

DICCIONARI DE COMPETÈNCIES EMPRENEDORES TRANSVERALS

Les competències transversals d'un/a emprenedor/a són un conjunt de competències d'ample abast que interactuen per donar resposta a les situacions diverses i de diferents nivells de complexitat que es donen en el procés de creació, consolidació i desenvolupament de la iniciativa emprenedora o projecte. Dividides en tres subgrups: d'identificació, de relació i d'afrontament¹.

COMPETÈNCIES D'IDENTIFICACIÓ

Autoconeixement

Capacitat per reconèixer les pròpies potencialitats i límits personals i professionals i definir mesures correctores. Prendre consciència de la influència dels nostres punts forts i febles en relació als nostres objectius i en relació a les persones amb les que interactuem en el nostra iniciativa o projecte.

- Capacitat d'identificar els **factors personals i competencials** forts i febles i definir el propi Mapa Competencial emprenedor.
- Capacitat d'identificar els **factors estructurals** i personals que suposen una oportunitat o una amenaça per assolir els propis objectius personals, professionals i emprenedors. Definir mesures correctores a les amenaces o barreres de l'entorn.
- Capacitat d'identificar les **competències clau a adquirir i/o millorar**, en relació al Perfil emprenedor.
- Capacitat de construir una **imatge professional realista i positiva** valorant i confiant en les capacitats pròpies i capacitat per convertir-nos en un referent en l'entorn d'influència.
- Capacitat **d'autoavaluar** la realització del propi treball durant el procés emprenedor.

Disposició a l'aprenentatge

Mantenir una actitud positiva orientada al nostre desenvolupament personal, professional i/o emprenedor, cercant l'autorealització i la superació dels reptes que ens trobem pel camí emprenedor. Mobilitzar els recursos necessaris per adquirir i/o millorar aquelles competències necessàries per assolir els nostres objectius, en general, i les requerides pel perfil emprenedor, en particular.

¹ Colomer, M.; Palacín, I.; Rubio, F. (2008). Claus tutorial. Guia per a l'acompanyament i el suport tutorial. Barcelona. Trabajo de adaptación del modelo de gestión de competencias profesionales ISFOL.

- Conèixer i definir els propis **interessos d'aprenentatge** en relació a les funcions que hem de desenvolupar en la iniciativa emprenedora.
- Saber identificar els **dèficits competencials** que puguin afectar al desenvolupament de l'activitat emprenedora, mobilitzant el temps i recursos necessaris.
- Tenir curiositat per **cercar informació** quantitativament i qualitativament òptima i ser capaç **d'actualitzar els coneixements** que es vagin adquirint al llarg de la pròpia trajectòria personal, professional i emprenedora.
- Ser capaç de cercar, identificar, gestionar de manera autònoma la **informació i els coneixements**, necessaris per formar el propi criteri i prendre decisions entorn el nostre projecte.
- Dissenyar i executar un **pla de millora** que permeti adquirir i millorar les competències del Perfil emprenedor de referència i corregir el desviament dels factors personals i estructurals que suposen una limitació o amenaça pel projecte.
- Mantenir una **actitud positiva cap a l'aprenentatge** encaminada a millorar les capacitats professionals i empresarials.
- Identificar els **aprenentatges** que ens aporta cada experiència, ja sigui d'èxit o de fracàs, o la derivada d'aquelles situacions problemàtiques o conflictives originades en el marc de la iniciativa.
- Estar obert a **l'aprenentatge cooperatiu**, a través de l'experiència compartida i del treball en equip i en xarxa.

Situar-se en el context

Capacitat per identificar, avaluar i comprendre les característiques, els requeriments, les normes escrites i no escrites, de cada situació, amb l'objectiu d'assolir un òptim compliment de les responsabilitats i funcions que implica el projecte.

- Identificar i comprendre les implicacions dels **factors de l'entorn** polític, econòmic, socio-cultural, tecnològic, ecològic i legal, i dels factors interns a l'organització. Adaptar el nostre comportament i el treball a aquests factors.
- Saber identificar les característiques i requeriments principals del **context empresarial** –les funcions i tasques, les responsabilitats, el perfil emprenedor requerit, etc.– per poder generar estratègies que afavoreixin l'obtenció de resultats positius pel projecte.
- Saber identificar els **valors, creences, comportaments** i, en general, aquelles normes no escrites pròpies de la cultura empresarial on ens desenvoluparem com emprenedors/es i/o empresaris/àries.
- Capacitat de modificar i/o adaptar els nostres comportaments a les **noves circumstàncies**, originades per canvis interns o externs al projecte.

