Redefinición del Perfil de Competencias "GESTORA DE INNOVACION"

Septiembre de 2005

ÍNDICE

CONTEXTO **4**

MISIÓN DE LA GESTORA DE INNOVACIÓN **5**

FUNCIONES A DESARROLLAR **6**

PERFIL COMPETENCIAL **7**

CONOCIMIENTOS ***7***

ÁREA ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ***8***

ÁREA DIRECCIÓN DE PERSONAS ***8***

ÁREA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ***9***

ÁREA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ***12***

ÁREA NUEVAS TECNOLOGÍAS ***13***

HABILIDADES ***15***

ACTITUDES ***18***

UNIDADES DE COMPETENCIA **19**

UNIDAD DE COMPETENCIA GENERAL: ***19***

UNIDADES DE COMPETENCIA: ***19***

Unidad de competencia 1: 20

Medios de trabajo 23

Procesos, métodos y procedimientos 23

Resultados del trabajo 24

Capacidades fundamentales 24

Conocimientos fundamentales 24

Unidad de competencia 2: 26

Medios de trabajo 29

Procesos, métodos y procedimientos 29

Resultados del trabajo 29

Capacidades fundamentales 30

Conocimientos fundamentales 30
Unidad de competencia 3: 31
Medios de trabajo 37
Procesos, métodos y procedimientos 37
Resultados del trabajo 38
Capacidades fundamentales 39
Conocimientos fundamentales 40
Unidad de competencia 4: 41
Medios de trabajo 42
Procesos, métodos y procedimientos 43
Resultados del trabajo 43
Capacidades fundamentales 43
Conocimientos fundamentales 44
Unidad de competencia 5: 45
Medios de trabajo 47
Procesos, métodos y procedimientos 48
Resultados del trabajo 48
Capacidades fundamentales 48
Conocimientos fundamentales 48
ENTORNO PROFESIONAL 49
ÁMBITO PROFESIONAL 49
SECTORES PRODUCTIVOS 49
OCUPACIONES Y PUESTOS DE TRABAJO RELEVANTES Y RELACIONADOS 49

PERFIL DE LA GESTORA DE INNOVACIÓN

CONTEXTO

La innovación, en un sentido amplio, podemos entenderla como el factor en el que la estrategia empresarial es guiada por un mercado cambiante, en el que sus interlocutores demandan aspectos, que si bien en continuo desarrollo, permiten a la organización crecer, aprender y consolidarse.

En este sentido se plantea la necesidad de desarrollar el nuevo perfil profesional denominado "Gestora de Innovación" que, a través de un asesoramiento constante, descubra a profesionales y directivos la necesidad de engendrar una "cultura de la innovación" en la organización.

Se sugiere que las empresas utilicen la gestión de la innovación como elemento estratégico que priorice la formación continua, la innovación conjunta y el desarrollo paulatino de cada uno de los profesionales que integran la organización.

En definitiva, se trata de crear un perfil profesional que sea capaz de analizar los aspectos tangibles e intangibles de las organizaciones, descubriendo las oportunidades de mejora que a través de ellos se susciten con el objetivo de alcanzar una óptima estrategia de generación de ventajas competitivas y sostenibles para la empresa convirtiendo a la misma en organización inteligente.

La Gestora de Innovación va ser, en definitiva quien asesorará y propondrá buenas prácticas de actuación, en todas las áreas (desarrollo de producto, mejora de procesos, implantación de TICs, etc.), pero esencialmente en el

ámbito de la innovación de los Recursos Humanos en aras de de conseguir una mayor competitividad empresarial.

El asesoramiento requiere versatilidad y un amplio conocimiento por parte de la gestora de sus técnicas más usuales. El perfil ideal es el de una persona con sensibilidad hacia los comportamientos humanos y con un conocimiento profundo de las diversas facetas que afectan a los departamentos y niveles productivos de la organización. Y esto ha de ser así porque los aspectos que deben analizarse y cambiarse incluyen facetas tan diversas como los objetivos de negocio, las relaciones con otras personas, la estructura de la organización, las políticas de gestión de la información y la comunicación, la responsabilidad social corporativa, etc.

El análisis del estado actual de la gestión de innovación pone de manifiesto que aún no existe un consenso sobre las competencias y estándares profesionales que debiera requerir. No obstante, y en función de lo anteriormente mencionado, la gestora de innovación será un profesional polivalente, bien preparado en los nuevos sistemas de gestión organizativa, manteniendo en continua actualización una formación en:

- recursos humanos y dirección de personas,
- dirección estratégica y organización empresarial,
- responsabilidad social
- gestión del conocimiento,

además de nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

MISIÓN DE LA GESTORA DE INNOVACIÓN

Desarrollar en la empresa una **"cultura de innovación"** en todas sus actividades, lo que implica:

• **Organizarse para la innovación.** La innovación es el resultado de un trabajo en equipo y multidisciplinar. Esto lleva a una reorganización interna de las empresas y a la cooperación con los agentes externos nacionales e internacionales (sistema público, proveedores, clientes, competidores) que complemente las capacidades propias.

• **Adecuar los recursos humanos a esta nueva forma de competir**. La multidisciplinariedad, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación de las personas, la asunción de responsabilidad, etc., requieren de una continua formación de los recursos humanos.

• **Incluir la tecnología en sus estrategias de búsqueda de competitividad.**

FUNCIONES A DESARROLLAR

Las funciones a desarrollar por la gestora de Innovación se podrían concretar en las siguientes:

- Gestionar el cambio en la organización
- Mejorar los procesos empresariales
- Gestionar el conocimiento y el capital intelectual
- Colaborar en la planificación estratégica
- Ser Responsable de la Vigilancia Tecnológica
- Identificar las “mejores prácticas” (benchmarking)
- Identificar las nuevas TICs y su desarrollo en la organización
- Gestionar los proyectos de innovación que se desarrollen
- Apoyar en la Transferencia de Tecnología
- Colaborar en el desarrollo de la innovación en las políticas de RR.HH.
- Colaborar en plan de formación de los trabajadores

- Realizar el plan anual de innovación

PERFIL COMPETENCIAL

Presentamos unas listas que incluyen una selección de los conocimientos, habilidades y actitudes que es importante que desempeñe o conozca una gestora de innovación en recursos humanos para ser eficaz en el entorno en el que desarrolla su actividad.

