ESPECIALES "DIRIGIR PERSONAS"

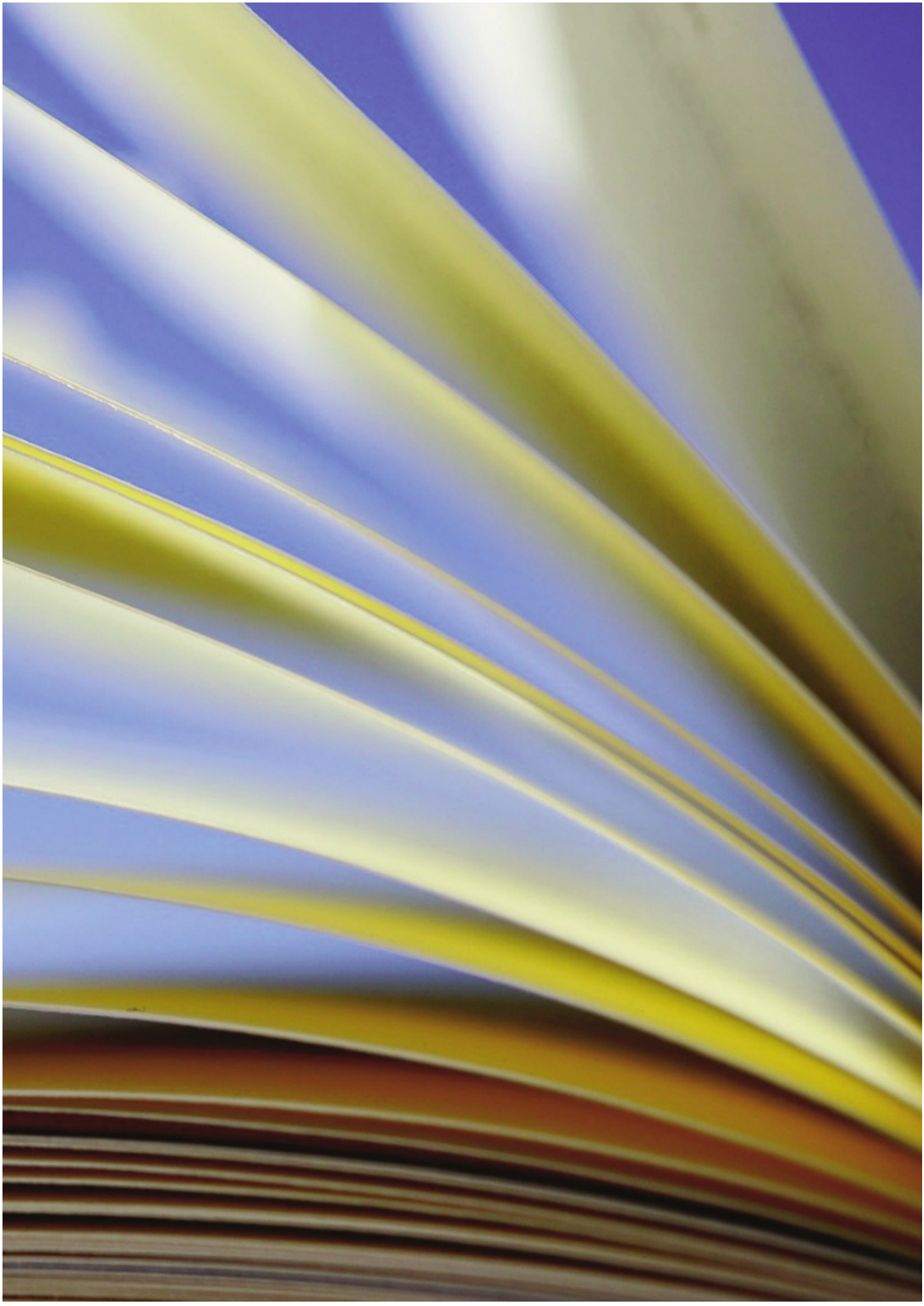
ESPECIAL FORMACIÓN

2021/2022

aedipe®

ARTÍCULOS - Novedades y Tendencias de Formación dirigidas al Desarrollo Personal y del Negocio.
Principales entidades formativas, escuelas de negocio y universidades.

ASOC. ESPAÑOLA DE DIREC. Y DESARROLLO DE PERSONAS



ESPECIAL FORMACIÓN

ESPECIAL FORMACIÓN
AEDIPE 2021/2022

Estamos ante una nueva era donde la formación específica y el desarrollo de nuevas competencias y habilidades trasversales son esenciales para entender el negocio de RR.HH. y ser más competitivos.

Esta forma de entender la formación tiene muy en cuenta las nuevas formas de trabajar que ya estamos viviendo y pone foco en la innovación y las nuevas tecnologías, además de tener muy en cuenta el compromiso y la responsabilidad social.

Por la importancia que tiene la formación en el desarrollo de nuestra Función, te invitamos a leer estas páginas donde encontrarás artículos de opinión de las principales escuelas de negocio y entidades de formación en la actualidad.

Además, si eres asociado/a, encontrarás cursos específicos con descuentos por formar parte de AEDIPE.

TIME FOR

CHANGE

SUMARIO

4. La formación online es una sucursal del futuro puesta en el presente

12. Formación y Equipos, nueva oportunidad en la era del trabajo híbrido

20. Dirección Gestión de RR.HH. AEDIPE ASTURIAS

22. La importancia de la analítica estratégica de talento

24. TECNOLOGÍA Y PERSONAS:Una REVOLUCIÓN en el mercado LABORAL

25. La importancia de la analítica estratégica de talento

28. Cambio y Trans(Formación): los ejes de la nueva realidad organizacional

30. Presente y futuro de la formación directiva

32. La formación de Responsables y Equipos de RRHH gana PROTAGONISMO. AEDIPE CATALUNYA

38. Nuevos tiempos, nuevas skills

44. Desarrollo de competencias por valores, una asignatura pendiente

48. Jugar para innovar en ambientes inciertos

56. SOFT SKILLS vs STEM

58. La formación a través de la dimensión corporal

62. La formación online: parte del tejido en la evolución empresarial58. Promocionar la salud mental a tráves de la salud en la nueva normalidad

64. Promocionar la salud mental a tráves de la salud en la nueva normalidad

68. ¿Qué aporta la sostenibilidad al desarrollo de las organizaciones?

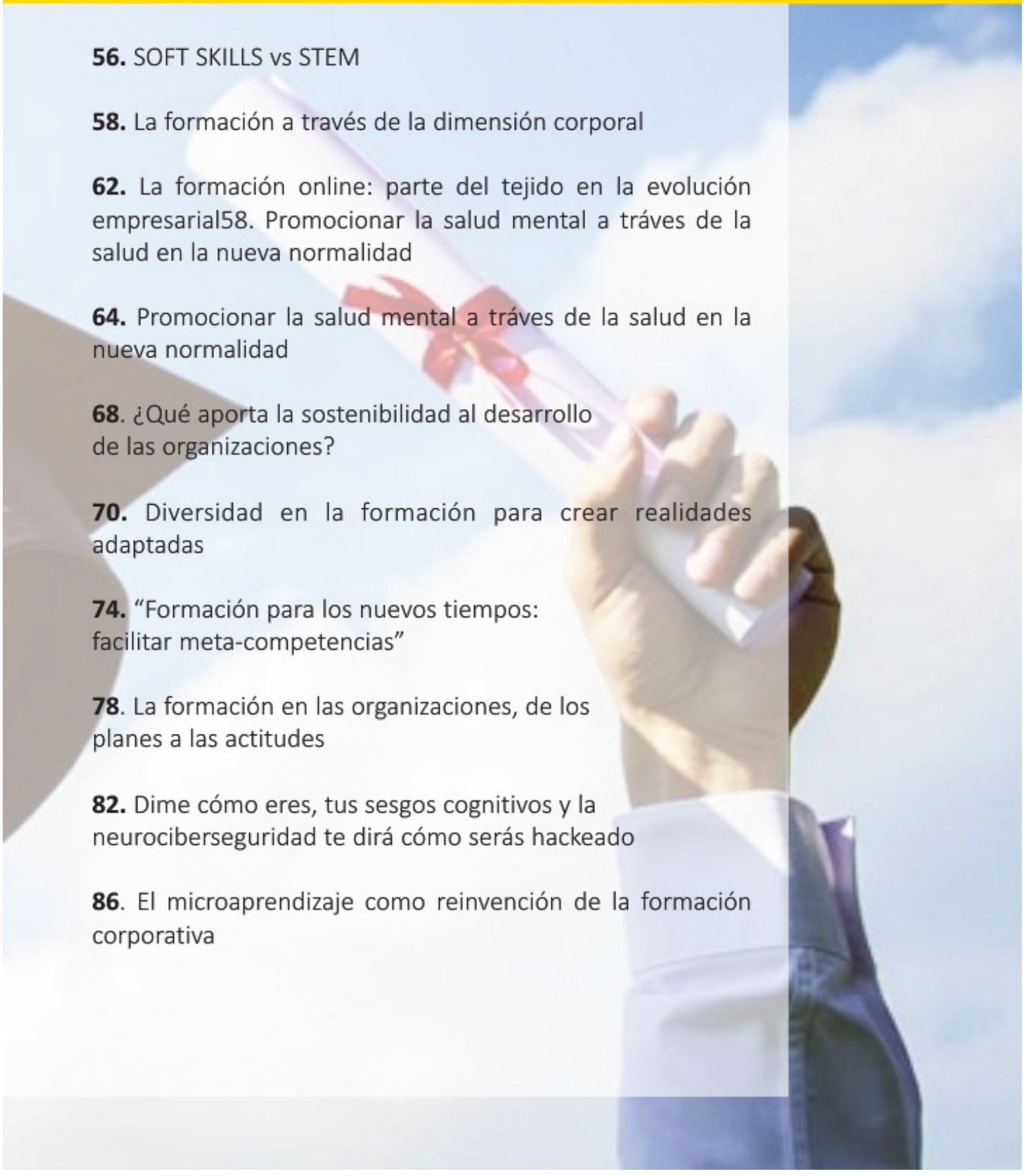
70. Diversidad en la formación para crear realidades adaptadas

74. "Formación para los nuevos tiempos: facilitar meta-competencias"

78. La formación en las organizaciones, de los planes a las actitudes

82. Dime cómo eres, tus sesgos cognitivos y la neurociberseguridad te dirá cómo serás hackeado

86. El microaprendizaje como reinvención de la formación corporativa



La formación online es una sucursal del futuro puesta en el presente

"Que la formación online ocupe el papel que se merece en la sociedad digital". Este fue mi compromiso cuando asumí la presidencia de la Asociación Nacional de Centros de e-Learning y Distancia, ANCED, en junio de 2019. ¿Quién podía predecir los acontecimientos que hemos sufrido por la pandemia que ha asolado el mundo entero durante estos meses? Absolutamente nadie. Sin embargo, y aunque no queramos ser oportunistas en esta situación, es evidente que la enseñanza online se ha convertido en un imperativo estratégico para la supervivencia de cualquier centro educativo, sea del tipo que sea. Hemos visto como los centros cien por cien presenciales han tenido que enfrentarse a una situación que a muchos ha dejado fuera de juego, especial y desgraciadamente en los países menos desarrollados, pero también a muchas instituciones educativas, que llevaban impartiendo las clases con metodologías parecidas durante siglos –les recuerdo que las primeras universidades surgen en los primeros siglos del segundo milenio–, que se han adaptado en el uso de metodologías y herramientas online salvando el curso. Todos los centros educativos, a partir de ahora, tendremos la necesidad de combinar lo presencial con lo online, o, al menos, de disponer de las herramientas para poder dar respuestas a situaciones como esta.

Para los centros de enseñanza online el impacto de la COVID-19, en términos de servicio y atención a los alumnos, ha sido prácticamente nulo, pues hemos podido seguir impartiendo clases con normalidad gracias a las plataformas que ya utilizábamos y a la formación de nuestros profesores, que han podido teletrabajar con normalidad. Pero no en todos los sectores económicos ha sido igual. De la noche a la mañana los negocios que operaban en red hemos visto como seguían funcionando, al tiempo que los no digitalizados se paraban. También que los que hacían el esfuerzo de reinventarse conseguían sobrevivir. Un caso de éxito que me gustaría compartir es el de una modesta panadería de Mondoñedo (Lugo), que se vio muy afectada por la pandemia, ya que sus clientes eran principalmente restaurantes, y se pudo reinventar gracias a una plataforma de comercio electrónico desarrollada gracias a la colaboración de la Universidad UDIMA con el ayuntamiento mindoniense. Dejaron de vender el pan elaborado para enviarlo en forma de kit con instrucciones, para que el consumidor final lo hiciera en su casa. El éxito de esta panadería local llegó a todo el territorio nacional, siendo noticia de periódicos y telediarios.

El sector académico tal vez tenga pérdida de alumnos en determinadas titulaciones, los estudiantes internacionales probablemente tengan que renunciar a estudiar fuera de sus países, al menos durante un tiempo, y la actividad económica creada alrededor de las universidades y escuelas de negocios presenciales es posible que se resienta. En el medio plazo, si esto continúa y la crisis económica es tan grave como algunos auguran, evidentemente, afectará a todos los sectores, aunque a los centros que nos dedicamos desde hace

ARTURO DE LAS HERAS, PRESIDENTE. GRUPO EDUCATIVO CEF.- Y UNIVERSIDAD UDIMA.

años y con ofertas formativas amplias online menos que a los que solo ofrezcan enseñanza presencial o muy limitada a sectores concretos que se vayan a ver más perjudicados en la crisis.

Más allá de pensar que la educación online se va a beneficiar de esta situación, debemos ser muy humildes e ir desde ya afrontando los principales desafíos a los que nos vamos a enfrentar a medio y largo plazo. Como asociación de empresarios, también creemos prioritario en el corto plazo ayudar a los socios que necesiten nuestra ayuda, pero sin olvidar, como asociación sin ánimo de lucro y con una clara vocación social, que podemos y debemos ser útiles a la sociedad, aportando nuestra red y nuestro *know how* para ayudar a centros que lo necesiten. Ya en nuestra 47.ª asamblea de la ANCED, celebrada el 11 de junio, hemos reafirmado nuestro compromiso con todo el mundo educativo, pues gracias a nuestra acreditada experiencia en el ámbito de la formación a distancia y online, nos hemos ofrecido a ayudar a las instituciones presenciales a implementar modelos virtuales.

La COVID-19 nos ha dado una oportunidad para demostrar a la sociedad en su conjunto la utilidad de la enseñanza no presencial. Millones de estudiantes, desde las etapas más tempranas hasta universitarios, se han visto, en muchos casos por primera vez, en la necesidad de utilizar las nuevas tecnologías para aprender. Asimismo, en estos meses de confinamiento, otras muchas personas han tenido que aprender a comunicarse en sus empresas e, incluso, en su vida personal a través de videoconferencias. En el ámbito formativo se han apuntado voluntariamente a webinars, seminarios, cursos gratuitos online, etc., lo que les ha permitido acercarse a una realidad que apenas conocían, la educación online. Y han comprobado desde su propia experiencia que la metodología es eficaz, que es posible formarse también online de una forma dinámica y flexible.

El desarrollo permanente de técnicas de enseñanza a través de recursos que acompañan a la docencia favorece el aprendizaje, asegura la adquisición del conocimiento y permite el acceso a una cantidad de recursos enorme, sin ocupar apenas espacio. Las clases virtuales no tienen nada que envidiar a las presenciales, teniendo la oportunidad de quedar grabadas. Las clases normalmente se acompañan de vídeos explicativos y las actividades son cada vez más interactivas y atractivas para los estudiantes. Como una ventaja relevante respecto a la enseñanza presencial me gustaría destacar que todo queda grabado y a disposición de los estudiantes, que pueden ver los vídeos, videoconferencias en directo, explicaciones, etc. cuantas veces quieran.

En este contexto, no han sido pocas las preocupaciones de la comunidad educativa, tanto de la presencial como de la online, por el desarrollo de los exámenes, que en esta ocasión han tenido que ser forzosamente en línea. Las autoridades educativas españolas tomaron esta decisión anteponiendo la seguridad sanitaria a otros aspectos. Profesores y alumnos se han visto en la necesidad de replan-

tear los mecanismos para hacer posible y garantista los exámenes, y, junto al esfuerzo de los responsables informáticos de cada centro educativo, podemos afirmar que entre todos se ha aprobado la asignatura y con nota.

La tarea no era fácil, como nos recordaba Concha Burgos, la rectora de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, en una misiva dirigida a los estudiantes: "Hemos trabajado con seriedad para poner en marcha un dispositivo que garantice la identidad e integridad de las comunicaciones", de forma que la experiencia del estudiante sea satisfactoria. Un mensaje que resume el esfuerzo desplegado por toda una comunidad educativa que se ha puesto manos a la obra con una entereza, eficacia y sensibilidad que, sin duda, abre un nuevo escenario en el universo de la enseñanza, y para bien, sobre todo, de los estudiantes.

Esto sería, junto con las clases recibidas en estos meses de manera online, lo más notorio de esta forzada transformación digital. Pero no únicamente. El cambio de paradigma está afectando también al perfil del demandante de este tipo de formación, la online, pasando de un público más concreto, profesionales y jóvenes que buscan mayor flexibilidad y compatibilizar su trabajo o vida familiar con los estudios, o que no pueden desplazarse a un centro físico, a un alumnado más diverso y heterogéneo. La formación online ya no se afirma negando como hasta ahora: "para los que no pueden ir a clase presencial, para los que no tienen tiempo, etc.". Ahora surge una legión de estudiantes que eligen la formación online porque la han percibido como llena de ventajas.

La necesidad de formación continua y el ritmo de vida de muchos profesionales hacen que seamos la opción más versátil y eficiente en muchos casos. Hay que incidir en la concepción de la educación como un activo universal basado en la formación continua y a lo largo de toda la vida. Y, en relación con esto, hay que romper con la idea de que la educación universitaria de Grado y Máster o Doctorado es exclusivamente la de formar a jóvenes estudiantes para prepararlos para trabajar. Los avances técnicos, económicos y sociales demandan una formación continua, de forma que cualquier persona, independientemente de su edad, o de estar ya trabajando, necesita adquirir nuevos conocimientos para actualizarse y reciclarse.

También hay que destacar una mayor preocupación por parte de las pymes y autónomos en formarse ellos y sus trabajadores. Especialmente, en esta área va a haber un gran campo de trabajo en todo lo que tenga que ver con la transformación digital y con el entorno de lo que viene a llamarse Industria 4.0. Hay que quien ya ha dicho, y lo refrendo, que el coronavirus, a pesar de la tragedia sanitaria y humana sin precedentes, ha precipitado el futuro en 5 o 10 años. Y en la educación sin duda. Es más, en la educación que compete a quienes la desarrollamos en un entorno online es fácil observar el salto cualitativo experimentado en estos meses.

En este sentido, como presidente de una asociación implicada completamente con el desarrollo económico y educativo de España, creo que debemos sentirnos orgullosos con el buen nivel, en general, de los centros de educación superior de nuestro país. En el plano estrictamente técnico, nuestros centros utilizan los principales avances tecnológicos: *machine learning*, *video learning*, *micro learning*, realidad virtual y aumentada, etc. Esto es lo más fascinante de este mundo en el que siempre hay que estar aprendiendo y en el que conviene estar siempre atentos a las nuevas herramientas y metodologías de aprendizaje.

En este marco, una tendencia de primer orden es que nos dirigimos hacia entornos multidispositivo, que permiten eliminar todavía más barreras

y en los que ya ni siquiera es necesario estar sentado delante de un ordenador para estudiar o realizar una actividad académica. Otra tendencia es la incorporación a la formación online de personas con necesidades especiales. En último término, una total equiparación de la formación a distancia con la presencial también en aspectos como los intercambios entre instituciones, la compartición de recursos, etc.

Con carácter general, de lo que no hay duda es de que los dispositivos móviles, como las tabletas, los teléfonos inteligentes, etc., no solo contribuyen a desarrollar la educación online, sino que también eliminan barreras y redefinen el concepto de flexibilidad. Es decir, no solo facilitan a los alumnos nuevas vías de acceso a sus estudios, asimismo propician el desarrollo de nuevas tecnologías y metodologías aplicadas a la enseñanza que están surgiendo y desarrollándose en paralelo a su cada vez mayor implantación. Por su propia naturaleza, las nuevas tecnologías no son entes estancos, sino vivos y en perpetuo desarrollo y mejora. Si he de subrayar alguna preocupación en este contexto, diré que algunas instituciones no están adaptando sus contenidos y métodos al ritmo imparable que estos dispositivos exigen, y de modo creciente.

Por último, no me gustaría cerrar este capítulo sin obviar la importancia y la necesidad de la educación presencial, especialmente en las etapas más tempranas. Estamos, afortunadamente, ante el progresivo retorno a una rebautizada 'normalidad', que no es sino la vida pre-COVID19. Independientemente de que algunos centros de educación obligatoria afronten los próximos meses simultaneando la enseñanza presencial con la online, lo que es indudable es que los colegios e institutos tendrán que aprovechar el conocimiento adquirido a marchas forzadas en estos meses de confinamiento para mejorarlo con una mayor planificación, pues no sabemos si tendremos que enfrentarnos a una nueva alerta sanitaria y volver a la cuarentena.

En cualquier caso, el ser humano es un animal social y su socialización se hace con base en el contacto con otras personas. Es por ello que no debemos olvidar que, cuando la COVID-19 sea vencida, los centros educativos deben recuperar su vida y su insustituible labor para que nuestros pequeños sigan educándose junto a otros niños y niñas en entornos seguros donde, también, la tecnología les resulte un complemento para la mejora de sus procesos de aprendizajes y una herramienta para que sus profesores puedan desarrollar mejor su enorme labor.