Visió estratègica

Capacitat per projectar la iniciativa emprenedora cap al futur, realitzant una anàlisi que contempli l'impacte dels canvis de l'entorn i, per tant, identificant les amenaces i les oportunitats i les seves implicacions. Aprofitar els recursos i les capacitats fortes de la iniciativa i del nostre perfil emprenedor per definir estratègies a curt, mig i llarg termini i, que serveixin per superar les amenaces i millorar les debilitats.

- Ser capaç de visionar **el projecte en el futur** com el reflex d'allò que “volem ser” o amb allò que ens volem convertir a llarg termini.
- Tenir una visió clara i concreta de conjunt de **debilitats, fortaleces, amenaces i oportunitats** del projecte, per prendre decisions i actuar de la forma més òptima per assolir resultats positius a llarg termini.
- Capacitat per **fixar i avaluar objectius**, a curt, mig i llarg termini i dissenyar polítiques que tinguin un impacte positiu pel projecte a llarg termini.
- Capacitat per **dibuixar escenaris sense tenir una experiència prèvia** i ser capaç de conduir el projecte cap al futur amb les estratègies dissenyades per assolir la missió.
- Capacitat **d'anticipar els canvis** i afrontar les noves situacions amb una visió a mig i llarg termini.
- Saber **detectar i aprofitar les noves oportunitats** que permeten seguir desenvolupant i millorant l'activitat, integrant-les al pla estratègic inicial.
- Entendre el projecte com un **sistema integrat** i ser capaç d'analitzar i diagnosticar l'impacte i les implicacions, a llarg termini, per al conjunt del projecte, de l'activitat de tots els àmbits o àrees de l'activitat, així com del comportament de totes les persones que col·laborin amb el projecte.

Pensament analític i crític

Capacitat per identificar i comprendre una situació o un problema complex i no evident, ser capaç d'interrelacionar els seus components i reconèixer les causes i les seves conseqüències o implicacions. Establir interrelacions i vincles causals entre situacions i/o problemes que aparentment no estan connectats.

- Saber **llegir, analitzar i avaluar la informació** clau en el procés emprenedor.
- Entendre, assimilar i elaborar la informació i utilitzar-la per la detecció i **resolució de problemes, evidents i no evidents**.
- **Saber interpretar els indicadors** que reflecteixen la situació i evolució de la iniciativa i prendre decisions a partir del coneixement generat amb aquesta informació.

- Aplicar el **raonament creatiu, inductiu i conceptual** per trobar la millor solució a un problema, establint prioritats per actuar i entendre els avantatges i desavantatges de cada decisió.
- Saber **captar, compartir i gestionar la diversitat del coneixement** que ofereix el treball en equip i en xarxa.
- Capacitat d'identificar els punts forts, febles, les amenaces i oportunitats pel projecte i **preveure situacions i nous escenaris**.
- Identificar els **factors del context essencials** per la viabilitat del projecte.
- **Capacitat d'abstracció** i de diferenciar les coses importants o prioritàries de les que no ho són.

COMPETÈNCIES DE RELACIÓ

Comunicació

Saber expressar un missatge (informació, idea, pensament) de manera clara i concreta, utilitzant el llenguatge verbal i no verbal, i escoltar i comprendre els missatges de les persones de l'entorn.

- Saber **expressar i presentar els propis pensaments** i idees de manera clara i ser capaç de transmetre un missatge de forma estructurada, concreta i entenedora.
- Saber **escoltar de manera activa**, tant per mitjà de la comunicació verbal com no verbal, entenent els altres.
- Comprendre i utilitzar la **comunicació no verbal**, pròpia i la de la resta de persones.
- Saber **realitzar les preguntes adequades** per obtenir la informació de retorn que necessitem conèixer en cada situació per avançar i prendre decisions.
- Comprendre i **exercir la comunicació interna**, a través del diàleg que establim amb nosaltres mateixos/es.
- Saber **transmetre una imatge positiva, realista** i constructiva de nosaltres mateixos/es.

