el Estatuto de Capacitación y Empleo.

A través de este Sistema, el país quiere otorgarle valor social a las competencias de las personas, aumentar sus competencias, mejorar su calidad de vida y generar oportunidades para una sociedad más equitativa. Su accionar busca disminuir las brechas de capital humano, generando mayores oportunidades de formación continua y aumentando la valorización de las personas. ChileValora apunta a reconocer que el valor está en las competencias más que en los títulos, buscando con ello aumentar la

	empleabilidad y productividad de los trabajadores. En 2011 se cuenta con más de 20 mil trabajadores que ya han participado de experiencias demostrativas de evaluación y certificación.
Elaboración	El levantamiento de la competencias se hizo en un trabajo conjunto entre CONUPIA (Confederación de la Mediana, Pequeña Microindustria, Servicios y Artesanado de Chile,) y la Fundación Chile. De acuerdo al Artículo 2 del reglamento que regula los proyectos de competencias laborales, los procesos de levantamiento de perfiles ocupacionales y estándares de competencia deben regirse por los siguientes principios: a) Orientación a la Demanda. Los perfiles ocupacionales deben responder siempre a la existencia de una necesidad real del mercado del trabajo en algún sector productivo, para garantizar su uso y pertinencia. b) Universalidad. Los perfiles ocupacionales deben reflejar un estándar mínimo común de una función laboral al interior de un sector productivo, permitiendo la mayor movilidad de las personas y garantizando su portabilidad, sin perjuicio de las diferencias sectoriales o territoriales que pudieran ser consideradas. e) Validez Sectorial. El valor de los perfiles ocupacionales radica en el reconocimiento y consenso que los actores representativos de un sector productivo les otorguen. d) Transparencia. El Sistema debe garantizar el acceso oportuno y ágil de todos los actores claves a la información relacionada con los perfiles ocupacionales y sus procesos asociados. e) Calidad. El Sistema debe resguardar el cumplimiento de criterios y metodologías que garanticen la calidad de los perfiles acreditados por ChileValora, con la debida flexibilidad según las distintas realidades ocupacionales.
Marco conceptual	El artículo 3 del reglamento que regula los procesos de identificación de competencias plantea las definiciones de algunos de los términos utilizados, entre los que seleccionamos los siguientes para facilitar la comprensión del perfil: a) Competencia Laboral: aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo. b) Unidad de Competencia Laboral: es un estándar que describe los conocimientos, las habilidades y aptitudes que un individuo debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo, incluyendo las variables, condiciones o criterios para inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. c) Perfil Ocupacional: es una agrupación de Unidades de Competencia Laboral

	relevantes para una determinada área ocupacional u oficio. d) Función Laboral: actividad laboral donde se aplica una determinada competencia que combina las aptitudes, conocimientos, habilidades y destrezas de un individuo, definidas y esperadas por el sector productivo. e) Estudio Sectorial: es la caracterización de un sector productivo que permite identificar las principales necesidades y requerimientos del capital humano, tecnología, aspectos claves del mercado y proyección de crecimiento y competitividad para el mediano y largo plazo. Tiene como objetivo entregar información actualizada y de fuentes primarias y secundarias acerca de las áreas que resulten claves para la identificación de perfiles ocupacionales, el desarrollo de procesos de evaluación y certificación de competencias laborales y de oferta formativa asociada. f) Conocimientos: información que debe poseer un individuo sobre determinadas materias, para ejecutar las actividades correspondientes a una función laboral. g) Aptitudes: capacidad que tiene un individuo para afrontar las diferentes situaciones que le son requeridas por una tarea. h) Habilidades o destrezas: capacidades cognitivas, psicomotoras o psicosociales de un individuo para ejecutar una función laboral. i) Actitudes: disposición o postura de un individuo frente a la ejecución de una función laboral. j) Levantamiento, generación o identificación de competencias: proceso que permite establecer cuáles son las competencias necesarias para que un individuo cumpla satisfactoriamente una función laboral. Existen diferentes métodos para llevar a cabo este proceso tales como análisis funcional, ocupacional (DACUM, AMOD y SCID) y conductual.
Aspectos significativos	✓ El perfil del gestor MYPE ha sido desarrollado desde un enfoque analítico funcional. En consecuencia, se estructura a partir de aquellas competencias de carácter técnico operativo y estándares mínimos necesarios que el sujeto necesita desarrollar para alcanzar un desempeño competente en su rol. Este enfoque prioriza la claridad y objetividad en las definiciones de <i>los resultados a lograr</i> en términos de desempeño observable. El análisis de las competencias se realiza a partir de los procesos productivos, se centra en el objetivo a lograr e infiere la competencia de la calidad del desempeño en relación a los resultados planeados del proceso (<i>'process output'</i>⁸) más que en la forma de llegar a ellos. Un aspecto a señalar es la asociación de conductas a

⁸ Mertens, L. Ibíd.

