

# 2.4 Competencias Para el éxito

Establecer una empresa innovadora / cooperativa



Módulo electrónico 2: Emprendimiento (social) y cooperativas en teoría  
Febrero 2021



# COMPETENCIAS

- **Definición:** entendido desde hace mucho tiempo como la habilidad o capacidad de una persona para realizar un trabajo. En la década de 1970, la empresa estadounidense McBer definió las competencias como características personales específicas que dieron como resultado un desempeño efectivo.
- **Antecedentes:** los empleadores están utilizando competencias desde la década de 1970 para ayudar a reclutar y administrar a sus empleados, cuando los psicólogos concluyeron que las pruebas tradicionales (pruebas de aptitud académica y basadas en el conocimiento) no predicen con **precisión el éxito laboral**.
- **Tipos de competencias:** técnicas, empresariales, de liderazgo y de personas.
- **Distribución de 3 niveles:** personal, de equipo, organizacional.

“¿Qué es más importante?

¿Buen sueldo?

¿Buen equipo?

¿Buen jefe?

¿POR QUÉ?”

# Competencias vs habilidades

**HABILIDADES:** habilidades específicas aprendidas, necesarias para desempeñarse en un trabajo con éxito.

Ejemplo:

- Habilidad difícil: programación de computadoras, redacción de licitaciones
- Habilidad blanda (no técnica): comunicación verbal

**COMPETENCIAS:** conocimientos y comportamientos que lo llevarán a tener éxito en un trabajo.

*(puede ser específico para cada individuo, cómo hacerlo, combinando la habilidad y el conocimiento con las habilidades requeridas)*

Ejemplo: resolución de problemas (= rápido / descuidado), decisiones basadas en datos (= minucioso), mejora del proceso empresarial (= innovación técnica / gestión de personas)

Conclusión: las habilidades se pueden aprender, las competencias son principalmente intrínsecas a la personalidad de uno.



# COMPETENCIAS BÁSICAS: el "POR QUÉ"

- **Las competencias básicas** son las que requiere cualquier empleado exitoso para ascender en una organización.
- Es algo que podría diferenciarte de cualquier otro candidato (tu forma de ser, tu forma de trabajar) → **ventajas estratégicas**
- Ejemplos: responsabilidad; adaptabilidad; comunicación; enfoque en el cliente / calidad; inclusividad; liderazgo; orientación ocupacional del conocimiento / tecnología; enfoque de equipo,....
- → habilidades analíticas, pensamiento creativo y habilidades para la resolución de problemas.

# COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR PARA EL ÉXITO

Table 1. The entrepreneurial competencies

Skills	Attitude	Knowledge
Creativity	Sense of Initiative	Understanding of entrepreneurship
Analysing	Risk-taking propensity	Role of entrepreneurs
Motivating	Self-efficacy	Determinants of successful entrepreneurship
Networking	Need for achievement	
Adaptability	Structural behaviour	
Financial management		

Source: European Commission (2012)

→ **Comportamiento emprendedor para negocios exitosos ("poder"), basado en el tipo de competencias y nivel de acción:**

- A. Competencias para tratar con **personas** (= en equipo)
- B. Competencias relacionadas con los **negocios** (= en la organización)
- C. Competencias relacionadas con la **autogestión** (= para personal, individual)

*Fuente: Cripe y Mansfield (2020)*

# COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR PARA EL ÉXITO

## → PERSONAS (“poder en equipo”):

- Establecimiento de enfoque, apoyo motivacional;
- Fomentar el trabajo en equipo (escuchar, asistir, contribuir,...);
- Gestionar el cambio (proponer, desarrollar, aprovechar la oportunidad, facilitar,...);
- Gestionar el desempeño (aclarar expectativas, dar retroalimentación, apoyo, ...);
- Comunicación (compartir y adaptar información, coherente, resumida,...);
- Conciencia interpersonal (anticipar, interpretar, comprender, ..);
- Influir en los demás, fomentar colaboraciones, entablar relaciones.

“NINGUNO DE NOSOTROS ES TAN INTELIGENTE COMO TODOS NOSOTROS”

Ken Blanchard

# COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR PARA EL ÉXITO

→ **NEGOCIOS** ("poder en la organización"):

- **Prevenir y resolver problemas con**

a) recopilación de información de diagnóstico (cuestionar, buscar perspectiva), b) pensamiento analítico (comparar, identificar, sopesar prioridades), c) pensar en el futuro (advertir, anticipar), d) pensamiento conceptual (aplicar marcos teóricos), pensamiento estratégico (comprender, en profundidad, a largo plazo), e) experiencia técnica (resolución de problemas, demostración, asesoramiento);

- **Alcanzar resultados con**

a) iniciativa (acción independiente), b) orientación empresarial (mantenerse al día, aprovechar la oportunidad, alentar), c) fomentar la innovación (patrocinar, desarrollar, cooperar), d) orientación a resultados (mantener el compromiso, sentido de urgencia), e) minuciosidad (monitorear, verificar, organizar, veracidad), f) resolutividad (querer, afrontar, superar).

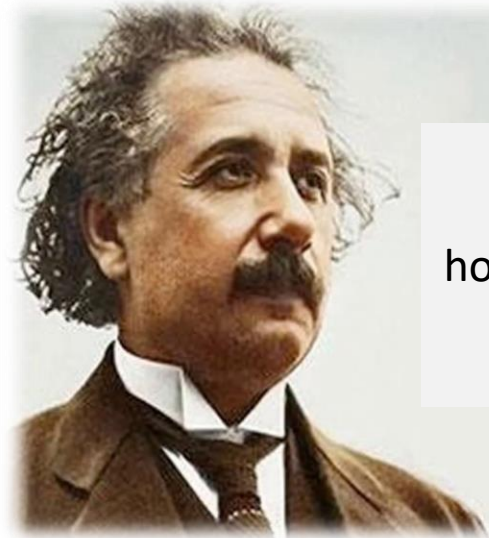
“Entrega siempre más de lo esperado”

LARRY PAGE, CO-FOUNDER OF  
GOOGLE

# COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR PARA EL ÉXITO

## → **AUTOGESTIÓN** (*"poder en ti mismo"*):

- Autoconfianza (actitud de logro, presente, "puedo hacer");
- Manejo del estrés (calmado bajo presión, efectivo, control);
- Credibilidad personal (responsable, confiable, digno de confianza, honesto);
- Flexibilidad (apertura, modificación, basada en evidencia);
- Motivación interna (deseo, disposición a realizar).



"Intenta no convertirte en un hombre de éxito, sino en un hombre de valor"

- Albert Einstein

"Imagina 5-6 competencias básicas (= puntos fuertes en DAFO) que tu empresa imaginaria hace mejor (según la percepción de los clientes) "

# Construir Individuos "conscientes del medio ambiente"

INTELIGENTE. planes, metas, método de prioridades:

S = específico

M = medible

A = alcanzable

R = relevante

T = basado en el tiempo

Análisis DAFO:

fortalezas = F

oportunidades = O

debilidades = D

amenazas = A

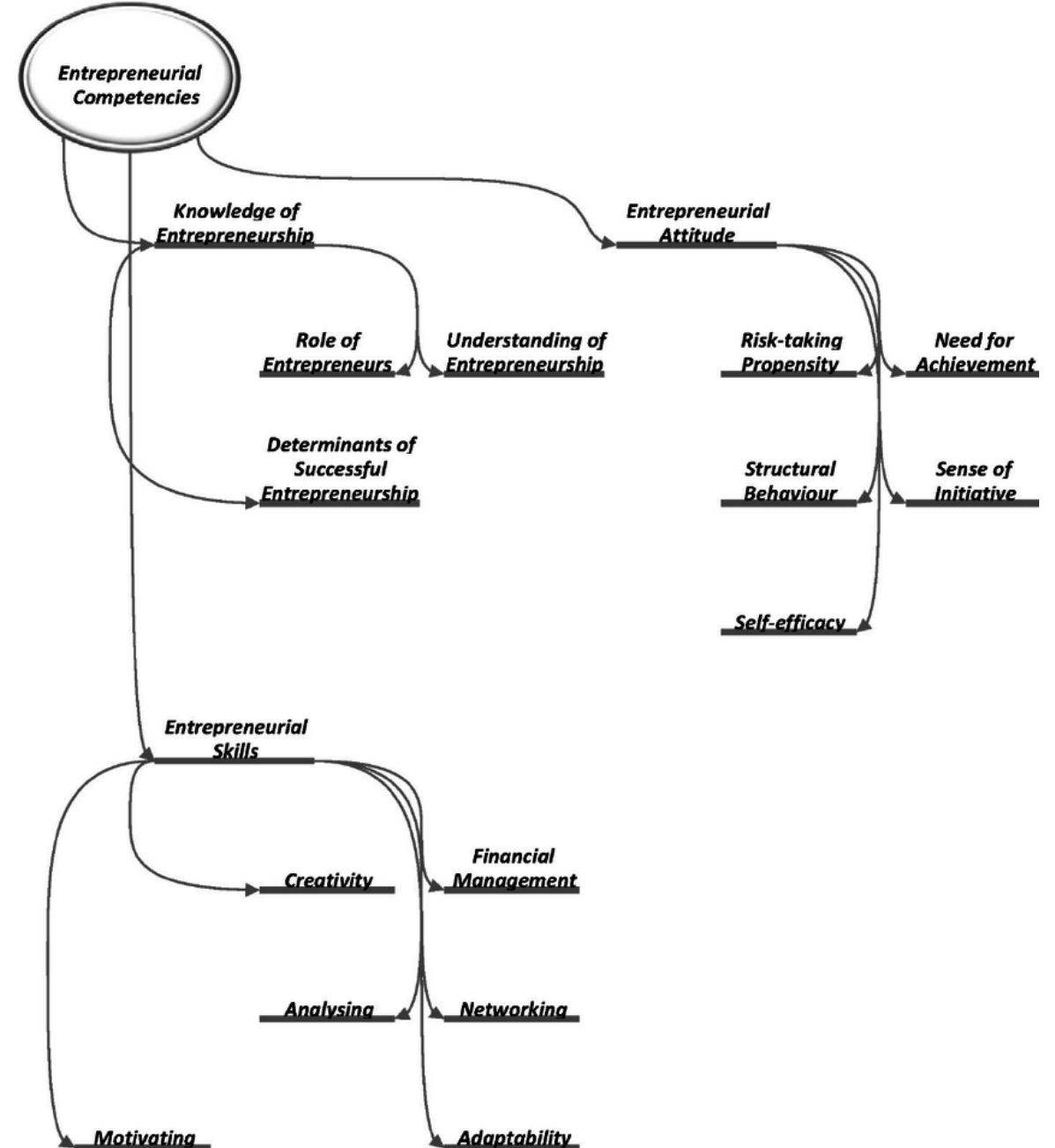


Diagrama Lluvia de ideas

[Kissi, Ernest & Somiah, Matthew & Ansah, Samuel, 2015]

# INFORMACIÓN Y DIRECCIONES: negocios / cooperativa

Tres condiciones que debe cumplir una actividad empresarial para ser una competencia central [Prahalad & Hamel, 1990]:

- La actividad debe **proporcionar un valor o beneficios** superiores al consumidor.
- Debería ser **difícil para un competidor replicarlo** o imitarlo.
- **Debería ser raro.**

Ejemplo de negocio exitoso con un propósito:

**Patagonia:** *observa diferentes aspectos de su negocio*

<https://www.youtube.com/watch?v=VPt0InbY6RA>

<https://www.youtube.com/watch?v=g9aQn5yUTFs>

<https://www.youtube.com/watch?v=dyoIB19vSE4>



**patagonia**  
patagonia.com

**COMMON THREADS INITIATIVE**

**REDUCE**  
WE make useful gear that lasts a long time  
YOU don't buy what you don't need

**REPAIR**  
WE help you repair your Patagonia gear  
YOU pledge to fix what's broken

**REUSE**  
WE help find a home for Patagonia gear you no longer need  
YOU sell or pass it on\*

**RECYCLE**  
WE will take back your Patagonia gear that is worn out  
YOU pledge to keep your stuff out of the landfill and incinerator

  
**REIMAGINE**  
TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace

**patagonia**  
patagonia.com

# CICLO DE VIDA DE TALENTO

- Las competencias son un conjunto de comportamientos de desempeño individual → observables, medibles y críticos para el desempeño exitoso de las personas y las empresas.
- Las competencias son características individuales de una persona → dan como resultado un desempeño eficaz y superior en un trabajo
- **Evaluaciones basadas en competencias → comprender el ajuste individual y organizacional → decisiones de contratación correctas, el punto de partida del ciclo de vida del empleado en la organización.**
- **Competencia umbral →** una cualidad que una persona necesita para realizar un trabajo (= el mínimo indispensable para realizar el trabajo)
- Para obtener un desempeño superior → se necesitan competencias más específicas
- Un marco de competencias: estructura integral que describe diferentes competencias con su conjunto específico de indicadores de comportamiento y criterios de medición.
- Las organizaciones pueden tener su propio conjunto distintivo de marco de competencias, en consonancia con su visión, misión y objetivos a corto y largo plazo.

# CICLO DE VIDA DE TALENTO



- Planificación de la fuerza laboral, adquisición de talento, evaluación de habilidades
- Orientación e incorporación



- Inclusión, relaciones laborales
- Cronometraje, programación, cumplimiento normativo



- Desarrollo profesional e individual
- Gestión de competencias, certificación



- Gestión del rendimiento
- Alineación de objetivos



- Reconocimiento y beneficios
- Se satisfacen las necesidades



- La retención de empleados
- Salida

*"¿Qué competencias  
crees que son las más difíciles  
de  
desarrollar, ganar  
y actualizar? "*

# Rol en la organización

Individuos → tipos de personalidad específicos para preferir un rol dentro del proceso organizacional  
→ equipo versátil y eficiente

**Tipos de personalidad comunes [RIASEC, 1985]:**

- (realista) hacedor = actividades técnicas, al aire libre;
- pensador (investigador) = actividades científicas, de investigación, intelectuales;
- creador (artístico) = actividades imaginativas e intuitivas;
- ayudante (social) = desarrollo e intereses interpersonales;
- (emprendedor) persuasor = liderazgo, influir en las actividades;
- organizador (convencional) = gestión de datos, actividades numéricas y organizativas.



# LIDERAZGO

- **"El liderazgo es una acción, no una posición"** (D. McGannon)
- Ser auténtico y consciente de sí mismo, con alto valor ético y moral.
- **Habilidades de las personas** (intrapersonal, inteligencia social, direcciones de microgestión, manejo de conflictos, diversidad de valores)
- Apertura, adaptabilidad, inspiración, asunción de riesgos, potencial de innovación
- **Aprendizaje permanente para mejorar el desempeño y las habilidades de tutoría.**
- Historia de desarrollo de competencias, liderazgo y trabajo en equipo:  
<https://www.youtube.com/watch?v=nD6tUEp1lws>

# El lado oscuro del espíritu empresarial

- *"Una teoría de la gestión moderna sostiene que una empresa debe definir, cultivar y explotar sus competencias básicas para tener éxito frente a la competencia"*
- **Mantenerse al día con las tendencias**
- **Afrontar el estrés, la competitividad malsana,....**
- **RECORDATORIO: Crear un entorno de trabajo agradable para mejorar las habilidades, las relaciones y la eficacia de las personas**  
→ **formación de equipos, comunicación bilateral, actitud profesional**

Si crees que puedes hacerlo, eso  
es confianza; si lo haces, eso es  
competencia

**MORRIS CODE**

# PRODUCTIVIDAD

## AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA EFICIENCIA:

"hazlo tu mismo"

- Ambiente de trabajo:  
oficina verde,  
luz natural,  
aire fresco, ...

- Autocuidado:  
refrigerio,  
extensión,  
marco de tiempo organizado, ...

- El aprendizaje permanente:  
talleres informales, clases y certificaciones,  
pasatiempos creativos,  
desarrollo de carrera, ...



# BUENOS EJEMPLOS

- **Persona:** Susan Wojcicki como directora ejecutiva de YouTube en 2014.  
Su comienzo: a la edad de 11 años, comenzó su primer negocio, yendo de puerta en puerta vendiendo cuerdas de especias (hilo plateado entrelazado con especias) en su ciudad natal de Palo Alto, California.
- **Equipo:** Team to aMaze, equipo de esquí profesional privado de la eslovena Tina Maze fue creado en 2008. Desde entonces ganó medallas en campeonatos del mundo y en los Juegos Olímpicos. Ahora está jubilada y casada con su entrenador, Andrea Massi.
- **Empresa:** Mikro+Polo, proveedor de equipos de laboratorio. Ofrecen desayuno / almuerzo gratis para sus empleados, tienen una fiesta temática de año nuevo y vacaciones pagadas ilimitadas, los empleados pueden traer niños y mascotas al trabajo, han construido un jardín con sombras para los descansos para tomar café, organizan equipos de trabajo, ...

# BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- ✓ Cripe, Edward J. & Mansfield, Richard S. 2020. Explicación de 31 competencias básicas. Workitect Inc.
- ✓ Comisión Europea, Dirección General de Empresa e Industria. (2012). Efectos e impacto de los programas de emprendimiento en la educación superior. Obtenido el 2 de febrero de 2021 de [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/effects\\_impact\\_high\\_edu\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/effects_impact_high_edu_final_report_en.pdf)
- ✓ Kissi, Ernest y Somiah, Matthew y Ansah, Samuel. (2015). Hacia las competencias de aprendizaje empresarial: la perspectiva de los estudiantes del entorno construido. Estudios de Educación Superior. 5. 10.5539 / hes.v5n1p20.
- ✓ Prahalad, C. K. y Hamel, Gary, The Core Competence of the Corporation (1990). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership, referencia histórica de investigación en emprendimiento, disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1505251>

# Tarea individual después de la lección (3min + presente)

- **Escriba algunas competencias que usted:**

- ✓ **deseo / necesidad de adquirir;**
- ✓ **deseo / necesidad de desarrollar;**
- ✓ **deseo / necesidad de mejorar.**

- ➔ *Competencia multilingüe (= capacidad para hablar / hablar / leer / escribir en diferentes idiomas)*
- ➔ *Competencia digital (= capacidad para usar, acceder, filtrar, evaluar, crear, programar y compartir contenido digital, seguridad y protección)*
- ➔ *Competencias de bienestar (= manejo del estrés, llevar un estilo de vida saludable)*
- ➔ *Capacidad para hacer frente a la incertidumbre y la complejidad*
- ➔ *Trabajo en equipo y colaboración*
- ➔ *Pensamiento crítico*
- ➔ *Competencias ciudadanas (= participación y compromiso cívico)*

## **TRABAJO DEL ESTUDIANTE EN CASA (3 horas)**

### **A. TRABAJO INDIVIDUAL (1,5 h)**

Mire el video + busque y explique tres ejemplos de buenas prácticas según su elección en el campo del emprendimiento social y negocios innovadores (empresas, empresarios famosos):

<https://www.youtube.com/watch?v=zeAEFEXvcBg>

### **B. TRABAJO EN GRUPO (0,5 h)**

Juego de roles en pequeños grupos de 4: simulación de una entrevista de trabajo (debate sobre las competencias requeridas para el puesto en la empresa / organización innovadora socialmente responsable desde la teoría VS mejores competencias desde el uso práctico del solicitante)

<https://www.competencies.co/competencias/competencias-conductuales>

### **C. E-EJERCICIO - ENSAYO (1 h)**

Mire el video + explique cómo las competencias individuales pueden desarrollar las competencias de la organización innovadora y socialmente responsable (resalte la importancia de un liderazgo adecuado) a través de un marco de competencias simple (proponer categoría, subcategoría, competencia):

[https://www.youtube.com/watch?v=z\\_1Zv\\_ECy0g](https://www.youtube.com/watch?v=z_1Zv_ECy0g)

# Tarea de lluvia de ideas

- **PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL**

✓ **Mejora tu desempeño, fortalece tu potencial y capacidad, utilizando el método S.M.A.R.T. (S = específico, M = medible, A = alcanzable, R = relevante, T = limitado en el tiempo)**

<b>Desarrollo de metas (habilidades, conocimientos, comportamiento para aprender o mejorar)</b>	<b>Cronología (cuándo planeas alcanzar la meta - a corto plazo (1 año) o más)</b>	<b>Comportamiento (pasos y actividades para ayudarte, como entrenamiento, nuevas asignaciones,...)</b>	<b>Evaluación (¿Cómo rastrearás el progreso de las acciones y el cronograma?)</b>	<b>Meta de la carrera (¿Dónde lo usarás? En un nuevo rol, área de interés, título,...)</b>
META 1:				
META 2:				
META 3:				



# PROYECTO TRAIN-CE-FOOD

<https://trancefood.si/en/home-english>



Autora: Eva Žunec (MIITR)

[eva@miitr.eu](mailto:eva@miitr.eu)

Este proyecto ha sido cofinanciado por la Comisión Europea, Dirección General de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y Pymes. GEORGIA: SI2.823699.

Esta publicación refleja únicamente las opiniones de los autores y colaboradores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella..