Relació interpersonal

Capacitat per relacionar-nos satisfactòriament amb les persones de l'entorn, acceptant la diversitat i creant la confiança necessària amb les persones de l'equip, intern i extern i amb altres agents amb els que ens relacionem (proveïdors/es, clientela, etc.).

- Valorar i tractar amb **igualtat de condicions**, respecte i comprensió a tots/es les persones vinculades, directa o indirectament, amb el projecte.
- **Participar activament en les converses** en diferents situacions, valorant i respectant les opinions dels demés i expressant les nostres opinions, encara que siguin contràries a les d'altres persones.

- **Plantejar de manera adequada les queixes** i problemes i valorar de forma positiva les opinions i alternatives plantejades de les persones de l'entorn.
- Tenir **capacitat d'empatia** i respondre amb actitud assertiva els requeriments i necessitats de les persones de l'entorn.
- Capacitat **d'identificar les potencialitats i límits personals** de les persones de l'entorn, i comprendre la influència dels seus factors personals i competencials respecte al projecte.
- Reconèixer i **valorar els assoliments de les persones** de l'equip, intern i extern.
- Capacitat per **compartir el coneixement** i valorar el treball i el coneixement dels altres.
- Capacitat per establir **relacions convenients pel projecte** amb diferents xarxes professionals i empresarials, que afavoreixin la visibilitat de la iniciativa i el treball col·laboratiu.

Lideratge i treball en equip

Capacitat per treballar de forma cooperativa i coordinada amb totes les persones vinculades amb el projecte, que formen l'equip intern i extern, amb iniciativa i exercint un lideratge compartit.

- Concebre la pròpia feina com a part d'un **projecte compartit**, per tot l'equip vinculat amb el projecte, directa o indirectament.
- **Compartir la missió, visió, els valors i els objectius** amb la resta de l'equip, intern i extern, alineant interessos, expectatives i compromisos.
- **Col·laborar i cooperar** en la realització de les activitats i tasques que implica la iniciativa per part de l'equip. Realitzar i acceptar suggeriments per millorar el treball, les activitats o les condicions del mateix.
- Ser capaç de **trobar solucions de forma conjunta**, consensuant i recolzant les decisions que es prenguin.
- **Saber demanar i acceptar l'ajuda** de les persones de l'entorn. **Donar el suport** i el recolzament a les persones de l'equip, sobretot quan tenen dificultats.
- **Motivar a les persones de l'equip** i donar-los-hi el suport i el recolzament en les seves funcions i en el seu desenvolupament competencial.
- Ser capaç **d'exercir un lideratge compartit** amb les altres persones de l'equip, i aconseguir, un colideratge.
- Ser capaç de **coavaluar** el treball i el resultat de l'equip, intern i extern.
- **Posar en comú el coneixement**, mantenint una actitud d'aprenentatge amb igualtat d'oportunitats.

COMPETÈNCIES D'AFRONTAMENT

Responsabilitat

Capacitat per implicar-se al màxim amb la iniciativa, comprometre's amb els objectius i assumir les exigències i obligacions que implica el projecte. Realitzar les funcions cercant la màxima qualitat i complint amb els terminis fixats. Invertir els recursos necessaris per tirar endavant la iniciativa (temps, informació, xarxa de relacions, etc.), tenint en compte els diferents contextos. Assumir les conseqüències de les pròpies accions i decisions, així com de les preses per l'equip, donant una resposta positiva i resolutiva a cada situació nova.

- **Implicar-se** al màxim amb totes les fases i activitats del projecte. Assumir i respondre de manera i en temps adequats a les conseqüències derivades dels propis actes.
- Realitzar l'activitat d'acord amb les **indicacions rebudes o identificades** en consonància amb tota una sèrie d'exigències de l'entorn. Realitzar les preguntes necessàries per a la realització d'una activitat.
- Ser capaç **d'actuar seguint els propis valors**, alineant-los amb la resta de l'organització i vetllar pel **compliment dels valors** del projecte i la seva **alineació amb els comportaments** de les persones de l'equip, intern i extern.
- **Calcular l'abast de les decisions** preses en l'execució de les pròpies funcions, assumint els riscos i afrontant les conseqüències.
- Ser capaç de **coresponsabilitzar-se**, assumint i donant una resposta adequada a les conseqüències, tant de les pròpies accions i decisions així com les de totes les persones implicades amb el projecte.
- **Complir amb els compromisos** adquirits, pel que fa als terminis i al nivell de qualitat previst, cercant l'excel·lència en el treball, realitzat amb indicadors que demostrin els resultats previstos.
- **Cercar, analitzar i gestionar la informació i el coneixement necessaris** per realitzar les funcions de manera òptima. Cercar i utilitzar els canals, les vies i els mecanismes més adequats per poder assolir el màxim nivell de qualitat en el treball realitzat.