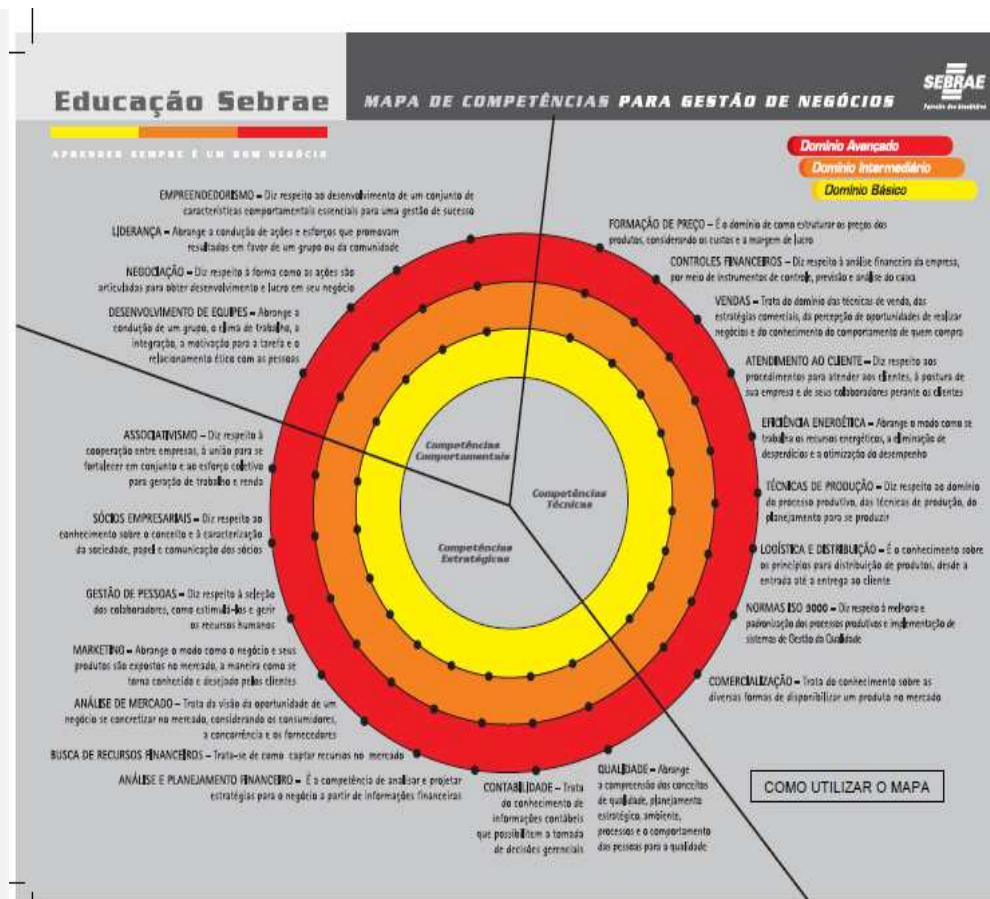
cada una de las actividades clave.

- ✓ Los criterios de desempeño proporcionan información suficiente como para gestionar las competencias: evaluar, definir brechas y diseñar respuestas formativas acordes (definir objetivos de aprendizaje, seleccionar contenidos procedimentales, conceptuales y actitudinales, etc.).
- ✓ **Resulta interesante para trabajar las competencias técnicas del empresario emprendedor MIPYME para la ECI.**

3.2. SEBRAE (Brasil)

Mapa de competencias para la gestión de negocios, perfil de competencias del emprendedor y referenciales educativos

Presentación de los productos.	Se presentan dos productos, ambos generados por el SEBRAE, que merecen ser tenidos en cuenta para el Estudio. Se trata de: 1. Mapa de competencias para la gestión de negocios 2. Perfil de competencias del emprendedor del siglo XXI-, incluido en los Referenciales Educativos del SEBRAE (Ver Anexo 2)
Mapa de competencias para la gestión de negocios	El mapa de competencias para la gestión de negocios presenta tres grandes áreas de competencias: I) Competencias estratégicas: Son competencias relacionadas con la visión del mercado y las tendencias, y sobre los cambios que afectan a su negocio. Se refiere a cómo evaluar la información disponible en el mercado sobre oportunidades de asociación, análisis y planificación, gestión humana, marketing y otros conocimientos. Se trata de cómo el emprendedor piensa acerca de su negocio. II) Competencias comportamentales: Competencias que facilitan la relación con otras empresas, con proveedores y clientes. Es la manera de participar, negociar y liderar personas y equipos. Están relacionadas con la forma de ser y de interactuar. En resumen, forman parte de la postura de la persona frente al negocio y de su comportamiento como emprendedor. III) Competencias técnicas: Habilidades que forman parte de la actividad operativa del negocio: producción, procesos, controles financieros y de materiales, ventas y distribución. En síntesis, todos los aspectos prácticos que el emprendedor debe resolver en el día a día de la empresa.



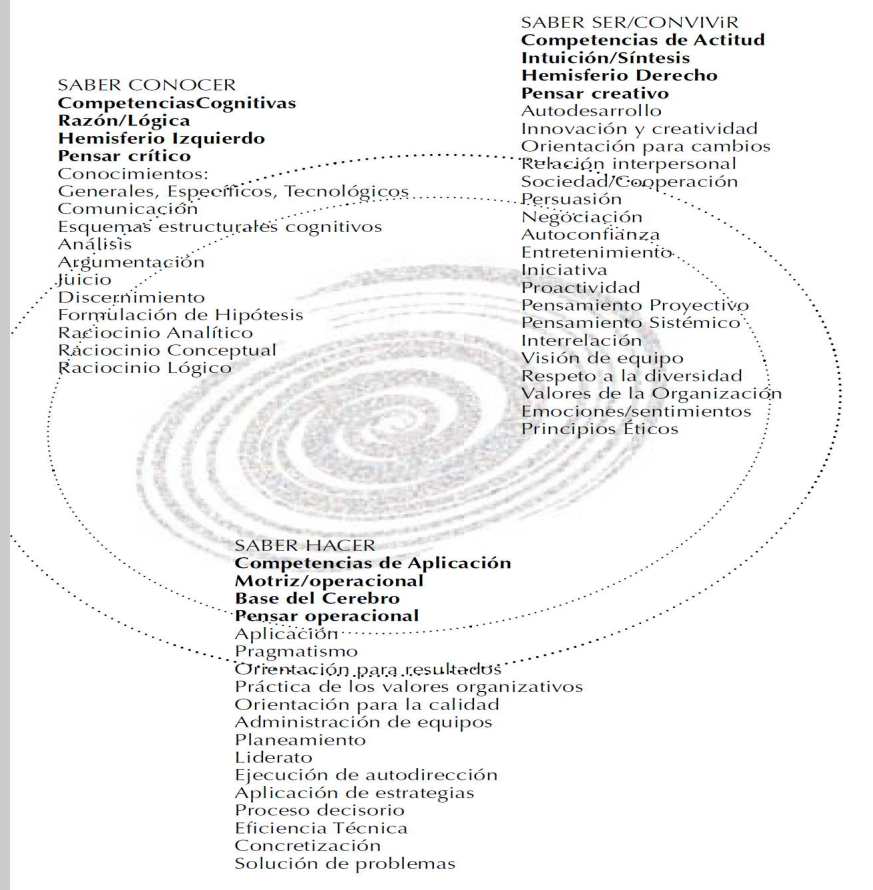
Son **22 competências** en total y cada una de ellas cuenta con una definición de carácter general y considerando tres niveles de dominio posible: básico, intermedio y avanzado.

