

MATRIZ DE COMPETENCIAS

Título del proyecto	Skills for Corporate Entrepreneurship
Acrónimo	SCOPE
Número de proyecto	2017-1-AT01-KA202-035043
Resultado Intelectual	IO 2
Nombre del producto	Matriz de competencias
Fecha	Septiembre 2018
Autor	INCOMA

1



European Center for Quality
from the idea to the result



BURGAS FREE UNIVERSITY

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Project Code: 2017-1-AT01-KA202-035043



Matriz de Competencias del proyecto

SCOPE

Para el primer resultado intelectual del proyecto SCOPE, se identificaron a través de una encuesta masiva las diferentes competencias necesarias para llegar a ser y liderar como intraemprendedor. Estas competencias fueron agrupadas y analizadas. Durante la segunda fase del proyecto, se identificaron los conocimientos y habilidades necesarios para alcanzar dichas competencias. Junto con los correspondientes conocimientos y habilidades, las competencias se muestran y describen en una matriz. Para una mejor visualización, se han creado dos matrices de competencias diferenciadas: una, la Matriz de Competencias para Empleados (CME por sus siglas en inglés), que recoge las competencias que un potencial intraemprendedor debería tener; y otra, la Matriz de Competencias para Managers (CMM por sus siglas en inglés), que muestra las competencias necesarias para que los directores guíen a potenciales intraemprendedores.

Las diferentes competencias están agrupadas en módulos. Cada matriz consta de cinco módulos diferenciados que están numerados conforme al nombre de la matriz: módulos CME (=CMEM) para la matriz de empleados y módulos CMM (=CMMM) para la matriz de managers. En estos módulos, las competencias previamente identificadas son enumeradas y descritas y los conocimientos y habilidades asociados a ellas son señalados. Las competencias en sí también han sido numeradas de acuerdo con su pertenencia, C.E. para las competencias de empleados y C.M. para las competencias de managers. En la matriz de competencias de directores hay una sección que incluye un análisis de habilidades esenciales para directores de intraemprendedores. Estas habilidades también han sido numeradas y nombradas como “habilidades de managers” (S.M. por sus siglas en inglés).

En las Tablas 1 y 2 se ofrecen resúmenes de todas las competencias de CME y CMM respectivamente.

Respecto a la estructura, ambas matrices de competencias están estructuradas de la misma forma. Sin embargo, hay una diferencia en cuanto al nivel EQF (Marco Europeo de Cualificaciones - European Qualifications Framework).

Para la Matriz de Competencias para Empleados se ha establecido un nivel EQF 5, ya que los grupos destinatarios son empleados (con una experiencia intermedia) o estudiantes de nivel universitario. Para la Matriz de Competencias para Directores se ha fijado un nivel EQF 6, debido a que los grupos destinatarios son empleados con amplia experiencia y con competencias de liderazgo, directores o potenciales directores (ejp. estudiantes de máster).



Matriz de Competencias para Empleados

Cuadro 1: Vista de la Matriz de Competencias para Empleados

Matriz de Competencias para Empleados									
Nivel EQF 5									
CMEM 1: Introducción a la mentalidad empresarial		CMEM 2: De la idea a la acción		CMEM 3: Transmitiendo innovación		CMEM 4: Autogestión para intraemprendedores		CMEM 5: <i>Thinking outside the box</i>	
Pensamiento intraemprendedor	C.E. 1	Gestión de proyectos y planificación	C.E. 3	Comunicación	C.E. 5	Gestión del tiempo	C.E. 8	Creatividad	C.E. 9
Liderazgo	C.E. 2	Afrontar las incertidumbres	C.E. 4	Interacción Intercultural	C.E. 6			Innovación	C.E. 10
				Creación red de contactos	C.E. 7				



Matriz de Competencias para Empleados

Nivel 5 EQF (Marco Europeo de Cualificaciones)

Modulo 1: Introducción a la mentalidad empresarial

C.E. 1	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
PENSAMIENTO INTRAEMPREDEDOR	<p>Tener un amplio conocimiento teórico y especializado y basado en hechos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio. • Modelos y procesos de toma de decisiones. • Herramientas y métodos específicos para la gestión del riesgo. <p>Conocimiento básico sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economía • Interrelación de técnicas 	<p>Tener una amplia variedad de habilidades prácticas y cognitivas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actuar hacia objetivos orientados. • Usar herramientas y métodos específicos para la gestión del riesgo. • Selección de fuentes relevantes de conocimiento para aplicar a un problema determinado. • Tomar decisiones. • Conectar a las distintas partes interesadas. • Identificar posibles promotores. • Mostar iniciativa y ser persistente en seguir las propias ideas. 	<p>Ser proactivo en el cambio del status quo de un proceso/servicio/producto para superar la insatisfacción generada por el mismo.</p> <p>Ser capaz de analizar posibles riesgos durante un proceso de cambio y actuar de modo adecuado.</p> <p>Tener la capacidad de crear redes que permitan la promoción de (nuevas) ideas dentro de una organización.</p>



C.E. 2	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
LIREDAZGO	<p>Tener un amplio conocimiento teórico y especializado y basado en hechos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Técnicas específicas de gestión. ● Métodos orientados hacia el establecimiento de objetivos. ● Herramientas de monitoreo y evaluación para la obtención de objetivos. ● La importancia de las habilidades interpersonales durante la interacción. ● La naturaleza humana y las reglas fundamentales de la interacción y del comportamiento social. ● Distintas formas de incentivación y técnicas de motivación. 	<p>Tener una amplia variedad de habilidades prácticas y cognitivas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Formular objetivos claros y lógicos. ● Motivar a los empleados y promover sus propias iniciativas/ideas. ● Crear una atmósfera positiva dentro del equipo. ● Identificar a los empleados más adecuados a la hora de coordinar y aceptar responsabilidades. ● Escuchar a los demás y dar, cuando sea necesario, opiniones constructivas. ● Definir las funciones y tareas de una forma clara y entendible. ● Delegar tareas a la persona con las habilidades más adecuadas. ● Tener una actitud positiva y aprender de los errores. ● Ser respetuoso con el resto del equipo. ● Mostrarse cómodo ante posibles desacuerdos y verlos como un valor añadido. 	<p>Trabajar de forma colaborativa con el equipo con el fin de alcanzar un objetivo común.</p> <p>Cooperar usando las habilidades de cada uno y dando opiniones constructivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechando las habilidades de los trabajadores/ equipo en base a sus puntos fuertes. - Dando opiniones constructivas.



CME Modulo 2: De la idea a la acción			
C.E. 3	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
GESTIÓN DE PROYECTOS Y PLANIFICACIÓN	<p>Tener un amplio conocimiento teórico y especializado y basado en hechos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener un conocimiento consolidado de la estructura organizativa en la que trabaja el empleado. • Conocer distintos métodos para el seguimiento de los posibles avances. • Ser conocedor del ambiente en el que actúa el intraemprendedor (dentro de la organización). • Identificar la naturaleza de las posibles situaciones de conflicto dentro del equipo (por ej. Personal, tareas, funcionamiento...) • Recopilar información sobre diferentes aspectos de un proyecto. • Describir los principios del trabajo en equipo efectivo y cómo pueden afectar a tu función. • Saber cómo definir objetivos y prioridades. • Saber identificar riesgos e incertidumbres. 	<p>Tener una amplia variedad de habilidades prácticas y cognitivas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo: <ul style="list-style-type: none"> – Comunicar – Resolver conflictos – Comprometerse • Reconocer y solucionar problemas. • Capacidad para relacionar el conocimiento de diferentes aspectos a fin de lograr los objetivos del proyecto. • Calcular y asegurar el progreso del proyecto. • Calcular y asegurar la calidad de los resultados. • Tener capacidad de gestión • Capacidad para definir los grupos destinatarios. • Ser capaz de definir objetivos y prioridades. • Capacidad para determinar las medidas adecuadas para lograr los objetivos del 	<p>Usar procesos y métodos con el fin de alcanzar satisfactoriamente los objetivos del proyecto dentro del tiempo establecido.</p> <p>Reflexionar sobre los resultados del proyecto y decidir sobre sus mejoras.</p> <p>Asegurar que el tiempo estimado para el proyecto es el adecuado y que se cumplen los plazos.</p> <p>Definir prioridades y planes de acción.</p>



	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar socios que puedan ayudar a la obtención de los objetivos del proyecto. ● Identificar distintos métodos y herramientas para una planificación exitosa. 	<p>proyecto y la coordinación de estas medidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Garantizar la gestión del tiempo del proyecto. ● Supervisar el progreso. ● Flexibilidad para adaptarse a posibles cambios en los planes del proyecto. ● Establecer objetivos inteligentes. ● Ser proactivo. ● Desarrollar planes sostenibles. ● Priorizar las medidas necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. ● Capacidad para controlar las actividades y reprogramarlas cuando sea necesario. ● Tener pensamiento analítico para crear escenarios de posibles resultados. 	
--	--	--	--

C.E. 4	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
---------------	----------------------	--------------------	--------------------------------------



AFRONTAR LA INCERTIDUMBRE	<p>Tener un amplio conocimiento teórico y especializado y basado en hechos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none">• Uso de herramientas y métodos para:<ul style="list-style-type: none">– Identificar– Entender– Describir– Clasificarsituaciones de incertidumbre.• Técnicas para medir el impacto de la incertidumbre.• Modelos para describir el riesgo en la realización de alguna tarea.	<p>Tener una amplia variedad de habilidades prácticas y cognitivas para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificar situaciones de incertidumbre.• Identificar y comprender métodos para la toma de decisiones en caso de incertidumbre.• Plantear y describir cuál es la principal área en la que se puede encontrar la incertidumbre (en varias situaciones).• Comunicar situaciones de incertidumbre a los gerentes/ supervisores.• Ser flexible y reaccionar de forma rápida ante situaciones de incertidumbre.• Tomar decisiones en situaciones en las que la información esté incompleta.• Tener pensamiento analítico para crear.• Tener pensamiento analítico para crear escenarios de posibles resultados.	<p>Actuar en situaciones desconocidas en las que las consecuencias sean impredecibles.</p> <p>Gestionar situaciones cambiantes de forma rápida y flexible.</p> <p>Calcular y gestionar el riesgo.</p>
----------------------------------	---	---	---



CME Modulo 3: Transmitiendo innovación

C.E. 5	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
COMUNICACIÓN	<p>Tener un amplio conocimiento teórico y especializado y basado en hechos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principios para una comunicación e interacción efectivas. • Enfoques, métodos y procedimientos específicos dentro de la empresa para comunicar nuevas ideas. • Métodos, estrategias y procedimientos específicos para el seguimiento y el mantenimiento una red de contactos. • El organigrama de la empresa y su funcionamiento general para identificar a quién se debe transmitir el mensaje. • La relación entre tu idea innovadora y la misión, visión y valores de la empresa. 	<p>Tener una amplia variedad de habilidades prácticas y cognitivas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmitir tu mensaje y poder obtener una respuesta asertiva. • Producir un mensaje claro, conciso, genuino, personal e innovador para tus interlocutores. • Demostrar habilidades de escucha activa a la hora de tener un intercambio de opiniones/ideas. • Analizar a tus interlocutores para entender cómo conectar con sus valores y sus puntos de vista. • Identificar posibles faltas de comunicación. • Demostrar capacidad para superar problemas de comunicación y barreras. 	<p>Supervisar el proceso de comunicación entendiéndote a ti mismo como transmisor del mensaje y comprendiendo cómo la innovación debe ser codificada y de qué manera los destinatarios de este mensaje van a entenderlo.</p> <p>Asegurar que el código del mensaje, así como el registro y estilo lingüístico son entendidos por el transmisor y el receptor.</p> <p>Asegurar que se haya establecido la comunicación en ambos sentidos y que ésta sea simple, detallada y urgente.</p>



C.E. 6	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
INTERACCIÓN INTERCULTURAL	<p>Tener un amplio conocimiento teórico y especializado y basado en hechos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principios para una interacción comunicativa e intercultural efectiva. • Métodos y estrategias específicos para afrontar barreras en la comunicación. • Métodos específicos para demostrar el conocimiento de los componentes de características culturales comunes. 	<p>Tener una amplia variedad de habilidades prácticas y cognitivas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptar tu forma de comunicar al <i>background</i> de tus interlocutores. • Demostrar habilidad para comunicar un mensaje en un ambiente multicultural buscando un punto común. • Elaborar un mensaje personalizado para tus interlocutores y entender sus necesidades. • Actuar de forma apropiada para mantener la conversación dentro de la zona de confort de los interlocutores. • Usar los beneficios de la comunicación intercultural, así como nuevas ideas o escenarios. • Reconocer y superar barreras comunicativas que puedan surgir debido a diferencias culturales. 	<p>Crear una acción, efecto o influencia recíproca con la que se pueda involucrar a un público con distintos <i>background</i>.</p> <p>Promover un ambiente que tolere a distintos grupos, valores, normas y patrones de comportamiento a la hora de transmitir un mensaje.</p> <p>Asegurar una alta tolerancia a la ambigüedad cuando se comunica con un público multicultural.</p>



C.E. 7	Conocimiento	Habilidades	Descripción de la competencia
CREACIÓN RED DE CONTACTOS	<p>Tener un amplio conocimiento teórico y especializado y basado en hechos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principios para una comunicación e interacción efectivas. • Enfoques, métodos y procedimientos específicos dentro de la empresa para comunicar nuevas ideas. • Métodos, estrategias y procedimientos específicos para el seguimiento y mantenimiento de la red de contactos. • El organigrama de la empresa y su funcionamiento general para identificar a quién se debe de transmitir el mensaje. • La relación entre tu idea innovadora y la misión, visión y valores de la empresa. 	<p>Tener una amplia variedad de habilidades prácticas y cognitivas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Justificar tu idea innovadora y convencer al público de su valor añadido. • Ilustrar sobre la utilidad y las ventajas de la relación entre tu idea innovadora y las expectativas del público. • Modificar tu argumento comercial mostrando interés, negociando y evitando imponer tus pensamientos. • Transmitir un mensaje sintiéndote seguro de ti mismo y con un lenguaje corporal positivo. • Asegurar que se mantiene la imagen de la empresa y se crea una buena primera impresión. • Demostrar habilidades de escucha activa. • Convertirte en una pieza fundamental en el establecimiento de redes con otras personas tanto dentro como fuera de la empresa. 	<p>Crear una red de profesionales para intercambiar información y establecer contactos.</p> <p>Supervisión de la red y seguimiento para maximizar el alcance de la innovación.</p> <p>Asegurar que se haya establecido la comunicación en ambos sentidos y que ésta sea simple, detallada y urgente.</p> <p>Intentar incluirse en las redes de contacto de otras partes interesadas.</p>



CME Modulo 4: Autogestión para intraemprendedores

C.E. 8	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
GESTIÓN DEL TIEMPO	<p>Tener un amplio conocimiento teórico y especializado y basado en hechos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principios básicos de autogestión. • Autogestión dentro del contexto del intraemprendimiento. • Técnicas asertivas para hacer frente a la crítica en el ámbito personal y profesional. • Actuar de manera ética y profesional. • Herramientas para la autorreflexión. • Los factores que indiquen un posible cansancio de los trabajadores en el trabajo y técnicas para lidiar contra el estrés. 	<p>Tener una amplia variedad de habilidades prácticas y cognitivas para:</p> <p>Persistencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir correctamente y establecer los objetivos a cumplir. • Fomentar la confianza en las capacidades propias. • Analizar posibles fracasos y no renunciar fácilmente ante ellos. • Estar dispuesto a aprender cosas nuevas. • Fomentar la valentía y seguridad a la hora de probar cosas nuevas. • Tener una mentalidad más amplia y mantener una actitud positiva dependiendo de la situación. • Hacer frente a la actitud negativa de los demás. • Adelantarse a los obstáculos y contratiempos y prepararse para ellos. • Desarrollar disciplina y buenos hábitos. <p>Hacer frente a la crítica</p>	<p>Autogestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos realistas, prioridades y estándares. • Supervisar, evaluar y adaptar nuestra forma de actuar. • Establecer valores personales. • Valorar el propio potencial para el empleo. • Asumir la responsabilidad de actuar de una manera ética y profesional. • Lidiar con la crítica de forma constructiva. <p>Gestión del tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer prioridades y objetivos claros para cumplir en un corto, medio o largo plazo, en el ámbito privado y profesional. • Repartir el tiempo sensatamente en función de las prioridades, teniendo en cuenta los objetivos a corto, medio o largo plazo y los ámbitos a los que se dedican un mayor tiempo a nivel personal o profesional. • Planear, desarrollar y verificar cada paso del plan y su progreso.



		<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar las principales formas de crítica. ● Aceptar las opiniones constructivas. ● Controlar las emociones y sentimientos propios. ● Técnicas asertivas para hacer frente a la crítica en el ámbito personal y profesional. ● Dar respuestas asertivas a la hora de criticar y responder a las críticas de forma eficiente. ● Aprender de los errores propios, analizar las críticas para poder mejorar en el futuro. ● Pedir opinión de nuestras actuaciones a aquellas personas que puedan aportar ideas y nuevas formas de mejora. <p>Actuar con integridad y honestidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Actuar como una persona digna de confianza, leal, veraz y fiable. ● Admitir los errores y buscar soluciones sin culpar a los demás. ● Entender la importancia de la confidencialidad. ● Actuar con confianza en uno mismo y sensibilidad ante la diversidad cultural. ● Tener en consideración las acciones propias, aceptando la responsabilidad sobre las mismas y divulgar los 	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar preparativos adecuados para que el plan colectivo sea utilizado adecuadamente. <p>Adaptabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Manejar situaciones críticas sin problemas y de forma efectiva. ● Saber trabajar bajo presión (causada por el tiempo, los desacuerdos, las dificultades etc.) ● Lograr de forma eficaz los objetivos propuestos ante situaciones de presión, desacuerdo, oposición y adversidad. ● Cumplir retos difíciles ante situaciones nuevas y cambiantes sin disminuir la efectividad. ● Flexibilidad intelectual (estar dispuestos a ver que puede haber más de una forma de resolver un problema). ● Flexibilidad cuando se trabaja en equipo (capacidad para asumir nuevos roles).
--	--	---	---



		<p>resultados obtenidos de manera transparente.</p> <p>Autorreflexión</p> <ul style="list-style-type: none">● Autoanalizar críticamente y encontrar alternativas para superar los errores propios o de los demás.● Reflexionar con determinación sobre el propio aprendizaje y progreso.● Analizar pensamientos, sentimientos, valores y creencias propias, y reflexionar sobre su significado.● Entender las necesidades propias, motivaciones y emociones.● Evaluar el propio aprendizaje y competencias y formular un plan de desarrollo personal.● Identificar retos y problemas de desarrollo.● Ser crítico y autocrítico.● Conocer los tipos de estrategias de defensa que existen.● Entender las creencias propias/valores y la visión del resto del mundo. <p>Tolerancia frente a la frustración</p> <ul style="list-style-type: none">● Analizar situaciones frustrantes en las que uno suele perder el control y sobreactuar.	
--	--	---	--



		<ul style="list-style-type: none">● Tomar decisiones de forma activa en vez de simplemente reaccionar.● Fomentar una actitud de gratitud.● Actuar de forma amable y tratar a la gente con respeto.● Identificar y crear formas alternativas para conseguir los objetivos. <p>Capacidad para vencer el estrés</p> <ul style="list-style-type: none">● Analizar situaciones de estrés y saber cómo superarlas de manera efectiva.● Afrontar eventos/ situaciones estresantes.● Identificar y analizar las causas y síntomas de tensión o ansiedad en uno mismo y en los demás.● Usar una gran variedad de técnicas de prevención y relajación.● Desarrollar estrategias para la gestión del estrés.● Capacidad para buscar y dar consejos a los compañeros en el trabajo. <p>Flexibilidad</p> <ul style="list-style-type: none">● Adaptarse con éxito a situaciones y entornos cambiantes.● Capacidad para responder/actuar ante cambios inesperados.	
--	--	--	--



		<ul style="list-style-type: none">• Tener la voluntad de asumir la responsabilidad dentro del equipo cuando sea necesario.• Dejar de lado las tareas rutinarias para darle mayor importancia a las prioritarias.• Afrontar situaciones de cambio de prioridades/volumen de trabajo.	
--	--	---	--



CME Módulo 5: *Thinking outside the box*

C.E. 9	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
CREATIVIDAD	<p>Tener un conocimiento teórico, fáctico, especializado e integral sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas básicas de la creatividad como cantidad sobre calidad, no prejuicios, pensamientos combinados, todo es “pensable”, etc. • Diferentes técnicas creativas. 	<p>Tener una variedad de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar técnicas creativas específicas. • Diseñar procesos creativos en una empresa. • Implementar procesos creativos en una empresa. • Aplicar el conjunto de normas básicas para la creatividad. 	<p>Capacidad para combinar elementos/estructuras/procesos existentes en combinaciones nuevas/aun no existentes para proponer nuevas ideas y patrones de pensamiento.</p> <p>Superación de las barreras mentales existentes – Pensamiento sin las estructuras ya existentes/dadas.</p>

C.E. 10	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
INNOVACIÓN	<p>Tener un conocimiento teórico, fáctico, especializado e integral sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El término innovación, su contenido y la definición de los temas relacionados. • Los diferentes tipos de innovación. • Los procesos de innovación (dentro de una empresa). 	<p>Tener una variedad de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y evaluar ambientes motivadores para la innovación. • Valorar la influencia de las barreras y los desencadenantes de la innovación. • Superar barreras y utilizar desencadenantes de la innovación. 	<p>Comprensión de las circunstancias que llevan a la transformación de un producto/servicio/proceso existente.</p> <p>Capacidad para recoger, evaluar y desarrollar las ideas generadas a lo largo de las diferentes etapas del proceso de innovación hasta su lanzamiento comercial.</p>



	<ul style="list-style-type: none">• El entendimiento de las barreras específicas y/o los desencadenantes de la innovación y de los procesos innovadores.• Variados ambientes motivadores para la innovación.• Diferentes modelos de innovación y las correspondientes aplicaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar modelos de innovación y sus respectivas herramientas de acuerdo con las circunstancias.	Implementación de la (nueva) idea de manera que genere un valor añadido.
--	---	---	--



Matriz de Competencias para Managers

Cuadro 2: Vista de la Matriz de Competencias para Managers

Matriz de Competencias para Managers (CMM)													
Nivel EQF6													
CMMM1: Soft Skills				CMMM 2: Identificación y entrenamiento del intraemprendimiento		CMMM 3: Identificación y entrenamiento del intraemprendimiento		CMMM 4: Introducción a la mentalidad intraemprendedora		CMMM 5: Planificación y optimización del proceso innovador			
Potenciando el Intraemprendimiento		Introducción a las habilidades básicas de intraemprendimiento		Introducción a las habilidades de gestión/dirección		Identificación del intraemprendimiento		Potenciar la creatividad y la innovación		Efectuación		Planificación y optimización del proceso innovador	
Trabajo en equipo	C.M. 1	Flexibilidad	S.M. 1	Liderazgo	C.M. 4	Identificación del intraemprendimiento	C.M. 6	Potenciar la creatividad y la innovación	C.M. 8	Efectuación	C.M. 9	Planificación y optimización del proceso innovador	C.M. 10
Comunicación	C.M. 2	Empatía	S.M. 2	Motivar a otros	C.M. 5	Coaching	C.M. 7						
Gestión de conflictos y negociación	C.M. 3	Franqueza	S.M. 3										
		Capacidad de adaptación	S.M. 4										



Matriz de Competencias para Managers

Módulo CMM 1: Soft Skills

CMM 1.1: Potenciando el Intraemprendimiento

C.M. 1	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
TRABAJO DE EQUIPO	<p>Tener conocimiento avanzado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Teorías específicas de trabajo en equipo: <ul style="list-style-type: none"> – Modelo Bruce Tuckman de etapas de equipo – Teoría de Belbin de roles de equipo – Jerarquía de la teoría de las necesidades de Abraham Maslow – Isabel Briggs-Myers y su teoría MBTI – Teoría del liderazgo de John Adair's 	<p>Poseer un rango avanzado de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Formular obeitivos claros y lógicos ● Motivar a empleados y fomentar su iniciativas e ideas propias ● Establecer una atmósfera positiva en el equipo ● Identificar a los empleados mejor capacitados para coordinar y aceptar responsabilidad ● Escuchar y dar feedback constructivo si fuera necesario ● Definir roles y tareas de forma clara y comprensible ● Delegar tareas en personas con las habilidades apropiadas 	<p>Trabajo colaborativo con el equipo para alcanzar un objetivo común</p> <p>Cooperación usando habilidades individuales y aportando feedback constructivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Uso de habilidades de empleados/equipo de acuerdo con sus fortalezas individuales <p>Aportar feedback constructivo</p>



	<ul style="list-style-type: none"> • Principios específicos y métodos para fomentar el desarrollo de uniones entre miembros de un grupo • Valores profesionales principales, código ético y cultura laboral en una organización específica • Proceso de guía específico durante el trabajo diario. Manejo de la diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar una actitud positiva y aprender de los contratiempos • Mostrar respeto para con el resto del equipo • Estar cómodos con situaciones de desacuerdo y considerar tales como un valor añadido 	
--	---	--	--

C.M. 2	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
COMUNICACIÓN	<p>Tener conocimiento avanzado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teorías específicas de la comunicación: <ul style="list-style-type: none"> – Teoría Crítica – Teoría de la Información – Teoría Post-Positiva – Teoría del Trabajo Cooperativo • Principios y métodos específicos para mejorar la comunicación entre los miembros de un equipo 	<p>Poseer una variedad amplia de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especificar el objetivo a conseguir • Comunicar el plan de acción de manera comprensible • Transmitir acciones delegadas • Dar feedback crítico a las personas que no estén funcionando de manera adecuada para volver a “meterlos en cintura” • Alabar a aquellos que realicen un buen trabajo 	<p>Intercambiar información y feedback entre managers y empleados dentro de la organización</p>



	<ul style="list-style-type: none">• Valores profesionales principales, código ético y cultura laboral en una organización específica organisation <p>Modelos comunicativos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Mostrar una imagen segura ante los empleados	
--	--	--	--

C.M. 3	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
---------------	----------------------	--------------------	--------------------------------------



GESTIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN	<p>Poseer conocimiento avanzado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estilos específicos de negociación: <ul style="list-style-type: none"> – Competir (<i>gano – pierdes</i>) – Acomodar (<i>pierdo – ganas</i>) – Comprometerse (<i>pierdo/gano algunos – pierdes/gans algunos</i>) – Colaborar (<i>gano – ganas</i>) – Evitar (<i>pierdo – pierdes</i>) ● Principios y métodos específicos para manejar conflictos entre los miembros ● Valores profesionales principales, código ético y cultura laboral en una organización en específico ● Manejo de la diversidad 	<p>Poseer una variedad amplia de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identificar y analizar la raíz de las causas de un conflicto ● Entender los conflictos que afectan a un grupo ● Mostrar confianza en la posibilidad de solventar un problema ● Mostrar respeto para con otros y sus opiniones ● Mejorar la comunicación y la escucha orientada a la negociación ● Adaptarse a cambios posibles en la empresa ● Desarrollar soluciones múltiples que sean tan satisfactorias como sea posible para todos ● Considerar las consecuencias de una decisión dentro y fuera de un equipo 	<p>Proceso de llegar a un acuerdo que solvete una situación de colisión que satisfaga a todos los individuos/colectivos.</p>
--	--	---	--

Módulo CMM 1: Soft Skills



CMM 1.2: Introducción a las habilidades básicas de intraemprendimiento

S.M. 1	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
FLEXIBILIDAD	<p>Tener conocimiento avanzado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La realidad de la organización • El micro y macroentorno externo • Identificación de los beneficios de ser aventureros y no convencionales • Identificar políticas internas y externas y prácticas que aumenten la flexibilidad 	<p>Poseer un rango avanzado de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar al tanto de que en cualquier situación existen opciones y alternativas • Ser capaces de adaptarse en cualquier situación • Confiar en uno mismo para hacer ajustes en acciones y decisiones 	<p>Revisar decisiones si el camino preseleccionado se demuestra erróneo o equivoco</p> <p>Reconocer oportunidades y aprovecharlas si proporcionan una ventaja</p> <p>Encontrar soluciones creativas o alternativas a problemas típicos</p>

S.M. 2	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
--------	---------------	-------------	-------------------------------



EMPATÍA	<p>Tener conocimiento avanzado de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sentimientos, necesidades y preocupaciones de los individuos• La percepción, puntos de vista y realidades de otros• Reconocer a todos los actores principales de una organización• Definir los intereses y prioridades de los actores principales• Identificar normas y prácticas internas y externas para elevar la empatía• Determina el rol de la cultura nacional y de la organización	<p>Poseer un rango avanzado de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Demostrar la habilidad de sentir cómo se sienten otros en distintos momentos y en distintas circunstancias• Mostrar atención y preocupación individualizada para con otros	<p>Comprender el estado emocional y/o reconocer el componente afectivo del comportamiento de socios de trabajo, clientes y otros actores clave cuando sea relevante en el contexto laboral.</p>
----------------	--	---	---



S.M. 3	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
FRANQUEZA	<p>Tener conocimiento avanzado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● De las características, percepciones puntos de vista y realidades de la personalidad de otros ● Reconocer los beneficios de ser curioso, imaginativo, aventurero, flexible y no convencional ● Identificar políticas internas y externas y prácticas para aumentar la franqueza ● Determinar el rol de la cultura nacional y de la empresa 	<p>Poseer un rango avanzado de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estar abiertos a nuevas ideas ● Estar abiertos a la fantasía, estética, sentimientos, acciones, ideas y valores ● Ser resistente a las diferencias ● Ser particularmente reflexivo y pensativo frente a nuevas ideas ● Buscar activamente experiencias ● Identificar nuevas perspectivas ● Ajustarse a nuevos comportamientos ● Buscar y usar maneras nuevas y no ortodoxas de tomar decisiones 	<p>Filtrar el entorno laboral para encontrar soluciones diferentes y poco convencionales que proporcionen multitud de opciones.</p> <p>Reconocer el valor de la opinión externa e interna y actuar en consecuencia.</p>



S.M. 4	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	<p>Tener conocimiento avanzado de:</p> <ul style="list-style-type: none">• La realidad, incluyendo su naturaleza constantemente cambiante• Reconocer las limitaciones de las decisiones tomadas• Identificar amenazas externas• Identificar normas y prácticas internas y externas que eleven la adaptación• Determinar el rol de la cultura nacional e internacional	<p>Poseer un rango avanzado de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Adaptarse positivamente en un contexto de adversidad o riesgo evidente• Recuperarse tras circunstancias o eventos positivos o negativos (como adversidad, conflicto, fracaso, progreso, y/o éxito)• Descubrir alternativas disponibles	<p>Mantenerse concentrado en metas definidas en situaciones laborales complicadas</p> <p>Gestionar conflictos de forma efectiva</p> <p>Navegar tiempos inciertos y difíciles</p> <p>Gestionar el cambio de manera efectiva</p>



Módulo CMM 1: Soft Skills			
CMM 1.3: Introducción a las habilidades de gestión/dirección			
C.M. 4	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
LIDERAZGO	<p>Tener conocimiento avanzado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrastar liderazgo y gestión/dirección • Tener conocimiento de teorías de liderazgo y clasificarlas según: <ul style="list-style-type: none"> – Teorías de rasgos de liderazgo – Teorías del comportamiento – Teorías de enfoque de contingencia • Reconocer las bases de la confianza • Identificar sustitutos y neutralizadores potenciales del liderazgo • Registrar todos los actores principales que pueden ser 	<p>Poseer un rango avanzado de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular o activamente participar en la formulación de la visión de la organización • Formular o activamente participar en la formulación de los objetivos de la organización • Comunicarse efectivamente con otros, dando énfasis en la escucha a otros • Tomar acciones apropiadas para encontrar soluciones creativas a los problemas que surjan • Dar forma a las normas y prácticas relacionadas y generar recursos que las apoyen 	<p>Inspirar a otros</p> <p>Ganarse la confianza de los subordinados</p> <p>Ser mentor de los subordinados</p> <p>Mostrar inteligencia emocional</p> <p>Dar poder a los subordinados</p>



	<p>influenciados por decisiones tomadas por un líder</p> <ul style="list-style-type: none">• Tener conocimiento factual de el macro y microentorno de la organización• Identificar distintos estilos de gestión de conflictos• Determinar el rol de la cultura nacional y de la organización		
--	--	--	--



C.M. 5	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
MOTIVAR A OTROS	<p>Tener conocimiento comprensivo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teorías de las necesidades humanas • Teorías iniciales y contemporáneas de la motivación <p>Tener conocimiento factual de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación interna y externa • Las diferentes teorías disponibles para elevar la motivación entre los subordinados • Cambios alternativos en el ambiente de trabajo que faciliten la motivación del empleado <p>Saber como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el proceso de motivación • Identificar diferentes tipos de programas de pago, programas 	<p>Poseer un rango avanzado de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los valores, comportamientos y necesidades de los subordinados • Establecer objetivos SMART con cada subordinado y con cada equipo (externo) • Aumentar la motivación interna de cada individuo • Sintetizar varios tipos de motivos • Diagnosticar situaciones y factores que puedan impedir el rendimiento de los subordinados 	<p>Asegurarse de que los motivos externos ofrecidos estén altamente individualizados, reflejando las necesidades y prioridades de cada subordinado, y tomando en consideración los valores, normas y objetivos de la organización</p> <p>Asegurarse de que los subordinados:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Obtengan un sentimiento de progresión – Dominen cualquier cosa en la que se involucren – Se identifiquen conscientemente y valoren el comportamiento en el que se involucren <p>Aumentar la involucración de los subordinados</p> <p>Facilitar que los subordinados alcancen sus metas</p>



	<p>de incentivos basados en habilidades, y beneficios flexibles</p> <ul style="list-style-type: none">• Delinear los tipos de objetivo que aumenten el rendimiento• Determinar el rol de la cultura nacional y de la organización		
--	--	--	--



Módulo CMM 2: Identificación y coaching del intraemprendimiento			
C.M.6	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
IDENTIFICACIÓN DEL INTRAEMPRENDIMIENTO	<p>Tener conocimiento avanzado de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gestión del talento y requerimientos del talento como criterios de éxito de un negocio• Diseño de un plan de gestión del talento.• Métodos para analizar el talento de personas en el trabajo.• Ventajas y desventajas de distintas herramientas de reconocimiento del talento.• Técnicas de evaluación y revisión vinculadas a los métodos referidos anteriormente.	<p>Poseer un rango avanzado de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificar brechas clave entre el talento existente y el requerido para logra el éxito.• Diseñar un plan de gestión del talento para cerrar estas brechas.	<p>Identificar empleados con talento para convertirse en intraemprendedores</p>



C.M. 7	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
COACHING	<p>Tener conocimiento avanzado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principales teorías del coaching relacionadas al intraemprendimiento (como la esponsorización del intraemprendimiento) • Métodos de coaching específicos para empleados en el lugar de trabajo y apoyo durante el coaching • Valores profesionales principales, código ético y cultura organizativa dentro de la empresa • Procesos de guía específica durante el coaching. • El término de cultura de la organización y su importancia. • Administración de la diversidad. 	<p>Poseer un rango avanzado de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar técnicas para responder durante el coaching. • Apoyar el progreso del coaching en el programa de aprendizaje que represente el interés del aprendiente en el trabajo. • Evaluar la familiaridad del aprendiente con el lugar de trabajo y apoyarlo durante el proceso de inducción, identificando prácticas sociales y laborales, regulación e instalaciones. • Describir, explicar y usar técnicas específicas de motivación para el aprendiente, incluyendo motivación para la adaptación de nuevo comportamiento tomando en consideración nuevas alternativas y seleccionando la más apropiada. 	<p>Guiar al aprendiz a través de todo el proceso de coaching.</p>



		<ul style="list-style-type: none">• Comunicar con el aprendiente en relación a asuntos del programa de trabajo.• Evaluar el tipo de nivel de apoyo necesario para distintos aprendientes y obrar en consecuencia.• Discutir valores profesionales y código ético que el aprendiz debiera tener para acceder o mantener su trabajo• Reconocer e integrar el factor cultural en el proceso de coaching• Explicar el concepto de cultura corporativa y describir las características de este para la empresa en la que se trabaja.	
--	--	---	--



Módulo CMM 3: Identificación y entrenamiento del intraemprendimiento			
C.M. 8	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
POTENCIAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	<p>Tener conocimiento avanzado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una variedad de enfoques diseñados para la creación de ideas como <i>SCAMPER</i>, <i>brainstorming</i>, <i>mindmapping</i> • Enfoques para fomentar intraemprendimiento e innovación • Una variedad de enfoques para reestructurar organizaciones. Estas estructuras pueden derivarse de la norma, de la gestión, y operaciones. Existen varias opciones: orientación al cliente, al proceso, al producto, a la tarea y al orden. El conocimiento del <i>savoir-faire</i> en combinación con diferentes parámetros para reestructurar la 	<p>Poseer un rango avanzado de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar, conducir, usar y estimular ideas innovadoras generadas dentro de la propia organización • Crear las condiciones que estimulen la creación y transferencia de ideas • Usar técnicas innovadoras de pensamiento e implementar estrategias de creatividad grupales, individuales y corporativas • Analizar, sintetizar y evaluar razonamientos y procesos • Identificar, explorar y organizar la información y las ideas 	<p>La innovación se refiere a la introducción de un nuevo bien o de una nueva cualidad de un bien, método de producción, mercado, fuente de recursos, y/o organización en una industria, además de a la mejora de un concepto o idea ya existente. El proceso de innovación cuenta con 3 fases: incubación de la idea, promoción de la idea, e implementación de la idea. La creatividad es considerada como la identificación de problemas y el proceso de incubación de ideas que resultará en ideas innovadoras.</p> <p>El pensamiento creativo significa:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Saber cuándo se requiere una estrategia nueva; – Importar soluciones externas al ambiente de trabajo actual;



	<p>organización según las características del proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de adaptación en el siempre cambiante entorno de negocios como el método Waterfall, el método Agile • Herramientas específicas para presentar propuestas de innovación • Maneras específicas para acortar la duración del proceso innovador • Métodos específicos para generar los métodos de innovación • Barreras potenciales para la innovación; (K8) • Métodos para evaluar proyectos de innovación • Estrategias y mecanismos para la globalización de la innovación y el impacto de las TIC en la globalización de la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar con creatividad situaciones complejas de intraemprendimiento e emprendimiento • Comprender, desarrollar e implementar modelos de gestión de negocios • Compartir conocimiento interdisciplinar y comunicar conceptos innovadores y alternativos con potenciales socios internos y externos, para apoyar la colaboración creativa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Modificar la solución externa al ambiente de trabajo actual; – Crear una nueva solución; – La habilidad de generar un gran número de ideas en un breve periodo de tiempo; – Búsqueda constante de nuevas soluciones; – Originalidad en la creación de conexiones e ideas innovadoras; – La habilidad de elegir la solución óptima; – Perseverar en superar las dificultades; – Motivación como un problema y un reto – Consistencia y regularidad; – Tolerancia y respeto a las opiniones diferentes; – Evitar opinar sobre un tema demasiado pronto; – Estar abierto a las críticas; <p>Perspectiva relativista de la realidad.</p>
--	---	--	---



Módulo CMM 4: Introducción a la mentalidad intraemprendedora			
C.M. 9	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
Los principios están en línea con conocimiento y habilidades. Cada conocimiento/habilidad se relaciona con un principio de acuerdo con el número.			
EFFECTUACIÓN	<p>Tener conocimiento avanzado de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de factibilidad para examinar requerimientos técnicos, de mercado, de la organización y financieros, incluyendo el análisis de motivación y de factibilidad de salida. 2. Análisis de riesgo, estimando lo que se puede arriesgar y determinando lo que se puede perder para establecer las actuaciones pertinentes 3. Técnicas de apalancamiento de contingencias para usar sorpresas como palanca sobre las que las ideas giren en lugar de evitarlas. 	<p>Poseer un rango avanzado de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear algo nuevo con medios existentes en vez de descubrir nuevos caminos para llegar a la meta. 2. Tomar decisiones de acuerdo con el principio de pérdida asequible. 3. Negociar con actores principales de confianza que estén de hecho comprometidos y aporten input al proyecto, sin considerar costes de oportunidad. 4. Reconocer las contingencias mediante el aprovechamiento de sorpresas en lugar de intentar 	<p>Crear una mentalidad intraemprendedora por medio de varios medios de efectucción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Pájaro en mano” 2. “La pérdida asequible” 3. “El Quilt loco” 4. “La limonada” 5. “El piloto en el avión”



	<p>4. Estrategias de networking para hablar con clientes y socios potenciales y construir una red de actores autoseleccionados que se comprometerán con el partenariado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Análisis de tendencias para identificar patrones, estimar eventos inciertos y funciones clave de la gestión (por ejemplo, planificación, organización, liderazgo, control)	<p>evitarlas, sobreponerse a ellas, o adaptarse a ellas.</p> <p>5. Factores de control que determinan el futuro mediante la aplicación de los cuatro principios anteriores de manera conjunta y efectiva.</p>	
<p>*Definición de Efectuación:</p> <p>Efectuación: Introducido por Saras Sarasvathy en 2001, este concepto lleva a los intraemprendedores y tomadores de decisiones a través del proceso de identificación de oportunidad en ciertas situaciones. Las cinco propuestas principales son “Pájaro en mano” (empieza con lo que tengas), “La pérdida asequible” (centrarse en pérdidas posibles y en cómo minimizarlas en vez de en posibles beneficios), “El quilt loco” (Cooperar con partes en las que puedas confiar), “La limonada” (Ver cómo aprovechar contingencias), y “El piloto en el avión” (todos los principios juntos).</p>			



Módulo CMM 5: Planificación y optimización del proceso innovador

C.M. 10	Conocimientos	Habilidades	Descripción de la competencia
PLANIFICACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO INNOVADOR	<p>Tener conocimiento avanzado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La esencia, reglas y normas del proceso innovador • Regularidades en la dinámica de la innovación; • La esencia y principios del intraemprendimiento interno • Factores internos y/o externos de los que depende el proceso innovador • Estructuras organizativas/de networking del negocio innovador; • Determinación de las tecnologías y prioridades de producto en empresas productivas de diferentes sectores económicos • Renovación de producto y tecnológica en la producción 	<p>Poseer un rango avanzado de habilidades cognitivas y prácticas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar y ejecutar proyectos • Estar al tanto del tiempo, el personal y los recursos financieros durante la implementación del proyecto • Solventar problemas y asimilar nuevos hallazgos pronto; (S3) • Pensamiento orientado al detalle • Equilibrar la exploración con la explotación • Anticipar y administrar riesgos; deseando parar una iniciativa • Evaluar la eficiencia financiera del proyecto innovador 	<p>Las fases básicas de un proceso innovador efectivo son</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incubación de ideas y movilización 2. Apoyo y cribado 3. Experimentación 4. Comercialización 5. Difusión e implementación <p>La administración de la innovación es una herramienta para la competitividad de la empresa y una combinación de la cultura innovadora, su estrategia, la capacidad de innovación, y la disciplina de innovación que hace real la innovación y sostenible para la organización. Este proceso requiere diferentes habilidades técnicas y de personal:</p>



	<ul style="list-style-type: none">• Métodos de dirección más efectivos y modelos de organización de actividad innovadora	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar el riesgo asociado al proyecto• Desarrollar un calendario para la implementación de un proyecto innovador• Crear un presupuesto y destinar recursos para el proyecto	<ul style="list-style-type: none">– Habilidades técnicas para desarrollar soluciones– Conocimiento de desarrollo de la organización– Métodos innovadores y creatividad– Dirección de proyectos
--	--	--	---