Adaptabilitat

Capacitat crítica, constructiva i positiva per generar estratègies de resposta als canvis i a les noves exigències de cada situació i de l'entorn.

- Ser capaç **de modificar la iniciativa o projecte** davant els canvis i a les noves exigències de l'entorn, aprofitant les oportunitats que sorgeixin.
- Generar **respostes alternatives** quan no s'han assolit els objectius previstos o en aquells casos en els que les estratègies definides no donen els resultats esperats.
- Ser capaç de **modificar les pròpies actuacions** que no s'adeqüin a un nou escenari, entorn o situació, amb el ritme i el temps adequats.

- Capacitat d'estar **orientats/es cap al canvi permanent**, com una oportunitat d'aprenentatge constant, necessària per aprofitar tot el potencial del projecte.
- Percebre cada situació com a única i **donar una resposta adequada i adaptada** als factors concrets que hi influeixen, evitant replicar de manera directa solucions que ens han funcionat en situacions similars.
- **Dotar de flexibilitat** els processos de treball i de presa de decisions i ser capaç de ser flexibles amb el temps i el tipus de relació que establim amb els agents de l'entorn.

Organització i planificació estratègica

Capacitat per definir les fases, processos, activitats, funcions i els terminis i disposar dels recursos necessaris per realitzar les funcions previstes en el procés emprenedor. Capacitat per avaluar i fer el seguiment dels plans, metodologies, sistemes i processos de les àrees clau del projecte i contribuir a assolir el màxim nivell de rendiment de tot l'equip, intern i extern.

- Ser capaç d' **avaluar i fer el seguiment dels objectius** a curt, mig i llarg termini, en el marc estratègic del projecte i orientar la missió de la iniciativa al seu assoliment.
- Ser capaç d'**elaborar i executar un pla de treball conjunt**, cercant la coordinació entre els diferents membres de l'equip implicats amb la iniciativa.
- Capacitat per establir un **pla de treball individual** encaminat a complir amb les funcions i responsabilitats com a emprenedor/a. Conèixer els passos a realitzar en l'execució de les tasques i activitats, estudiant, analitzant i avaluant la informació, de manera autònoma.
- Preveure, gestionar i organitzar els **recursos necessaris** (temps, informació, xarxa relacional, etc.) per poder assolir els objectius estratègics i operatius fixats.
- Saber **establir prioritats** en l'ordre d'execució de les activitats i tasques a realitzar i poder reorganitzar les activitats i tasques davant de canvis i/o situacions imprevistes.
- Ser capaç d'avaluar el nivell de coherència, fiabilitat i efectivitat dels **plans de les àrees operatives** clau de del projecte a través dels indicadors utilitzats.
- Ser capaç d'avaluar i fer el seguiment d'aquells **processos, metodologies, sistemes, clau** previstos en el projecte.

Negociació

Capacitat per cercar el consens davant d'una situació en la que existeixen necessitats, interessos i posicionaments diferents, utilitzant arguments clars i suficients encaminats a assolir acords satisfactoris entre les persones implicades amb la iniciativa, que permetin assolir els millors resultats pel projecte.

- **Apropar posicionaments** davant d'una situació en la que existeixen discrepàncies, postures contraposades i necessitats diferents. Expressar les opinions amb actitud conciliadora i plantejar els punts de desacord de manera constructiva.
- Ser capaç de cercar **acords satisfactoris** en situacions de conflicte amb les diferents persones de l'equip i agents de l'entorn.
- Tenir la capacitat de definir i potenciar estratègies que generin un **impacte positiu** per a tot el projecte, per damunt d'interessos o necessitats individuals.
- Capacitat per facilitar la presa d'acords que **prioritzin els interessos col·lectius**, essent capaç de renunciar a interessos individuals i afavorint les relacions a llarg termini, entre totes les persones de l'equip i agents implicats.
- Tenir capacitat **d'influenciar i inclinar a la resta** de persones cap al nostre posicionament, aportant arguments òptims, en quantitat i qualitat, i prenent com a base l'assoliment dels interessos i objectius de tot l'equip.

Gestió de situacions d'estrès

Capacitat per identificar, avaluar i resoldre situacions de pressió, conflictives i/o problemàtiques, cercant aquelles estratègies que assegurin el benestar de totes les persones implicades amb el projecte, així com les solucions més òptimes encaminades a assolir els resultats més positius pel projecte.

- Ser capaç d'identificar i comprendre les **causes o motius que han originat un conflicte, problema o error**.
- Capacitat per generar **estratègies de resposta positiva i constructiva**, davant de situacions de pressió, dificultat o conflicte, originades en el sí del projecte.
- Dissenyar **processos, mètodes i sistemes** per evitar i/o minimitzar les situacions conflictives o de pressió en el sí del projecte.
- **Mantenir el control** de sí mateix/a i intentar cercar els recursos necessaris per donar una resposta adequada en aquelles situacions conflictives o amb interessos contraposats, tant pel que fa a les situacions que es viuen conjuntament en el projecte, com a altres situacions originades per la interacció amb l'entorn.
- **Buscar canals de comunicació** amb totes les persones implicades, com a principal via conjunta i compartida per resoldre una situació estressant.
- Interpretar les situacions difícils que es viu en el procés emprenedor com a **oportunitats de desenvolupament** i creixement, tant personal com pel conjunt del projecte.
- Tenir un bon nivell d' **autoconeixement** i confiança personal respecte les pròpies limitacions, les pròpies habilitats i capacitats per solucionar una situació estressant.

Gestió de les emocions

Capacitat d'identificar, analitzar, comprendre i controlar les emocions, principalment aquelles que vivim de forma negativa i que han estat generades en situacions de pressió, de conflicte, i/o estressants. Cercar estratègies adequades pel seu control i superació, així com aconseguir el control de l'expressió física que les acompanya.

- **Identificar aquell tipus de situacions o trets comuns d'un conjunt de situacions**, que ens provoquen una emoció negativa o conflicte emocional i elaborar un raonament objectiu dels motius, identificant, avaluant i comprenent tots els factors que hi intervenen.
- Cercar **vies de solució** a aquelles situacions estressants o punts de desacord o conflicte d'interessos, que originen un estat emocional negatiu.
- Exercitar la **intel·ligència emocional**, connectant-nos amb les pròpies emocions i les d'altri i responent amb empatia. Ser conscient de les emocions que es donen de manera espontània i de manera més freqüent en el propi comportament.
- **Contrastar i compartir** la pròpia avaluació de la situació i el propi raonament dels motius que ens han provocat un conflicte emocional, amb les persones directament implicades en la situació conflictiva i amb altres persones de l'entorn. Intentar nodrir el propi raonament amb la visió i enfocament d'altres persones i contemplar totes les solucions que ens puguin aportar.

Creativitat i innovació

Tenir capacitat de crear amb l'intel·lecte o la fantasia idees que introdueixin alguna novetat que aportin valor al projecte, a l'organització, al mercat i a l'entorn.

- Capacitat per **promoure la creativitat i la innovació**, de manera transversal, en totes les parts del projecte i potenciar la capacitat creativa i innovadora de totes les persones de l'equip.
- **Entendre les propostes creatives i innovadores** de l'equip humà i fomentar-les.
- Ser capaç de **trobar solucions diferents** d'aquelles més usuals per resoldre problemes.
- Generar **estratègies i alternatives diverses** davant d'una mateixa situació o problema, que incloguin algun element diferenciador.
- **Introduir variacions** en els procediments i/o diferents aspectes i elements del projecte de forma constant.
- **No tenir limitacions** personals ni prejudicis per experimentar i explorar noves idees que permetin avançar-nos als esdeveniments i canvis de l'entorn.

Iniciativa i autonomia

Capacitat per pensar, actuar i prendre decisions amb llibertat, anticipant-nos a qualsevol situació, esperada o inesperada, i tenint en compte tots els factors que hi intervenen.

- Afrontar tot el procés empenedor **sense supervisió permanent**. Prendre decisions, crear oportunitats, generar propostes o projectes i abordar els problemes potencials amb confiança, responsabilitat, seguretat, creativitat i sentit crític.
- Conèixer i assumir el **nivell de direcció i gestió autosuficient** de l'empresa.
- **Anticipar les situacions** que es poden donar en el marc de l'actuació empresarial, preveient les oportunitats i les dificultats que se'n puguin derivar.
- Actuar en l'execució de les activitats i funcions i, alhora, afrontar **situacions no habituals** amb seguretat, confiança, creativitat, responsabilitat i perseverança.
- Tenir una **actitud proactiva** davant de situacions que precisen canvis, planificant l'actuació pertinent i actuant.
- Ser capaç **d'actuar amb seguretat i determinació** quan es treballa amb poques directrius i baixa o cap tipus de supervisió o suport tècnic.
- **Actuar amb decisió** per aconseguir les pròpies fites, sent perseverant i mantenint la motivació per aconseguir l'èxit, malgrat els imprevistos o impediments que puguin sorgir.
- Tenir **confiança en el propi criteri** a l'hora d'executar les activitats i prendre decisions, sent capaç d'assumir les crítiques i d'aprendre dels errors.
- **Revisar, avaluar i qüestionar els procediments de treball** quan no s'obtenen els resultats esperats, proposant noves estratègies i generant canvis constructius en l'entorn.
- Ser capaç de **plantejar idees** de manera independent i amb llibertat, sense respondre a la pressió o influència d'altres persones o agents que no responen a l'interès del projecte.
- Capacitat per **qüestionar i mantenir una actitud crítica** davant de les pràctiques, comportaments i decisions que es duen a terme en el procés empenedor.
- Capacitat per **planificar i executar el propi pla de treball** de manera autònoma per realitzar les funcions d'un/a empenedor/a.
- Capacitat d'engagar un **procés d'autoaprenentatge**, per millorar el desenvolupament de les activitats.

FONTS BIBLIOGRÀFIQUES:

- Alles, M. (2005 -2a ed.) El diccionario. Ed. Granica. Buenos Aires.
- Colomer, M.; Palacín, I.; Rubio, F.; (Barcelona. 2008). Claus Tutorials guia per a l'acompanyament i el suport tutorial,
- Surt. (2003) Astrolabius. Estudio de las competencias clave para la empleabilidad. Barcelona
- Colomé, M (Coord); Flo, A; Tinoco, Y.. Diccionari normatiu de competències transversals clau per a l'ocupabilitat de joves. Ecas. Barcelona;
- Zaragoza, M.; Torres, E; Saragossa, A. (Barcelona. 2009). Proposta sobre Factors d'Emprenabilitat: Avaluació de Competències Emprenedores;
- Zaragoza, M, Colomé, M (2012). Competències Directives. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
- Zaragoza, M (2012). Emprendre en clau de competències: El perfil emprenedor. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
- Institut Català de les Qualificacions Professionals.
- Zaragoza, M.; Torres, E.; Saragossa, A. (2009). Proposta sobre Factors d' Emprenabilitat: Avaluació de Competències Emprenedores. Projecte cofinançat per Surt, Fundació Privada i la Subdirecció General d' Economia Cooperativa i Creació d'Empreses de la Generalitat de Catalunya.
- Zaragoza, M.; Torres, E.; Saragossa, A. (2009). Proposta Avaluació de competències empresarials: Projecte d'acció i recerca. Projecte cofinançat per Surt, Fundació Privada i la Subdirecció General d' Economia Cooperativa i Creació d'Empreses de la Generalitat de Catalunya.
- Zaragoza, M; Saragossa, A; Torres, E (2010). Elaboració d'un projecte empresarial: Elements clau del pla d'empresa. Projecte cofinançat per Surt, Fundació Privada i la Subdirecció General d' Economia Cooperativa i Creació d'Empreses de la Generalitat de Catalunya.
- Zaragoza, M.; Torres, E.; Saragossa, A. (2009). Identificació i potenciació del Talent Directiu i Emprenedor. Projecte cofinançat per Surt, Fundació Privada i el Departament d'Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya.