



Oficina Internacional del Trabajo
CINTERFOR

Proyecto Avanz@

“Competencias para la productividad de las MIPYME centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación”

Estudio regional

Competencias para empresarios de las MIPYME en América Latina y el Caribe

San José, 6-9 de marzo de 2012

Nina Billorou - Fernando Barros
OIT/Cinterfor

Gestión del conocimiento en la formación profesional

www.oitcinterfor.org

Proyecto Avanz@

“Competencias para la productividad de las MIPYME centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación”

Con el apoyo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (www.idrc.ca)

IDRC  CRDI  Canada 



Objetivos y contenidos

Propósito:

Generar insumos útiles para el equipo del proyecto Avanz@

Objetivos

- identificar y explorar aquellos referenciales y estándares o normas de competencia desarrolladas en la región que puedan significar un aporte -total o parcial- o sugerir nuevas líneas de investigación.

¿Cómo?

- Revisión de perfiles y competencias disponibles en las diferentes experiencias, identificando la pertinencia y los aspectos a tener en cuenta por el proyecto.



Marco conceptual



- **Concepto de empresa sostenible.** (gestión sostenible).
- **Economía del conocimiento y la innovación** (competencia para la innovación).
- **Competencias para la ECI** (dimensiones o áreas de competencia Proyecto).
- **Modelo de desarrollo empresarial** (4 etapas).
- **El perfil de competencias del empresario-emprendedor.**
- **Arquitectura de competencias** (2 criterios complementarios: contenidos y alcance).



Selección de experiencias

- Finalidad del Estudio: 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).

- Criterios:

- marco institucional de referencia,
- usos y aplicaciones: validación
- complementariedad



Casos

- **Perfil y estándares de competencia para gestor MYPE.** Utilizado por ChileValora (Chile).
- **Mapa de competencias para la gestión de negocios, Perfil de competencias del emprendedor del siglo XXI** y referenciales educacionales elaborados por el SEBRAE (Brasil).
- **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.
- **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.



Oficina Internacional del Trabajo
CINTERFOR

Cada caso comprende

- **presentación de las competencias,**
- **marco institucional,**
- **enfoque conceptual,**
- **usos**
- **aspectos significativos.**



Análisis de las posibles contribuciones a los objetivos del Proyecto.



Oficina Internacional del Trabajo
CINTERFOR

Perfil y estándares de competencia para gestor MYPE. Utilizado por ChileValora (Chile).

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.



A tener en cuenta...

- desarrollado desde un enfoque analítico funcional: competencias de carácter técnico operativo y estándares mínimos necesarios para alcanzar un desempeño competente en su rol.
- *Logros* en términos de desempeño observable. Análisis desde procesos productivos, centrado en el objetivo a lograr e infiere la competencia de la calidad del desempeño en los resultados planeados del proceso (*‘process output’* [1]) más que en la forma de llegar a ellos.
- Asociación de conductas a cada una de las actividades clave.
- Criterios de desempeño que proporcionan información suficiente para gestionar las competencias.
- **Interesante para trabajar las competencias técnicas del empresario emprendedor MIPYME para la ECI.**