Perfil de competencias del emprendedor del siglo XXI

En los Referenciales Educativos del SEBRAE se presenta un perfil de competencias del emprendedor del siglo XXI, que se agrupa en tres áreas de saberes:

- ✓ Saber conocer
- ✓ Saber ser/convivir
- ✓ Saber hacer.

Para cada una de estas áreas se propone un conjunto de competencias, a saber:



Propósito

Ambos perfiles (o mapas) fueron elaborados con el propósito de contar con competencias de referencia para la formación.

En el primer caso, el **Mapa de competencias** cuenta con un instrumento para la autoevaluación de los gestores de negocios con la finalidad de detectar brechas y necesidades de formación y desarrollo. Se trata de una herramienta muy interesante que permite a las personas situarse en relación a tres niveles de dominio de cada competencia y que presentamos a continuación:

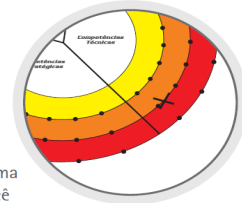
Completar los datos del mapa es muy fácil. Es necesario comprender la definición utilizada y el nivel de desarrollo de las 22 competencias. La determinación del nivel de dominio se divide en tres:

- **Dominio avanzado** - Significa que usted conoce bien y sabe cómo usar ampliamente la competencia en su negocio.
- **Dominio intermedio** - Significa que todavía se puede explorar más la competencia para poder aprovecharla mejor.
- **Dominio básico** - Quiere decir que Ud. todavía utiliza tímidamente la

competencia. *Usted tiene que potenciar su uso para obtener buenos resultados.*

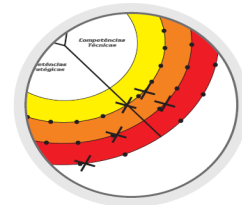
Instruções para preenchimento do Mapa

1 – Escolha uma competência qualquer e inicie o trabalho. Você deve marcar com um "x" o ponto referente ao tipo de domínio que você tem em relação a ela. Os pontos estão localizados nos círculos. O círculo de fora é o extremo do domínio, ou seja, "Domínio Avançado". O círculo menor é o outro extremo, quer dizer "Domínio Básico".

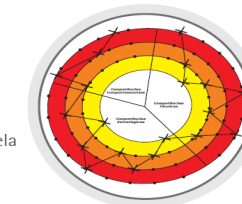


Por exemplo: na competência "Liderança", você se questiona o quanto seus subordinados são bem liderados, o quanto você consegue liderar uma equipe, se você é convincente em motivar seu grupo de trabalho. Se você acha que tem algumas dificuldades nesta competência e precisa conhecer muito mais sobre ela, deve marcar o ponto que está no círculo amarelo, ou seja, "Domínio Básico". Ao contrário, se você acredita que é um bom líder, mas que ainda pode melhorar mais um pouco, você deve marcar o "Domínio Intermediário", que está no penúltimo círculo no sentido para fora.

2 – Siga marcando competência por competência, sempre escolhendo um dos três pontos para marcar. Se você ficar com dúvidas sobre o tipo de domínio que você tem em relação a uma ou outra competência, pense em seu dia-a-dia. A rotina dirá se você tem dificuldades ou se domina bem a competência.



3 – Depois que você avaliar cada competência é o momento de ligar os pontos marcados. É simples, você escolhe um ponto marcado para começar. Depois, ligue este ponto ao ponto marcado que está imediatamente ao lado. E assim, sucessivamente. Quando chegar ao último ponto você terá uma figura no formato parecido ao de uma estrela de múltiplas pontas.



4 – Não esqueça de conferir para ver se marcou todas as competências.

Para ampliar ver anexo 3

Marco institucional

EL SERVICIO BRASILEÑO DE APOYO A LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS – SEBRAE es un servicio social autónomo, que opera bajo la forma de entidad asociativa de derecho privado sin fines de lucro.

Se creó con la finalidad de apoyar los segmentos de empresas de pequeño porte, en función de su gran capacidad de generación de empleo y renta, elementos esenciales para un proceso armónico de desarrollo de una nación.

El SEBRAE, que sustituyó al antiguo CEBRAE, se transformó en un servicio social autónomo y, aunque no gubernamental, es de carácter público, por utilizar recursos provenientes del sistema fiscal.

	Está integrado por representantes de la iniciativa privada y también del gobierno para estimular y promover las empresas de pequeño porte, de forma compatible con las políticas nacionales de desarrollo. El objetivo del SEBRAE, según el Art. 5º, capítulo II, de su Estatuto Social es <i>el de fomentar el desarrollo sostenible, la competitividad y el perfeccionamiento técnico de las microempresas y de las empresas de pequeño porte, industriales, comerciales, agrícolas y de servicios, especialmente en los campos de la economía, administración, finanzas y legislación; de la facilitación del acceso al crédito; de la capitalización y fortalecimiento del mercado secundario de títulos de capitalización de aquellas empresas; de la ciencia, tecnología y medio ambiente; de la capacitación administrativa y de la asistencia social en consonancia con las políticas nacionales de desarrollo.</i> En el actual contexto, el SEBRAE pretende ser un instrumento efectivamente transformador de la realidad brasileña, que ayude a establecer un ambiente propicio al florecimiento sostenible de los pequeños negocios y generar conocimientos sobre ese importante segmento del sector empresarial, que contribuya para la construcción de un Brasil más justo. El SEBRAE, como institución dirigida a emprendedores que generan renta y empleos, además de sus funciones económicas, sociales y de prestación de servicios, tiene una importante función educativa, en el sentido del compromiso colectivo y permanente de formación de los individuos, para que despierten y desarrollen su potencial emprendedor, de manera a mejorar su calidad de vida y la de su comunidad.
Elaboración	Carecemos de información detallada acerca del proceso de elaboración pero se puede afirmar que estos productos fueron elaborados por los técnicos de SEBRAE a partir de la información con que cuentan tras una larga trayectoria de trabajo con la micro y pequeña empresa en todo el territorio brasileño. Es así que en los referenciales educativos se afirma que la sociedad contemporánea exige personas: ✓ emprendedoras, ✓ autónomas, ✓ con competencias múltiples, ✓ que sepan trabajar en equipo, tengan capacidad de; ✓ aprender ✓ adaptarse a situaciones nuevas y complejas, ✓ enfrentar, sin cesar, nuevos desafíos y ✓ promover transformaciones.

Marco conceptual

El SEBRAE, que sigue una concepción integrada de educación, conceptúa competencia como la **facultad de movilizar conocimientos/ saberes, actitudes y habilidades/ procedimientos para un desempeño satisfactorio en diferentes situaciones de vida: personales, profesionales o sociales.**

En la actualidad, la noción de competencia ha evolucionado hacia el entendimiento de que se refiere a una construcción mental y no a la mera solución de tareas, pues su dominio va más allá del saber hacer. El componente de actitud y el conocimiento tácito, además del explícito, pasaron a incorporarse al conjunto de elementos que componen la naturaleza de la competencia. Hay una tendencia convergente entre los diferentes planteamientos que indican la visión de competencia como un proceso que comprende las dimensiones saber conocer, ser/convivir y saber hacer y, así, la competencia puede ocurrir en el ámbito de la interrelación, de las estrategias cognitivas o en el de operación. Según Le Boterf (FLEUR Y, 2001), competencia es un concepto en construcción.

Lo que es importante destacar en la educación para el desarrollo de competencias es que ellas son esenciales en el aprendizaje de los adultos, pues ellos, en función de las exigencias explícitas de su acción social y profesional, necesitan una formación orientada para finalidades específicas. El adulto construye un conocimiento si está motivado, por estar de alguna forma relacionado a una necesidad o desafío, o si percibe la importancia de aquel aprendizaje para su vida, sea en el plan personal, profesional o social, lo que conduce a la comprensión de que el contexto y el significado son las bases del aprendizaje para el desarrollo de competencias. Es importante, para el adulto, que él constatare y valorice sus propias competencias, dentro de su profesión o de otras prácticas sociales y que descubra las que aún necesita desarrollar.

Las competencias comprenden la movilización de esquemas cognitivos, de actitud y de operaciones, frente a determinado contexto, por eso, su descripción en detalle depende del área y del tema a trabajar y de las circunstancias en las que se desarrolla, dado que la situación puede determinar la necesidad de dar mayor énfasis a una de las dimensiones, aunque todas sean contempladas.

La administración de los emprendimientos puede incorporar la nueva manera de pensar, valorizando el capital intelectual y el conocimiento compartido, entendido como el resultado de las competencias de los individuos y de la empresa.

El capital intelectual comprende competencias de naturaleza:

Cognitiva: conocimiento explícito (conjunto de conceptos, hechos y teorías aprendidos e incorporados por la movilización de esquemas cognitivos) y tácito (construcción personal, mediante experiencias e interpretaciones).

De actitud: actitudes, valores, creatividad, intuición, emoción, sentimientos, autoestima e

	interrelaciones.
	Operacionales: experiencias, productividad.
Aspectos significativos	✓ El mapa de competencias para la gestión de negocios presenta tres áreas de competencia que resultan de interés para el proyecto. Las competencias técnicas son de carácter transversal es decir comunes a todos los emprendedores, las competencias comportamentales son competencias conductuales clave para los emprendedores y las competencias estratégicas podrían analizarse con base en el modelo, seleccionando cuáles resultan más críticas para cada etapa. ✓ El perfil ha sido desarrollado desde un enfoque analítico básicamente conductual y se estructura a partir de aquellas competencias distintivas que caracterizan a los emprendedores que se desempeñan con éxito en su rol. ✓ Cabe señalar que en este caso se carece de estándares o conductas observables, claramente definidas que permitan evaluar la competencia. ✓ En cuanto al perfil de competencias, también desarrollado desde un enfoque conductual, incluye presenta un mapeo amplio de las competencias para el siglo XXI. Sin embargo su formulación es tan general que parece ser un instrumento útil sólo como herramienta de control y validación de los avances que el proyecto vaya logrando en sus procesos de identificación. ✓ Se recomienda analizar el mapa de competencias contrastándolo con las etapas del modelo. ✓ Se sugiere tomar como referencia para el proyecto el instrumento de autoevaluación.

3.3. SENAI (Brasil)

Referenciales de competencias transversales en TIC, emprendedurismo, legislación laboral, seguridad laboral y medio ambiente.

Presentación de las competencias transversales

En la serie *Educação Profissional para a Nova Indústria* el SENAI presenta los referenciales que abordan aspectos conceptuales, normativos y pedagógicos relacionados con 5 competencias transversales consideradas clave para una formación integral y estratégica en el contexto actual.

El SENAI trabaja con un concepto funcional y operativo de la calificación profesional, formulado de la siguiente manera: calificación profesional es un conjunto estructurado de competencias que pueden ser reconocidas en el mercado laboral y adquiridas mediante la formación, la experiencia o por la combinación de ambas.

Se plantea que de acuerdo con el nuevo perfil del trabajador, el concepto de competencia va más allá del simple dominio de las habilidades manuales y / o la disposición a seguir las órdenes. "Los nuevos perfiles valorizan rasgos tales como la participación, la iniciativa, el razonamiento, el discernimiento y la información. Se requieren personas con iniciativa, capacidad de actuar frente a imprevistos o para enfrentar la incertidumbre".

Se realiza una propuesta de **cinco temas transversales**, cada uno de los cuales comprende ciertas competencias, conocimientos asociados y contenidos formativos. Algunas competencias, conocimientos y contenidos se señalan como "esenciales" en tanto otros se sugieren pero con carácter de "complementarios", de manera que las instituciones, de acuerdo a las condiciones específicas (población objetivo, entorno, niveles) puedan flexibilizar, adaptar y contextualizar la propuestas formativas.

Los temas transversales considerados estratégicos son los siguientes:

- **emprendedurismo;**
- **respeto por el medio ambiente;**
- **manejo de TICs;**
- **manejo y aplicación de la legislación laboral, y**
- **trabajar en condiciones de salud y seguridad**

Las competencias identificadas para cada una de las áreas temáticas son las siguientes:

empreendedorismo	• Identificar las características inherentes al emprendedor, reconociendo la importancia del autodesarrollo. • Utilizar los fundamentos del emprendedurismo para optimizar recursos y resultados en el campo de actuación profesional o en la gestión de negocios. • Identificar las potencialidades para iniciar determinado negocio, y las actividades necesarias para ejercerlo.
medioambiente	• Aplicar principios básicos de protección ambiental. • Adoptar acciones de protección del medioambiente, teniendo en cuenta la responsabilidad social. • Proponer iniciativas que apunten a la protección del medioambiente en su entorno (casa, trabajo, comunidad).
inclusión digital	• Aplicar, en situaciones cotidianas, los conocimientos básicos de TIC. • Identificar las diferentes formas de TIC en beneficio del bienestar personal y colectivo. • Correlacionar las demandas de la sociedad y del mundo del trabajo con las soluciones de TIC existentes.
legislación laboral	• Identificar los dispositivos legales que reglamentan las relaciones laborales. • Identificar los reglamentos de la actividad profesional específica.
seguridad en el trabajo	• Identificar medidas de protección relativas a la salud y seguridad individual y colectiva, en el ambiente cotidiano. • Adoptar las condiciones materiales y humanas necesarias para el desarrollo del trabajo seguro en diversos ambientes organizacionales.

En la medida que el trabajo de referencia (volumen 8 de *Educação Profissional para a Nova Indústria*) está enfocado a desarrollar propuestas formativas, cada uno de los temas transversales comprende:

- Objetivos de aprendizaje,
- una justificación de la relevancia del tema
- La propuesta concreta que incluye: competencias, conocimientos y contenidos formativos.

A continuación se presenta el ejemplo del tema **empreendedorismo**:

5 TEMA TRANSVERSAL: EMPREENDEDORISMO

5.1 Palavras-chave

- Iniciativa, criatividade, competência, conhecimento, planejamento, organização, prioridade, gestão inteligente, inovação, risco e riqueza.

5.2 Objetivos da aprendizagem

- Focar a relevância do tema.
- Explicitar o processo decisório empreendedor.
- Apresentar os tipos básicos de novos empreendimentos.
- Abordar o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico.
- Destacar a responsabilidade ética do empreendedor.
- Indicar o quadro de competências na área do empreendedorismo.

5.3 Relevância do tema

Na linguagem coloquial, empreender é tomar a decisão de fazer algo e começar a fazer. Nesse sentido, falamos em empreender um trabalho. A partir daí, pode-se dizer que empreendedorismo é o processo de criar algum negócio novo e assumir os riscos e os benefícios dele decorrentes.

postos e a papéis emergentes com uma atuação de qualidade do trabalhador nas situações de trabalho (SENAI, 2000, p. 11).

5.5 Uma proposta concreta

No decorrer de 2007, foi criado um grupo de trabalho composto por colaboradores de vários Departamentos Regionais do SENAI. Esses profissionais são técnicos que elaboram desenhos curriculares para cursos de educação profissional baseados no desenvolvimento de competências. No decorrer das atividades, foram consultados os docentes que incorporam a temática do empreendedorismo nos cursos de aprendizagem e de educação profissional técnica de nível médio.

O objetivo do grupo de trabalho foi estabelecer uma proposta de competências, conhecimentos e conteúdos que pudesse ser utilizada como referência para todas as unidades operacionais do Sistema SENAI. A proposta não exclui outras formas de aproximação ao tema transversal do empreendedorismo, mas, como uma escolha de adesão, possibilita dar rumo institucional no horizonte da competência transversal do empreendedorismo.

Observa-se uma diferenciação na proposta, pois alguns itens são assinalados como essenciais e outros como complementares. Os primeiros – essenciais – darão origem a um curso a distância de formação inicial e continuada de trabalhadores, a ser oferecido, a partir de 2008, de acordo com as metas do programa Educação para a Nova Indústria. Os demais itens, assinalados como complementares, serão incorporados pelos docentes dos diversos cursos do SENAI nas diversas áreas tecnológicas, de forma contextualizada, levando-se em conta o perfil do grupo de alunos e os contextos de atuação.

A proposta de competências, conhecimentos e conteúdos para o tema transversal de empreendedorismo encontra-se na tabela 1.

Tabela 1 – Competências, conhecimentos e conteúdos do tema transversal: empreendedorismo			
EMPREENDEDORISMO			
Competências		Assinalar a alternativa	
		Essencial	Complementar
1	Identificar as características inerentes ao empreendedor, reconhecendo a importância do auto-desenvolvimento.	x	
2	Utilizar os fundamentos do empreendedorismo para otimizar recursos e resultados no campo de atuação profissional ou na gestão de negócios.		x
3	Identificar as potencialidades para abertura de determinado negócio, relacionando as atividades necessárias para exercê-lo.		x
Conhecimentos/conteúdos formativos		Assinalar a alternativa	
		Essencial	Complementar
Empreendedorismo		x	
1	Conceito	x	
2	Características	x	
3	Tipos	x	
Características do empreendedor		x	
4	Atitudes empreendedoras:	x	
	• Busca de oportunidades e iniciativas	x	
	• Persuasão e redes de contato		x
	• Comunicação e negociação	x	
	• Liderança	x	
	• Ética e postura profissional	x	

Conhecimentos/conteúdos formativos		Assinalar a alternativa	
		Essencial	Complementar
	• Criatividade e proatividade	x	
	• Trabalho em equipe	x	
5	Ações empreendedoras:	x	
	• Análise de riscos		x
	• Exigência de qualidade e eficiência		x
	• Busca de informações	x	
	• Estabelecimento de metas		x
	• Planejamento e monitoramento sistemático		x
	• Raciocínio indutivo/dedutivo (ou lógica ou raciocínio lógico)	x	
	• Estratégias para levantamento de hipóteses		x
6	Gerenciamento eficaz:		x
	• Função gerencial		x
7	Produtos e serviços para fazerem a diferença:		x
	• Linha de produtos		x
	• Fatores para o sucesso		x
	• Qualidade		x
	• Identidade de mercado		x
	• Estratégias de diferenciação		x
	• Elaboração do projeto		x
8	Plano de negócio:		x
	• Elaboração do plano de negócio		x
	• Características empreendedoras:		x
	• Motivação		x
	• Competências		x
	• Cultura empreendedora e desenvolvimento local:		x
	• Ameaças e oportunidades		x
	• Ficha do local		x
	• Opções de empreendimento:		x
	• Possibilidades		x

Conhecimentos/conteúdos formativos		Assinalar a alternativa	
		Essencial	Complementar
	• Escolha da natureza do empreendimento		x
	• Mercado:		x
	• Conceito		x
	• Pesquisa		x
	• Custos e planejamento financeiro:		x
	• Cálculo de custos		x
	• (subitem) Composição da ficha de contas		x
	• Planejamento financeiro		x
	• (subitem) Despesas com investimentos e plano de custos		x
	• (subitem) Estimativa de empréstimos		x
	• (subitem) Ponto de equilíbrio		x
	• (subitem) Demonstração de resultados		x
	• (subitem) Fluxo de caixa		x
	• Plano de marketing:		x
	• A evolução do marketing		x
	• Estratégia competitiva		x
	• Composição do plano		x
	• Plano de negócio:		x
	• Organização		x

Para ampliar ver Anexo 4

Propósito

Tal como se ha mencionado, en este caso se trata de competencias identificadas como referencia para formación. Los referenciales de competencias buscan proporcionar orientaciones y directrices sobre el marco conceptual en el marco de las prácticas pedagógicas del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) con el objetivo de

	diseñar cursos y programas de educación que incluyan estos temas transversales en su currícula. Si bien la educación estrictamente profesional tiene como objetivo desarrollar las habilidades para el campo laboral, además de las competencias técnicas, en función de las exigencias tanto del desarrollo social como del entorno técnico profesional, es necesario desarrollar algunas competencias transversales. Son competencias y contenidos que deben ser trabajados dentro de los cursos de formación inicial y continua de trabajadores, ya sea en la etapa inicial de los programas, con un carácter propedéutico, o al término de los mismos, asumiendo un carácter de complementariedad y consolidación del aprendizaje.
Marco institucional	El Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) fue creado por el Decreto – Ley N° 4.048 del 22/01/42, por iniciativa del sector empresarial y es hoy uno de los más importantes polos nacionales de generación y difusión de conocimiento aplicado al desarrollo industrial. Forma parte del Sistema de la Confederación Nacional de la Industria - CNI y Federaciones de las Industrias de los estados. Desde la formación de los recursos humanos y de la prestación de servicios de asistencia al sector productivo, investigación aplicada e información tecnológica apoya a 28 áreas industriales. Está integrado por un un Departamento Nacional y 27 Departamentos Regionales, que llevan sus programas, proyectos y actividades a todo el territorio nacional, ofreciendo atención adecuada a las diferentes necesidades locales y contribuyendo al fortalecimiento de la industria y al desarrollo pleno y sustentable del país. Su misión es promover la educación profesional y tecnológica, la innovación y la transferencia de tecnologías industriales, contribuyendo a elevar la competitividad de la industria brasileña.
Elaboración	En el año 2007, fue creado un grupo de trabajo compuesto por colaboradores de varios Departamentos Regionales del SENAI. Este grupo estaba integrado por los técnicos que elaboran los diseños curriculares para los cursos de Educación Profesional basados en el desarrollo de competencias. En el proceso de trabajo fueron consultados también los docentes que incorporan las temáticas enfocadas (emprendedurismo, medio ambiente, etc.) en los cursos de aprendizaje y de educación técnico profesional de nivel medio. El objetivo del grupo de trabajo fue establecer una propuesta de competencias, conocimientos y contenidos que pudiese ser utilizada como referencia por todas las unidades operacionales del Sistema SENAI.

Marco conceptual	La inclusión de temas transversales en cursos y programas de formación profesional inicial del SENAI parte de un <i>a priori</i> según el cual los cinco temas transversales que aquí se presentan deben desarrollarse en el marco del enfoque de la formación por competencias. Como destaca Braslavski (1993), la competencia es un saber hacer con conocimiento y conciencia respecto del impacto que tiene este mismo saber. Este concepto nos lleva a la conclusión de que la competencia es un procedimiento en proceso continuo de revisión y perfeccionamiento que posibilita la solución de problemas de naturaleza material o espiritual, concreta o simbólica, y que cabe al sujeto (quien posee la competencia) hacerse cargo de las consecuencias. Se puede decir que la competencia comprende un conjunto de saberes que, a su vez, remite a tres categorías de competencia, definidas por Muñoz-Seca; Riverola (2004, p. 56) de la siguiente manera: • competencias de dominio: agrupamientos de conocimientos cuyas relaciones internas tienen que ver con la forma en que los objetos del entorno se relacionan con las tareas a realizar; • competencias de tareas o actividades: agrupamientos de conocimientos que apuntan a las relaciones internas de los objetivos con las tareas y las actividades que contribuyen a lograrlos; • competencias de inferencias: conjunto de conocimientos que se relacionan entre sí por las características del proceso deductivo de los saberes que las constituyen. Las competencias de inferencia son fundamentales en procesos de solución de problemas, creatividad y en esquemas de innovación. Estos tres conceptos deben ser comprendidos de forma operativa, a saber: • Solución de problemas: proceso de búsqueda de respuestas adecuadas frente a un desafío. • Creatividad: generación de ideas capaces de responder a problemas y a dificultades. • Innovación: puesta en práctica de nuevas ideas.
Aspectos significativos	✓ El caso SENAI-Competencias transversales resulta de gran interés para el diseño de actividades formativas en la medida que incluye los componentes esenciales del diseño curricular. ✓ Sin embargo el enunciado de competencias (definidas fundamentalmente desde un enfoque educativo) carece de estándares o criterios que permitan evaluar el logro de la misma.

- ✓ Apunta a ciertas competencias que hoy resultan básicas para desempeñarse en cualquier área profesional y en la vida misma. Y en consecuencia, brinda insumos de interés para la formación básica tanto de los trabajadores en general como de los empresarios –emprendedores en particular.

3.4. STPS (México)

Catálogo de competencias clave para la innovación en el trabajo- Secretaría de Trabajo y Previsión social.

Presentación del catálogo de competencias

El Catálogo de Competencias para la innovación en el trabajo incluye una lista de 31 competencias agrupadas en tres categorías:

- iv) conocimientos,
- v) habilidades y
- vi) actitudes y valores.

En el documento se dice que:

- Los **conocimientos** se refieren al conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
- Las **habilidades** son las destrezas y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de un ocupación de acuerdo con el grado de exactitud requerida.
- Se define a los **valores** como el conjunto de cualidades compartidas por el personal de una organización, que definen el comportamiento ideal de un grupo de personas, cualidades de las personas en la organización que son la base de la cultura deseada en el logro de la visión y la misión.
- Mientras que las **actitudes** refieren al comportamiento de un individuo para responder de una manera característica a una situación.

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS CLAVE PARA LA INNOVACIÓN EN EL TRABAJO

1. CONOCIMIENTOS

- Aseguramiento de la calidad
- Conocimiento técnico específico de la función que se realiza
- Estadística básica y herramientas de medición
- Gestión de recursos
- Gestión del conocimiento
- Liderazgo
- Tecnologías de la información

2. HABILIDADES

- Análisis y solución de problemas
- Capacidad de adaptación
- Capacidad de aprender
- Comunicación
- Cálculos numéricos y lógica
- Liderazgo colaborativo
- Negociación
- Orientación al cliente
- Pensamiento conceptual
- Pensamiento creativo
- Pensamiento crítico
- Pensamiento estratégico
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

3. ACTITUDES Y VALORES

- Autonomía
- Colaboración y cooperación
- Compromiso con la calidad y la mejora continua
- Ética
- Fortaleza
- Identificación e integración con la organización
- Motivación
- Proactividad
- Respeto a la diversidad y participación incluyente
- Responsabilidad social

Cada competencia, cuenta con los siguientes componentes:

- 1) Definición,
- 2) Descripción
- 3) Capacidades o conductas distribuidas en cuatro niveles de dominio, donde A corresponde a la de mayor dominio y D a la de menor.

A continuación presentamos una de las competencias como ejemplo:

Tecnologías de la información

Definición

Es la capacidad del trabajador para llevar a cabo su labor de manera eficiente y práctica gracias al uso de tecnologías de información y comunicaciones (TIC's), dentro del marco de la sociedad de información y la nueva economía global. Implica conocer, al menos, el uso de tecnologías multimedia para recuperar, verificar, procesar, almacenar, presentar e intercambiar en tiempo y forma datos que permitan generar conocimiento e información. Comporta hacer uso habitual de los recursos tecnológicos disponibles para resolver problemas reales de modo eficiente.

Descripción

Identificar los componentes básicos y el uso elemental de TIC's para desempeñar su trabajo, dominar lenguajes específicos (textual, numérico, icónico, sonoro, visual y gráfico), así como su aplicación en distintas situaciones y contextos de los diferentes tipos de información, sus fuentes, posibilidades y localización, procesar y gestionar adecuadamente información abundante y compleja, resolver problemas reales, tomar decisiones, trabajar en entornos colaborativos y generar ideas razonables y creativas.

- A. Capacidad para: entender, conocer, diseñar y poner en práctica a nivel de experto las tecnologías de información y comunicación, capaz de diseñar y de construir sistemas de TIC's de envergadura y complejos; tendrá la capacidad de concebir y de escribir sistemas de programas grandes y complejos, que trabajen bien, durante un periodo correcto, incluyendo documentación, estilo y legibilidad; además, podrá juzgar y evaluar programas grandes realizados por otros y decidir cuándo un problema debe resolverse por medio de TIC's. Constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos.
- B. Capacidad para: entender, conocer las tecnologías de información y comunicación, capaz de diseñar y de construir sistemas de TIC's; tendrá la capacidad de concebir y de escribir sistemas de programas grandes y complejos, que trabajen bien, durante un periodo correcto, incluyendo documentación, estilo y legibilidad. Constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos.
- C. Capacidad para: aprovechar las tecnologías de información y comunicación, capaz de diseñar y de construir sistemas de TIC's; tendrá la capacidad de responder inquietudes sobre sistemas de programas grandes y complejos. Constituirse en un referente dentro de su área de trabajo por sus conocimientos.
- D. Capacidad para: reconocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con las tecnologías de información y comunicación, mantener de manera constante su interés por aprender.

Para ampliar ver Anexo 5

Propósito

El documento tiene por objetivo presentar una guía de referencia para las organizaciones, los trabajadores, los empleadores y los recién egresados para lo cual identifica y describe las competencias para actuar positivamente en entornos laborales, ser innovador y, en consecuencia, más competitivo.

En esta línea se plantean los objetivos específicos de este trabajo:

- Identificar y promover las competencias que el trabajador mexicano debe poseer

	para desarrollar su capacidad creativa e innovadora. • Contribuir al desarrollo del capital humano de acuerdo con las competencias que debe poseer un trabajador en la actualidad. • Guiar a los trabajadores sobre las competencias que contribuyen a mejorar su empleabilidad. En cuanto a sus aplicaciones específicas, el catálogo pretende ser un instrumento para detectar brechas y necesidades de formación y elaborar planes individuales de desarrollo (ver conclusiones) en empresas y organizaciones de todo tipo y tamaño. Es también un referente para el diseño curricular, en particular para el Programa de Capacitación a Distancia (PROCADIST) que la Secretaría a través de la Dirección de Inclusión lleva adelante.
Marco institucional	La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal de México, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo, otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República. De conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012, los tres ejes rectores que dictan el actuar de la Secretaría son: la promoción de inversiones en una economía cada vez más competitiva que genere empleos y que fomente relaciones laborales basadas en la productividad; la conciliación de intereses entre los factores de la producción para lograr la paz laboral, y la legalidad para hacer valer la ley, sobre todo tratándose de previsión social, de inclusión laboral y de equidad de género.
Elaboración	Este catálogo fue elaborado en los años 2009-2010 por la Subsecretaría de Inclusión laboral de la STPS de México. De acuerdo a las referencias que se encuentran en el propio documento, puede inferirse que se elaboró tomando como base bibliografía de referencia aunque se carece de mayor información al respecto.

Marco conceptual	En este documento se considera la competencia como más que conocimientos y destrezas. Se señala que ésta involucra la capacidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizando recursos sicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto particular. Por ejemplo la habilidad de comunicarse efectivamente es una habilidad que se puede apoyar en el conocimiento de un individuo del lenguaje, destrezas prácticas en tecnología e información y actitudes con las personas con que se comunica. Las competencias se definen como una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores adecuados al contexto y las competencias clave para la innovación como aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo. Más allá de las definiciones que se plantean en el propio documento, las competencias han sido desarrolladas desde un enfoque analítico conductual. Básicamente las competencias conductuales refieren a los <i>atributos, conductas y comportamientos</i> de los colaboradores, que pueden generalizarse a diferentes situaciones y perdurar en el tiempo. De manera general, la necesidad de identificar competencias conductuales se fundamenta en la consideración de que en contextos cada vez más dinámicos, cambiantes y de alta competitividad, ya no basta con determinar las competencias “promedio” de los colaboradores, para cumplir con las tareas, funciones y responsabilidades propias de su cargo. Desde esta perspectiva, se busca ir más allá, poner el foco en aquellos trabajadores o emprendedores cuyo desempeño se destaca, investigando cuáles son las mejores prácticas y las competencias que se han movilizado para hacer la diferencia.
Aspectos significativos	• Las capacidades y conductas definidas tienen un alto grado de generalidad y, en tal sentido, es necesario que puedan transformarse en comportamientos concretos, verificables y gestionables. Efectivamente, el desafío de este enfoque es lograr que las competencias identificadas, en términos de capacidades o conductas distintivas de carácter general, puedan traducirse en instrumentos confiables para trabajar adecuadamente con ellas, como referentes para el desarrollo y la formación. • La división en las tres categorías seleccionadas puede ser discutible ya que cada competencia implica la puesta en juego de recursos de diversa índole (cognitivos y no-cognitivos) más allá del acento que unos y otras tengan en la estructura interna de cada competencia de acuerdo al tipo de demanda específica que la requiera. • El Catálogo presenta un amplio espectro de competencias que puede servir para contrastar los avances del trabajo de campo del proyecto. Sin embargo es

necesario subrayar la necesidad de adaptar y contextualizar las competencias y, particularmente los comportamientos asociados en los niveles de dominio, a la realidad de la MIPYME. En efecto muchas veces, dado que este tipo de competencias, menos visibles o evidentes pueden resultar difíciles de identificar se cae en la tentación adoptar alguno de los catálogos o diccionarios disponibles. Si esta “adopción” no pasa por un cuidadoso proceso de ***adaptación y contextualización a las necesidades y cultura de las micro y pequeñas empresas*** y más particularmente de los emprendedores que las lideran difícilmente se convertirán en instrumentos de gestión y aprendizaje.

4. Aportes para el proyecto Avanz@

Se identifican aspectos de cada caso que pueden resultar relevantes para el Estudio, analizándolos desde los ejes conceptuales del Proyecto:

Casos	Empresa sostenible	ECI	Modelo de desarrollo empresarial	Perfil del empresario emprendedor	Tipología de competencias	Etapas de trabajo del Proyecto a la que se asocia
ChileValora. Perfil y estándares de competencia para gestor MYPE	Sostenibilidad económica. Gestión tradicional.	No aportan.	Contextualiza en MIPYME. Analizar como se reflejan en cada etapa ¿estándares diferenciados?	Aportan el componente gestión. Incluyen estándares.	Competencias de gestión transversales a todos los empresarios-emprendedores.	Identificación y estandarización.
Mapa de competencias para la gestión de negocios, perfil de competencias del emprendedor y referenciales educativos. SEBRAE (Brasil)	Sostenibilidad económica, social y medioambiental.	Fundamentalmente las competencias estratégicas.	Analizar cuáles son las competencias clave en cada etapa.	Aportan al perfil en su conjunto.	Competencias personales, de gestión y técnicas. Transversales a todos los empresarios-emprendedores.	Identificación. Estrategias de desarrollo y formación. Instrumentos de diagnóstico.
Competencias transversales en TIC, emprendedurismo, seguridad laboral y medio ambiente SENAI (Brasil)	Sostenibilidad social, económica y medioambiental.	Aportan.	Se trata de competencias básicas que podrían ajustarse para cada etapa.	Especialmente emprendedurismo. Según está formulada refiere a las etapas 0 y 1.	Competencias básicas.	Identificación. Diseño curricular formación.
Competencias para la innovación en el trabajo, (STPS de México)	Sostenibilidad social y económica.	Aportan.	Examinar qué competencias y niveles de dominio podrían asociarse a cada etapa.	Aportan al perfil en su conjunto, desde lo conductual.	Competencias conductuales y de gestión, transversales a todos los empresarios-emprendedores.	Identificación y estandarización. Elaboración de estrategias de evaluación.

5. Bibliografía

Bunk, G. P., *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*, Revista CEDEFOP N° 1, Thessaloniki, 1994.

Cidec Guía para la gestión de las competencias transversales en las organizaciones. Cuaderno 35, San Sebastián, 2002.

Fernández, Carolina, Salinero, Miguel, Las competencias en el marco de la convergencia europea: Un nuevo concepto para el diseño de programas educativos, Encounters on Education Volume 7, Fall, Canadá, 2006.

Flanagan, J. C., The critical incident technique. Psychologic Bulletin, 51(4), 327-358, American Institute for Research and University of Pittsburgh, U.S.A., 1954.

IRIGOIN, María; VARGAS, Fernando. Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector Salud. Módulo 1. Unidades 1, 2 y 3. Montevideo. CINTERFOR/OIT. 2002.

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops/index.htm

Le Boterf, Guy, La ingeniería de las competencias, D'organisation, París, 1998.

MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. CINTERFOR/OIT. 1996.

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm>

6. Anexos en PDF

Anexo 1 - Perfil del Gestor MYPE ChileValora

Anexo 2 - SEBRAE mapa de competencias guía

Anexo 3 - Referenciales educativos SEBRAE

Anexo 4 - SENAI – Competencias transversales

Anexo 5 - Catálogo de competencias para la innovación en el trabajo STPS