A través de esta división queremos transmitir que, desde su tratamiento integrador se debe dar respuesta a las tres necesidades clave del aprendizaje:

- "Qué saber" para poder hacerlo y responder a situaciones diversas y cambios.
- "Cómo hacer" los procedimientos que se establecen.
- "Cómo ser y estar" para intervenir y comportarse con profesionalidad.

CONOCIMIENTOS

Consideramos que a diferente nivel, la gestora de Innovación debiera tener las siguientes áreas de conocimientos:

- Conocimientos amplios sobre organización de empresas
- Conocimientos genéricos sobre diversas tecnologías
- Gestión del cambio.
- Vigilancia Tecnológica e Inteligencia competitiva
- Gestión del conocimiento.
- Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones
- Gestión del Capital Humano
- Desarrollo de nuevos productos
- Marketing y gestión comercial

En este sentido, vamos a desarrollar, en función de diferentes áreas, el perfil de conocimientos que debe tener la gestora de innovación, junto con las áreas formativas a ellas asociadas.

Área ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	
Organización de la empresa Dirección estratégica	• La organización como sistema • Áreas funcionales • Cultura organizacional • Las organizaciones que innovan (casos prácticos)

Área DIRECCIÓN DE PERSONAS	
Gestión de Equipos	• Concepto de equipo y fases en su desarrollo • Características de un equipo de trabajo eficaz • Factores que afectan a la eficacia de un equipo • Niveles de funcionamiento • Conocimiento del equipo. Aspectos a observar • Desarrollo de un clima laboral facilitador • Liderazgo vs Dirección • Responsabilidades del líder como mando • Desarrollo de Habilidades Básicas • Estilos de liderazgo • Eficacia de los estilos • Adecuación del estilo a las diferentes situaciones

Políticas y Planes formativos	• Enfoque de la Ingeniería de la Formación • Justificación de la realización de un diagnóstico • Fases en la elaboración de un Plan de Formación • Orientaciones para la detección de necesidades • Concepto y realización de la entrevista de diagnóstico de necesidades.

Área GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Gestión de la información	• Gestión de recursos de la información • Técnicas de organización de la información • Psicología del usuario de la información • Fuentes de información internacional en BD en línea. • Métodos de investigación para capturar información • Elaboración de la información • Evaluación de la calidad de la información • Políticas de información • Mecanismos para el fomento de la información en la comunicación.
Emprender y consolidar la innovación	• Información sobre la situación del negocio • Legibilidad y estructura adecuada a la gestión del Plan de Negocio • Formas jurídicas. Posibilidades de diversificación. • Recursos materiales y telemáticos para emprender en Internet. • Acceso a las fuentes de financiación.

Cuadro de Mando Integral	• Definición y límites • Evaluación y estudio del CMI en distintas organizaciones. • Estudio de perspectivas del CMI. • Diseño de indicadores • Análisis de conclusiones. Diagnóstico de la situación. • Plasmación gráfica del CMI.
Gestión del Capital Intelectual	• Definición y límites del Capital Intelectual • Introducción al análisis y descripción de los puestos de trabajo. • Diseño del sistema de avaluación del desempeño. • Características y diseño de las competencias. • Aplicaciones de la gestión por competencias en las políticas de RR.HH. • Métodos de evaluación del Capital Intelectual
Gestión de la Comunicación - C. Externa - C. Interna	Externa: • Formación y funciones en la comunicación • Comunicación estratégica. Imagen, identidad y cultura. • Marketing en la Comunicación • Métodos de Comunicación en la Sociedad del Conocimiento Interna: • Valor e importancia de la Comunicación interna • Tipos de comunicación

	• Barreras y efectos de la no-comunicación • Niveles de comunicación: formal (descendente, ascendente, horizontal) e informal. • Elaboración de Planes de Comunicación Interna
Organizaciones que aprenden	• Introducción • Acercamiento al aprendizaje e innovación en la empresa • Investors in people
Inteligencia emocional	• La inteligencia emocional • Importancia del CE en el mundo empresarial • Dimensiones de la Inteligencia Emocional • Las competencias emocionales • Estilos de Liderazgo e Inteligencia Emocional • Desarrollo de la Inteligencia emocional
Gestión del cambio	• El cambio: necesidad y desafío de las organizaciones • Hacia dónde orientar el cambio • Papel de los diferentes interlocutores: Dirección, organización, personas. • Modelo de cambio organizacional • Razones de la actitud negativa hacia el cambio. • Tipos de cambio • Teorías sobre el cambio • Fases en la implantación de un cambio
	• La gestión de la calidad y el marketing en las organizaciones empresariales

Marketing Interno	• Marketing: origen y evolución • El Marketing interno. • Marketing interno y Calidad Total

Área RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	
Responsabilidad social - Externa - Corporativa	<u>Externa</u>: • El Modelo EFQM • Análisis del sistema de puntuación • Resultados en las diferentes áreas <u>Corporativa</u>: • Marco conceptual de la RSC • Factores impulsores • Concepto de empresa sostenible • Herramientas de la RSC • Memorias de sostenibilidad (GRI) • Códigos de conducta y SA 8000 • Gobierno corporativo • RSC. Iniciativas de la Administración. • Auditorías Tecnológicas
Ética y Sistemas de	• Gestión de Calidad ISO 9000 • Gestión del Medio ambiente (ISO 14000, EMAS) • Gestión de la Seguridad y Salud Laboral (OHSAS)

Gestión	• Gestión por procesos • Gestión de la I+D+I • Sistemas de Gestión según referencias sectoriales • Integración de sistemas • Técnicas para el desarrollo de Auditorías de Sistemas de Gestión.

Área NUEVAS TECNOLOGÍAS	
Introducción a las TIC	• Concepto • Tipos de aplicaciones y usos • Beneficios de su uso para la empresa
Internet y sus aplicaciones para la empresa	• Historia y características • Tipos de conexiones y tarificación • Servicios básicos(www, correo electrónico, noticias, ftp, p2p, etc.) • Servicios avanzados basados en Internet (webs, portales, intranet, extranet, foros, comunidades virtuales, blogs, e-learning, e-commerce, etc.)
Aplicaciones TIC	• Sistemas operativos • Ofimática • MS Word (Presentación y maquetación de documentos)

para la empresa	• MS Excel (Hoja de cálculo y elaboración de gráficos) • MS Access (Bases de datos, elaboración de formularios, tablas, etc. • Técnicas departamentales (CAD/CAM, CRM, ERP, etc.) • Beneficios del uso de las TIC para la empresa.
De los datos al conocimiento en la empresa	• Datos – información – conocimiento. • Técnicas de captura de datos/información (entrevistas, cuestionarios, la observación,…). • Herramientas de proceso de datos.
Comercio electrónico	• Introducción al e-commerce y páginas web • Internet como herramienta de Marketing • Financiación de proyectos.

HABILIDADES

Comunicación	Habilidad de escucha y empatía Habilidad para transmitir información Dar y recibir feedback Habilidad de negociación Habilidad para hacer y recibir críticas Habilidad para persuadir Habilidad para decir no, hacer cumplidos, hacer peticiones Habilidad para hablar en público Manejo de la comunicación escrita Dirigir reuniones Trabajar en equipo
Análisis y solución de problemas	Habilidad para analizar problemas Resolución de problemas Valoración del problema Toma de decisiones Orientación hacia los resultados

Administración del tiempo	El tiempo como recurso Control y planificación del tiempo Priorización de tareas Programación Orientación a la eficacia y a la eficiencia
Liderazgo	Gestión de proyectos Orientar Dar directrices claras Motivar Persuadir Crear un buen ambiente de trabajo Transparencia Credibilidad Comunicación y diálogo Flexibilidad

Gestión	De personas Recursos El cambio Analítica Iniciativa Autonomía Adaptabilidad al cambio Conciencia organizacional Trabajo en equipo Reuniones de Trabajo Aprendizaje permanente
Innovación	Vigilancia del mercado y la competencia Creatividad Flexibilidad Apertura a la experiencia Conocimiento Benchmarking Cooperación con el entorno

ACTITUDES

- Orden y método de trabajo:
    - Ejecución sistemática del proceso de resolución de problemas.
    - Ejecución sistemática del proceso de la comprobación de resultados.
- Compromiso con las obligaciones asociadas al trabajo.
- Participación, colaboración y cooperación en el trabajo en equipo.
    - Intercambio de ideas, opiniones y experiencias.
- Apertura al entorno profesional y su evolución
- Adaptación a nuevas situaciones en el ámbito de las competencias profesionales
    - Mentalidad emprendedora en las tareas
    - Confianza en sí misma.
- Respeto por la salud, medio ambiente y seguridad en el trabajo.

UNIDADES DE COMPETENCIA

UNIDAD DE COMPETENCIA GENERAL:

Desarrollar una **"cultura de innovación"** en todas las actividades desarrolladas por la empresa de cara a mejorar su competitividad. Esta nueva cultura supone la introducción de mejoras tecnológicas, una mejor eficacia organizativa y una adecuación de los recursos humanos a esta nueva forma de competir.

UNIDADES DE COMPETENCIA:

1. **Configurar un nuevo marco organizativo en la empresa que facilite la adopción de políticas innovadoras.**

2. **Adecuar los recursos humanos a esta nueva forma de entender la realidad empresarial basada en la innovación y el cambio.**

3. **Gestionar el conocimiento asegurando que la organización rentabiliza el conocimiento colectivo de sus personas, de manera que se generen ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo.**

4. **Implantar en la empresa sistemas de gestión basados en la creación de valor, ética y responsabilidad corporativa**

5. **Aplicar las nuevas tecnologías a todas las dimensiones de la empresa (desarrollo de productos, mejora de procesos, eficacia organizativa, gestión de recursos humanos, comercialización…).**

Unidad de competencia 1:

Configurar un nuevo marco organizativo en la empresa que facilite la adopción de políticas innovadoras.

Realizaciones profesionales y criterios de realización

1. Entender la empresa como un sistema abierto cuya eficacia dependerá de las relaciones que desarrolle con sus interlocutores (proveedores, clientes, competencia, administración)

- *Los elementos y principios organizativos que existen en toda organización empresarial son conocidos para conseguir una mayor eficacia de la empresa.*
- *Se analizan y evalúan la incidencia que los principales factores de mercado tienen sobre la eficacia de la empresa.*
- *Todos los factores clave que garantizan la eficacia y la supervivencia de la empresa en este mercado tan competitivo se identifican y se desarrollan actuaciones de cara a conseguir ventajas competitivas.*
- *Queda patente la importancia de tener marcada una estrategia empresarial como eje referente para la toma de decisiones empresariales.*
- *En función de la situación de mercado existente, se analizan los diferentes tipos de estrategia empresarial existentes y se elige aquella estrategia que se considera más adecuada.*

- *En base a la estrategia determinada, se toma en consideración la estructura organizativa necesaria que esté alineada con la estrategia empresarial.*
- *Para garantizar la competitividad de la empresa, se desarrolla una cultura organizativa acorde con la estrategia y las modernas técnicas de gestión (innovación, participación, etc.).*
- *El papel que cumple la innovación de cara a garantizar el futuro de la empresa se enfatiza y se proyecta en toda la organización.*

2. Desarrollar un sistema de gestión basado en los procesos empresariales y que facilite la coordinación interdepartamental

- *La misión futura de la organización, competencias y estructura organizativa requerida es identificada para alcanzar metas.*
- *El rediseño de trabajo y análisis de procesos se realiza y se documenta para eliminar ineficiencias, redundancias, recursos y actividades.*
- *Los Niveles y las variables de actividad de las organizaciones son tenidos en cuenta a la hora de postular aspectos de mejora que traigan como consecuencia un aumento del rendimiento empresarial.*
- *El proceso a seguir sobre cómo llevar a cabo la implantación y mejora de la gestión por procesos con garantía de éxito se identifica.*
- *Se impulsa una articulación efectiva de estos procesos mediante la coordinación de los responsables de las diferentes áreas de la empresa para evitar "compartimentos estancos".*
- *Indicadores que permitan el control del grado de consecución de los objetivos propuestos son determinados de cara a garantizar el adecuado seguimiento de la actividad y adoptar las medidas*

correctivas que fueran necesarias en caso de que se detecten desviaciones.

3. Tomar las decisiones más eficaces de cara a gestionar el conocimiento y la tecnología existente en la empresa y desarrollar proyectos de innovación en las áreas o actividades de la empresa que lo requieran.

- *A partir del conocimiento sobre la empresa se gestiona adecuadamente el conocimiento y la tecnología existente en la organización.*
- *Se está en condiciones de realizar un diagnóstico para establecer las necesidades de cambio e innovación existentes en la empresa*
- *El conocimiento del mercado, de la competencia y de las tendencias tecnológicas existentes permite, en su caso, adquirir, de la forma más favorable, tanto las tecnologías que no convenga desarrollar internamente como las que se vayan a contratar en el exterior.*
- *El control del riesgo en los proyectos de cambio e innovación establecidos se asegura a través de una adecuada gestión de los mismos*
- *Se establece la adecuada planificación y programación del proyecto anticipando los posibles problemas potenciales que pueden estar presentes en su desarrollo.*

4. Promover la participación activa de los interlocutores en los proyectos de innovación y cambio establecidos logrando la motivación necesaria para la realización de las tareas y actividades previstas.

- *A partir de la valoración de la información disponible se selecciona las estrategias de motivación más adecuadas, determinando el modo de aplicación (tiempo, espacios, recursos, selección de la información a transmitir...) y los criterios de realización de las actividades.*
- *Todos los elementos del proyecto susceptibles de adaptación se ajustan a la motivación de la persona, con vistas a garantizar su participación activa.*
- *Los indicadores motivacionales que implican adaptaciones de la intervención o actividades de refuerzo motivacional son predeterminados y contrastados periódicamente mediante observación de la expresión verbal, no verbal y conducta general.*
- *La información transmitida es clara y precisa, y garantiza su plena comprensión de los mensajes emitidos.*
- *Otros directivos son apoyados a implementar el cambio, sobre cómo manejar las resistencias o alineando las políticas con los nuevos comportamientos deseados.*

Especificación del campo ocupacional

Medios de trabajo

Red local. Equipos informáticos. Periféricos. Sistemas operativos, cortafuegos, antivirus, navegadores, correo electrónico, aplicaciones de propósito general. Dispositivos de comunicación. Bases de datos. Organigrama de la empresa. Mapa de procesos. Procedimientos de trabajo. Fotocopiadoras, fax, material y mobiliario de oficina diverso.

Procesos, métodos y procedimientos

Organigrama de la organización

Mapa de procesos
Esquema del proceso productivo
Diagramas de flujo
Procedimientos y especificaciones de Trabajo
Documentación sobre el sistema de Calidad

Resultados del trabajo

Mayor eficacia empresarial.
Más contacto y mejor relación con los interlocutores de la empresa.
Mejor coordinación interdepartamental
Mejor aprovechamiento del “know how” interno.
Incremento de la productividad al eliminar redundancias y facilitar el flujo de actividad.
Estar al día de lo que sucede en el mercado a nivel de gestión.

Capacidades y conocimientos fundamentales

Capacidades fundamentales

Mantener relaciones fluídas y cordiales con los diferentes interlocutores de la empresa: proveedores, clientes competencia, Administración Pública, etc.

Identificar las áreas o actividades susceptibles de desarrollarse proyectos de mejora, cambio o innovación.

Convertirse en líder a la hora de introducir procesos de cambio e innovación en la empresa.

Tomar decisiones según los informes obtenidos y resolver problemas en su caso.

Conocimientos fundamentales

- Eficacia organizativa
- Dirección estratégica
- Coordinación de áreas funcionales
- Gestión por procesos.
- Estado de la situación tecnológica y del conocimiento en la empresa
- Papel de la innovación en la estrategia de la empresa
- Valoración y repercusión de los proyectos de innovación o cambio

Unidad de competencia 2:

Adecuar los recursos humanos a esta nueva forma de entender la realidad empresarial basada en la innovación y el cambio.

Realizaciones profesionales y criterios de realización

1. Desarrollar la innovación en las áreas funcionales de la gestión de los recursos humanos.

   - *Los procesos a seguir de cara a optimizar los recursos humanos de la empresa como elemento fundamental para conseguir los objetivos de la organización son conocidos.*
   - *Se desarrolla una guía práctica para el diseño y la puesta en marcha de los principales programas de recursos humanos.*
   - *La organización del trabajo permite descentralizar la toma de decisiones.*
   - *Las responsabilidades se asignan de forma abierta.*
   - *Los conocimientos son renovados continuamente y permanecen dentro de la organización.*
   - *Se facilita la participación de las personas, bien a través de buzón de sugerencias o mediante el desarrollo de equipos de mejora.*
   - *El proyecto del cambio se diseña de manera participativa, estableciéndose los cauces necesarios.*
   - *Se determinan fórmulas para proporcionar conocimientos y posibilidades a los recursos humanos para desarrollar su iniciativa, creatividad, responsabilidad, autonomía e integración.*

2. Gestionar los equipos de proyecto de forma eficaz y eficiente de tal forma que se consigan los objetivos de mejora establecidos

- *Las funciones de gestión necesarias de cara a dirigir proyectos de innovación dentro de la organización son desarrolladas con eficacia.*
- *Se desarrollan las competencias necesarias para llegar a convertirse en un líder eficaz.*
- *Las bases de poder e influencia sobre las cuales apoyarse de cara a sacar el mayor rendimiento al personal se conocen y se utilizan de forma adecuada.*
- *Los diferentes estilos de liderazgo existentes están dentro del repertorio de conductas y se utilizan de forma adecuada a las diferentes situaciones que se pueden presentar.*
- *Se fomenta la integración del personal en los equipos de cara a favorecer la participación del personal en los proyectos de innovación.*
- *Las características que hacen que un equipo de trabajo sea eficaz están identificadas y se desarrollan actuaciones al objeto de potenciarlas.*
- *El funcionamiento de los equipos depende en gran parte de su motivación. En este sentido se desarrollan estrategias para elevar la moral del equipo y de cada uno de sus componentes.*

3. Diseñar un plan de formación que cualifique a los recursos humanos para que posean un nivel competencial adecuado a las necesidades generadas en la organización.

- *La formación y el desarrollo proporciona la mezcla adecuada de una variedad de habilidades y conocimientos para el mantenimiento y crecimiento de la capacitación de la plantilla.*
- *El diagnóstico de necesidades de formación se ha realizado en la propia organización.*
- *Los objetivos de formación son descritos para elaborar el plan formativo propiamente dicho y especificar los programas y destinatarios.*
- *Los programas de formación, las acciones de formación que lo componen, así como los cursos o acciones formativas son seleccionadas para cubrir las necesidades de la empresa.*
- *El diseño de un curso refleja de forma integrada los elementos que componen el hecho formativo: objetivos, destinatarios/as, número de horas, programación modular, método de formación, actividades, referencias de contenidos, relación de materiales, métodos de evaluación y presupuesto.*
- *El presupuesto del plan formativo recoge todos los costes que origina cada una de las acciones formativas.*
- *Los sistemas de evaluación son programados en función del objeto que se pretende evaluar (satisfacción, rendimiento, transfer, rentabilidad, impacto social).*
- *La responsabilidad de la formación es compartida, con responsables de todos los niveles y con los agentes sociales relacionados con la organización.*
- *Los recursos económicos disponibles se identifican valorando las posibles subvenciones por parte de organismos públicos o privados.*

Especificación del campo ocupacional

Medios de trabajo

Red local. Equipos informáticos. Periféricos. Sistemas operativos, cortafuegos, antivirus, navegadores, correo electrónico y otros canales de comunicación, aplicaciones de propósito general. Programas de gestión de RR.HH. Fotocopiadoras, fax, material y mobiliario de oficina diverso. Disposición de medios de enseñanza según el tipo de aprendizaje.

Procesos, métodos y procedimientos

Herramientas y técnicas de investigación (observación, cuestionarios, entrevista, grupos de discusión, documentación),
Herramientas para las distintas funciones de RR.HH (el inventario de puestos de trabajo, el manual de funciones, el profesiograma, sistemas de evaluación del desempeño).
Desarrollo de sistemas de participación.
Sistema de diagnóstico de necesidades formativas. Plan de Formación. Sistemas de evaluación de formación.
Normas certificadas ISO 9000 y/o 14001 que pueden afectar a las relaciones humanas.

Resultados del trabajo

Personas integradas en la organización para llevar a cabo un determinado plan estratégico de la forma más productiva posible.
Optimización de los procesos de trabajo.
Planes de gestión de personal.

Localización de las necesidades y en consecuencia, acciones formativas diseñadas “a medida”. Gestión de cursos para la formación, reciclaje y promoción del personal.
Aumento del nivel de compromiso de la plantilla con la organización.
Personas adecuadas al puesto de trabajo y el puesto a la persona.
Diseño de canales para la participación: buzones de sugerencias, equipos de mejora e innovación, etc.

Capacidades y conocimientos fundamentales

Capacidades fundamentales

Planificar los recursos humanos en función de los objetivos y la estrategia de la empresa.

Establecer los procedimientos que van a posibilitar la coherencia entre el desarrollo de cada persona y el desarrollo de la empresa.
Dominar la elaboración de las necesidades requeridas para optimizar el trabajo.
Desarrollar los mecanismos y canales necesarios para fomentar la participación del personal.
Aplicar los procedimientos relativos a la formación de los recursos humanos, utilizando los métodos y sistemas más adecuados.

Conocimientos fundamentales

Dominio de técnicas que aumenten la participación activa de la plantilla.
Conocimiento de los procesos a seguir de cara a optimizar los recursos humanos de la empresa como elemento fundamental para conseguir los objetivos de la organización.
Dirección y liderazgo de equipos de proyecto
Planificación de la formación, su proceso, técnicas a utilizar, evaluación de la misma.

Unidad de competencia 3:

Gestionar el conocimiento asegurando que la organización rentabiliza el conocimiento colectivo de sus personas, de manera que se generen ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo.

Realizaciones profesionales y criterios de realización

1. Organizar y gestionar de forma eficaz la información y documentación utilizada por la organización.
    - *Los recursos de información necesarios para el desarrollo de la actividad de una organización (necesidades de información y fuentes documentales) son identificados.*
    - *Dada la necesidad de planificar los sistemas de gestión de la información documental generada o utilizada en la empresa, se concretan los sistemas más adecuados.*
    - *Se realiza el diseño adecuado del Sistema de Gestión de los recursos de información de la organización, como parte del Sistema de Información de dicha organización.*
    - *Las herramientas informáticas actuales útiles para la organización, gestión y recuperación de la información y la documentación son conocidas y utilizadas.*
    - *Se utilizan de forma eficaz las técnicas documentales y archivísticas para la organización y tratamiento de la información documental.*

2. Conocer y analizar la viabilidad de un proyecto de innovación en función de criterios de oportunidad existentes en el mercado.

- *Se conoce el proceso a seguir de cara a desarrollar un Plan de Negocio a la hora de afrontar un nuevo proyecto o actividad.*
- *El conocimiento del mercado permite estar al tanto de los nichos de mercado existentes susceptible de ser aprovechado por el desarrollo de un proyecto.*
- *Se conocen los instrumentos necesarios para analizar la viabilidad de un proyecto como oportunidad de negocio.*
- *Los recursos necesarios para desarrollar una actividad empresarial al igual que las formas jurídicas existentes son conocidas.*

3. Gestionar el conocimiento existente en la organización al objeto de maximizar los procesos de eficacia y eficiencia organizativos
   - *Los conocimientos que hay en la organización son identificados de forma ordenada y distribuida, comprobando su utilidad y rapidez para la obtención de conocimientos estratégicos.*
   - *Un informe refleja la situación en que se encuentran los conocimientos almacenados y los que no lo están, así como las recomendaciones pertinentes sobre los futuros elementos a reestructurar y elementos a incrementar para conseguir un proceso de mejora continua.*
   - *Los conocimientos estratégicos son documentados para que formen parte de los activos organizacionales y sean distribuidos.*
   - *Los contenidos son seleccionados en función de la política organizacional que haya establecida.*
   - *La plantilla tiene formación sobre el manejo de la base de conocimientos.*

- *Una política de gestión del conocimiento así como los mapas de flujos de los conocimientos son transmitidos a toda la organización.*
- *El entorno organizacional favorece la creación, distribución y puesta en práctica de nuevas ideas y conocimientos.*

4. Desarrollar en la organización un Cuadro de Mando Integral al objeto de comunicar la estrategia empresarial y aglutinar los esfuerzos de cara a un mejor control de la gestión.
    - *Los principios básicos en los que se fundamenta la realización de un CMI son conocidos.*
    - *La delimitación de los objetivos a conseguir para cada una de las perspectivas a corto, medio y largo plazo cumplen los criterios de ser realistas, retadores, programados y cuantificables.*
    - *Los indicadores para cada uno de los apartados son cuidadosamente elegidos.*
    - *La metodología de implantación queda perfectamente definida en función de las perspectivas existentes.*
    - *Se toman las medidas adecuadas para el éxito de la implantación eliminando las barreras que pudieran existir.*

5. Gestionar de forma eficaz el capital intelectual de la empresa a través de la mejora del talento de las personas y de la instauración de un sistema de gestión por competencias.
    - *Se implanta un sistema de gestión de competencias para dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la empresa.*
    - *El análisis y descripción de los puestos se acomete mediante entrevistas, cuestionarios, organigramas, manual de funciones, etc.*

- *El nivel del capital humano específico que es necesario acumular para desarrollar una labor eficiente en la organización está reflejado por escrito.*
- *Los perfiles profesionales, en términos de competencias, de las personas que forman la empresa son establecidos como el perfil óptimo para cada puesto.*
- *Las acciones que se realizan como la selección y contratación, gestión previsional, se realizan para aprovisionarse de competencias adecuadas.*
- *La estimulación de competencias guarda relación con todas las acciones destinadas al mantenimiento e incremento de la motivación en el trabajo, como puedan ser la valoración de puestos de trabajo, evaluación del desempeño, política de retribución e incentivo, etc.*
- *Las acciones de gestión, como la formación, promoción, comunicación, desarrollan las competencias para adaptarlas al puesto actual o capacitar a la persona para un puesto nuevo.*

6. Desarrollar una estrategia de comunicación corporativa ajustada a la estrategia empresarial que genere una imagen de empresa eficaz
    - *La imagen de empresa trasmitida por la comunicación externa constituye un elemento importante en el marketing empresarial.*
    - *La elección de los métodos y sistemas de comunicación hacia el mercado se planifican de forma eficaz.*
    - *Se debe guardar una coherencia entre los mensajes e informaciones enviados tanto por los canales internos como externos.*

7. Dotar a la organización de canales adecuados de transmisión de información que incidan en la mejora de la comunicación interna.

    - *La información operativa e interna es necesaria para el rendimiento de los recursos humanos.*
    - *Los mecanismos de comunicación internos y formales se crean para reducir la ansiedad.*
    - *La información que se proporciona es exacta sobre los desarrollos favorables y desfavorables ya que permite planificar más efectivamente.*
    - *El contenido requiere dar información congruente y expectativas realistas.*
    - *Se desarrolla un Plan de Comunicación Interna cuyo objetivo es poner a disposición de los recursos humanos aquella información que necesiten y/o les interese de la empresa.*
    - *El funcionamiento de los canales establecidos de comunicación interna requiere de la participación de las personas. Se debe, por tanto, movilizar al personal en su mantenimiento.*

8. Favorecer una cultura de empresa que fomente el aprendizaje y la innovación a todos los niveles de la empresa

    - *El aprendizaje organizativo supone la captación, estructuración y transmisión de los aprendizajes que se suceden en la empresa.*
    - *Se pondrá a disposición del personal de la empresa los conocimientos necesarios para perfeccionar sus competencias profesionales.*
    - *La necesidad de crear instrumentos y sistemas que unifiquen los criterios para facilitar el aprendizaje se consideran.*

- *Se utilizan las herramientas telemáticas necesarias para fomentar el aprendizaje.*

9. Fomentar en la organización el desarrollo de las competencias emocionales entre el personal de cara a mejorar la productividad y el clima laboral
    - *Se orientará a la empresa hacia la utilización y gestión de la inteligencia emocional como fuente de generación de valor en la organización y herramienta de generación constante de conocimiento.*
    - *Se favorecerá el desarrollo del potencial emocional individual como factor determinante en las buenas relaciones y la eficacia de personas y equipos.*
    - *Al considerar el autoconocimiento, el control de uno mismo, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales eficaces constituyen elementos necesarios para el funcionamiento de las personas dentro de la organización, se dispondrá de sistemas y herramientas para su fomento.*

10. Favorecer e impulsar los procesos de cambio planificado dentro de la organización
    - *Se dispone de las herramientas necesarias para hacer el diagnóstico previo que de pié a la implantación del proceso de cambio.*
    - *El establecimiento de unas directrices de cambio y las etapas para su aplicación efectiva son consideradas*
    - *Se dispone de los instrumentos para valorar la incidencia del cambio en la organización y contrastar la información con los objetivos previstos.*

- *La resistencia al cambio presente en algunas situaciones se aborda de manera eficaz.*

11. Potenciar la productividad de la empresa fomentando la motivación e integración del elemento humano en los fines de la organización.
    - *El principal cliente al que tienen que satisfacer las organizaciones es al cliente interno (personal).*
    - *Se dispone de instrumentos para valorar el nivel de satisfacción del personal en la empresa.*
    - *Las acciones, canales, soportes y recursos necesarios para implantar un programa de MK interno son estimados*
    - *Se desarrollarán políticas de conciliación e involucración del entorno familiar.*

Especificación del campo ocupacional

Medios de trabajo

Red local. Equipos informáticos. Periféricos. Sistemas operativos, cortafuegos, antivirus, navegadores, correo electrónico, aplicaciones de propósito general. Dispositivos de comunicación. Programas de gestión de la información y del conocimiento. CMI. Fotocopiadoras, fax. Material y mobiliario de oficina diverso.

Procesos, métodos y procedimientos

Herramientas y técnicas de investigación (observación, cuestionarios, entrevista, grupos de discusión, documentación), herramientas para el análisis de los puestos de trabajo (el inventario de puestos de trabajo, el manual e funciones, y el profesiograma).

Métodos de evaluación del desempeño (comparación, jerarquización, distribución forzada, lista de control, factores de calidad gestora, autovaloración...).

Organización del trabajo, sistemas de retribución, evaluación del rendimiento, contratación de personal, carreras profesionales.

Métodos de procesos de comunicación.

Métodos de gestión del conocimiento, de sistemas de competencias.

Procedimientos de gestión de información.

Manuales y protocolos relativos a la comunicación interna y externa.

Procedimientos de Marketing Interno.

Protocolo a seguir a la hora de implementar un cambio en la organización.

Manuales y protocolos relativos a comunicación interna (boletines escritos/ electrónicos, intranets, sugerencias) y de promoción.

Normas internas de organización. Sistemas de evaluación de formación.

Procedimientos de mantenimiento y gestión de la información. Normas certificadas ISO 9000 y/o 14001 que pueden afectar a las relaciones humanas.

Resultados del trabajo

Listado de nuevas ideas para la realización de las tareas diarias.

Estudio para la innovación de procesos.

Aumento de participación y satisfacción del personal.

Reducir el coste percibido por compartir ideas.

Almacén de conocimientos clasificados y puestos al día.

Mayor adaptación a los cambios.

Mejora de la satisfacción del personal.

Informe con los requerimientos exigibles a la persona para un correcto desempeño de cada trabajo.

Dirección integral de los recursos humanos dentro de la empresa.

Comunicación efectiva en el trabajo.

Aumento de la competitividad de la organización.

Personas integradas en la organización para llevar a cabo un determinado plan estratégico de la forma más productiva posible.
Disponer de un manual de descripción de puestos de trabajo. Los niveles de rotación y absentismo disminuyen.
Optimizar los procesos de trabajo. Perfiles profesionales confeccionados para la organización. Planes de gestión de personal.
Localización de las necesidades y en consecuencia, acciones formativas diseñadas "a medida". Gestión de cursos para la formación, reciclaje y promoción del personal. Aumento del nivel de compromiso de la plantilla con la organización. Plan de carrera organizacional.
Personas adecuadas al puesto de trabajo y el puesto a la persona.
Informes de seguimiento y evaluación del desarrollo del personal.
Comunicación efectiva en el trabajo y óptimo funcionamientos de los canales de comunicación dentro y fuera de la empresa en el ámbito de su competencia.

Capacidades y conocimientos fundamentales

Capacidades fundamentales

Planificar los recursos humanos en función de los objetivos y la estrategia de la empresa.
Establecer los procedimientos que van a posibilitar la coherencia entre el desarrollo de cada persona y el desarrollo de la empresa, y así seleccionar los procesos de selección, formación, evaluación, etc.
Obtener la información relativa a cada uno de los puestos de trabajo.
Sintetizar las tareas de cada puesto de trabajo en perfiles competenciales.
Dominar la elaboración de las necesidades requeridas para optimizar el trabajo.
Determinar el enfoque, los criterios, el método y los instrumentos de evaluación del desempeño.
Hacer partícipes a la plantilla en el uso de medios para la comunicación interna.
Aplicar los procedimientos relativos a la formación y promoción de recursos humanos, utilizando los métodos y sistemas más adecuados.

Aplicar y ejecutar procedimientos que garanticen la participación, creatividad, disponibilidad.
Determinar los sistemas de gestión que se pueden instaurar en la organización.
Tomar decisiones en función de la información recogida y resolver problemas en su caso.
Control de la implementación, funcionamiento y desarrollo de los sistemas de gestión.
Hacer partícipes al personal de los nuevos modelos de gestión.
Organizar procesos formativos sobre los objetivos y funcionamiento de procesos de gestión implementados.
Actualizarse continuamente.

Conocimientos fundamentales

Sistema de gestión del conocimiento.
Herramientas de la gestión de competencias.
Aplicaciones que hagan que la información fluya de manera que facilite la creación y diseminación de conocimientos.
Necesidad de aprendizaje permanente e investigación de la aplicación de los sistemas innovadores de gestión.
Implantación de cambios en las organizaciones.
Fidelización de clientes internos

Unidad de competencia 4:

Implantar en la empresa sistemas de gestión basados en la creación de valor, ética y responsabilidad corporativa

Realizaciones profesionales y criterios de realización

1. Desarrollar prácticas de Responsabilidad Social Corporativa tanto interna como externa como una ventaja estratégica que crea valor añadido para las organizaciones.

   - *La influencia de la propia empresa en el entorno físico (medio ambiente) y en el entorno humano (situación geográfica, empleo, etc.) es tenida en consideración.*
   - *Se considera analizar las condiciones de trabajo (distribución de horarios, organización del trabajo, prevención de riesgos, política salarial, etc.) para promover mejoras*
   - *Obligación de los directivos de desarrollar las políticas empresariales, tomar las decisiones o emprender las acciones más acordes con los objetivos y valores de la sociedad*
   - *Se desarrollan medidas de Implantación de políticas de igualdad de oportunidades y gestión de la diversidad social y cultural en la empresa.*
   - *Plasmación de todos los compromisos en un Plan de Responsabilidad Social Corporativa*

2. Desarrollar un sistema de gestión empresarial basado en la dirección por valores.

   - *Un clima favorable es creado para la implantación de un proceso de cambio.*

- *La Dirección y responsables ofrecen su apoyo y compromiso para llevar a cabo este sistema.*
- *El objetivo y los valores son identificados para que sirvan de impulso a la organización.*
- *El personal es informado del objetivo de la empresa y los valores elegidos.*
- *Las acciones de gestión, como la formación, promoción, comunicación, desarrollan las competencias para adaptarlas al puesto actual o capacitar.*
- *Los valores elegidos son alineados con la práctica diaria, operativizada en el diseño de cada procedimiento o programa que se desarrolle.*
- *El sistema de retribución, los programas de formación, los sistemas de comunicación interna son coherentes con los valores proclamados como propios*

3. Implantar principios éticos y en el desarrollo de los diferentes sistemas de gestión existentes en la empresa

- *La ética personal y la ética social como principios que dan coherencia a la actividad humana y empresarial.*
- *Formular declaraciones de ética empresarial (DEC), que son documentos que definen la filosofía, los valores y las normas de conducta de la empresa.*

Especificación del campo ocupacional

Medios de trabajo

Red local. Equipos informáticos. Periféricos. Sistemas operativos, cortafuegos, antivirus, navegadores, correo electrónico, aplicaciones de propósito general. Dispositivos de comunicación. Bases de datos. Fotocopiadoras, fax, material y mobiliario de oficina diverso.

Procesos, métodos y procedimientos

Documentación sobre los sistemas de gestión establecidos (Calidad. Medio Ambiente, Personal, etc.).
Documentos sobre Política medioambiental, de Calidad, etc

Resultados del trabajo

Incorporación de principios éticos y sociales en: Organización del trabajo, sistemas de retribución, evaluación del rendimiento, contratación de personal, carreras profesionales.
Manuales y protocolos relativos a la comunicación interna y externa.
Procedimientos de Marketing Interno.
Aumento de participación y satisfacción del personal.
Mayor adaptación a los cambios.
Política de igualdad de oportunidades

Capacidades y conocimientos fundamentales

Capacidades fundamentales
Establecer los procedimientos que van a posibilitar la coherencia entre el desarrollo de cada persona y el desarrollo de la empresa, y así seleccionar los procesos de selección, formación, evaluación, etc.
Aplicar y ejecutar procedimientos que garanticen la participación, creatividad, disponibilidad.
Determinar los principios éticos y de responsabilidad que se pueden instaurar en la organización.

Hacer partícipes al personal de los principios de actuación

Conocimientos fundamentales

Responsabilidad Social Corporativa

Dirección por valores

Ética empresarial

Política de igualdad de oportunidades

Unidad de competencia 5:

Aplicar las nuevas tecnologías a todas las dimensiones de la empresa (desarrollo de productos, mejora de procesos, eficacia organizativa, gestión de recursos humanos, comercialización…).

Realizaciones profesionales y criterios de realización

1. Desarrollar en la empresa el uso de Internet y las aplicaciones de las TIC.

- *Las nuevas tecnologías constituyen el gran promotor de la innovación en las empresas.*
- *Se fomentará el uso eficiente de sistemas operativos lo que requerirá políticas de información y formación.*
- *Las TIC facilitan el trabajo en eficacia y eficiencia lo que redunda en una mayor productividad.*
- *Mejora la eficacia organizativa, facilitando la comunicación entre áreas y personas tanto dentro como fuera de la organización.*
- *El desarrollo de servicios avanzados de Internet (páginas web, portales, intranet, extranet,…) se consideran necesarios.*
- *Se fomentará la adquisición de equipos y sistemas analizando las subvenciones y formas de financiación existentes.*

2. Difundir y asesorar sobre procesos, tecnologías y métodos de gestión innovadores que se introduzcan en la organización.

- *Las fases y desarrollo del programa establecido se dan a conocer entre la plantilla.*

- *La verificación de la situación se realiza con los instrumentos y procedimientos establecidos, realizando y comunicando las adaptaciones necesarias.*
- *La práctica capacita a los trabajadores para la realización de las tareas y actividades definidas.*
- *En la medida de lo posible, las contingencias que se puedan presentar y las alternativas para solucionarlas se prevén con antelación.*
- *La información sobre ayudas y recursos se buscan para la financiación de la innovación así como los mecanismos para acceder a los mismos.*
- *Las nuevas realizaciones responden a criterios de competitividad y mejora de procesos.*
- *Todos los elementos del nuevo proceso susceptibles de adaptación se ajustan a los trabajadores, con vistas a garantizar su participación activa.*
- *La distribución del trabajo, la asignación de funciones y las directrices de funcionamiento se establecen con la finalidad de optimizar y racionalizar el desarrollo de las actividades.*
- *La mejora de la productividad es medida y controlada para mantenerse competitivo.*

3. Aplicar las nuevas tecnologías en el ámbito de los recursos humanos.
    - *La administración y desarrollo de recursos humanos incorpora un sistema ERP (Enterprise Resource Planing) con la información lo más completa posible de toda la plantilla (nóminas, productividad, gestión de permanencia, gestión por competencias, planes de formación, evaluación de rendimiento, selección, gestión del conocimiento, etc).*

- *El uso de tecnología síncrona (clases virtuales, videoconferencia, chats, teléfono) se facilita a toda la plantilla en función de las necesidades.*
- *El uso de tecnología asíncrona (módulos de autoaprendizaje, repositorios, tablones de anuncios, correo electrónico, listas de distribución, foros de discusión, tutorías vía e-mail) se facilita a toda la plantilla en función de las necesidades.*
- *La creación de un "portal del empleado ó B2E" potencia la conectividad de la plantilla y pone a su disposición de forma directa y personalizada las políticas de recursos humanos.*
- *Los sistemas de reclutamiento y selección on-line se utilizan según las necesidades.*

4. Aplicar las nuevas tecnologías en el ámbito de la comercialización de los productos (e-commerce)

- *Se promoverá e incentivará a la empresa en la utilización del comercio electrónico como método de ahorro de costes y mecanismo de difusión masivo de sus productos o servicios.*
- *El Desarrollo de una página web que sirva como elemento de Marketing y de comercialización se considera necesario.*
- *La creación de sistemas B2B o B2C potencia y activa las relaciones con los interlocutores de la empresa en el mercado*

Especificación del campo ocupacional

Medios de trabajo

Red local. Equipos informáticos. Periféricos. Sistemas operativos, cortafuegos, antivirus, navegadores, correo electrónico, aplicaciones de propósito general. Dispositivos de comunicación. Bases de datos. Fotocopiadoras, fax, material y mobiliario de oficina diverso.

Procesos, métodos y procedimientos

Manuales de operatividad.
Internet, intranets, plataformas virtuales, etc.

Resultados del trabajo

Mayor eficacia organizativa.
Ahorro en tiempo a la hora de realizar las actividades.
Mejora de la comunicación con los interlocutores tanto internos como externos
Mayor difusión de la empresa en el mercado

Capacidades y conocimientos fundamentales

Capacidades fundamentales

Aplicar las prestaciones del correo electrónico en los procesos de recepción, emisión y registro de información.
Determinar las aplicaciones TIC que se pueden instaurar en la organización.
Hacer partícipes al personal de las nuevas aplicaciones y sistemas instalados.
Control de la implementación, funcionamiento y desarrollo de las aplicaciones y sistemas desarrollados.
Organizar procesos formativos sobre los objetivos y funcionamiento de procesos de gestión implementados.
Actualizarse continuamente.

Conocimientos fundamentales

Internet y nuevas tecnologías. Servicios básicos y avanzados
Uso eficaz de sistemas operativos y herramientas
Comercio electrónico y marketing relacional

ENTORNO PROFESIONAL

ÁMBITO PROFESIONAL

Área de Gestión de alguna de las áreas de la empresa (Producción, Calidad, RR.HH,…).

Empresa pública o privada.

En PYME y microempresa asume todas las competencias de la cualificación. En gran empresa es posible encontrar puestos de trabajos referidos a una sola unidad de competencia de las que configuran la cualificación.

SECTORES PRODUCTIVOS

Se localiza en cualquier sector productivo.

OCUPACIONES Y PUESTOS DE TRABAJO RELEVANTES Y RELACIONADOS

Gestora de innovación.

Director de RR.HH

Director de Ingeniería

Director o responsable de Producción

Director o responsable de Calidad

Director o responsable de Marketing

Director Técnico y/o de Tecnología

Director de I+D