Oficina Internacional del Trabajo
CINTERFOR

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

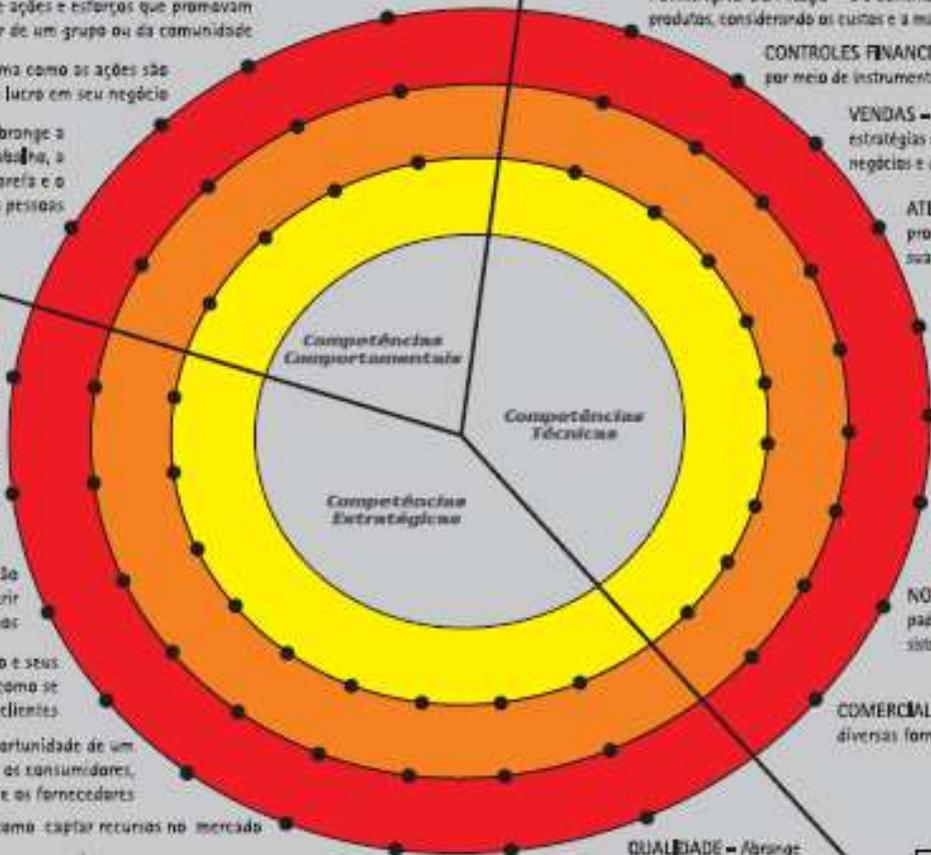
Mapa de competencias para la gestión de negocios con 3 grandes áreas de competencias:

- **I) Competencias estratégicas:** Son competencias relacionadas con la visión del mercado y las tendencias, y sobre los cambios que afectan a su negocio. Cómo el emprendedor piensa su negocio.
- **II) Competencias comportamentales:** Están relacionadas con la forma de ser y de interactuar: la postura de la persona frente al negocio y de su comportamiento como emprendedor.
- **III) Competencias técnicas:** Actividad operativa del negocio: producción, procesos, controles financieros y de materiales, ventas y distribución. Aspectos prácticos que el emprendedor debe resolver en el día a día de la empresa.

APRENDER SEMPRE É UM BOM NEGÓCIO

- Domínio Avançado**
- Domínio Intermediário**
- Domínio Básico**

- EMPREENDEDORISMO** – Diz respeito ao desenvolvimento de um conjunto de características comportamentais essenciais para uma gestão de sucesso
- LIDERANÇA** – Abrange a condução de ações e esforços que promovam resultados em favor de um grupo ou da comunidade
- NEGOCIAÇÃO** – Diz respeito à forma como as ações são articuladas para obter desenvolvimento e lucro em seu negócio
- DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES** – Abrange a condução de um grupo, o clima de trabalho, a integração, a motivação para a tarefa e o relacionamento ético com as pessoas
- ASSOCIATIVISMO** – Diz respeito à cooperação entre empresas, à união para se fortalecer em conjunto e ao esforço coletivo para geração de trabalho e renda
- SÓCIOS EMPRESARIAIS** – Diz respeito ao conhecimento sobre o conceito e à caracterização da sociedade, papel e comunicação dos sócios
- GESTÃO DE PESSOAS** – Diz respeito à seleção dos colaboradores, como estimulá-los e gerir os recursos humanos
- MARKETING** – Abrange o modo como o negócio e seus produtos são expostos no mercado, a maneira como se torna conhecida e desejada pelos clientes
- ANÁLISE DE MERCADO** – Trata da visão da oportunidade de um negócio se concretizar no mercado, considerando os consumidores, a concorrência e os fornecedores
- BUSCA DE RECURSOS FINANCEIROS** – Trata-se de como captar recursos no mercado
- ANÁLISE E PLANEJAMENTO FINANCEIRO** – É a competência de analisar e projetar estratégias para o negócio a partir de informações financeiras



- FORMAÇÃO DE PREÇO** – É o domínio de como estruturar os preços dos produtos, considerando os custos e a margem de lucro
- CONTROLES FINANCEIROS** – Diz respeito à análise financeira da empresa, por meio de instrumentos de controle, previsão e análise do caixa
- VENDAS** – Trata do domínio das técnicas de venda, das estratégias comerciais, da percepção de oportunidades de realizar negócios e do conhecimento do comportamento de quem compra
- ATENDIMENTO AO CLIENTE** – Diz respeito aos procedimentos para atender aos clientes, à postura de sua empresa e de seus colaboradores perante os clientes
- EFICIÊNCIA ENERGÉTICA** – Abrange o modo como se trabalha os recursos energéticos, a diminuição de desperdícios e a otimização do desempenho
- TÉCNICAS DE PRODUÇÃO** – Diz respeito ao domínio do processo produtivo, das técnicas de produção, do planejamento para se produzir
- LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO** – É o conhecimento sobre os princípios para distribuição de produtos, desde a entrada até a entrega ao cliente
- NORMAS ISO 9000** – Diz respeito à melhoria e padronização dos processos produtivos e implementação de sistemas de Gestão da Qualidade
- COMERCIALIZAÇÃO** – Trata do conhecimento sobre as diversas formas de disponibilizar um produto no mercado
- QUALIDADE** – Abrange a compreensão dos conceitos de qualidade, planejamento estratégico, ambiente, processos e o comportamento das pessoas para a qualidade

COMO UTILIZAR O MAPA



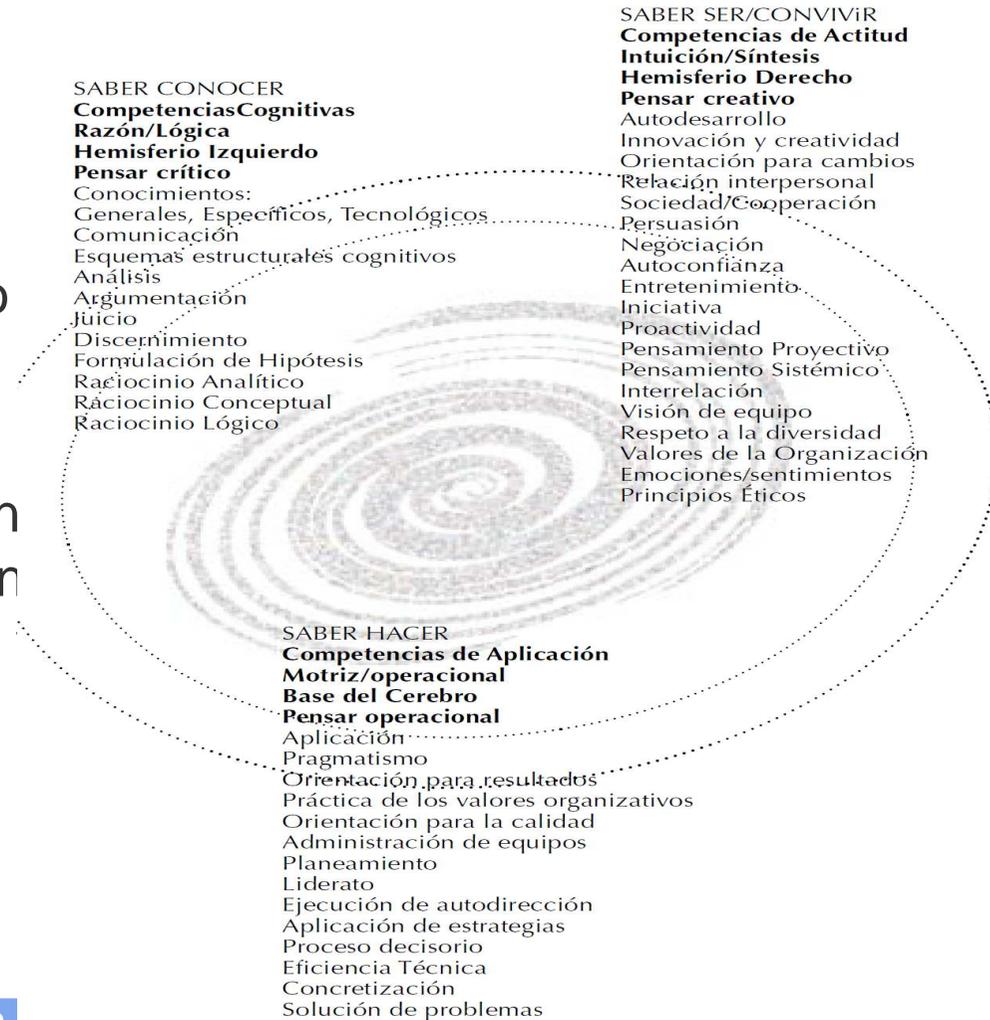
SEBRAE: Perfil de competencias del emprendedor del siglo XXI

Tres áreas de saberes:

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

Cada área comprende un conjunto de competencias.

Instrumento para la autoevaluación de los gestores de negocios con la finalidad de detectar brechas necesidades de formación y desarrollo.





A tener en cuenta...

Mapa:

- 3 áreas de competencia de interés para el proyecto.
 - *Competencias técnicas transversales* a todos los emprendedores,
 - *Competencias comportamentales /conductuales* clave para los emprendedores (podrían analizarse por niveles).
 - *Competencias estratégicas* podrían analizarse con base en el modelo, seleccionando cuáles resultan más críticas para cada etapa.
- Enfoque analítico conductual: competencias distintivas que caracterizan a los emprendedores que se desempeñan con éxito en su rol.
- Carece de estándares o conductas observables, claramente definidas que permitan evaluar la competencia.

Perfil de competencias:

- también desde un enfoque conductual,
- formulación general

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.



Oficina Internacional del Trabajo
CINTERFOR

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

Temas transversales estratégicos:

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

emprendedurismo

- **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.**



A tener en cuenta...

- Diseño curricular.
- Carece de estándares o criterios que permitan evaluar el logro de las competencias.
- Competencias que hoy resultan básicas para desempeñarse en cualquier área profesional y en la vida misma.
- Para pensar los perfiles: competencias esenciales y complementarias.



Oficina Internacional del Trabajo
CINTERFOR

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

31 competencias agrupadas en tres categorías:

- conocimientos
- habilidades y
- actitudes y valores.

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

Gestión del conocimiento en la formación profesional

www.oitcinterfor.org

Proyecto Avanz@

"Competencias para la productividad de las MIPYME centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación"

Con el apoyo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (www.idrc.ca)

IDRC  CRDI  Canada 



A tener en cuenta...

- Alto grado de generalidad.
- División en tres categorías puede ser discutible ya que cada competencia implica la puesta en juego de recursos de diversa índole (cognitivos y no-cognitivos)
- Niveles de dominio
- **Puede servir para contrastar los avances del trabajo de campo del proyecto.**
- Adaptar y contextualizar las competencias y, particularmente los comportamientos asociados a la realidad de la MIPYME.

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.



Oficina Internacional del Trabajo
CINTERFOR

TRABAJO DECENTE

Un mundo mejor comienza aquí.

“Necesitamos tener sueños y estar dispuestos a asumir riesgos con nuevas ideas y métodos de trabajo.”

*Sr. Juan Somavía, 2009,
Director General de la OIT*



billorou@oitcinterfor.org

barros@oitcinterfor.org

www.oitcinterfor.org



Gracias por su atención

Gestión del conocimiento en la formación profesional

www.oitcinterfor.org

Proyecto Avanz@

“Competencias para la productividad de las MIPYME
centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación”

Con el apoyo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (www.idrc.ca)

IDRC  CRDI Canada 