Para abordar el futuro en un mundo VICA (vulnerable, incierto, complejo y ambiguo) es necesario adoptar una posición proactiva y ser resiliente. Y en nuestro caso, lo que nadie puede discutir es que el e-learning ya nunca más será el hermano menor o el patito feo de la educación en el mundo. ¿Acaso se imaginan cómo hubiera sido, académicamente hablando, el confinamiento sin herramientas de videoconferencia, campus virtuales, etc.? ¿Y si la pandemia hubiera sucedido hace solo 20 años, cuando internet era algo anecdótico? ¿Cómo hubiera sido el final de curso? Por suerte nuestro sector era una sucursal del futuro puesta en el presente.

UNIVERSIDAD
udima

Tu currículum no dice que

DESPUÉS DEL TRABAJO SEGUÍAS TRABAJANDO EN TU FUTURO.

En Udima reconocemos tu esfuerzo. Por eso te ofrecemos una metodología online que encaja con tu ritmo de vida, sea cual sea.

ERES MÁS DE LO QUE SE VE
www.udima.es

Nuestro equipo de profesionales hace de la UDIMA un lugar donde cumplir tus sueños y objetivos: profesores, tutores personales, asesores y personal de administración y servicios trabajan para que de lo único que tengas que preocuparte sea de estudiar.

GRADOS OFICIALES

Escuela de Ciencias Técnicas e Ingeniería
Ingeniería de Organización Industrial • Ingeniería de Tecnologías y Servicios de Telecomunicación • Ingeniería Informática

Facultad de Ciencias de la Salud y la Educación
Magisterio de Educación Infantil • Magisterio de Educación Primaria • Psicología (rama Ciencias de la Salud)

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Administración y Dirección de Empresas • Economía • Empresas y Actividades Turísticas • Marketing

Facultad de Ciencias Jurídicas
Ciencias del Trabajo, Relaciones Laborales y Recursos Humanos • Criminología • Derecho

Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades
Historia • Periodismo • Publicidad y Relaciones Públicas

TÍTULOS PROPIOS Y DOCTORADOS

(Consultar en www.udima.es)

MÁSTERES OFICIALES

Escuela de Ciencias Técnicas e Ingeniería
Energías Renovables y Eficiencia Energética

Facultad de Ciencias de la Salud y la Educación
Dirección y Gestión de Centros Educativos • Enseñanza del Español como Lengua Extranjera • Formación del Profesorado de Educación Secundaria • Gestión Sanitaria • Psicología General Sanitaria • Psicopedagogía • Tecnología Educativa • Educación y Recursos Digitales (Elearning)

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Auditoría de Cuentas • Banca y Asesoría Financiera • Dirección Comercial y Marketing • Dirección de Empresas (MBA) • Dirección de Empresas Hoteleras • Dirección de Negocios Internacionales • Dirección Económico-Financiera • Dirección y Gestión Contable • Marketing Digital y Redes Sociales

Facultad de Ciencias Jurídicas
Análisis e Investigación Criminal • Asesoría de Empresas • Asesoría Fiscal • Asesoría Jurídico-Laboral • Dirección y Gestión de Recursos Humanos • Gestión Integrada de Prevención, Calidad y Medio Ambiente • Práctica de la Abogacía • Prevención de Riesgos Laborales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades
Interuniversitario en Unión Europea y China • Mercado del Arte • Seguridad, Defensa y Geoestrategia • Enseñanza Bilingüe

¡MATRÍCULA ABIERTA! DESCUENTO ESPECIAL AHORA

CEF.-
+30 MÁSTERES
+200 CURSOS
ÁREAS
Asesoría de Empresas • Contabilidad y Finanzas • Dirección y Administración de Empresas • Jurídica • Laboral • Marketing y Ventas • Prevención, Calidad y Medio Ambiente • Recursos Humanos • Sanidad • Tributación
[Consulte nuestra oferta formativa completa en www.cef.es]
DESCUENTO ESPECIAL AHORA
PRESENCIAL | TELEPRESENCIAL | ONLINE

Formación y Equipos, nueva oportunidad en la era del trabajo híbrido

LOS RETOS DEL TRABAJO POST PANDEMIA: UN NUEVO ORDEN DIGITAL... HÍBRIDO

La pandemia ha transformado nuestras formas de trabajar a diario. Incremento del trabajo "online", con menos presencia en la oficina y nuevos retos organizacionales. Desde el dominio de nuevas competencias (herramientas digitales, comunicación, etc.) hasta crear una obligación de repensar nuestra forma de trabajar en equipo, y la utilidad misma de las oficinas como las conocíamos, con su cultura de presencialismo 100%. Hoy en día pocas personas se plantean una vuelta completa a la oficina y muchos equipos están definiendo políticas de trabajo flexible. Este nuevo orden híbrido nos pone a prueba. ¿Cómo puede circular la información de forma transversal y homogénea cuando parte del equipo no está?.
¿Cómo garantizar la igualdad de acceso a la información, en línea o en persona?¿Cómo crear una cultura corporativa más integradora y resiliente? La formación puede ser la respuesta a estos grandes retos.

La formación: vector ideal para fomentar cohesión y presencia en la oficina

Con esta nueva realidad donde gran parte del equipo está "fuera" de forma recurrente, las empresas se enfrentan a varios nuevos desafíos:
- mantener un trato igual para todos los empleados, que estén presente o a distancia
- asegurar la buena cohesión de los equipos
- crear una dinámica positiva que motiva los equipos a volver a la oficina a menudo
En este nuevo escenario híbrido, la oficina deja de ser un lugar donde ir a trabajar (accediendo entonces a los medios de comunicación y producción), se convierte en un lugar donde el enfoque está puesto en las interacciones entre personas, compensando las carencias que genera el teletrabajo: potencial aislamiento, desvió en comunicación, distanciación y pérdida de los "momentos informales" que son parte del día a día de la vida laboral.

Referencia Estudio - Impacto pandemia sobre oficinas & socialización:

https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work

https://www.ey.com/en_in/workforce/hybrid-2-0-the-next-gen-work-model-is-here-to-stay

En este contexto, los actos presenciales se convierten en una gran oportunidad para favorecer visitas a las oficinas e incrementar oportunidades de conexión entre personas.
Más allá de los eventos orientados al bienestar (sesión de yoga, muy de moda), un pro-

JULIEN PALIER, CEO Y CO-FUNDADOR DE DAYSK

(APP PARA LA GESTIÓN DE OFICINAS HÍBRIDAS: ESPACIOS, SERVICIOS Y EVENTOS)

JULIEN@DAYSK.COM

grama de formación responde muy bien al reto de fomentar cohesión y presencia en la oficina, sin obligación de cambios radicales a corto plazo.

"Ahora mismo la prioridad para las empresas es gestionar la vuelta a la oficina e implementar nuevas formas flexibles y eficientes de trabajo que combinen presencialidad y trabajo remoto. Dentro de esto hay una necesidad urgente de reconexión de los equipos tras el desgaste sufrido por el contexto pandémico. La covid-19 no solo ha supuesto una aceleración del trabajo en remoto, sino la toma de conciencia de necesidades ya presentes como la alineación y conexión más humana de los equipos. También el promover el engagement, y la identificación con la compañía es crucial en este momento de menor proximidad física.
El rol de los líderes en esta área es realmente importante para construir una cultura basada en la confianza y el reconocimiento, que empodere a los equipos de trabajo y abandone el micromanagement. En estos momentos la demanda más habitual de nuestros clientes es que le ayudemos a aprovechar los momentos juntos, sobre todo en presencial pero también en online, para reforzar las relaciones interpersonales, alinear al equipo y hacer que todo el mundo se sienta parte. Es la base para que todo el resto ocurra y que el negocio pueda avanzar. Las sesiones de desarrollo de equipos, el teambuilding y la formación experiencial facilitan esta reconexión."

La formación: clave para agilizar esta transformación hacía el trabajo híbrido.

Al final un programa de formación en tiempo de trabajo híbrido puede responder a varios retos muy actuales, haciendo más tangible el papel proactivo de la empresa en estos tiempos inciertos.
Primero, un plan de formación ayudará a crear una agenda de actividades presenciales, de las cuales puede derivar el calendario de turnos de equipos presenciales. Haciendo las sesiones presenciales, facilita la programación de quien estará en la oficina, garantizando también la buena difusión de los contenidos, además de favorecer los encuentros.

Segundo, los contenidos mismos pueden apoyar el cambio de modelo organizacional, ofreciendo formación sobre temáticas claves para acompañar los equipos hacía un mejor desempeño de sus actividades en esta nueva realidad híbrida. Mejor dominio de las herramientas digitales y gestión de su comunicación en línea, nuevas competencias de liderazgo digital, etc. También es una oportunidad para trabajar el reskilling, otra palabra de moda, clave en está época de transición digital.

En su 22ª Encuesta de CEOs, PwC explica que el 79% de los CEOs de todo el mundo se sienten preocupados porque la falta de competencias esenciales en su plantilla amenaza el crecimiento futuro de sus organizaciones. Por su parte, el 46% de los directores generales afirmó que la mejora de las competencias era la iniciativa más

importante para ayudar a cerrar la brecha de competencias en su empresa.

Un estudio realizado por la revista Training Industry mostró que el 62% de las empresas afectadas por la pandemia de Covid-19 gastarán más en formación en 2021, con un aumento del 24% en el aprendizaje virtual.

https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/report/pwc-22nd-annual-global-ceo-survey.pdf

https://www.nxtbook.com/nxtbooks/trainingindustry/tiq_20200708/index.php#/p/4

Repensar el plan de formación, repensar las oficinas.

Otro reto que ocurre cuando hablamos de transición digital y trabajo híbrido, es el de repensar los formatos mismos. Agilizar el acceso a los contenidos, y las interacciones. En un entorno cada vez más "À la carte", parte de los programas de formación pueden entregarse de forma virtual presencial o con unas opciones de consumo individual y 100% digitalizado, como píldoras formativas (microaprendizaje) que vienen en complemento de actividades presenciales. Varias iniciativas existen ya en este sector, como Bizfit (bizfit.app), Atrivity (atrivity.com) o Skillpill (skillpill.com) entre otros.

Por otro lado, el rediseño de oficinas, desde la creación de aulas hasta un replanteamiento general, creando zonas de actividades, permite ofrecer nuevas opciones de trabajo: sesión creativa, momento enfocado, etc. Con espacios modulares, las empresas pueden optimizar metros cuadrados, productividad, felicidad de los equipos y nuevas oportunidades para el intercambio de conocimientos. Dropbox acaba de finalizar esta transformación para su red de oficinas a nivel global, convirtiendo cada espacio en un entorno para el encuentro y las dinámicas de grupo.
Explican que han creado un montón de espacios blandos con una cafetería para crear un ambiente informal, salas de conferencias para que los equipos tengan lo que llaman "offsites in situ" y aulas para el aprendizaje organizado en grupo. "La idea es crear espacios especialmente concebidos para lo que funcionaría mejor en un entorno de oficina y lo que la gente ha echado de menos en las interacciones en persona desde que se vio obligada a trabajar en casa por la pandemia, al tiempo que permite a la gente realizar más trabajo individual en casa."

(ref:https://blog.dropbox.com/topics/company/welcoming-our-employees-to-dropbox-studios)

La tecnología, aliada del proceso de transformación.

A medida que las oficinas evolucionan y los formatos de formación se adaptan, la tecnología puede convertirse en el eslabón que falta para facilitar los intercambios y la logística del día a día entre los empleados, su empresa y todos los servicios que ésta ofrece. Esto puede conciliar finalmente el trabajo presencial con el teletrabajo y dinamizar las iniciativas de las empresas respecto a nuevas iniciativas de formación y presencialismo "smart".

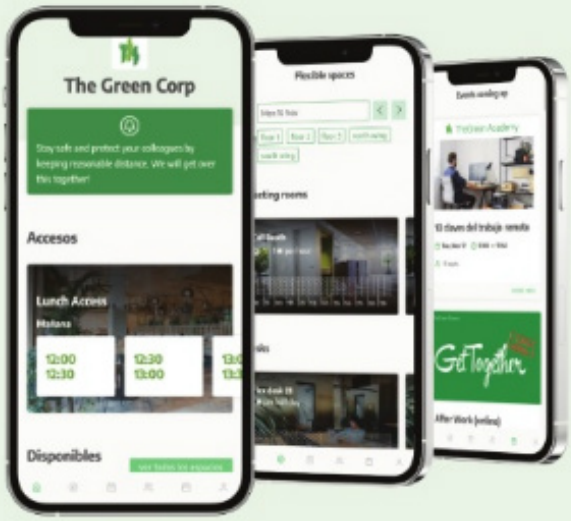
Mientras que las aplicaciones para el microaprendizaje ya están siendo adoptadas, las que ofrecen nuevas soluciones para el trabajo híbrido apenas están empezando a abrirse paso. Este es el caso de las apps que permiten reservar un escritorio en tiempo real, facilitando así el trabajo de los equipos de Facility, y ofreciendo también la oportunidad de agregar en un mismo sitio información general, contenidos y gestión de eventos. Microsoft así fusionó parte de su oferta de servicio bajo la nueva marca "viva", Salesforce lanzó su propuesta con "work.com".

Nuevos players del mundo startup ofrecen alternativas flexibles, como Daysk con su app de gestión de mesas, salas, eventos y servicios, para simplificar las interacciones entre empleados y su empresa. El reto común es poder, desde la misma interfaz, acceder a una gran variedad de servicios,

DAYSK

Oficinas Flex (y servicios) al alcance de la mano

RESERVA ESCRITORIOS | **SERVICIOS ADICIONALES** | **AUTOMACIÓN Y DATOS**



Una app, que lo resuelve todo

- Reservas automáticas de Mesas & salas, parkings
- Actividades de bienestar, eventos y Chat online
- Check-in online con QRs en tiempo real

Optimizar procesos, desde el día UNO

- Single Sign-on & TALS 1.2, marca blanca
- Compatible con Office 365, Google Workplace
- Data reporting & despliegue Cloud

pide tu demo en daysk.com

Confían ya en nosotros:

CEPSA eDreams ODIGEO H&M CGI simon prab BARCELONA HEALTH HUB

desde noticias hasta reserva de mesas o acceso a los contenidos de formación para consolidar el "employee engagement", que sea en presencial o remoto.

La formación, clave para una nueva cultura de empresa

Adaptarse a la nueva normalidad, tanto significa integrar el teletrabajo o implementar un modelo de oficina híbrida, como también radica en crear una nueva cultura de empresa con más resiliencia y flexibilidad al cambio. Las empresas deben convertirse en sistemas vivos dónde puedan evolucionar en su organización y propósito. ¿Pero cómo conseguir este cambio a nivel individual como de toda la organización?

La UNESCO (1996,p.13), define la cultura como "el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social".

En este sentido, la formación no debe basarse sólo en el aprendizaje de nuevos skills (hard o soft). Sino debe incorporar nuevas metodologías que permitan la co-definición de los valores y la búsqueda de soluciones colectivas en las organizaciones, llenas de complejidad e intereses en conflicto, y en entornos llenos de incertidumbre.

Por tanto, es necesario la implementación de un sistema de aprendizaje colaborativo, experiencial y basado en la acción, que debería incluir:

- Técnicas de Facilitación para crear relaciones más profundas en los equipos.
- Inteligencia colectiva y métodos socráticos para garantizar la reflexión crítica, como también la libre circulación del conocimiento dentro de las organizaciones.
- Pensamiento sistémico para co-definir y arraigar los valores de la empresa en todos los individuos que forman la organización.
- Determinar conjuntamente objetivos concretos y alcanzables. Porque la percepción de que un objetivo concreto es alcanzable evoca sentimientos positivos, aumentando el Capital Psicológico Positivo, y su consecuente relación directa con el rendimiento laboral y la actitud en el trabajo. (ver estudio académico: Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Work Attitudes. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol.2 No.2, June 27, 2014).

Estas metodologías participativas además generan emociones positivas que amplían nuestra percepción de la realidad, haciéndola más creativa y receptiva. Esto ayuda a anticipar el futuro de una manera más abierta y generar nuevas ideas, como también crear más resiliencia en los individuos ante circunstancias difíciles o estrés (ver estudio académico: Stress, Coping, And Hope. Folkman, 2010).

En el caso de Dropbox, comentado anteriormente, su nueva cultura de empresa le ha llevado a no usar más la palabra "Oficina", sino a llamar sus sedes "Estudios". En dónde cada momento de interacción presencial, ¡tiene que ser especial!

Y, justamente, este debería ser el objetivo del futuro de la formación, ser el vehículo perfecto para crear momentos especiales e inolvidables con nuestros compañer@s.

Conclusión:

Crear experiencias de impacto, presenciales, en la Oficina: una nueva oportunidad para el sector de las formaciones

Al final, los eventos de formación representan un gran vector de cohesión y presencia en la oficina. Acaban siendo más que sesiones donde adquirir conocimientos, gracias a la oportunidad que conllevan para interactuar con el equipo y entonces complementar las nuevas políticas de trabajo flexible. Por otro lado, crece con estas nuevas tendencias la necesidad de más formación, incluyendo todos los conocimientos relacionados con las nuevas prácticas digitales. Siguiendo una metodología

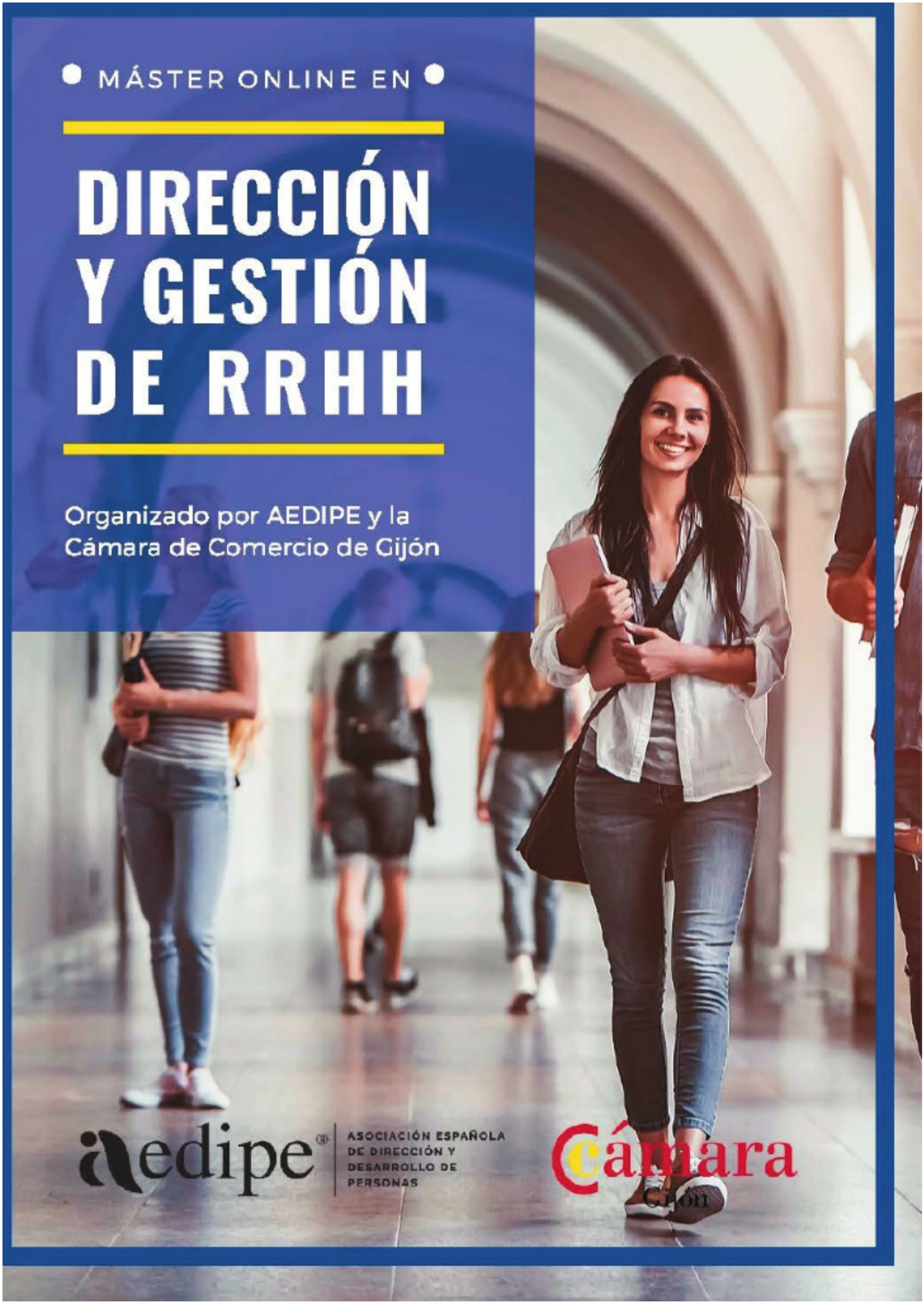
participativa, incluyendo la facilitación de equipos, fomentan el crecimiento de la inteligencia colectiva, y de una renovada cultura de empresa.

Como lo decía Churchill, "Never let a good crisis go to waste". De las crisis pueden también salir oportunidades. Es hora de aprovechar este argumento para arrancar con todos los cambios necesarios en esta nueva realidad pos-covid19 y aumentar considerablemente el impacto de las experiencias formativas en el entorno laboral.

MÁSTER ONLINE EN

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RRHH

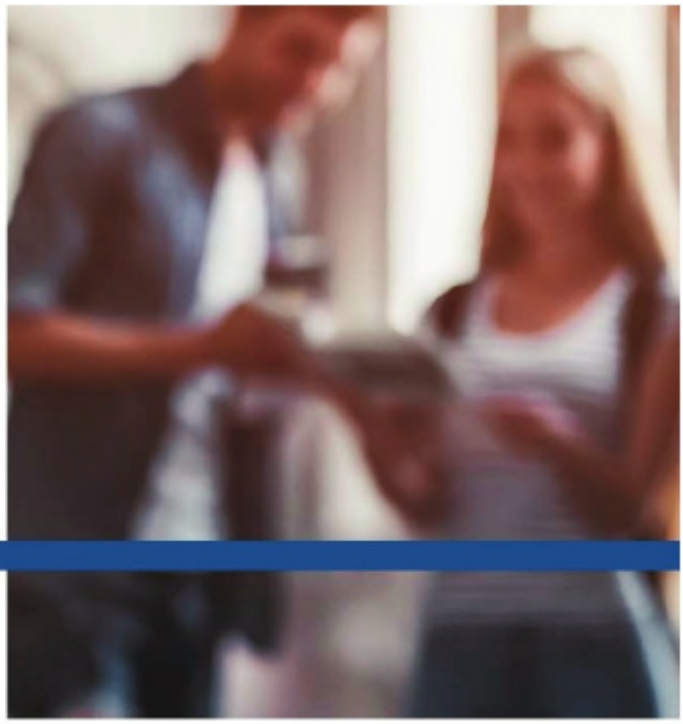
Organizado por AEDIPE y la Cámara de Comercio de Gijón



aedipe® ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

Cámara Gijón

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA



El **Máster en Dirección y Gestión de RRHH** es una iniciativa conjunta de **AEDIPE** y **Cámara de Comercio de Gijón**, con el objetivo de ofrecer al alumno una visión global y especialmente práctica de las **funciones del Director de Recursos Humanos.**

Tras siete ediciones en formato presencial y con todo el desarrollo y la experiencia acumulada en estos años, ambas entidades ponen en marcha este nuevo producto en **formato online/streaming**, pero manteniendo las señas de identidad que lo hacen uno de los programas más demandados: **formación práctica, equipo docente formado por directivos de Recursos Humanos en activo y colaboración con empresas de primer nivel** para la realización de prácticas por parte de nuestros alumnos. Todo ello orientado a satisfacer las necesidades que el mercado laboral requiere actualmente para este perfil.

Metodología basada en la dedicación individual de los alumnos en el **campus virtual de la Cámara de Comercio de Gijón**, donde encontrarán por cada unidad formativa material audiovisual para seguir los contenidos (Incluye videos explicativos de los diferentes docentes) así como bibliografía para profundizar en cada materia y un amplio lote de actividades prácticas para su elaboración y posterior correción por parte de los docentes.
Igualmente, se celebrará una **sesión semanal en streaming de dos horas de duración**, relacionada con la materia correspondiente a ese tramo del programa.
El alumno estará **constantemente asistido por el equipo docente del programa** desde la plataforma. Se estima una dedicación semanal de entre 15 y 20 horas por parte del alumno.

PROFESORADO Y PRÁCTICAS

El Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos Online cuenta entre su profesorado con **profesionales en activo, todos ellos directivos de RRHH enprestigiosas empresas nacionales e internacionales**, lo que garantiza al alumno un conocimiento práctico, fundamentado en las experiencias del día a día de especialistas en la gestión de personas.

Además, el nivel docente del claustro de profesores está **avalado por las evaluaciones de los alumnos** de las anteriores cinco ediciones del programa, con una nota media cercana al 9.

Para el Master Online, el claustro se verá ampiado con profesionales nacionales e internacionales.

Además, **semanalmente**, se impartirá una sesión **MasterClass en streaming**, de dos horas de duración, con gurús y expertos del mundo de los Recursos Humanos.

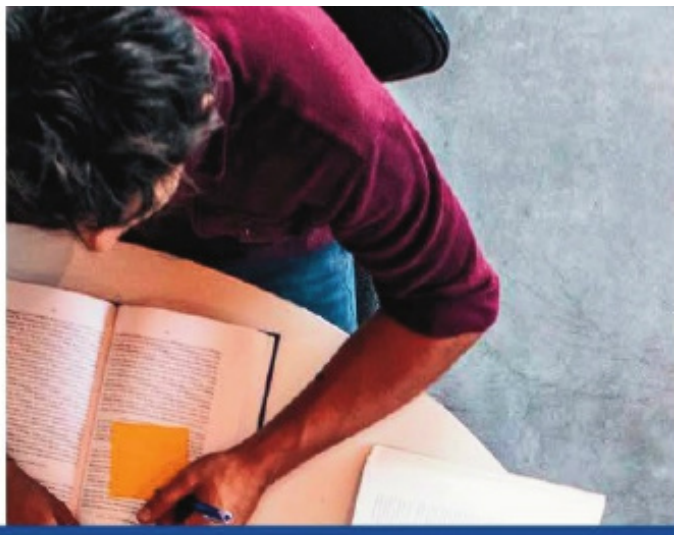
A la finalización del Máster los alumnos desempleados realizarán un **programa de prácticas en empresas seleccionadas por el equipo académico del programa, con una duración de 3 meses**, cuya realización será obligatoria para la obtención del título.

Las personas en activo realizarán un **Trabajo Fin de Máster tutorizado por la dirección académica del programa**.

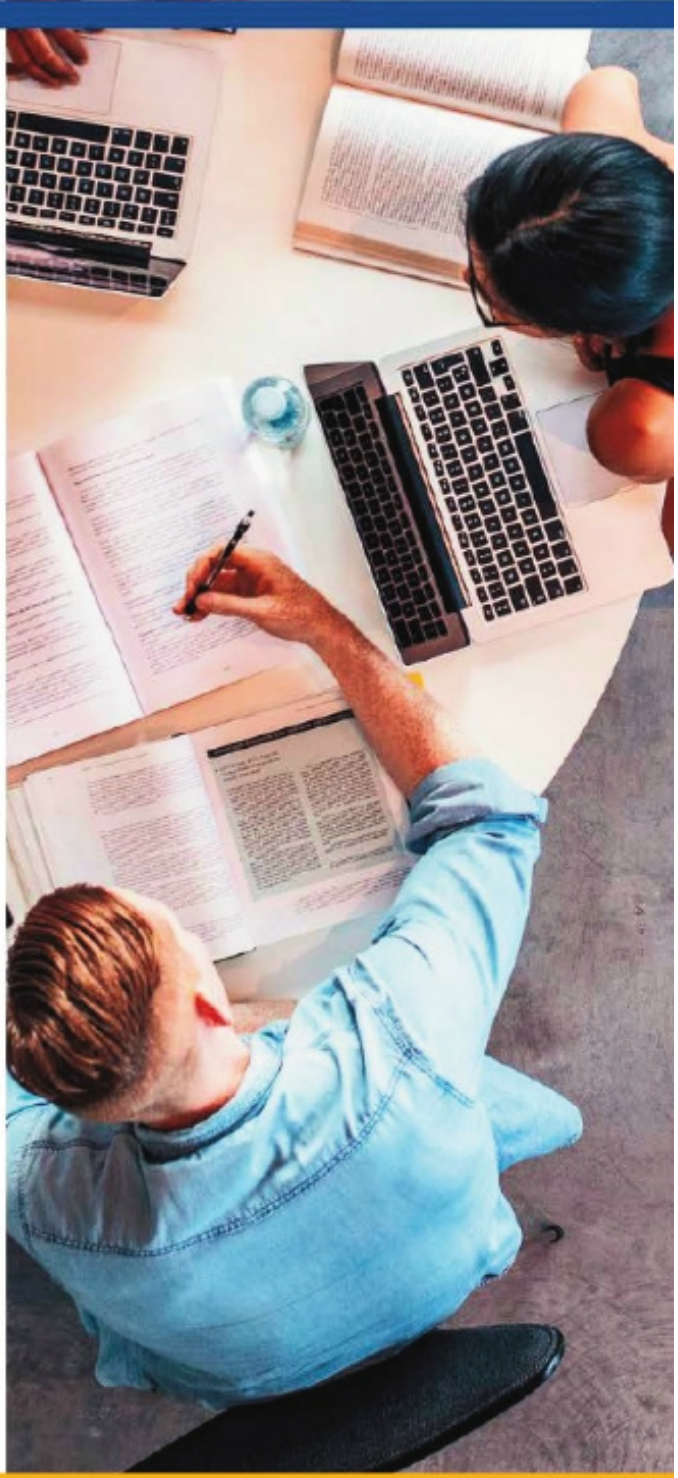
INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES

aedipe ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

Cámara Gijón



TITULACIÓN POR LA CÁMARA DE COMERCIO DE GIJÓN Y AEDIPE (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS).



INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES

- Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Gijón (Área de Formación).
- Teléfono: 985 180 180/139.
- E-mail: formacion@camaragijon.es
- Persona de Contacto: Ignacio Martín.

https://masterrhasturias.com/

TECNOLOGÍA Y PERSONAS: Una REVOLUCIÓN en el mercado LABORAL

El impacto del COVID-19 en el mercado laboral no tiene precedentes. Se calcula que el parón productivo ha destruido el 7% mundial del empleo y, desgraciadamente, los sectores más afectados han sido los más intensivos en mano de obra.

No obstante, incluso en los periodos de confinamiento más extremo, el teletrabajo, la educación online y el acceso a los servicios esenciales gracias a la digitalización permitieron mantener la actividad en términos razonables.

Desde luego, no ha sido fácil. Más del 90% de las empresas han mejorado enormemente su relación con la tecnología. Pero, en el día a día, la falta de conocimiento o habilidades ha sido la mayor dificultad a la hora de utilizar este tipo de herramientas con éxito. La mayoría de los trabajadores tienen competencia digital básica como la gestión del correo electrónico, la navegación, la búsqueda de datos, la interacción y compartición de información a través de las tecnologías digitales o las redes sociales.

Pero, generalmente, tienen grandes problemas a la hora de crear contenido digital, mantener la seguridad de sus dispositivos, resolver problemas técnicos o identificar necesidades y respuestas tecnológicas.

Debemos asumir que ha comenzado una nueva revolución y que el mercado laboral ya no volverá atrás. En este contexto, es vital que las empresas fomentemos la formación y la mejora de nuestras capacidades para dar respuesta a las necesidades que requiere un mundo cada vez más disruptivo.

La digitalización es clave no solo para la supervivencia de empresas y profesionales, sino también para su desarrollo. Se estima que la transformación digital puede incrementar la productividad de las pymes españolas entre un 15% y un 25%. Y no solo eso, sino que, mientras que la tecnología impulsa a las empresas y a los profesionales digitalizados, su ausencia ahonda la desigualdad entre unos y otros.

Con el objetivo de reactivar la economía del Viejo Continente y de incrementar la eficacia de nuestras empresas, la Unión Europea ha dotado a los países miembros de un importante caudal de fondos para la recuperación, con un especial foco en la perspectiva tecnológica. Una oportunidad que no podemos dejar pasar.

La clave: optimizar el caudal de recursos dirigidos a la digitalización de nuestras empresas

DAVID MONGE, DIRECTOR GENERAL DE NEXIAN

Pero este objetivo es imposible de alcanzar sin la adecuada formación, capacitación y actualización de la fuerza laboral actual y futura en competencia digital.

Las empresas deben comprender urgentemente la relevancia de la tecnología en la pervivencia del mañana; los trabajadores deben superar los prejuicios sobre la complejidad de la tecnología y asumir que éstas suponen el futuro de toda actividad profesional. Debe cesar la preocupación sobre la incidencia de los robots sobre los puestos de trabajo, centrando el foco en la competencia que debemos adquirir para programar, dirigir y gestionar esos robots, aportando al mercado el valor que necesita.

En poco tiempo, los abogados no entenderán su día a día sin el uso del blockchain o los smartcontracts; los arquitectos lo tendrán muy difícil sin el dominio de la realidad virtual; los periodistas necesitarán dominar todas las herramientas digitales para lograr un verdadero alcance; los economistas, la ciencia de los datos, y conoceremos un universo de desarrollos tecnológicos de nicho para cada uno de los oficios.

No hay ninguna duda de que la tecnología va a incrementar exponencialmente el rendimiento humano y la productividad de las empresas, por este motivo es esencial potenciar los procesos de upskilling y reskilling en material de transformación digital en las empresas.

Estamos convencidos de que esta adquisición de competencia debe afectar a todos los eslabones de la cadena para que el proceso de transformación arraigue.
Ante esta necesidad, Nexian pone a disposición de las empresas procesos de formación y acompañamiento en competencia digital a través de diferentes programas que permiten asesorar a las compañías sobre los planes de digitalización necesarios en su negocio y acompasar el desarrollo digital de las empresas con la capacitación de los empleados.

Escuela de Negocios y Dirección | Universidad Europea Miguel de Cervantes

LA IMPORTANCIA DE LA ANALÍTICA ESTRATÉGICA DE TALENTO

La analítica de datos aplicada al ámbito de los recursos humanos será una de las áreas con más demanda de profesionales en los próximos años.

El análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas es una de las tendencias más notorias dentro de las organizaciones y es por ello que la analítica de talento se ha convertido en uno de los pilares de los Recursos Humanos en estos momentos.

Identificar, motivar y retener a las personas del equipo que destacan por sus competencias es una labor clave para el área de RRHH. Para lograrlo, su principal aliado es el análisis de datos y la transformación de éstos en información útil para el negocio. La gestión del talento es un conjunto de prácticas que logran retener a quienes conforman equipos de alto rendimiento e identificar, así, potenciales talentos en la compañía.

Esta actividad que, mediante la utilización de herramientas digitales e información, mide, reporta y entiende el desempeño de los empleados, tiene dos funciones primordiales: entender los componentes de la operación de negocio y tomar decisiones respecto a ella.

Más que nunca, se espera que los líderes de Recursos Humanos sean competentes en el uso de los datos y en la analítica. Sin embargo, averiguar por dónde empezar, cómo evaluar, cómo comunicar y trasladar los resultados a la organización en general, siguen siendo retos clave.

¿Sabías que el 86% de las empresas no cuentan aún con capacidades analíticas en sus aplicaciones de RRHH, pero el volumen de datos se multiplicará por 50 en los próximos años? **Es de esperar, por lo tanto, que la demanda de profesionales con conocimientos en analítica estratégica de Recursos Humanos aumente de la misma manera.**

La analítica de datos no solo es una fuente de valor para el núcleo del negocio, es también una puerta que abre oportunidades para crear y capturar valor fuera del núcleo del mismo, mediante la participación activa en ecosistemas de datos intersectoriales que constituyen nuevas fuentes de valor; eventualmente es una cuestión de supervivencia, porque cada vez más empresas lo están aprovechando para desarrollar ventajas competitivas que mejorarán su posición de mercado. Pero, ¿cómo?

Pongamos como ejemplo dos empresas. La primera utiliza el análisis de datos y posee los conocimientos necesarios para poder atraer, seleccionar y fidelizar a sus mejores talentos.

En cambio, la segunda empresa, no cree realmente en la recopilación de datos ni el uso de la analítica, no ha invertido en tecnología ni en herramientas. Sus políticas de RRHH son las mismas que han seguido siempre, no han innovado, no se han transformado.

Con el tiempo, la primera empresa obtendrá mejores resultados que la segunda puesto que han adoptado a su estrategia un enfoque riguroso utilizando métricas y analizando datos.

Pero hay que hacerlo bien, con coherencia y acorde a los objetivos de la empresa. Centrarse únicamente en las métricas también puede conducir a un par de problemas. El primero es la sobrecarga de datos, es decir, empiezan siendo cinco métricas y acaban siendo 25. Esto nos lleva a un segundo problema: la frustración de hacer un seguimiento de tantas métricas diferentes.

Por eso, en lugar de sumergirse en las métricas al azar, **es fundamental establecer un marco de alineación que nos sirva como guía y nos ayude a elegir las métricas que realmente nos van a servir para nuestros objetivos y nuestras estrategias.** Exactamente son 4 elementos a considerar:

- Los resultados de la organización: Esta es la razón por la que la empresa existe. Aquí las métricas tienen una connotación financiera.
- Los impulsores del rendimientos: Son las piezas que la empresa considera realmente importantes para impulsar los resultados de la empresa: La cuota de mercado, la satisfacción del cliente, su lealtad, etc. Los ingredientes clave para que la empresa funcione.

Estos dos elementos están centrados en la empresa, en los clientes, lo que gastan y de cómo funciona en general la compañía. El tercer y cuarto elemento son:

- Los resultados de la fuerza de trabajo: Son las que hacen que la empresa sea capaz de potenciar los impulsores de rendimiento, por ejemplo, la fidelización de los empleados.
- Programas y políticas de RRHH. Se trata de las herramientas específicas que podríamos implementar para ayudar a impulsar los resultados.

Además, las métricas deben ser muy específicas para el contexto y la estrategia de la empresa.

Si deseas profundizar en el área de análitica de Recursos Humanos y en otros ámbitos de innovación y transformación del talento, **la Escuela de Negocios y Dirección - ENyD te ofrece la oportunidad única de estudiar el programa HR Transformation Cornell Certificate Program completamente en español, a través de la plataforma eCornell (**plataforma de formación en línea de Cornell University).

Según Sergio Edú Valsania, instructor en español de ENyD en el programa de HR Transformation Cornell Certificate Program, "un curso de estas características aportará a los profesionales de RRHH, por una parte un conocimiento actualizado y valioso que les permitirá afrontar con más probabilidades de éxito las dificultades del día a día al gestionar los recursos humanos de la organización y, por otra, prestigio".

"No hemos de olvidar que Cornell University es una de las universidades más reconocidas y valoradas mundialmente, por lo que tener un certificado profesional emitido por Cornell University es, sin ninguna duda, una manera de destacar, posicionarse profesionalmente y de marcar la diferencia en un contexto laboral y económico cada vez más competitivo y salvaje. Pura supervivencia".

ENyD ofrece precios especiales para los asociados de AEDIPE, puedes ampliar toda la información aquí:

https://info.escueladenegociosydireccion.com/hr-transformation-cornell-certificate-program/?utm_source=AEDIPE&utm_medium=referral&utm_content=CornellCertificatePrograms&utm_campaign=CornellCertaficatePrograms

Cambio y Trans(Formación): los ejes de la nueva realidad organizacional

Vivimos en un tiempo líquido. Así lo bautizó el sociólogo polaco Zygmunt Bauman para caracterizar una modernidad en tránsito. Veníamos de la solidez de un entorno estable, de dinámicas repetitivas, y nos encontramos ahora inmersos en la liquidez de un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA). En los años noventa del siglo pasado el ejército americano acuñó dicho término. Treinta años después, la pandemia del Covid nos ha enseñado su verdadero significado. Y en estas estamos, capeando el temporal a la vez que nos planteamos el futuro como Doris Day interpretó en su día el "*que será, será, whatever will be, will be*".

Las certezas, si bien pocas, existe una que es irrefutable. No podemos viajar a mundos nuevos llevando el mismo equipaje. En esta flamante andadura se requieren competencias renovadas. Lo que nos sirvió antaño, ya es algo estéril en la actualidad, dado que, como apuntó Mario Benedetti, *"cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de golpe nos cambiaron todas las preguntas*". El World Economic Forum propone recurrentemente aquellas que serán las más demandadas en el mercado laboral para los años venideros (*World Economic Forum's Future of Jobs Report*) El pensamiento analítico, la capacidad de aprendizaje y la resolución de problemas complejos son las habilidades que ocupan el pódium del último ranking publicado, imprescindibles todas ellas para recorrer este retador periplo. El "reskilling" y/o "upskilling", ya sea en la adquisición de unas inéditas hasta ahora o bien la evolución de las ya existentes, se ha convertido pues en uno de los ejes estratégicos actuales del departamento de RRHH.

El sociólogo y futurista Alvin Toffler dijo que *"el analfabeto del futuro no sería la persona que no supiese leer o escribir, sino aquella que no fuese capaz de aprender a desaprender"* Sólo una apuesta por el aprendizaje continuo, lo que ha venido a denominarse el *"lifelong learning"* (aprendizaje para toda y durante toda la vida), nos alejará de quedarnos descolgados del mercado laboral como profesionales y del cliente como organizaciones. En tiempos líquidos el cambio no es opción, es obligación. La ley de Revans así lo atestigua: *"si el ritmo de cambio (y aprendizaje) es inferior al del entorno el final está a la vista. Simplemente falta saber la fecha"*. Una actitud rígida e intransigente (sólida) frente al cambio dificultará o impedirá dicha adaptación.

La liquidez de un talante que abrace el cambio, renunciando con plasticidad a las prácticas antiguas y mostrando flexibilidad ante situaciones nuevas, será la competencia triunfante en los próximos años.

Son muchas las empresas que abanderan las nuevas tendencias a la hora de trabajar y de organizarse, llámense, smart-working, oficina híbrida, teletrabajo o agile. Pero más allá de un "hacer", volver o no a la oficina a la vuelta de las vaca-

IÑAKI BUSTINDUY, SOCIO-CONSULTOR H&B HUMAN AND BUSINESS

ciones, presencial o remoto, etc., se requiere de un verdadero "ser". La transformación pasa por un cambio de cultural. Y esta afrenta será poniendo a las personas en el centro, o no será, replanteando así la estructura de los equipos, la comunicación interna, los modelos de liderazgo, etc. El departamento de RRHH tiene por delante uno de los retos más importantes a los que se ha enfrentado en los últimos tiempos. Una oportunidad para reivindicarse como actor principal en este desafío, no sólo accionando la palanca de la formación, sino sobre todo erigiéndose como verdadero agente de cambio, estando cerca del negocio y de los líderes de equipos, en aras de vencer resistencias, acompañar ante la incertidumbre y potenciar el talento de los colaboradores.

Presente y futuro de la formación directiva

La irrupción de la Covid19 ha impactado en toda la sociedad, transformando comportamientos en las formas de cubrir las distintas necesidades. El ámbito de la formación directiva no es una excepción, y las escuelas de negocio han hecho un esfuerzo ímprobo para adaptarse a las nuevas necesidades de los dirigentes en las organizaciones.

En los primeros compases de la pandemia, las estrictas medidas de confinamiento hicieron imposible la presencialidad en las aulas. Poco después, y superada la fase de aislamiento, las medidas de distanciamiento social limitadoras se incorporaron a la normativa relativa a las capacidades de las aulas. Todo ello modificó los formatos de los programas. Hemos migrado a escenarios mixtos donde algunos participantes están presentes en el aula, mientras otros siguen la formación en *streaming*, lo que ha obligado a una adaptación de los contenidos, y sobre todo, a una transformación profunda de las dinámicas y metodologías empleadas, donde el aprendizaje experiencial es clave.

Esta hibridación de las formaciones, en la que la combinación de formatos, métodos y herramientas ya es un hecho, ha llegado para quedarse. Las exigencias de las organizaciones sobre eficiencia y sostenibilidad en la gestión, también impactan en la distribución y uso del tiempo de sus dirigentes. Este hecho, unido a la generalización del teletrabajo y la conciliación laboral y familiar, instalan definitivamente los formatos educativos híbridos dentro del portfolio de soluciones de las escuelas de negocio que quieran ser relevantes.

Por otra parte, la customización de productos y servicios que exige el consumidor en otros ámbitos, se extiende también al ámbito de la formación Executive. Observamos que el participante demanda un nivel importante de personalización en las soluciones que responda a sus necesidades particulares.

Por tanto, el diseño y definición de un itinerario formativo que se ajuste al desarrollo que desea para su propia carrera profesional, huyendo de estandarizaciones que le aportan menor valor, va a ser un claro eje vertebrador de los programas para directivos.

Conceptos como *upskilling* y *reskilling*, que hacen referencia a la evolución y el reciclaje, respectivamente, de las competencias de los directivos forman parte del vocabulario habitual de los directivos, que han visto como los roles y funciones que desarrollan en su día a día cambian y evolucionan constantemente.

Así, las escuelas de negocio punteras diseñan su portfolio de programas Executive con un enfoque de *Lifelong Learning*,

RAIMON MIROSA, DIRECTOR COMERCIAL Y PROFESOR EN ESADE EXECUTIVE EDUCATION

no atentos únicamente al presente de sus participantes, sino abordándolo con una visión de futuro, teniendo en cuenta el necesario acompañamiento que deben proponerles a lo largo de su carrera profesional. La tecnología juega un papel crucial, y las inversiones en ese sentido deben continuar siendo importantes. Entender el nuevo rol de los campus como centros de relaciones, y responder a la necesidad de los directivos en relación a cómo dar respuestas eficaces, rápidas y sostenibles a un entorno incierto, pensando de forma innovadora, y en ocasiones disruptiva, van a ser las claves de presente y futuro.

La formación de Responsables y Equipos de RRHH gana PROTAGONISMO

RESPONSABLES Y EQUIPOS DE RRHH OBTIENEN RESPUESTA A SUS NECESIDADES FORMATIVAS A TRAVÉS DEL AULA VIRTUAL TERRITORIALES AEDIPE. LA ALIANZA ENTRE LAS DIFERENTES TERRITORIALES PERMITE OFRECER LA MEJOR FORMACIÓN ESPECIALIZADA EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS.

Introducción

[Temáticas que aportan competencias necesarias / Desarrollo profesional / Formadores expertos / Implementación de los aprendizajes en el día a día profesional. El mercado laboral se encuentra en un proceso de cambio continuo y las empresas van transformándose hacia un modelo basado cada vez más en el conocimiento y la innovación.

En ese contexto, las empresas necesitan profesionales que reúnan las competencias necesarias, que piensen diferente, que ofrezcan propuestas innovadoras, capaces de tomar decisiones con confianza y seguridad, y que sepan hacia dónde dirigen sus proyectos, equipos y empresas. Desde Aedipe | Formaciones queremos impulsar el desarrollo profesional de responsables y profesionales de RRHH, acercarles las nuevas tendencias y metodologías, e impulsar cambios y transformaciones que les permitan ganar valor en el mercado laboral y hacer más competitivas a las empresas para las que trabajan.

Formaciones de temáticas innovadoras y de plena actualidad en el mundo de los RRHH, de 4 y 8 horas de duración, con docentes expertos en sus materias, pensadas para generar una base sólida de conocimiento e implementar los aprendizajes en el mundo laboral real.

Dirigido a...

Profesionales en activo y con preocupación por adquirir nuevos conocimientos, de la mano de destacados docentes, que les permitan dar respuesta a las necesidades de las organizaciones, con motivación de crecimiento personal y profesional dentro de su empresa, con voluntad de aportar en la estrategia empresarial para generar

AEDIPE CATALUNYA

ventajas competitivas y fomentar el bienestar de personas y equipos.

Metodología...

La formación adquiere mayor sentido cuando puede aplicarse en el día a día profesional, por ello, ofrecemos un modelo de aprendizaje pensado para la implementación inmediata en las organizaciones de los contenidos ofrecidos, combinando los conceptos teóricos fundamentales con ejercicios y ejemplos de aplicación práctica en las empresas.

El profesorado trata siempre de adaptarse a las necesidades de cada profesional participante, ofreciendo ejemplos en diferentes sectores y volúmenes empresariales, buscando resolver en equipo los problemas que puedan surgir y ofreciendo seguimiento posterior, a través de una sesión de tutoría, para resolver dudas.

Programas...

Contamos con un equipo de profesionales en activo con un alto conocimiento de las necesidades que cada profesional de RRHH tiene en su día a día, conscientes de los cambios continuos en que están inmersas las empresas y el requerimiento de respuestas innovadoras a los problemas que se plantean en las organizaciones.

Por todo ello, programamos formaciones centradas en las necesidades de profesionales y empresas, formando en las competencias y habilidades más innovadoras, siempre en temá-

ticas de aplicación directa en las empresas.

Formadores...

Seleccionamos los equipos formativos entre los mejores profesionales de cada temática a tratar, poniendo énfasis en su *expertise*, su capacidad de comunicación y su experiencia en la aplicación práctica de los contenidos en las empresas. Profesionales en activo, con alta cualificación, que ofrecen conocimientos especializados y actualizados acordes con las más novedosas tendencias, ofreciendo modelos de éxito que aportan valor a profesionales y empresas.

Objetivos...

El objetivo de cada formación es ofrecer respuestas y metodologías implementables de forma inmediata para dar respuesta a aquellas necesidades o problemas concretos que tienen profesionales, equipos y empresas.

Acercando a cada profesional la comprensión de los conceptos, las metodologías de gestión, los procesos de implantación, los beneficios para las personas y su relación con la mejora en los resultados de las compañías.

Inscripción...

Para favorecer una óptima dinámica de aprendizaje y el máximo aprovechamiento de las sesiones por parte de cada profesional inscrito, los grupos son reducidos (máximo de 18 participantes).

Todas nuestras formaciones, independientemente de la modalidad (presencial u online), cuentan con precios muy competitivos, siendo especialmente interesantes los precios para asociados y asociadas en cualquiera de las territoriales de Aedipe.

Algunas formaciones organizadas

- Absentismo laboral: una nueva forma de gestionarlo

- Relaciones Laborales para los responsables de personas

- Employee Experience: trabaja y diseña el Employee Journey Map

- Cómo lanzar una transformación Agile en mi organización

- Agile HR Management: una nueva forma de hacer en la gestión de personas

- Alto desempeño y productividad individual

- Metodologías para desarrollar equipos y organizaciones de alto rendimiento

- Communication skills.

- Cómo desarrollar una cultura innovadora desde RRHH.

- OKR: gestión de objetivos para modelos híbridos de trabajo.

- Evaluación efectiva del desempeño.

- Scrum para el éxito del trabajo colaborativo.

- HR Analytics: fundamentos y ejemplos de uso.

- Cómo definir e implantar un modelo de gestión de Experiencia de Empleado.

- Gestión de la RSC y plan estratégico de sostenibilidad.

- Planes de igualdad e integración de la perspectiva de género en las empresas.

- Cómo mejorar los indicadores de absentismo de manera constante.

- Implementa tu estrategia de Employer Branding en 6 pasos.

EMPLOYER
JOBS

FORMACIÓN PARA RESPONSABLES Y EQUIPO DE RRHH

AULA VIRTUAL
TERRITORIALES AEDIPE

Dirección y coordinación aedipe® CATALUNYA

aulavirtual@aedipe.es | 934 238 413

Nuevos tiempos, nuevas skills

Si algo positivo se puede extraer de la irrupción de la pandemia en la formación corporativa, es la capacidad de adaptación e innovación que hemos aplicado las empresas con el fin de hacer frente a un **nuevo escenario en el que se debían *virtualizar* a toda prisa las formaciones** y dar respuesta a nuevos conocimientos surgidos con el confinamiento y el teletrabajo.

Esta pronta respuesta de las organizaciones podría encuadrarse dentro de una **primera fase** en el camino de la transformación de las formaciones corporativas, una fase en la que **priorizamos la urgencia antes que la excelencia** porque teníamos la esperanza de que sería una situación temporal. Las empresas nos lanzamos a ofrecer formaciones virtuales y multitud de *webinars* con videoplataformas en los que el tipo de contenido y consumo poco se alejaban del modelo presencial.

Tras el impacto inicial, nos adentramos en una **segunda fase**, en la que todavía estamos inmersos, que se inició cuando nos dimos cuenta de que no había vuelta atrás, que las urgencias ya estaban superadas, y que tocaba priorizar la calidad y hacer una profunda revisión de las nuevas *skills* necesarias para hacer frente tanto a la nueva normalidad como a nuevas situaciones futuras.

Actualmente han irrumpido con fuerza entre las empresas la necesidad de **formaciones de *reskilling* y *upskilling***, orientadas a reciclar y promocionar continuamente a sus profesionales. Dos conceptos que, aunque ya existían, en la situación presente y en el contexto de la formación, adquieren una nueva dimensión, al tener que responder a cuestiones tan primordiales como: ¿Qué nuevas temáticas requiere este nuevo contexto?, ¿cómo desarrollar las *soft skills* necesarias para hacer frente a los cambios constantes?, ¿De qué maneras debemos adaptar nuestras formaciones a nuevos momentos de consumo y formatos?.

A través de este artículo daré respuesta a estas y otras cuestiones importantes a la hora de encarar el presente y futuro de las formaciones corporativas.

Alta demanda de formación en comunicación interna para reconectar con los equipos.

En mis casi 10 años como responsable de formación en Both. People & Comms., nunca había visto un crecimiento tan elevado en la demanda de formaciones de comunicación interna y habilidades comunicativas para la gestión de equipos. Esta área, muchas veces relegada a un segundo plano, ha adquirido durante este último año un nuevo estatus. La comunicación interna se ha convertido en una función transversal y estratégica para las compañías que han visto necesario invertir en nuevas herramientas, canales e iniciativas destinadas a conectar con los trabajadores.

Y esta tendencia se ha visto todavía más pronunciada justo en el momento actual de postpandemia que estamos viviendo. Nos adentramos en un **nuevo entorno híbrido** en el que será necesario ver de qué manera reconectamos afectos, motivación y cultura corporativa, y acompañamos a las empresas en este viaje.

MERITXELL JORDANA. DIRECTORA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA & TRAINING EN BOTH. PEOPLE&COMMS

Será clave en esta nueva etapa y en las venideras que la formación ayude y acompañe a las empresas a dar respuesta a las diferentes casuísticas y *pains* con las que nos iremos encontrando a medida que vayamos adaptando nuestro modelo de trabajo a las nuevas circunstancias, ya sea 100% presencial o mixto. Las empresas están requiriendo que no solo sus profesionales de recursos humanos y comunicación se pongan al día con nuevas tendencias y estrategias de comunicación interna para generar *engagement*, también otros perfiles de transformación digital, comercial, innovación o negocio han requerido ampliar sus habilidades y conocimientos en este ámbito para asegurar un tipo de comunicación interna más participativa, colaborativa y, en definitiva, más eficaz.

La *soft skill* que más crece y que se debe desarrollar desde ahora.

Vivimos en un entorno ultra-VUCA que ha cambiado las formas de trabajar, de relacionarnos con nuestros compañeros, de comunicarnos, de tomar decisiones, de aprender. Cambios, cambios y más cambios que han hecho que crezca de manera exponencial la importancia de las *soft skills* en las organizaciones para afrontarlos y gestionarlos de una manera positiva. La capacidad de trabajar en equipo, la comunicación, el compromiso, la empatía, la capacidad de negociación, la visión estratégica, *soft skills* todas ellas muy importantes y valoradas por las empresas hoy en día. Y por encima de las demás, una imprescindible y para la que las empresas deben preparar a sus equipos: **la capacidad de adaptación al cambio**.

Las organizaciones están sintiendo cada vez más la necesidad de capacitar a sus mánagers y equipos con herramientas y formación para acompañar a la transformación. Y es que, desde la resistencia inicial que conlleva casi cualquier cambio hasta la aceptación total, es importante aprender estrategias y técnicas que nos permitan fomentar una **cultura y una comunicación para gestionarlo.**

Cuando hablamos de cultura del cambio, nos referimos a una empresa que empodera a sus equipos para promover la motivación hacia algo nuevo, la proximidad y la colaboración de todo el mundo en el proceso y la creatividad e innovación para llegar a nuevas soluciones. E igualmente importante es formar a nuestros trabajadores en una comunicación para el cambio, con aspectos tan importantes como los que recoge nuestro ***Agile Manifesto by Both. People & Comms***.:

1. Ayuda a las personas a entender cómo será el futuro.

2. Sé flexible para adaptar los mensajes y la estrategia.

3. Todo lo que haces es comunicación.

4. Colabora. El trabajo en equipo como un hábito.

5. Reconoce y compromete a las personas a lo largo del camino.

6. Cara a cara es mejor

7.Celebra las victorias (y los fracasos que te ayudan a aprender).

8. Sé coherente. Sostener el cambio.

9. Presta atención al contenido y a la experiencia.

10. Actúa con claridad. Simplicidad: comunicaciones con propósito.

11. Escucha todas las voces y empodera a las personas.

12. Aprende y ajusta regularmente.

Y el camino no termina aquí. Una vez hayamos adoptado una cultura y comunicación orientadas al cambio, será necesario ir un paso más allá. ¿Cómo lo haremos? Liderándolo o, dicho de otra manera, preparándonos y adelantándonos a lo que vendrá. Habrá más programas de formación que pongan el foco en desarrollar conocimientos y habilidades clave para liderar la transformación cultural de las organizaciones del futuro, con líderes que motiven a dar un paso adelante, a arriesgarse, que innoven constantemente, que implanten metodologías ágiles en sus procesos y decisiones y que fomenten la *learnability*.

Learnability y nuevos formatos de consumo

En la actualidad se estima que los jóvenes que se incorporan al mercado laboral tendrán que actualizar sus conocimientos y habilidades entre 10 y 14 veces a lo largo de su carrera. Teniendo en cuenta este dato, es lógico que irrumpa con fuerza la ***learnibility*, la habilidad y el deseo de seguir aprendiendo y reciclarse continuamente.**

Ser capaces de estar en **formación continua y tener una mente curiosa** nos va a permitir adquirir las competencias que se van a requerir en las empresas y puestos de trabajo del futuro. Las empresas que prioricen la formación continua y *aprendibilidad* de sus trabajadores y los perfiles profesionales *knowmad* estarán más preparadas para sobrevivir a situaciones inciertas y cambiantes y tendrán más probabilidades de hacerlo con éxito.

Y es por esta esta razón que en el último año las empresas están apostando por **nuevas formas de consumo** y plataformas de autoaprendizaje que fomenten la formación continua de sus equipos de una manera más *user friendly* e instantánea a través de formatos en alza como el *microlearning* o *snack-learning*, pequeñas cápsulas de conocimiento para consumir en pocos minutos, o el *mobile learning*, sin duda a tener en cuenta en todas las organizaciones, ya que proporciona mucha flexibilidad y permite aprender en cualquier sitio y momento.

En este contexto también es importante tener en cuenta el *game-based learning*. Añadir un componente de gamificación al aprendizaje puede ayudar a despertar el espíritu competitivo para alcanzar logros y superar retos, **reforzando también el sentimiento de equipo y mejorando el clima laboral.**

Customización de las formaciones y creatividad.

Cada vez más, veremos cómo las empresas solicitan **programas a medida diseñados de acuerdo con las necesidades concretas de su realidad y de sus trabajadores.** Las empresas se mueven ahora en **contextos más complejos**, por lo que **piden soluciones todavía más personalizadas** y hay una mayor exigencia de *customización* de las formaciones, adaptadas a su cultura corporativa, a su manera de hacer y trabajar, conociendo en profundidad el perfil de participantes y muy centradas en cómo implantar y gestionar el cambio internamente. La formación customizada responde a la necesidad de dar una respuesta concreta a una necesidad específica de la organización, y también como canal de comunicación, para alinear y capacitar a los mánagers en un

Both People B Comms.

Programas para empresas y profesionales que quieren prepararse para el futuro.

En Both. People & Comms. ofrecemos formación in-company personalizada, en formato online y presencial, para capacitar a tus equipos en las habilidades necesarias para afrontar nuevos retos y oportunidades.

Programas Formativos en PEOPLE

- Comunicación & Liderazgo
- Soft skills para gestionar la incertidumbre
- Engagement & Conexión emocional
- Propósito & Sostenibilidad

Programas Formativos en COMMS

- Reskilling en comunicación interna
- Comunicación híbrida & cultura en remoto
- El relato corporativo en momentos de cambio
- Habilidades comunicativas para la gestión de equipos

Mutabilia – Nuevo Programa Formativo de e-learning en transformación cultural

- 7 módulos de Aprendizaje
- Mindset Managment / Propósito y sostenibilidad / Pensar diferente / Gestión del cambio / Liderazgo / Personas / Comunicación
- Microcápsulas 15' + webinar live + mentoring
- Impartido por 50 expertos en gestión del cambio

Infórmate de todos nuestros programas en **www.weareboth.com** o contáctanos directamente en **info@weareboth.com** y cuéntanos qué necesitas.

@weare_both
Both People & Comms

Estos son algunos de los clientes que confían en nosotros

Bayer · Veepee · SEAT · Grupo Planeta · ferrer · cellnex · CaixaBank · BASF

nuevo relato muy centrado en explicar los porqués de los cambios a las personas.

También crece la **personalización dentro** de las **formaciones**: los trabajadores pasan a ser el centro, y eso requiere atender a las necesidades de cada asistente de la formación, y el diseño de programa con itinerarios formativos a la medida de cada persona. El ***machine learning***, tecnología que utiliza Netflix, Spotify y otras muchas plataformas de contenidos audiovisuales se extenderá cada vez más en las nuevas plataformas de *e-learning* para proponer formaciones nuevas y un itinerario formativo a la medida de cada persona.

También todo el **proceso previo a la propia formación gana en importancia y nuevas técnicas innovadoras.** Cómo generamos interés entre nuestros participantes potenciales para que se quieran apuntar a la formación y cómo convertimos el proceso de aprendizaje en un proceso mucho más interactivo, divertido y que aporte la máxima creatividad.

¿Y la presencialidad en las formaciones?

Ante la digitalización que estamos viviendo, cuesta dar cabida a las formaciones presenciales. Por lo menos con el mismo rol que tenían previamente a la pandemia. Si bien es cierto que las formaciones presenciales están perdiendo protagonismo –y lo seguirán haciendo– frente a las virtuales, desde Both. People & Comms. hemos detectado una tímida subida en la demanda de las sesiones presenciales. Las personas tenemos ganas de contacto de socializar, de "perder el tiempo" con conversaciones banales y poco operativas, pero tan necesarias tras una temporada de estar conectados casi al 100% en lo virtual.

Todo apunta que, cuando se relajen las medidas de distanciamiento, muchas de las formaciones se realizarán en formato presencial y que, tras el *boom* inicial, racionalizaremos este tipo de formaciones y optaremos por programas *blended*.

Actualmente en mi agencia estamos ofreciendo ya muchas formaciones *blended* en comunicación efectiva para el cambio, con cápsulas teóricas virtuales, para luego pasar a ejercicios prácticos en formato presencial.

Si seguimos yendo por este camino parece que reservaremos las formaciones presenciales para momentos excepcionales, cuando añadan un valor, o simplemente para aquellos momentos en que sea más efectivo tratar un tema en persona que de manera virtual.

¿Qué nos depara el futuro?

Aunque, tal y como estamos viendo, el futuro está plagado de incógnitas y parece que el 2022 seguiremos ante un panorama laboral incierto, lo que hoy sabemos es que muchos de los trabajos del futuro están por crear, que la transformación digital jugará un papel importante y lo hará de manera transversal. También sabemos que en una realidad ultra-VUCA y de cambios constantes, tendrá más probabilidades de éxito aquel que sepa liderar el cambio potenciando sus *soft skills* y nuevas áreas de conocimiento.

El momento de empezar a orientarse hacia este futuro es ahora. El *upskilling* y el *reskilling* seguirán creciendo, tanto para entrenar y potenciar estas *soft skills* como para capacitar las *skills* digitales básicas y otras más específicas a través de formación especializada en ámbitos como la inteligencia artificial, la ciberseguridad y el análisis de datos.

El autoaprendizaje y *learnability* también tendrán un amplio recorrido en los próximos tiempos.

Las empresas seguirán apostando por la cultura del aprendizaje y el autoaprendizaje a través de nuevos formatos y nuevas plataformas de consumo más inteligentes, personalizados y entretenidos.

Ante esta avalancha de novedades, cambios de paradigma y futuro incierto, también tenemos otra certeza: y es que los departamentos de formación y desarrollo de las empresas y las empresas de formación deberemos disponer de soluciones formativas ágiles y adaptables, capaces de actualizarse en cuestión de semanas, o incluso de días.

7 Di
8 Mi
9 Do
10 Fr
11 Sa
12 So
13 Mo

Desarrollo de competencias por valores, una asignatura pendiente

Identificar el nivel de desarrollo de una competencia técnica es relativamente fácil, tanto para entrenar como para «medir» o evaluar su progreso. Conocemos los procesos y sus resultados son tangibles. Sabemos que para llegar a ser competentes hemos de seguir unos pasos bien definidos.

Si vamos a un curso de firma digital, lo finalizamos sabiendo qué hacer y a dónde acudir si tenemos dudas.

Con las competencias transversales rara vez sucede así; normalmente son procesos teóricos y difusos. Además de pensar que son habilidades innatas, creemos que nos sirven en cualquier entorno, cuando tenemos la experiencia de profesionales que han obtenido grandes resultados en una organización y al cambiar, se encuentran con enormes dificultades para rendir adecuadamente.

En general somos poco conscientes de que una competencia es la sistematización de patrones comportamentales efectivos y la base de su desarrollo viene determinada por nuestros valores a la hora de tomar decisiones, dirigir, comunicar o relacionarnos. Como resultado, pocas empresas desarrollan un diccionario competencial teniendo en cuenta el tipo de valores "practicados". En la mayor parte de ocasiones los diccionarios se hacen mediante un "copiar y pegar" de libros de referencia, que dan la definición y los comportamientos clave, en vez de identificar los patrones comportamentales inaceptables y los requeridos en el día a día para "progresar adecuadamente" en la organización.

*Tomemos el valor "**honestidad**", cómo condiciona el desarrollo de la competencia "capacidad de negociación" y qué significa "negociar honestamente" en función de los valores practicados:*

- *Si a lo que se da valor es a los intereses de inversores y accionistas, negociar honestamente será conseguir la mayor rentabilidad para estos, independientemente de*

MERCEDES HORTELANO, CONSULTORA INDEPENDIENTE. SOSTENIBILIDAD. DESARROLLO PROFESIONAL Y ESTRATÉGICO

que sea un gana-pierde para otras partes implicadas.

• Si a lo que se da valor es a la sostenibilidad, negociar honestamente tendrá en cuenta, *además, otros parámetros y, muy probablemente, buscará el gana-gana para todas las partes.*

Los comportamientos necesarios para conseguir objetivos en una u otra negociación son diferentes.

Somos poco conscientes del impacto de las competencias transversales en las técnicas. Las habilidades blandas facilitan llegar a niveles superiores de pericia en una carrera técnica, o de gestión y dirección, por el acceso a feedback, a nuevas perspectivas o a diversidad de fuentes a la hora de tomar decisiones, relacionarnos, aprender o mejorar. Al tiempo que, cuando hay coherencia entre valores y competencias pedidas y practicadas por la dirección, conformamos culturas organizativas sólidas y cohesionadas, con equipos de alto rendimiento y productividad garantizada porque sabemos qué hemos de hacer para realizar un buen trabajo o cuáles son las normas para que todo fluya correctamente.

Por todo lo anterior, y retomando el título del artículo, en España tenemos una asignatura pendiente con el desarrollo competencial (y su relación con los valores), con tener una comprensión clara y precisa de qué es una habilidad blanda, así como de los grandes beneficios derivados de invertir en una preparación adecuada en competencias por valores.

Exceptuando en el entorno de las grandes multinacionales extranjeras, en el resto de organizaciones (con honrosas excepciones) tenemos una excelente formación teórica, no así práctica y operativa que base la preparación de este tipo de competencias en un entrenamiento efectivo ligado a las necesidades específicas de la empresa y que nos indique a dónde acudir o a quién recurrir en el caso de dudas.

EXCELENCIA PROFESIONAL		
Bandera roja	» **Comportamientos inaceptables**	» Pasivo/a a la hora de pedir feedback para completar satisfactoriamente su trabajo.
		» Muestra resistencia a recibir feedback y mejorar.
Nivel 1	» **Cumplimiento de tareas**	» Completa las tareas asignadas siempre que no encuentre imprevistos o dificultades importantes.
		» Dispuesto/a a invertir tiempo y pedir feedback para completar satisfactoriamente sus tareas.
		» Transmite y expresa su compromiso y satisfacción con la finalización de tareas.
		» Sabe priorizar y diferenciar lo importante de lo urgente.
		» Proactivo/a a la hora de actuar cuando tiene directrices claras y concretas.
Nivel 2	» **Orientación a la mejora**	» Busca oportunidades de mejora.
		» Sugiere y tiene en cuenta acciones de mejora aisladas.
		» Actitud proactiva a la hora de pedir y recibir feedback para hacer un buen trabajo o mejorar.
		» Pide supervisión y ayuda cuando duda o se encuentra con dificultades.
		»
Nivel 3	» **Orientación a objetivos**	» Motivado/a a trabajar por la consecución de metas establecidas.
		» Resiliente. Supera dificultades y sabe trabajar en entornos inciertos.
		» Ante obstáculos, busca otras perspectivas para conseguir objetivos.
		»
		»
Nivel 4	» **Capacidad de establecer y superar objetivos**	» Motivado/a ante retos o la oportunidad de superar metas.
		» Establece objetivos nuevos y retadores para sí y para el equipo.
		»
		»
		»
Nivel 5	» **Capacidad de mejora e innovación**	» Tiene diversidad de fuentes, está al día de la realidad del mercado y de realidades emergentes o potenciales.
		»
		»
		»
		»
Desarrollo Mercedes Hortelano. Competencia base cortesía de Kienbaum Internacional		

Una preparación que pasa por identificar las prácticas adecuadas en nuestra empresa y por entrenarnos en técnicas que nos faciliten su desarrollo en nuestro día a día.

Jugar para innovar en ambientes inciertos

La gran renuncia

Desde hace mas de 15 años me dedico a investigar y enseñar el pensamiento creativo en las organizaciones, como forma de estimular culturas transformadoras y proyectos innovadores.

En los últimos años he tenido la suerte de ver y liderar el auge de la creatividad como una habilidad clave para todos los profesionales, y la implementación de herramientas como el Design Thinking para llegar a resultados innovadores en poco tiempo.

Una de las cosas que he aprendido durante estos años de enseñanza del Design Thinking en distintos países y organizaciones es lo difícil que le resulta a los equipos cuando los resultados no son los que esperan.

El Design Thinking funciona bien y fluido en el papel, sus fases de Empatía, Ideación, Prototipo, Testeo.. son en principio fáciles de entender e intuitivas. Cuando éstas se explican con casos de estudio y ejemplos transmiten la falsa impresión de que al ser fáciles de comprender, también deben ser fáciles de implementar.

Las organizaciones (empresas, universidades..) han enseñado durante años el valor de trabajar secuencialmente (se termina una tarea, para luego empezar la otra) y de minimizar los errores. Hemos aprendido que -en Operaciones- el error y la incertidumbre son aspectos negativos, y que poder predecir los resultados y minimizar los fallos es un estándar deseable.

Estos años de entrenamiento en tener fiabilidad y calidad por parte de las organizaciones ha llevado a un progreso significativo en la calidad de los productos y servicios que ofrecen, mejorando los tiempos de entrega y la seguridad de sus productos.

Algo que las organizaciones tienen dificultad para entender, es que las metodologías de innovación colisionan con muchos de los principios que se han sostenido en las organizaciones durante años.

Es justamente en situaciones de crisis como las que estamos viviendo con el COVID19 en las que los principios sobre los cuales basamos nuestro hacer se ven cuestionados.

¿Necesitamos oficinas? ¿Cómo trabajamos en ambientes tan impredecibles? ¿Y si el próximo mes vuelven las restricciones? Etc..

Parafraseando a Darwin, cuando el ambiente cambia es nuestra capacidad de cambiar rápidamente la que determinará si tenemos éxito.

En nuestro talleres de Design Thinking (y en los de otras metodologías que enseñamos también) trabajamos con casos reales. Lo opuesto a un caso de estudio. Con un caso real no sabemos la respuesta, porque no hay una respuesta correcta. No sabemos qué cosas funcionarán y cuáles no. De qué productos o servicios los usuarios se enamorarán y cuales tendrán que ser descartados, etc.Esta forma de aprender es sin duda más difícil que evaluando casos de estudio, pero tiene una ventaja fundamental: prepara a las personas para enfrentarse al cambio y la incertidumbre.

JUAN PREGO, SOCIO DIRECTOR DE ACTITUD CREATIVA

Las reacciones que solemos ver en nuestros talleres cuando los proyectos de Design Thinking reciben son un símil a escala de las reacciones que sufren muchas organizaciones cuando sus proyectos de innovación no producen los resultados que esperaban, o cuando se enfrentan a cambios radicales en el ambiente: desconcierto, frustración, enfado, miedo...

Los equipos de Design Thinking amenazan con disolverse ante estos "cambios inesperados", la diversidad -que debería alimentar la innovación- se convierte en fuente de conflictos, cuesta acordar decisiones y las prioridades cambian repentinamente. Es un mico-cosmos de lo que viven las grandes organizaciones ante cambios repentinos, un riesgo a que la fuerza de los cambios sea mayor a la fuerza de cohesión

de los equipos que los enfrentan, amenazando con desmembrar equipos y hasta empresas enteras.

En Estados Unidos llaman a la ola post covid "La gran renuncia" ya que hay un 55% de trabajadores que está considerando renunciar o cambiar de profesión durante el próximo año. Sólo en abril hubo más de 4 millones de personas que dejaron sus puestos.

¿Cómo podemos aumentar nuestra probabilidad de éxito al enfrentarnos a la incertidumbre? ¿Cómo navegar períodos de cambios radicales? ¿Cómo innovar con éxito y dar sentido al aparente caos?

Nuevas herramientas: ¿Intuición vs Lógica?

Innovar en metodologías es tan importante como innovar en proyectos. Son las nuevas herramientas las que nos permitirán construir nuevos futuros.

En esta búsqueda de innovar en metodologías, en 2019, cuando PLAYMOBIL decidió hacer el salto al mundo profesional con su kit: PLAYMOBIL pro, nos pusimos manos a la obra para desarrollar y lanzar Pro.Play®, una metodología para lograr resultados jugando, y la única metodología que es partner oficial de PLAYMOBIL pro en todo el mundo.

La naturaleza de Pro.Play, y del juego en sí, son un antídoto para las crisis de innovación e incertidumbre que viven las organizaciones.

Mi naturaleza creativa me atrae enormemente a la improvisación en todos los campos, lo considero una forma de "fluir" creativo, de meditación en movimiento. Cuando las personas entrenadas, profesionales en un campo improvisan, no están realmente siendo "improvisados" en el sentido negativo de la palabra -es decir no estaban suficientemente preparados-, cuando profesionales que dominan su campo "improvisan" intencionadamente lo que hacen es dar la respuesta más ágil posible a los cambios del entorno. En tiempos en los que todo cambia rápidamente, la improvisación intencionada puede ayudar a dar respuesta a nuevos retos que surgen cuando las respuestas o soluciones a los mismos no están en un guión.

No es inusual entonces que cuando escuchamos eventos sorprendentes de heroísmo en situaciones de crisis, normalmente se debe a esta "improvisación intencionada", donde profesionales del más alto nivel han decidido desviarse de los planes y procedimientos que conocen para combinar sus conocimientos de una nueva forma que dé respuesta a un reto inesperado.

Esto es lo que hizo el piloto Sully para salvar a los 155 pasajeros del vuelo US Airways 1549 cuando decidió aterrizarlo en el río Hudson. Un piloto con muchísimas horas de experiencia se salió de los procedimientos ordinarios para encontrar una solución inesperada. Es lo que hicieron los ingenieros de la NASA cuando el tanque de oxígeno del Apollo 13 explotó. Un equipo de expertos del mas alto nivel tuvo que improvisar una solución para dar respuesta a un problema que no habían previsto y gracias a esa improvisación salvaron la vida de toda la tripulación a bordo.

La improvisación creativa e intencionada no es "una forma de evitar prepararse", de excusar trabajos con poca atención al detalle o falta de estudio. Eso no es improvisación intencionada, sino improvisación sin más. Falta de preparación.

La improvisación creativa e intencionada es lo contrario, el resultado de combinar conocimientos, experiencia y creatividad. El cerebro fluyendo a máxima velocidad combinando conocimientos acumulados durante años para encontrar soluciones en este instante. Es decir, una de las más altas muestras de la creatividad humana en acción.

Desde que estudio creatividad, he encontrado que las autoridades en el tema siempre han separado la creatividad "artística", basada en la inspiración, de la creatividad "operativa", que podemos utilizar en el día a día.

Esta separación es arbitraria y sirve para comprender la creatividad estructurada, es decir aquella que busca producir ideas utilizando pautas específicas de acción en pos a conseguir un objetivo.

Mi pasión por la creatividad no es nueva, llevo vinculado a ella más de 20 años, primero a través de la creación de nuevos productos y servicios, y en los últimos 15, investigando y enseñando en todo el mundo herramientas y técnicas que permitan a las personas y a las organizaciones encontrar más y mejores soluciones a los problemas que se enfrentan.

En 2012 publiqué mi primer libro al respecto: Piensa como un genio, el cual investiga sobre la vida, ideas e invencio-

ACTITUD CREATIVA

play like a pro

Aprende a resolver problemas, jugando

Actitud Creativa ha creado Pro.Play®, la única metodología reconocida oficialmente para ser usada con el kit profesional PLAYMOBIL pro.

Áreas de aplicación

- Creatividad, Innovación & Design Thinking
- Agilidad corporativa y gestión de proyectos
- Workshops, talleres, clases
- Estrategia, Selección, RRHH
- Desarrollo personal y profesional
- Transformación de cultura y valores

PRO.PLAY
tools & techniques

¿Te gustaría saber cómo introducir Pro.Play en tu organización?

- www.proplaymethod.com
- www.actitudcreativa.es

Y para profundizar en Pro.Play, aquí tienes un código descuento para el reciente libro "Play like a Pro".

Código: AEDI10

VÁLIDO HASTA 30/11/2021

nes de grandes genios de la historia. Pero el libro es más que un conjunto de biografías, es una búsqueda incesante de respuestas a las preguntas:

¿Cómo llegaron los grandes genios a sus grandes ideas? ¿Es posible que personas corrientes como tú o yo, podamos aplicar esas técnicas para llegar a ideas extraordinarias?

Esta búsqueda me llevo a descubrir nuevas herramientas, a desarrollar técnicas como el TeamStorming o el Proceso Avanzado de Solución Creativa de problemas y a desvelar los principios que rigen la innovación en los profesionales y organizaciones.

Y a su vez es válido preguntar:

¿Por qué hacen falta pautas y reglas para ser creativos?

¿No es eso lo contrario de la creatividad?

Una caja redonda

Lo que sucede es que durante años hemos sido entrenados para alejarnos de nuestra creatividad natural, recibiendo estímulos negativos cada vez que expresamos algo que es diferente a lo esperado o convencional. Es por ello que nuestro cerebro ha formado un conjunto de barreras, reglas y normas que evitan esos "estímulos negativos". Estas normas sociales, miedos, barreras emocionales y limitaciones cognitivas de lo que puede y no puede hacerse es a lo que los expertos llaman "la caja".

Cuando escuchas la frase "Piensa fuera de la caja" en realidad podríamos traducirlo a "rompe las normas sociales, supera tus miedos y barreras emocionales y piensa en cosas, aun cuando tus conocimientos te digan que son imposibles o inútiles".

Esto no es tan fácil de hacer.

La "creatividad estructurada" es una forma de romper las barreras de "la caja", creando nuevas reglas que obligan a nuestro cerebro a desviarse de los caminos de siempre para coger caminos creativos. Las técnicas de creatividad son una gran señal de desvío en la autopista de nuestro pensamiento, que nos obligan a recorrer caminos menos transitados, que es donde se encuentran las grandes ideas.

La separación entre creatividad artística y operativa es aún más entendible cuando observamos que muchos artistas tienen una aproximación a la creatividad basada en todo lo opuesto a la creatividad estructurada.

Para esta creatividad artística son la intuición, la inspiración y la emoción los motores de las nuevas grandes ideas y no tanto la aplicación sistemática de una técnica para generarlas.

En los últimos años he trabajado en comprender cómo interactúan estas dos formas de expresión creativa. Y lo que he descubierto es que lo mejor que podemos hacer es combinar ambos tipos. Cuando utilizamos herramientas estructuradas y también damos espacio para la intuición, la emoción y la inspiración, nuestra creatividad se potencia exponencialmente.

Uno de los genios que estudié durante mis investigaciones para escribir "Piensa como un genio" es Albert Einstein. Einstein solía tocar el violín cada vez que se encontraba bloqueado por un problema. Su hermana Maja contaba que a veces después de tocar el violín se ponía de pie abruptamente diciendo "¡Eso es! Lo tengo".

Nuestro cerebro todavía nos esconde muchas sorpresas por ser descubiertas. Estamos cada día aprendiendo y descubriendo más mecanismos de la máquina más compleja que exista en el planeta. El vínculo entre la creatividad artística y operativa es uno de esos mecanismos que cada día nos aproximamos más a comprender.

La creatividad es parte talento pero gran parte entrenamiento.

Es evidente que no todos los que entrenen a tenis llegan a ser Nadal, ni todos los pianistas Mozart. Es esa combinación de talento y esfuerzo única que se da en raras ocasiones en la historia de la humanidad, la que nos sorprende y por tanto elevamos a nivel de genios. Parte de mi trabajo es devolverle a la genialidad la dimensión humana, acercar ambos mundos, para que todos podamos comprender y aplicar herramientas, mecanismos y técnicas que los genios han utilizado, en

ocasiones inconscientemente, en otras de forma consciente. De esta manera no solo podemos admirar el pensamiento de los genios, sino que -aún sin llegar al nivel de genialidad- podemos elevar la calidad de pensamiento de toda la humanidad.

El lenguaje de nuestra imaginación

Como niños pasamos gran parte de nuestra vida jugando de manera creativa, y sin embargo de adultos dejamos de hacerlo. ¿Por qué?

En el artículo publicado en 2012 por la Dra. Rachel White, doctorada en Psicología Infantil por el Instituto de desarrollo del niño en la Universidad de Minnesota, se destaca la vital importancia del juego para el desarrollo a lo largo de la infancia. En el mismo, titulado "El poder del Juego" la Dra. White rescata docenas de estudios que muestran los numerosos beneficios que tiene el juego, citando algunos a continuación:

El juego ha sido identificado como uno de los factores clave para desarrollar nuestra capacidad de aprender, algo que las organizaciones buscan hoy desesperadamente: el "learnability" o capacidad de la organización de auto-aprender continuamente para evolucionar.

El juego mejora nuestra capacidad de divergencia, habilidad clave para lograr innovar. El santo grial que busca hoy día toda compañía para enfrentar la incertidumbre.

El juego en la infancia mejora nuestra capacidad de socializar con otros, desarrollando el "trabajo en equipo" y "empatía" que tanto necesitan hoy las organizaciones.

El juego ayuda a visualizar el futuro, algo que las organizaciones buscan con la prospectiva, mapas de tendencias y otro tipo de herramientas para poder anticiparse a los cambios.

La lista continúa, y aun así el juego es visto como una "pérdida de tiempo" en las empresas. Hoy jugamos menos que nunca.

La nueva tendencia de "Gamificación" está aproximando de vuelta el juego a las empresas, aunque de una forma todavía incipiente, basados en recompensas, badges y puntos. Es el momento de evolucionar en la Gamificación, para llevar juegos imaginativos que estimulen no solo la motivación, sino el desarrollo de las habilidades claves que los equipos y organizaciones necesitan para crecer y evolucionar.

Nuevas formas de trabajo, y de juego

Pro.Play® es una forma fácil de que las organizaciones incorporen el juego imaginativo para lograr dos objetivos al mismo tiempo:

- Alcanzar nuevos resultados.

- Desarrollar habilidades clave.

El proceso, más un conjunto de principios, herramientas y técnicas han sido diseñadas especialmente para su utilización en entornos profesionales.

Las dinámicas de juego transforman de forma radical cómo nos comportamos individualmente y en grupo. Al jugar, las personas dedican más y mejores recursos (tiempo, energía, atención) para resolver sus retos.

Además de tener una serie de beneficios emocionales, el juego permite trabajar situaciones complejas de una forma simple. Al observar la situación en tercera persona, los participantes descubren ideas, alternativas y soluciones de una manera mucho más fácil que cuando están sumergidos en ellas.

Trabajar con arquetipos de las personas y las situaciones nos permite destilar la esencia de lo que está sucediendo sin perdernos en rencillas personales circunstanciales.

Jugar disminuye nuestro ego, y nos ayuda a evitar las confrontaciones, creando un clima de "seguridad psicológica" que promueve reflexiones más profundas.

Los facilitadores de la metodología pueden guiar a los participantes para que estos lleguen a descubrimientos insospechados utilizando técnicas que son fáciles de aplicar.

La consecuencia de aplicar Pro. Play® es una nueva forma de ver las situaciones que permite encontrar más y mejores respuestas.

El impacto de incorporar dinámicas de juego es tan grande que en Actitud Creativa incorporamos Pro.Play® en todo tipo de procesos y situaciones por dar algunos ejemplos:

- Creatividad, Innovación & Design Thinking

Juega para mejorar tus sesiones de Design Thinking, mejorando la empatía, la ideación, el prototipado o la comunicación de tus proyectos.

- Estrategia, Selección, RRHH

Explora el pasado, comprende que está sucediendo en el presente y diseña el futuro de tu compañía de una manera totalmente innovadora.

- Agilidad Corporativa y Gestión de Proyectos

Encuentra qué está frenando a tus equipos y aplica los principios del Business Agility para mejorar radicalmente los resultados.

- Desarrollo Personal y Profesional

Utiliza los juegos para ayudar a que las personas superen sus barreras y bloqueos mentales y emocionales.

- Workshops, Talleres, Clases

Mantén a tus estudiantes y a los participantes de tus workshops conectados e interesados gracias a las dinámicas de juego. Adapta tus herramientas actuales para trabajar en 3 dimensiones.

- Transformación de Cultura y Valores

Transforma la forma en la que tu organización interactúa a través de los valores para tener un impacto significativo en la cultura de tu organización.

Improvisar, jugar,... innovar.

Hoy las organizaciones y equipos sufren en los momentos de cambio. La avalancha de opciones y de información desordenada hace difícil comprender ambientes cada vez más complejos, y esto amenaza la cohesión de los equipos.

Es sólo con aproximaciones valientes y novedosas que podremos dar un salto nuevos resultados en situaciones tan difíciles.

El juego con Pro.Play® combina lo mejor de la creatividad estructurada, con nuestra capacidad de improvisar ante nuevas situaciones.

Nos ayuda a conectar con los demás y a que todos se sientan partícipes de las soluciones que se diseñan.

Nos brinda la posibilidad de dar sentido a situaciones complejas y prototipar cambios antes de implementarlos en el mundo real.

Nos ayuda a disfrutar del trabajo colaborativo, aumentando la motivación e involucración de todos.

Cuántas veces he visto fallar a equipos de Design Thinking porque no supieron adaptarse a los cambios, improvisar, explorar... ¡jugar!

Como decía Abraham Maslow: "Casi toda la creatividad depende de saber jugar con un propósito".

¿Te atreves a jugar?

60
Idea

SOFT SKILLS vs STEM

AIMPLAS es un centro tecnológico dedicado a dar apoyo especializado al tejido industrial relacionado con los materiales plásticos, desde las materias primas hasta los sectores de aplicación y la valorización de residuos.

Somos una organización con más de 30 años de experiencia que tiene una doble misión: aportar valor a las empresas para crear riqueza y empleo, y aportar valor a la sociedad para mejorar la calidad de vida y asegurar la sostenibilidad medioambiental.

Nuestra visión es ser centro líder para el sector del plástico a nivel internacional, mediante la excelencia tanto a nivel técnico como en la gestión y desarrollo de personas, y construir algo perdurable que tenga impacto en el presente y en el futuro.

Las personas constituyen uno de los pilares estratégicos de nuestra organización. En AIMPLAS nos centramos en las personas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y asociados. Nuestra plantilla está formada adecuadamente para afrontar todos los retos sociales actuales en campos como: Salud, Industria 4.0, Economía Circular, Cambio Climático, Movilidad sostenible, Seguridad Alimentaria y Agricultura y Silvicultura sostenibles.

El equipo humano de AIMPLAS está formado actualmente por 195 personas (61% mujeres y 39% hombres) altamente cualificadas en disciplinas y especialidades diversas, principalmente en áreas de conocimiento STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Matemáticas).

Las continuas innovaciones en ciencia y tecnología es algo que además de estar a la orden del día, forma parte de nuestros valores como centro de investigación. El personal investigador con carreras STEM son los que más destacan por su alta capacidad analítica y creativa además de ser los más requeridos por las empresas de todas las industrias.

Pero ¿realmente el personal con carreras STEM dispone de todas las capacidades que necesitamos las empresas?

Para tener éxito en el ámbito laboral son necesarias las "Soft Skills", cualidades deseables para ciertos trabajos, independientes del conocimiento adquirido, difíciles de definir y de medir.

Entre las soft skills más demandadas actualmente encontramos las siguientes:

Habilidades para la toma de decisiones de forma ágil y con sentido común: Las consecuencias de ser indeciso o tomar decisiones sin sentido pueden ser perjudiciales para la empresa.

Resiliencia: Capacidad de adaptación a situaciones adversas y recuperarse de forma rápida. Lamentablemente hemos tenido que poner en práctica esta habilidad de forma acelerada.

Empatía: Capacidad de identificarse con clientes (internos y externos), compartir sus sentimientos.

Habilidades de comunicación: Comunicarse con empatía evita conflictos y facilita que las órdenes o tareas se transmiten de forma clara y precisa.

Adaptación al cambio: Imprescindible para el mundo tan cambiante en el que vivimos. Permite afrontar con mentalidad positiva nuevos retos.

Gestión del tiempo: Saber priorizar tareas importantes y urgentes. Planificación y organización.

Capacidad para trabajar en equipo: sumando esfuerzos, disminuye el tiempo de acción y aumenta la eficacia de los resultados.

Además de las soft skills comentadas de corte más clásico, podemos añadir tres más que considero tienen especial relevancia en el desarrollo profesional de cualquier persona en cualquier empresa. Visión estratégica, proactividad y la capacidad e interés por aprender.

Nuestro Sistema de Desarrollo Profesional está enfocado en el desarrollo profesional de las personas que trabajan en AIMPLAS, en el que cada persona es protagonista de su propio desarrollo. En AIMPLAS consideramos que la formación permite a todas las

FERNANDO BADENAS GIL DE REBOLEÑO

DIRECTOR DE PERSONAS Y FORMACIÓN DE AIMPLAS – INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PLÁSTICO

personas crecer profesionalmente y evolucionar por diferentes categorías a lo largo del tiempo.

Todo el personal de AIMPLAS debe, a lo largo de su desarrollo profesional, además de permanecer informado sobre las tendencias del sector, nuevas tecnologías emergentes, nuevos retos de la sociedad, ...; adquirir conocimientos en temas relacionados con Habilidades de Presentación, Venta Consultiva, Resolución de Conflictos, Bienestar Emocional, Tutelaje y Mentorización, técnicas de negociación, ...

Todos estos cursos están centrados en el desarrollo y consolidación de las siguientes capacidades relacionadas con:

Estrategia: Liderar el cambio y transformar las organizaciones

Negocio: Reconocer las amenazas y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

Sociales: Influir e inspirar a los colaboradores hacia una visión compartida y un objetivo común. Comunicación, coaching, delegación, colaboración, confianza, conciencia social, trabajo en equipo.

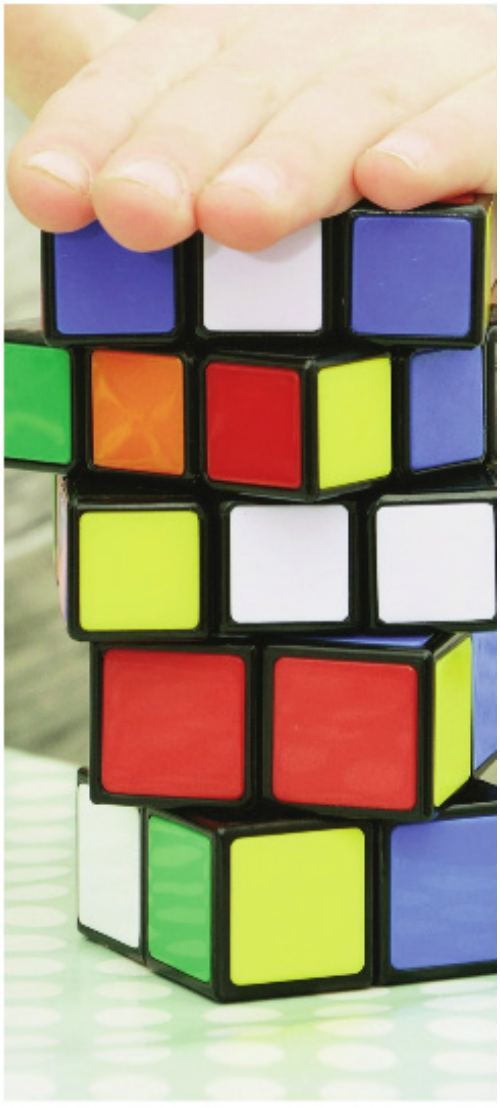
Gestión: planificación y gestión de actividades, conocimientos y recursos. Análisis de problemas, toma de decisiones, disciplina, gestión del tiempo, empowerment.

Personales: Conciencia de sí mismo, autogestión, autodisciplina, proactividad, creatividad, autocrítica, aprendizaje, autoconocimiento, equilibrio emocional, empatía y bienestar mental.

La estrecha relación que mantiene AIMPLAS con las empresas del sector del plástico nos obliga a complementar la cualificación de nuestra plantilla en temáticas que no han tenido la oportunidad de recibir en sus carretas STEM. Esta formación es la que consideramos de gran utilidad en sus relaciones con los clientes y les permite detectar las necesidades reales de las empresas que conforman el sector, lo que nos permite poder traducir esas necesidades detectadas en soluciones aplicables.

Con estos programas de formación combinamos conocimientos STEM con Soft Skills y nos permite consolidar una de las competencias más importantes de nuestro Desarrollo Profesional, el Liderazgo, entendida como la habilidad para dirigir los esfuerzos y recursos de AIMPLAS de manera sostenible, hacia la consecución de nuestros objetivos y estrategia, como resultado de nuestra visión y el conocimiento del sector.

El objetivo final que perseguimos es impulsar y favorecer la competencia del **liderazgo** y la proactividad de toda la organización que permita asegurar que la actitud de TODAS las personas es coherente con la misión, visión y valores, ya que consideramos que hay una serie de capacidades que todo profesional debe de desplegar a lo largo de su vida laboral.



La formación a través de la dimensión corporal

Vivimos en un mundo marcado por la red; en plena revolución de la información estamos hiperconectados/as y nos enfrentamos a cambios fundamentales en nuestra manera de vivir y de trabajar. Resulta evidente que la tecnología ha revolucionado nuestra capacidad de realizar todo tipo de tareas y la combinación de cambio social en las actitudes hacia el trabajo y la formación con la libertad que da la tecnología, choca abiertamente con las prácticas tradicionales de gestión y de formación a las personas. Pasamos de un trabajo y una formación presencial al teletrabajo y a la formación a distancia. Podemos elegir qué modalidad nos conviene en cada momento, pero lo que nos estamos encontrando son personas sobrepasadas con el teletrabajo y cansadas de recibir formación online. Echamos de menos el contacto, estar, ver y reconocer a las demás personas, ya sean compañeras de trabajo o de aula, pero a la vez, la situación sanitaria y las circunstancias personales nos incitan a "vivir" online.

Entonces, valiéndonos del cambio que nos está tocando vivir, debemos aprovechar para cambiar el paradigma de formación de estas personas teniendo en cuenta que el verdadero aprendizaje es el que se realiza a través de la experiencia, en este caso adaptándolo al contexto virtual y así comenzar a aprender de otra manera.

Es por eso que podemos apostar por trabajar a través de la creatividad y el movimiento, incluso vía videoconferencia y conexiones en remoto, para adentrarnos en otra "forma de mirar". Y desde ahí, con la perseverancia de cada persona, es desde donde se puede ir dando más significado, coherencia y bienestar a la vida.

Aprovechemos que somos seres de naturaleza y energía creativa, que somos seres espirituales viviendo una experiencia humana común y nuestros actos creativos influyen en la energía universal que nos envuelve a todos/as, porque estamos interconectados/as por una gran red de conexión, amplificada por la gran red de redes: Internet.

CREATIVIDAD EN LAS METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA

Hoy por hoy, la formación específica y el desarrollo de competencias y habilidades trasversales para las personas trabajadoras ha ido evolucionando gracias a la aplicación, desde diferentes perspectivas, de metodologías creativas: la novedad, la originalidad, la combinación de diferentes elementos permiten construir pensamientos, valores y acciones significativos que nutren en las personas la cognición, el carácter, la forma de actuar y de pensar frente a la vida y el trabajo.

EVA MARTÍNEZ MELLADO. DIRECCIÓN DE LA LÍNEA DE FORMACIÓN Y CONSULTORA EN PROYECTOS DE DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS. ARETÉ ACTIVA

La creatividad, de alguna manera, es una actitud ante la vida. A través de la creatividad originamos en las personas la actitud de crear, de generar ideas y propiciar cambios. Por eso, la creatividad es fundamental a la hora de desarrollar a las personas que forman parte de entidades, donde lo que se busca es el compromiso, la motivación, la autoconfianza, la actitud positiva, buena comunicación y relaciones, trabajo en equipo, liderazgo, flexibilidad, etc., competencias que se pueden trabajar mediante metodologías activas y creativas.

CORPORALIDAD

Así es como la expresión corporal se enmarca en un proceso creativo, de creación permanente y empieza a formar parte de nuevas corrientes metodológicas. Sternberg (1997) resalta que el proceso de enseñanza aprendizaje estimula el potencial creativo desde la expresión corporal como método de enseñanza que permite al sujeto desarrollar diversas actitudes simbólicas que se manifiestan en el juego, el movimiento y la expresión como lenguaje comunicativo.

Este marco dinamiza la adaptación al cambio y a la solución de problemas con la seguridad que da el ser creativo/a.

Al reflexionar sobre la expresión corporal y todos sus componentes: el cuerpo, la creatividad, el movimiento y la espontaneidad, nos preguntamos ¿para qué nos sirve trabajar desde una metodología que aborda el cuerpo como elemento principal?

DIMENSIÓN INTEGRAL

Entendemos que el desarrollo de las personas debe hacerse desde una dimensión integral, trabajando tanto desde el plano más mental o racional a través de la exposición, reflexión y diálogo, sin olvidar también trabajar a través de la expresión emocional, y de la incorporación de la corporalidad tanto en su manifestación (movimiento, juego, actividad) como en sus posibilidades de desarrollo.

Todo lo que somos y lo que nos sucede se recoge en nuestros cuerpos, que se van moldeando por las experiencias que vivimos. Es por ello que el movimiento y la expresión corporal nos pueden ayudar a movilizar esos traumas, atascos, bloqueos, sumando fuerza y potencial a nuestro propósito de desarrollo y evolución, recuperando nuestro poder personal.

A través del cuerpo y su movimiento, podemos mejorar nuestro desarrollo en el área social, intelectual y emocional, porque, del mismo modo, el desarrollo motor impacta e influye en estos ámbitos.

TRABAJAR A TRAVÉS DE LA CORPORALIDAD

¿Cómo, desde el cuerpo, podemos potenciar el ser, aprender y obtener un mayor bienestar en la vida de las personas?, ¿Cómo intervenir lúcidamente, a través de posturas o movimientos corporales en nuestro el mundo emocional?, ¿Cómo darle más poder a las acciones cotidianas?, ¿Cómo observar e interpretar a otros desde la corporalidad?, ¿Cómo crear distinciones corporales que amplíen la capacidad de acción?

Seguro que desde nuestra experiencia encontramos ejemplos donde ver fácilmente que podemos accionar emociones moviendo el cuerpo; es posible que antes de una acción nos preparemos emocionalmente haciendo ciertos movimientos corporales.

Es así como, si tenemos una conversación muy importante, por ejemplo, pedir un aumento de sueldo, respiramos agitadamente por la nariz, inflamos nuestro pecho hasta entrar en un estado de decisión o de "resolución". Todas estas situaciones y otras, las hacemos consciente o inconscientemente y nos muestra cómo desde el cuerpo podemos cambiar la predisposición en la que estábamos.

Así pues, podemos trabajar la corporalidad desde 5 disposiciones clave que nos sirven de termómetro para medir nuestro equilibrio:

- **estabilidad**, que permite desarrollar una estructura segura con la que poder construir. Si falta, sentimos que nuestro "edificio" se viene abajo;
- **determinación**, para emprender nuevos proyectos;
- **apertura**, dar y recibir, clave de nuestras interacciones con las demás personas, en la pareja, la familia o el equipo de trabajo;
- **y flexibilidad**, que nos permite navegar adecuadamente por el cambio sin que nuestra nave se hunda.

Cuando nos encontramos estables, flexibles, resolutivos/as, abiertos/as equilibradamente, decimos que nace una quinta disposición, el Zen. Un estado de tranquilidad, equilibrio y bienestar en el que observamos todo el movimiento exterior desde nuestra quietud.

Ahora bien, de poco sirve decir seré más flexible, o más abierto/a, si no se consigue dar soporte a esta actitud desde el cuerpo y las emociones. Y, desde el baile, el movimiento y la interacción "teatral", podemos explorar nuevas maneras de sensibilizarnos a esas disposiciones.
En definitiva, el discurso intelectual y nuestras buenas intenciones se sostienen en el discurso corporal, que es el movimiento del cuerpo, su tensión y su energía. Aprendamos primero a potenciar nuestras áreas de mejora desde aquí y los cambios que experimentaremos serán más profundos y definitivos. Es por ello que se hace interesante introducir estas nuevas vías de enseñar y aprender en nuestras formaciones: mover a las personas para mover el mundo.

MANTENER LO MEJOR DE LOS DOS MUNDOS

Mundo virtual y práctica corporal no están reñidos. De hecho, la experiencia de este último año y medio nos dice que son compatibles y además tiene múltiples ventajas. Es posible trabajar todas las dimensiones de la persona, incluida la corporalidad, a distancia; es posible conectarnos, crear una red y formarnos desde todas las partes del mundo. Es más, nos enriquece, más si cabe, porque interactuamos con personas de otros países y culturas y, además, nos cultivamos, nos desarrollamos, crecemos como personas y profesionales. Mantener el espacio de seguridad que supone tu propio hogar, ahorrar tiempo, adaptar horarios y organizar según la comodidad de cada uno/a, son, entre otras, algunas de las ventajas que permiten sentirnos cómodos/as durante una formación de semejante calado. Y, además, conectamos con nosotros/as mismos/as, sentimos a las demás personas, crecemos en comunidad ...

Creatividad, corporalidad y mundo online son compatibles; ¡lánzate a esta maravillosa aventura del crecer!

areteactiva

Desarrollando las Personas. Potenciando la Organización

CONSULTORA DE ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y PERSONAS

SERVICIOS:

ORGANIZACIÓN Y RRHH. Servicios en materia de Organización, Estrategia y Personas

FORMACIÓN. Programas de formación privada y subvencionada

IGUALDAD. Elaboración de Planes de Igualdad y Auditoría de Igualdad Retributiva

INNOVACIÓN. Elaboración de proyectos de alto impacto

Avenida Pío XII 5 - 31008 Pamplona • Paseo de la Castellana 190 - 28046 Madrid
T. (34) 948 199 613 • T.(34) 902 104 228
info@arete-activa.com • www.arete-activa.com

La formación online: parte del tejido en la evolución empresarial

Vivimos en un mundo cambiante, y se hace cada vez más necesario ser flexible para adaptarnos a las circunstancias que nos rodean. Tenemos una lucha constante contra el reloj y por eso queremos aprovechar el tiempo haciendo, entre otras cosas, lo que más nos gusta. De aquí el éxito de Internet y las plataformas digitales.

Según Statista, en mayo del 2020, España se convirtió en el tercer país de la UE en donde los cursos a distancia fueron más populares. El 15% de los encuestados aseguraba entonces haber realizado un curso de forma remota en los últimos tres meses.

Esta transformación en el consumo de información y de la formación no es reciente y cobrará más fuerza en el futuro. Distintos planes, como el de la Conectividad y las infraestructuras digitales y el plan de Estrategia de impulso de la tecnología 5G, actualmente son los ejes de la agenda España Digital 2025, con un presupuesto de 4.320 millones de euros y que espera generar una inversión privada de 24.000 millones.

Por otro lado, datareportal.com confirma que, actualmente, hay más de cuarenta y dos mil millones de usuarios de Internet en 2021. El número de internautas aumentó en 144 millones entre 2020 y 2021 (probablemente como consecuencia de la pandemia), con una penetración de Internet en enero de 2021 del 91%.

Todo esto nos da las pistas de hacia dónde apuntan las tendencias acerca del comportamiento de las personas en un futuro cercano. Con esta visión, en el ámbito de la formación deberíamos plantearnos la pregunta: ¿Cómo podemos optimizar la formación empresarial integrando la metodología online y las herramientas digitales más adecuadas y atractivas para sus consumidores?

El vídeo, una de las claves.

La atención es un mecanismo de selección, que filtra y enfoca la información a la que estamos expuestos, y es también el paso previo al aprendizaje. Según la pirámide de Edgar Dale, aprendemos el 10% de lo que leemos, el 20% de lo que oímos, el 50% de lo que vemos y oímos, el 70% de lo que debatimos y el 95% de lo que enseñamos a otros.

El cerebro humano procesa las imágenes 60.000 veces más rápido que los textos. Es aquí que la famosa frase: "Una imagen vale más que mil palabras" cobra sentido.

El vídeo es año tras año, según los diversos estudios anuales de tendencias e-learning, uno de los recursos claves en la composición de la formación

JESSICA CEDEÑO FLORESCMO – HI VIP

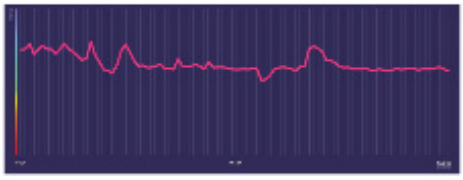
online. Con el auge de la formación online, el desafío a la hora de crear un vídeo formativo es potenciar su uso para llegar de forma eficiente y eficaz a nuestra meta: "el aprendizaje".

Crear un vídeo está al alcance de la mayoría de la población hoy en día, gracias a los smartphones. Es por eso que tendemos a pensar que es una tarea fácil y que el vídeo formativo será bueno siempre que el contenido también lo sea. Con este pensamiento nos arriesgamos a perder ese 50% de atención, ya que tan importante como comunicar, es saber cómo comunicarlo a través del correcto uso de recursos audiovisuales.

Recientemente, en Hi VIP junto con una empresa tecnológica de análisis facial, desarrollamos un estudio, que busca entender el nivel de atención y validación de una audiencia ante dos vídeos con el mismo contenido, pero con distinto formato de grabación. El primero (caso A), no presta especial atención a la forma de mostrar el contenido y el segundo (caso B), el contenido es enriquecido con formatos de vídeo distintos, más tecnológicos y más adecuados didácticamente para optimizar la atención y generar los picos de aprendizaje.

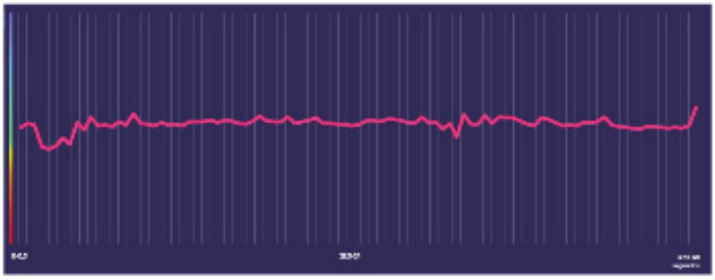
Como se puede apreciar a simple vista, en el primer tipo de vídeo el atractivo del mismo parte de un punto más bajo y mantiene el interés de forma plana, sin variación significativa en ningún momento. El segundo vídeo comprueba que cuenta, de entrada, con una atención más alta en la audiencia y se observan picos pronunciados en los que la atención se dispara, y como recordaremos, la atención se traduce en un mejor aprendizaje

Caso A. Estudio de un vídeo formativo



Caso B. Estudio de un vídeo formativo

El siguiente nivel en el aprendizaje online tiene que venir por la optimización de los recursos y su adecuación a las demandas de los usuarios, y el vídeo es un recurso clave, pero también será clave que aprendamos a optimizar la construcción de este recurso para convertirlo en un soporte de vital para la formación online de calidad.



Promocionar la salud mental a tráves de la salud en la nueva normalidad

En este cierre del segundo verano de convivencia con la pandemia, manejamos ya con cierta fluidez, información relacionada con el impacto de esta a nivel económico, sanitario, cultural... En los últimos meses, además, se han comenzado a integrar algunas de las consecuencias a **nivel psicosocial**, cuyo **impacto**, según recientes informes, parece que se extenderá a **largo plazo**.

Siguiendo esta línea, un análisis cualitativo no exhaustivo de los últimos meses nos indica que la mayor parte de las empresas han centrado sus esfuerzos en reforzar sus **políticas de salud** relacionadas con la gestión de las enfermedades transmisibles, incluyendo y mejorando los procesos de contención del contagio (con nuevas modalidades de trabajo, nuevos sistemas de organización y coordinación o el uso de equipos de protección individual, entre otros). Sin embargo, los **planes de gestión psicosocial**, parecen haber sido relegados a un segundo plano por el carácter urgente de los primeros. Esto supone una mala noticia, ya que, en un contexto como el actual, con la cantidad de **cambios** que se producen de manera frecuente, tanto a nivel personal como profesional, con la incertidumbre derivada de la falta de control, el miedo al contagio, la falta de estabilidad de empleo, la potencial crisis socio sanitaria y económica que amenaza; la importancia de estas **acciones psicosociales** adquiere un nuevo nivel de relevancia.

Por tanto, podemos asumir que la prioridad está cambiando, y a medida que parece estar más controlada la amenaza derivada de la potencial transmisión del COVID-19, más presente se hace el siguiente reto. Los cambios en los entornos de trabajo, las nuevas configuraciones, la tensión acumulada, el miedo al

CARLOS TONI, MANAGER STIMULUS

contagio, la incertidumbre de empleo, son aspectos que desde un punto de vista u otro, saturan el **contexto psicosocial** y abren una serie de **retos** tanto a **nivel personal** como **profesional**. Estos nuevos retos implican el **desarrollo de** **habilidades** que no han tenido que ser necesariamente entrenadas previamente, y es aquí donde juega un papel relevante la formación. La **adquisición de habilidades** y el **desarrollo personal** de estas nuevas habilidades, serán **la mejor garantía de éxito empresarial**. Afortunadamente, las nuevas tecnologías, nos abren un sinfín de posibilidades para dar respuesta a estas nuevas necesidades formativas, que, ejecutadas dentro de un marco específico, nos permiten **afrontar estos nuevos retos** con todas las garantías, dando respuesta a equipos deslocalizados a través de **nuevos formatos** o reciclando formatos antiguos incluyendo nuevas herramientas. **Talleres web participativos** a **distancia**, nuevas fórmulas **e-learning** para el aprendizaje asíncrono o herramientas de **participación anónima** como elemento fundamental para **potenciar la implicación** de los alumnos y su **aprendizaje** son solo algunos de los ejemplos, de cómo podemos desplegar una campaña de formación en un contexto como el actual.

Habilidades personales tales como, la **adaptación al cambio**, la **protección de la salud**, el **manejo de la incertidumbre**, el **control del estrés**; así como las habilidades directivas relacionadas con la implantación de **modelos de liderazgo** centrados en la salud, la identificación de colectivos en riesgo y el manejo de estos, resultarán claves en los próximos meses/años en las organizaciones, generando, no sólo un mayor nivel de bienestar y calidad de vida en el trabajo dentro de la organización, si no también, haciendo que esta sea más atractiva desde fuera, atrayendo a una **nueva generación de talento**, que valora más que nunca este tipo de propuestas.

Stimulus

Stimulus promueve la salud mental en las organizaciones

Implantamos modelos de gestión, evaluación y seguimiento en materia de riesgos psicosociales, diseñando planes de mejora y protocolos de investigación. Asimismo, desarrollamos planes de formación enfocados tanto a la capacitación técnica como al entrenamiento de habilidades personales. Por último, planteamos soluciones de asistencia y acompañamiento psicológico.

Si buscas un partner de confianza para acompañarte en el diseño e implantación de tus políticas nacionales e internacionales de salud y bienestar en el trabajo:

¡Contacta con nosotros!

+34 911 92 40 74

http:// stimulus-consultoria.com

+30	200	+1.300	113
años de experiencia	empleados	clientes activos	países cubiertos

¿Qué aporta la sostenibilidad al desarrollo de las organizaciones?

En un mundo donde trabajo y vida se unen, el origen y fin de todo cambio está en las acciones de las personas. Y tras la última sacudida que hemos recibido se ha hecho más evidente.

Las compañías hemos llevado al mundo a la situación actual. Hemos manejado una cultura de la productividad y la eficiencia sin tener en cuenta el impacto en nuestra gente y en el planeta. Y hemos llegado a un modelo que ha traído progreso, pero que también ha provocado que se duplique el consumo de antidepresivos.

¿Cuál es **la cura** para esto? Si las organizaciones son personas, podemos preguntarnos: "¿A qué hemos venido aquí?". De las 35.000 decisiones que tomamos de media al día, el 97% son tomadas de manera inconsciente en base a nuestros valores, a nuestra cultura. ¿Y qué cultura teníamos si ignorábamos la sostenibilidad de la Tierra? Inculcar la sostenibilidad a nuestras personas nos ayuda a resolver este *gap* y a actuar en base a un **modelo renovado e inspirador**.

Está demostrado que cuando hago algo que ayuda a los demás o mejora mi entorno me siento mejor. Así que la labor de las compañías socialmente responsables es fundamental, porque se convierten en el **facilitador** para que los individuos encontremos el sentido a lo que hacemos e **integremos procesos más sostenibles** en nuestro día a día. Si mil empleados de tu empresa pasan cinco minutos menos en la ducha, en un mes habrán ahorrado tres millones de litros de agua. Suena a más de lo que tu empresa podría conseguir en 24 horas, ¿verdad? Y te hace sentir parte de un reto que contagia las ganas por superarse, un sentimiento nada desdeñable laboralmente hablando.

IGNACIO BARRIENDOS HOPPICHLER, FUNDADOR Y CEO DE DOGOOD

La sostenibilidad une a nuestros colaboradores con nuestro **propósito** y fomenta el **compromiso** y el **orgullo de pertenencia**. Lo dice Nielsen en uno de sus estudios: el 49% de los millennials quiere trabajar en una empresa comprometida con la sostenibilidad. Por eso incluir en tu cultura la sostenibilidad es más importante que nunca. Las organizaciones que actúan ya de manera responsable y evangelizan a sus colaboradores están ayudando a cambiar hábitos. El primer paso es provocar un cambio de valores. Y el segundo, motivar.

DoGood nace al entender por qué si te sientas con cien personas para preguntarles si quieren contribuir a un mundo mejor te dicen que sí, pero un gran porcentaje se queda por el camino. Los seres humanos nos guiamos por distintos motivadores y es necesario conocerlos para activar las palancas que nos mueven al cambio. Y aquí el **aprendizaje práctico y colaborativo** es tremendamente eficaz. En nuestro afán por saber más descubrimos que las personas tienen tres problemas fundamentales: "No sé qué hacer para contribuir", "No sé cómo hacerlo" y "Me siento solo y lo que haga no cambiará nada". Las empresas, algunas con unas plantillas tremendas, generan cada día un impacto con sus acciones. **Ese impacto lo podemos medir**, y no solo para conocer la repercusión de su actividad.

Medir el impacto sirve a una organización para saber cómo **progresar e influir positivamente** en sus grupos de interés. También para **acceder a financiación socialmente responsable**, como los bonos verdes, para los que hay que demostrar una trayectoria y un progreso fehaciente con métricas (según Bankinter, el mercado de bonos sostenibles alcanza ya los 1.000 billones de euros; el 64%, emitidos en Europa). Medir sirve para **vender más** (según GlobalWebindex el 61% de los millennials está dispuesto a pagar más por productos sostenibles y ecológicos). Pero, sobre todo, sirve para **fomentar el progreso saludable y sostenible y darle una vida extra al planeta.**

Si cada vez más compañías consideran **el currículum social de sus empleados** (en forma de voluntariado u otras actividades) es porque el talento sostenible está compuesto por profesionales más proactivos, leales, comprometidos, perseverantes y también más alineados con la misión de la empresa. Impulsemos el potencial sostenible de nuestros equipos antes que nuestros competidores y **conseguiremos organizaciones más humanas y competitivas**.

Diversidad en la formación para crear realidades adaptadas

El desarrollo profesional y personal de las personas que integran las organizaciones es clave para la evolución de las mismas. Pero en un mundo con tiempos limitados y cambios constantes, los itinerarios formativos han de ser estratégicos e ir más allá ofrecer formación sobre las herramientas para desarrollar eficazmente las funciones del puesto de trabajo.

En Gi Training consideramos que el foco siempre tiene que estar estrechamente ligado a la motivación y energía aportada, para que una empresa pueda contar con personal capacitado para su puesto de trabajo en ambos planos, profesional y personal. Toda acción formativa tiene un impacto positivo que se traduce en **buen clima**, poca rotación ya que potencias y **retienes el talento**, y en su finalidad se traduce en **rentabilidad** para las empresas.

El nuevo escenario en el que nos encontramos hace que la metodología formativa sea clave para su impacto y éxito. Podemos hablar de presencial, online, Aula Virtual, blended, siempre va a depender de la temática, participantes, la cultura y filosofía de cada empresa, el concretar la más adecuada a impartir. Con la pandemia y el impacto que tuvo en la formación presencial se ha desarrollado e instaurado el aula virtual donde en remoto simulas la formación presencial, quien no ha oído "El aula virtual ha venido para quedarse". **Parece ser que los mapas mentales de empresas, participantes y formadores y formadoras van cambiando**, todo un reto que vamos superando con el soporte de las herramientas digitales y de la aceptación al cambio.

La actualidad y experiencia nos demuestra que formaciones E-learning y Aula Virtual son las que se están llevando a cabo en la mayoría de empresas.

A nivel desarrollo y acompañamiento a cada departamento y a cada persona en particular estamos viendo que **es mucho más efectivo crear itinerarios con proyección, alargados en el tiempo** para poder medir su impacto, pero enfocados en formato, y no únicamente píldoras formativas. En Gi Training consideramos el **microlearning** una **tendencia para el aprendizaje efectivo donde poder trabajar las habilidades de una manera más práctica, ágil y real**. ¿No sabes en qué consiste? Se trata de una metodología de formación comprimida en pequeñas cápsulas digitales del aprendizaje permite adquirir conocimientos de forma continuada. Hemos pasado de las formaciones donde acaparaban días enteros a promover el trabajo de las skills de impacto en menor tiempo, con continuidad, que enganchen con diversión, creatividad y que enamoren a los participantes.

VERÓNICA LÁZARO, KEY ACCOUNT MANAGER, GI TRAINING

Cada vez son más las empresas que por falta de tiempo, organización de horarios, ven complejo el aprovechamiento eficaz de la formación para su plantilla y este formato promueve que, desde cualquier dispositivo, en cualquier momento puedas acceder, para trabajar una habilidad que luego puedas aplicar y que vaya motivándote a querer seguir aprendiendo.

La supervivencia laboral en la época post covid'19 y la época de transformación digital que estamos viviendo, hacen que tengamos que ofrecer nuevos hábitos donde la motivación acompañe a todos los programas formativos. Los cambios a los que estamos inmersos constantemente pueden generar tensión y rechazo en un inicio, por ese motivo es imprescindible poder ofrecer herramientas para recorrer todas fases formativas de una manera más ágil y sana. Porque no hay mal que por bien no venga, hemos de ver la parte positiva y las ventajas de estos cambios a nivel interno personal y a nivel organizacional: el poder **crear nuevas realidades acompañando a las empresas y sus casuísticas desde la formación con emoción.**

La formación online de la UOC mejora la competitividad empresarial y la ocupabilidad profesional.

AEDIPE y la UOC ofrecen un **10 % de descuento** a los miembros de la Asociación que deseen formarse en la Universidad. *

Más información en uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya

*Los interesados podrán acceder al código promocional del descuento en la delegación AEDIPE más cercana a su territorio.

"FORMACIÓN PARA LOS NUEVOS TIEMPOS: FACILITAR META-COMPETENCIAS"

"El verdadero aprendizaje llega a la esencia de lo que significa ser humano.
Mediante el aprendizaje nos re-creamos y nos volvemos capaces de realizar lo que nunca antes pudimos hacer.
Todo ser humano siente un profundo anhelo de este aprendizaje."
Peter Senge

En este artículo me centraré en la formación en las organizaciones referida al desarrollo que va más allá de lo competencial, orientada al desarrollo de las meta-competencias.
Creo que este es el gran reto para los nuevos tiempos.

Una meta-competencia hace referencia al Ser. Representa un orden superior de la manifestación del Ser desde el cual hacer (habilidades), pensar (cognitivas) o sentir (emocionales). (Cris Bolívar, 2010)
Las meta-competencias se dan en un ámbito que está más allá del ego, se relacionan con nuestra sabiduría interior.

Entornos VUCAIF

Los entornos VUCAIF -Volátiles, Inciertos (uncertain), Complejos, Ambiguos, Instantáneos y Conflictivos (friction) (Itamar Rogovsky)- requieren de personas que puedan fluir con sabiduría ante los retos que se nos presentan, y no es que antes no fuese así, pero ahora nos aparece, finalmente, como mucho más evidente y necesario.

¿Qué consecuencias tiene el entorno VUCAIF en nosotros?

1. Se ve amenazada nuestra herida y se activan los mecanismos defensivos (ego).
2. Confundimos peligros con fantasmas y nos volvemos más reactivos desde el miedo al dolor emocional. (Ver figura 2)
3. Si no podemos evitar el peligro, se activa nuestro estrés hasta volverlo contraproducente.
4. Buscamos estrategias de protección en lugar de cuidarnos y nos desconectamos de la vulnerabilidad.
5. Paradójicamente se reduce nuestra posibilidad de resiliencia.
6. Disminuye la posibilidad de una sabia respuesta desde la calma y la serenidad, el cuidado de sí y de los demás.
7. El ego, con su dificultad de adaptación, queda plenamente al mando.

El riesgo es que nuestras relaciones, decisiones... estén teñidas de conflicto, sufrimiento, exigencia, estrés... limitadas

CRIS BOLÍVAR, CEO, DOCENTE Y COACH EN ESSENTIAL INSTITUTE

por el miedo y los prejuicios, haciendo más de lo mismo, forzando la realidad propia y ajena, bloquearemos los procesos orgánicos, desde el control, las expectativas, en el chronos y generaremos sufrimiento.

La necesidad de una formación que ayude a trascender al ego

En los entornos VUCAIF las organizaciones necesitan muy especialmente obtener resultados extra-ordinarios, para ello necesitan transformarse, y eso significa no sólo gestionar el cambio, tantas veces un cambio para no cambiar, sino tener lectura sistémica tomando consciencia de las interacciones dinámicas y sus consecuencias. (Ver figura 3)
Para ello necesitan personas más conscientes, intuitivas, sabias, plásticas, personas en contacto con su potencial. Necesitan personas y equipos en contacto con su talento y que sepan desarrollar el potencial de otros. Se necesitan organizaciones y profesionales que actúen en conexión con su sabiduría.

"Las organizaciones sabias son personas sabias organizándose sabiamente"

Formación para la conexión con la sabiduría

De la formación presencial no hablaré aquí, sin embargo, con la proliferación actual de plataformas online de aprendizaje encapsulado o los webinars que no facilitan la interacción,

Figura 3

APRENDIZAJE DE INTERACCI N DIN`MICA

(Cris Bol var. Adaptado de Itamar Rogovsky)

LECTURA SIST MICA (yo, otro, mundo)	**No - aprendizaje** **No-consciencia** de la interacci n nuestras acciones-situaci n. **Satisfacci n y efectividad baja.**	**SI - aprendizaje** **Consciencia** de la interacci n nuestras acciones-situaci n. **Satisfacci n y efectividad alta.**
Adaptaci n	REACTIVIDAD PENDULAR Reacciona alternando sus acciones y decisiones de una direcci n a otra a modo de pØndulo.	PROACTIVIDAD FLEXIBLE A partir del aprendizaje, conduce su propia acci n de modo eficaz para adaptarse al cambio.
	EGO, expectativas, miedo, confusi n, intuici n de ego	*PLASTICIDAD / FLUIR / SABIDUR`A / LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL*
Cambio	REACTIVIDAD R`GIDA Reacciona fijando sus acciones y decisiones segœn un patr n interno preestablecido. Obstinaci n.	PROACTIVIDAD CONSECUENTE A partir del aprendizaje, introduce acciones de modo eficaz para provocar el cambio. Perseverancia.

AMAR

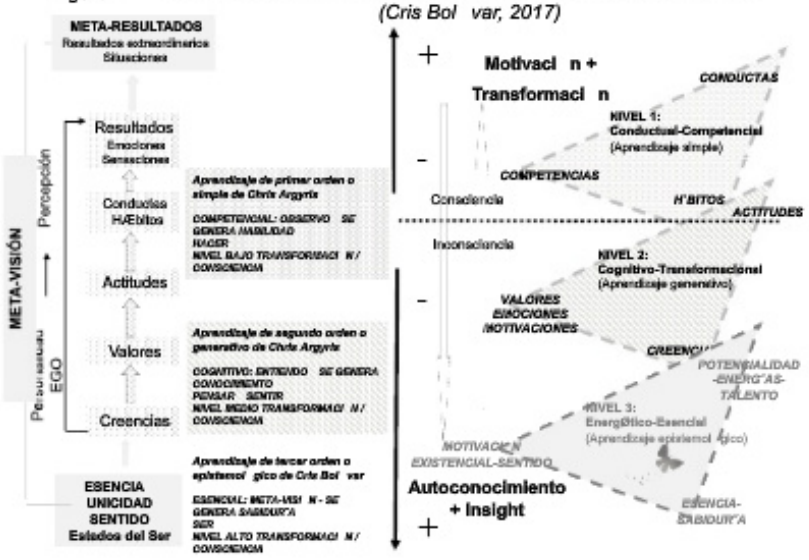
me parecen útil tener en cuenta algunos requisitos que la formación online debería cumplir:

• Participantes:
Que puedan compartir, interaccionar en grupos, verse, hablar, dentro y fuera del aula virtual.

• Metodología, ejercicios, herramientas:
Zoom, Miro, grupos de chat, foros, campus virtual y las nuevas tecnologías que están por llegar... pero, sobre todo, mucha creatividad aprovechando también que el participante que está desde su casa tiene nuevos recursos a su alcance para no perder el aprendizaje experiencial.

• Facilitador:
Creo fundamental el rol de docente-coach, con una metodología inductiva con base en la mayéutica y facilitadora de

Figura 4 **APRENDIZAJE POR NIVEL DE INTERVENCI N EN COACHING**
(Cris Bol var, 2017)



aprendizaje de tercer orden (Ver figura 4), de transformación en profundidad. Que maneje las herramientas online y sea flexible y creativo en el uso de recursos. Un neo-líder que facilite el cambio de mindset y genere neo-líderes.
"No puedo no ser líder, pero puedo ser un líder cómplice de lo tóxico o decidir ser un neo-líder."

ING
EXPERIENCE
LLS
ABILITY

LA FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, DE LOS PLANES A LAS ACTITUDES

Qué se puede decir sobre un asunto tan comentado y conocido como la formación que no sepa un público experto como al que se dirige esta revista. El planteamiento puede consistir en ir más allá de las obligaciones y responsabilidades de las organizaciones en formar a sus plantillas, mediante la creación de una inquietud y cultura de la formación, el aprendizaje y el cambio constante inherente a la propia Organización. Se basa en la consideración de la formación desde una perspectiva global, que contemple las necesidades y beneficios tanto de las organizaciones como de los empleados, adaptadas a las circunstancias y características organizativas actuales.

Tres mentes privilegiadas nos dejan estas frases que acompaño, de sobra conocidas, si bien considero, anticipando la reflexión que desarrollaré en este artículo, que manifiestan una orientación que queda coja, que no acomete el tema de la formación con ese alcance global.

Históricamente, la necesidad de formar a las plantillas estaba motivada en la adaptación a las nuevas técnicas, métodos y procesos para realizar las funciones de cada puesto de trabajo. Las empresas armaban planes de formación, cursos necesarios para cada puesto, maestros formadores y mentores en las industrias. Las auditorías tan en boga comprobaban (y comprueban) que efectivamente se había formado a las personas, e incluso se comprobaba (y comprueba, o documenta cuanto menos) que de algún modo se ha medido el aprovechamiento de dicha formación para saber en qué grado ésta ha sido útil en la mejora del desempeño. Por tanto, la formación ha sido y es en la mayoría de las empresas una reacción a una necesidad de mejora.

En el marco empresarial actual, el fundamento de la necesidad de formación se basa en el hecho que a nadie se nos escapa de que las empresas necesitan ser cada vez más ágiles, más cambiantes para adaptarse a un entorno que demanda nuevos productos, nuevas formas de hacer, con una competencia feroz, y unos procesos más tecnificados, complejos, en un mundo globalizado. Ante este reto ¿cuál es entonces la diferencia en la orientación de la formación que nos hará dar la respuesta competitiva adecuada en el mercado? ¿Qué nos hará tener a los equipos más preparados y motivados para lograr trabajar de la manera más excelente?

No me cabe duda de que es la actitud de las personas hacia el aprendizaje.

Las organizaciones, cuando hacen procesos de selección de personas, buscan en los candidatos a aquéllos que poseen una serie de capacidades clave definidas en los perfiles competenciales de los puestos. En ocasiones son puestos técnicos

JAVIER ZABALLA –
SOCIO DIRECTOR DE ZABALLA

que precisan de unos conocimientos específicos, en otros se precisa el dominio de varios idiomas, en un equipo comercial competencias de habilidad relacionales, etc.
También existen organizaciones que adicionalmente buscan unos puntos comunes en todos los procesos de selección que realizan, pues tienen definida qué cultura de empresa quieren en su organización, y por tanto inciden en algunas competencias buscando comportamientos comunes de los equipos y así intentan conformar su cultura de empresa. Por ejemplo, una empresa puede priorizar la búsqueda del rasgo

común de la predisposición al trabajo en equipo vs personas más individualistas y autónomas. Utilizan ese criterio como norma general para todo tipo de puestos. Su orientación les hace quizás trabajar integrándose en equipos de gestión por proyectos. Bien, la consideración que propongo en el aspecto formativo es orientar la selección de personal (e incluir en las evaluaciones competenciales de desempeño que periódicamente se hacen a la plantilla) competencias relacionadas con el hambre por aprender, la capacidad y disposición para adaptarse al cambio, por desaprender las formas de hacer tradicionales y partiendo desde cero reinventarse en nuevos conocimientos, la mentalidad abierta, la curiosidad... Esta cualidad, esta competencia que podríamos llamar ¨competencia formación¨ es lo que debemos buscar en nuestros equipos de personas. Las selecciones deben enfocarse a esta actitud de aprendizaje para todos los puestos de la organización, al tiempo que trabajamos la cultura con el equipo actual.
La Dirección de la empresa tiene que facilitar, organizar, orientar esa hambre de los equipos por aprender, y dirigirla hacia sus intereses estratégicos contemplados con una perspectiva amplia. Conseguiremos equipos motivados, polivalentes y dispuestos para detectar nuevas formas de hacer y de adaptarse a cualquier cambio, posicionando a la organización en primera línea, con carácter innovador.
Al escuchar esa frase de que ¨las organizaciones, más que motivar al empleado, deben contratar empleados que vengan motivados de casa, y su labor es no desmotivarlos¨ mi impresión es que tiene un fondo cierto y real, (aunque resulte quizás exagerada, puesto que no es mucho pedir que se potencie un poco más la labor por motivar a las personas). Pues en el entorno formativo, diría que lo fundamental, el pilar y base del éxito de una empresa ágil, innovadora y excelente, pasa por tener un equipo de personas que le exija, demandando formación. Personas que tengan nuevas ideas, que sean inquietas, de modo que la labor de los líderes, apoyados por el área de personas, sea dar operatividad a esa demanda facilitando

los medios para formarse. Es decir, debemos crear una cultura del aprendizaje. Hay que venir de casa con ganas de aprender, valorar positivamente esa actitud, motivar al empleado para que demande formación y busque la mejora en sus competencias para su desempeño, y paralelamente habilitar los medios para procurar esa formación que den satisfacción a los objetivos tanto del empleado como de la organización, puesto que todo avance en la misma redunda directamente en los intereses empresariales.

Hay tres frases míticas respecto a la formación:

Henry Ford acuñó la frase "Sólo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan... no formarlos y que se queden".

Richard Branson dijo: "Forma bien a la gente para que pueda marcharse, trátales mejor para que no quieran hacerlo".

Derek Bok pronunció: "Si crees que la formación es cara, prueba con la ignorancia".

Mi reflexión sobre estas conocidas frases es que dan una visión limitada de la formación, resaltan su importancia y los inconvenientes de su ausencia, pero cargan la responsabilidad de la misma en la Dirección de las empresas, cuando lo que se precisa es que se trate de algo compartido por todos, yendo más allá si hay cultura del aprendizaje será el comportamiento común de las personas quien oriente a un impulso formativo real. Si tienes que impulsar la formación, tienes un equipo con mentalidad de bebés que alimentar. La formación debe demandarla el equipo de personas de plantilla, como cultura colectiva, con mentalidad y hambre de aprender, sin miedo al error, al no saber, al inicio duro.

Para ello la Dirección, especialmente la de personas, debe establecer políticas que fomenten la formación en sentido amplio, con visión de largo plazo (no sólo aquella formación que precisa un conocimiento de necesidad inmediata). Los modelos en la gestión de personas seguirán esta orientación para definir carreras profesionales y retributivas orientadas a la polivalencia, a las nuevas funciones y formas de hacer. El reconocimiento de la organi-

zación a estas actitudes, la promoción, el apoyo a los "valientes" que aplican y practican lo aprendido proponiendo nuevas formas de hacer, aprender, que tienen iniciativa, es fundamental para empapar la cultura en esta línea.

No menos importante, cabe señalar, es la consideración del error entendido como una fase del aprendizaje y nunca como un punto de penalización, en el contexto que menciono.

Otro aspecto fundamental que debe contemplarse desde la Dirección es evitar el miedo al cambio, adoptando la actitud de reconocimiento frente al cambio, es decir, de que "la inquietud debe provenir de quedarse estancado".

Es fundamental la idea de que hay que concebir la formación como la orientación al aprendizaje, como el reto de buscar la mejor manera de hacer para conseguir dar el máximo de cada partícipe para lograr el reto de conseguir la excelencia en cada proyecto, y que esta actitud sea entendida y adoptada de forma común en el equipo. Siendo por tanto una palanca de apoyo al trabajo en equipo, compartir experiencias y conocimientos, errores y fracasos.

Tomando en cuenta todo lo anterior, el resultado irá en la línea de que nuestros equipos estarán formados por trabajadores que se sientan muy motivados con experimentar y aprender, ya no sólo por la empleabilidad que pueda generar, sino porque las tendencias de alcanzar el logro no estarán determinadas tanto por la cuantía del salario, ni por la seguridad de un puesto de trabajo, sino que se dirigirán hacia la consideración de que el verdadero logro es hacerlo en una empresa innovadora, que sea reconocida por ello (como "un Tesla" que abre brecha). Esto supone trabajar en proyectos ambiciosos e innovadores que se reconozcan como tal en el entorno de cada organización, tanto interno como externo.

En suma, **la cultura del aprendizaje** continuo creará empresas de éxito, empleados motivados, sinergias gestionando el conocimiento en organizaciones abiertas y exitosas.

Dime cómo eres, tus sesgos cognitivos y la neurociberseguridad te dirá cómo serás hackeado

¿Por qué se construyó la Gran Muralla China? Los muros siempre tienen la misma finalidad:

impedir que alguien entre en los dominios. En la ciberseguridad pasa lo mismo.Las empresas construyen sus murallas con herramientas de encriptación o de monitorización, gastándose millones de euros al año, pero se dejan abierta la puerta de servicio de la muralla al descuidar el elemento humano, el cual se puede manipular psicológicamente.

Para formar adecuadamente (en cantidad y calidad) en ciberseguridad, es necesario reducir la vulnerabilidad que podría encarnar cada elemento humano en las organizaciones, precisamente por la impredecibilidad que tenemos las personas en nuestro comportamiento.

¿Y si se facilitase un diálogo entre la neurociencia a través de los procesos cognitivos y la seguridad en el ámbito digital? Así entenderíamos y seríamos conscientes de los procesos cognitivos que explican el éxito de los ciberataques.

Los hackers han aprendido a manipular lo que los humanos vemos, escuchamos y sentimos, transformando nuestros recuerdos y alterando nuestras decisiones. ¿Por qué el cerebro es tomado por sorpresa ante un ciberataque?

Dicho de otro modo, es similar a

María Laura Mosqueda. Fundadora y CEO de TechHeroX.CONSULTORES

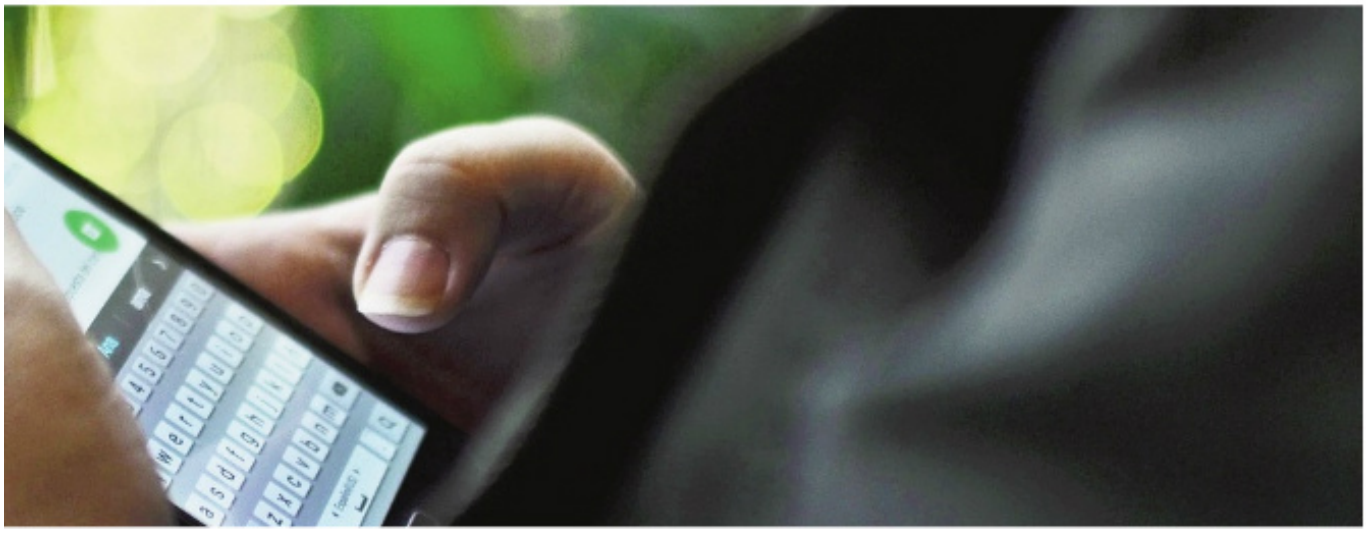
cuando los magos presentan sus efectos que pueden interferir en los procesos cognitivos del cerebro. Un mago y un hacker pueden controlar la atención, manipular la percepción y memoria, de tal forma, que

diferenciar entre la vida externa del efecto mágico (mecanismo central), que es lo que el público ve y lo que quieren los hackers que veas y la vida interna del truco, lo oculto, lo que debe pasar completamente

percepción de que las personas somos el eslabón más débil en ciberseguridad.

Pero...¿por qué Neurociberseguridad?

Nuestro cerebro es un órgano muy avanzado, pero sus capacidades no



aunque estés viendo, no ves lo que ocurre realmente. Por ejemplo, cuando das click a un enlace malicioso o envías una transferencia sin cuestionarte nada. Siguiendo con la analogía, debemos aprender a

desapercibido para realizar las maniobras necesarias y llevar a cabo con éxito el ciberataque.

Hay que buscar nuevas formas de empoderar a las profesionales a través del autoconocimiento, cambiando la

son ilimitadas.

Desarrolla estrategias efectivas, que van desde construir una ilusión de continuidad hasta anticipar constantemente los acontecimientos. Se puede decir que son herencia de

experiencias en la sabana.
Por ejemplo, no hace falta haber visto alguna vez un león, para correr en dirección opuesta si este ruge. Pero ¿cómo podrían estos algoritmos mentales funcionar en el mundo digital, la sabana actual? y de la que, al ser relativamente reciente, las amenazas no forman parte de nuestra historia genética; y por ende la reacción instintiva que debería protegernos aún no existe.
El cerebro de cada posible víctima se encarga de construir la realidad con datos incompletos, y gracias al contexto y a un catálogo propio de experiencias, completa imágenes, elabora emociones, toma decisiones ante un ciberataque e incluso categoriza personas.
Como vemos, el cerebro es increíble, pero también puede tener fallos en forma de ilusiones y prejuicios cognitivos. Siempre es más fácil y económico energéticamente tomar atajos y esto lo saben los hackers.
Pongamos algunos ejemplos sobre esas posibles ilusiones y sesgos:

- Observamos cosas que ya están pre-cargadas en las estanterías de la memoria. Algo así como "esto me suena, seguro que es verdad", que los hackers usan con titulares de actualidad como la pandemia o el pago de impuestos como señuelo.

- Las cosas extrañas, divertidas o visualmente llamativas sobresalen más que las cosas no extrañas o insignificantes. Aquí nos pueden hacer un phishing con una imagen muy llamativa del tipo: ¡Oferta de última hora! Quedan 60 segundos para terminar la compra.

- Imaginamos que son mejores personas aquellas con las que se estamos familiarizados, por ejemplo: "el mono gris y la caja de herramientas hacen al técnico", que facilita la entrada a extraños en áreas de información sensible.

- Exceso de confianza o el famoso "eso no me va a pasar nunca a mi".

Si los ciberataques evolucionan, los humanos también debemos hacerlo, o al menos ser conscientes de los atajos mentales y rasgos de nuestra personalidad que nos hacen vulnerables, para saber cómo estar preparados.
Debemos ser más como el colibrí, cuyo aparato ocular capta los ultravioletas, invisibles para el ojo humano. Perciben la realidad o los colores de una forma más profunda, como debemos hacer nosotros con los ciberriesgos, visibilizar lo oculto detrás de los mismos. Seamos conscientes de esos atajos mentales que aprovechan los hackers para ponernos en peligro.
Nos hemos adaptado y sobrevivido a la sabana, pero no sabemos quién es el león digital del que debemos huir.
Pero, ¿cómo hablamos de neurociberseguridad a las personas? Actualmente por lo que más se compite es por la atención de la gente.
Busquemos la forma más eficiente que tiene nuestro cerebro de aprender y almacenar información. Por ejemplo, a través de historias, porque cuando escuchamos una (o nos creamos una en nuestra cabeza) liberamos tres importantes hormonas: cortisol, dopamina y Oxitocina.

También incorporemos una dimensión social, humana y síncrona en las formaciones, entendiendo el Blended no como un mix entre presencial y online, sino como el uso de la tecnología para que puedan interactuar las personas de forma síncrona o asíncrona.
Recordemos que la formación para ser útil tiene que estar contextualizada con la realidad de los profesionales. En otras palabras, hablar de los problemas con los que se encuentran, hoy; estar disponible en el momento, siempre, y ofrecer el aprendizaje exacto para estar listos cuando llegue el momento de utilizarlo. En ciberseguridad, ese momento es impredecible.
De una cosa podemos estar seguros, cada vez habrá más cambios en el mundo y lo mejor que puede pasarnos es cambiar con él. La transformación que veremos en las empresas será el reflejo de la formación de sus profesionales, y es por eso que los departamentos de RRHH tienen una oportunidad histórica para aportar coherencia y liderar la innovación de las organizaciones desde el interior.
Y la formación abordada desde el punto de vista de la neurociberseguridad podría ser un enfoque diferente para intentar resolver uno de los grandes problemas de la era de la sabana digital: los ciberataques.

El micro-aprendizaje como reinvención de la formación corporativa

Por todo el mundo es sabido que la pandemia ha forzado la transformación digital en el ámbito laboral – y en todos. La nueva normalidad es **100% online** y, además, no se concibe dar marcha atrás. Incluso los sectores más tradicionales como la administración pública se han tenido que poner las pilas para digitalizarse.

Sin embargo, la transformación que estamos afrontando no es solo digital, va muchísimo más allá. Estamos viviendo **una transformación cultural** que afecta a nuestros hábitos diarios y de consumo, a nuestra forma de relacionarnos, a nuestra forma de trabajar... En definitiva, a nuestra mentalidad.

¿Y cómo hemos conseguido esta transformación cultural? Fácil: con aprendizaje. Yo siempre defiendo - desde mi punto de vista, claro - **que el aprendizaje es la modificación del comportamiento en base a un conocimiento.**

Te pongo un ejemplo personal: yo (y todo el mundo) sabe que fumar es malo. De hecho, ese conocimiento lo adquirí desde bien pequeñito gracias a mi madre. Sin embargo, hasta que no dejé de fumar y no modifiqué mi comportamiento, no lo aprendí.

Siguiendo esta línea, para mi **la cultura no es más que aprendizaje grupal, es decir, la modificación de comportamiento de un conjunto de personas.**

Pensemos en este último año y en todos los aprendizajes que hemos tenido que afrontar: estornudar en el codo, llevar mascarilla, teletrabajar... Estos son solo algunos ejemplos que nos demuestran **lo esencial que es la capacidad de aprendizaje en las personas.**

El papel de las empresas hoy en día está precisamente **en fomentar y poner en valor esta capacidad de aprendizaje en sus empleados y empleadas** para poder adaptarse, evolucionar y seguir adelante.

Eso sí, a la hora de establecer entornos de aprendizaje en las empresas tenemos que tener en cuenta lo que mencionábamos al principio: nuestra realidad ya es 100% digital.

Esto tiene innumerables beneficios, desde luego, pero también tiene riesgos, y uno de ellos es la hiperconexión y el ruido que nos genera. Nuestro día a día está lleno de mails, mensajes de teams, whatsapps, que nos ha llevado a desarrollar aún más un **déficit de atención** increíble.

Si a todo esto le sumas que nos hemos acostumbrado a consumir muchísimo contenido corto, rápido y lleno de estímulos - hola, Tik Tok - a la formación corporativa le toca aplicarse el refrán "reinventarse o morir".

Lo cierto es que esta necesidad de innovación en modelos formativos corporativos no es reciente ni surgió a raíz de la pandemia, simplemente esta situación la ha acelerado. De

Daniel Suárez – CEO y Fundador de Zapiens.ai

hecho, fue una de las semillas que empujó el nacimiento de Zapiens y que lo hiciera basándose en **la metodología del micro-aprendizaje: formaciones online muy cortitas de 5 minutos al día.**

En esto del micro-aprendizaje el formato lo es todo: las formaciones se basan en preguntas y respuestas para favorecer la asimilación de conceptos y para que sean cortitas, además de que el usuario se divierte gracias a la gamificación.

Sus beneficios, además, son muchos: **permite optimizar el tiempo dedicado a formación** ya que lo reparte en pequeñas dosis diarias – en vez del típico curso de horas que paraliza el tiempo de los empleados - permite **a la empresa obtener métricas** para conocer cuales son las áreas de conocimiento que hay que reforzar, cuántas personas han terminado la formación, etc... y, sobre todo, hace que el usuario se divierta y se enganche.

La clave está en hacer de la formación una experiencia para disfrutar. "Si no es divertido, no es sostenible" es uno de mis mantras y el aprendizaje no iba a ser de menos ¿no?

edipe®
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE DIRECCIÓN Y
DESARROLLO DE
PERSONAS
"MÁS DE 50 AÑOS
DE HISTORIA"
PASIÓN POR LAS PERSONAS

GRACIAS POR PARTICIPAR EN EL ESPECIAL FORMACIÓN 2021/2022 de AEDIPE

Más información en www.aedipe.es wwww.nuevasformardetrabajar.es

Contacto: mcarmen@aedipe.es elvia@aedipe.es T. 91 420 06 12

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSNAS.