

LEARNING WORKPLACES

Taller:

Desarrollo de los empleados - Actitud positiva hacia los
lugares de trabajo de aprendizaje

[Fecha del Taller]



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Número de Acuerdo del Proyecto: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido, el cual refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.

¡Bienvenido a la jornada del proyecto LEARN!

Learn continually -
there's always "one
more thing" to learn!

Steve Jobs





Test de actitud



Presentación

Let's break the ice!

My first job

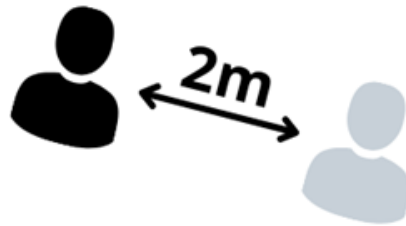
R

U

L

E

S



Objetivo

- ¿Cuáles son los beneficios del aprendizaje en el lugar de trabajo?
- ¿Cómo puedes participar en las actividades que conducen a la transformación de un lugar de trabajo en un lugar de aprendizaje?



Objetivos

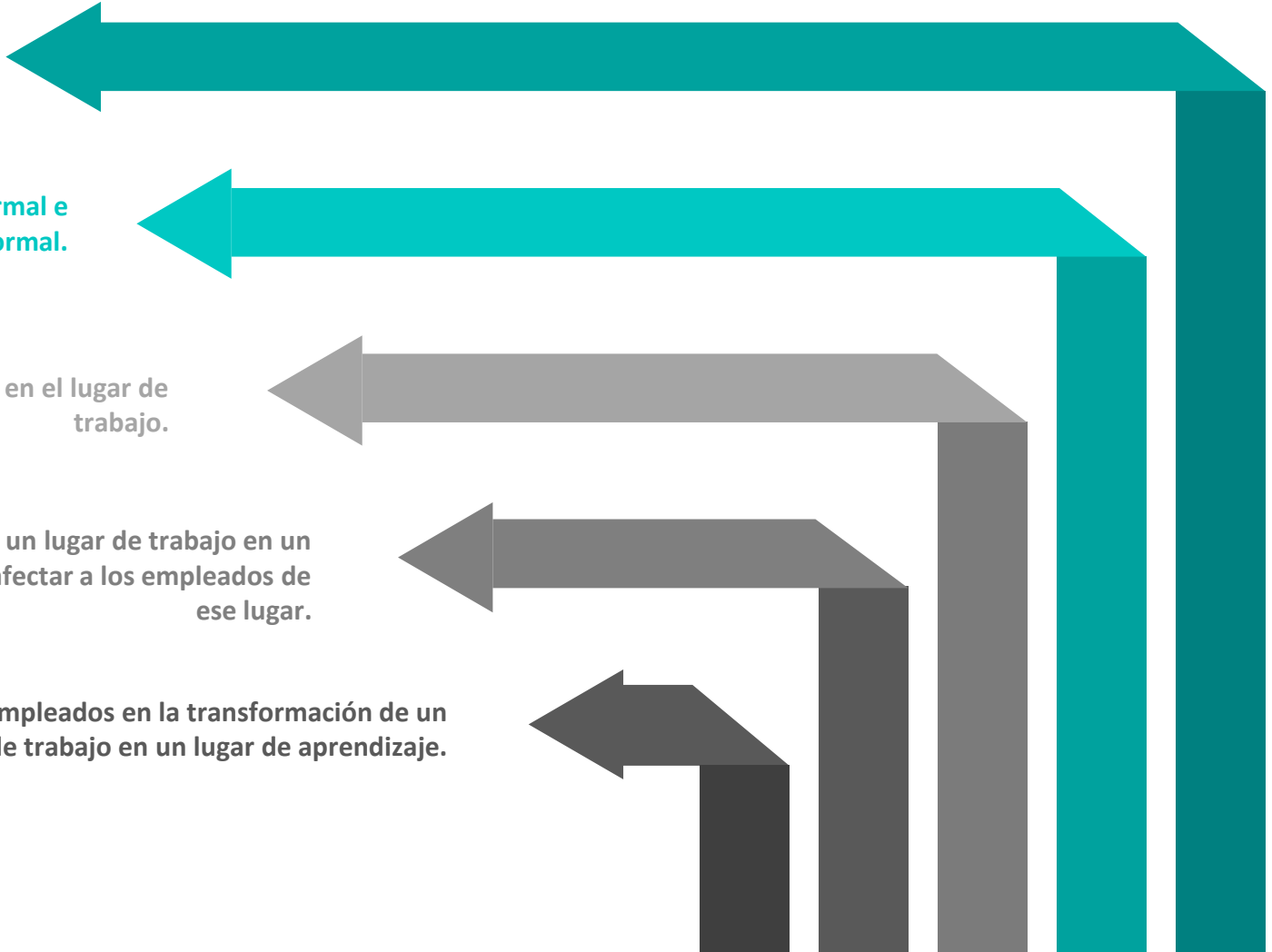
Definir y explicar qué es un lugar de trabajo de aprendizaje (beneficios y barreras).

Distinguir entre aprendizaje formal, no formal e informal.

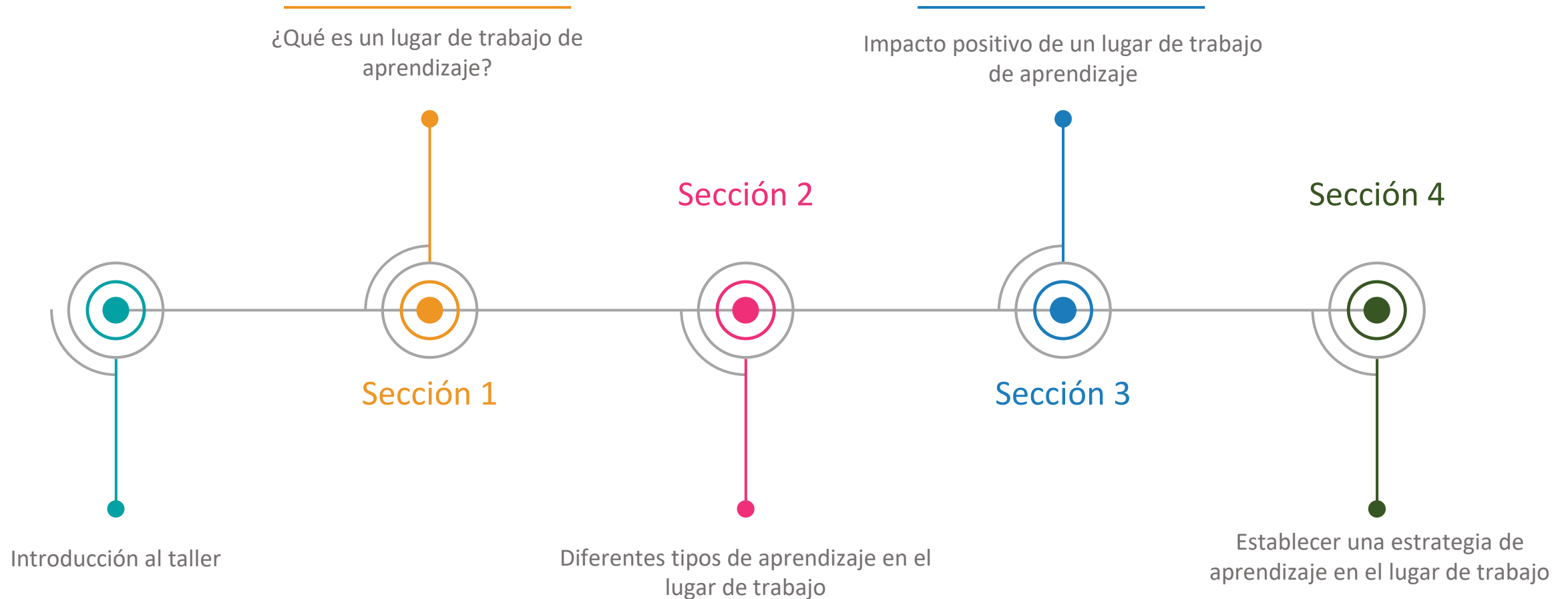
Interpretar los beneficios del aprendizaje en el lugar de trabajo.

Describir cómo la transformación de un lugar de trabajo en un lugar de trabajo de aprendizaje puede afectar a los empleados de ese lugar.

Determinar el papel de los empleados en la transformación de un lugar de trabajo en un lugar de aprendizaje.



Estructura del taller



Sección 1 - Lugar de trabajo de aprendizaje

Definición de lugares de trabajo que aprenden y aprendizaje en/en/para el lugar de trabajo
Beneficios de los centros de trabajo de aprendizaje
Obstáculos para los lugares de trabajo de aprendizaje

‘Learning later in life very often **takes place at the workplace**. Therefore, there is increased interest in answering questions such as: **How can we turn every workplace into a learning-friendly environment?** How can we ensure that adults **acquire the skills and competences** they need to obtain rewarding jobs and progress in their professional careers? How can we make **high-quality workplace learning available to everyone?** How can workplace learning help the many adults who **struggle with basic competences like literacy and numeracy?**’

*Marianne Thyssen, European Commissioner for Employment,
Social Affairs, Skills and Labour Mobility*

‘El aprendizaje en las etapas posteriores de la vida suele **tener lugar en el lugar de trabajo**. Por lo tanto, hay un mayor interés en responder a preguntas como: **¿Cómo podemos convertir cada lugar de trabajo en un entorno favorable al aprendizaje?** ¿Cómo podemos garantizar que los adultos **adquieran las habilidades y competencias** que necesitan para obtener trabajos gratificantes y progresar en sus carreras profesionales? **¿Cómo podemos hacer que el aprendizaje de alta calidad en el lugar de trabajo esté al alcance de todos?** ¿Cómo puede el aprendizaje en el lugar de trabajo ayudar a los numerosos adultos que tienen dificultades con competencias básicas como la alfabetización y la aritmética?’

*Marianne Thyssen, Comisaria Europea de Empleo,
Asuntos Sociales, Competencias y Movilidad Laboral*

En



Para



**Aprendizaje
en el lugar
de trabajo**

Aprendizaje en el lugar de trabajo – Definición

Aprendizaje de adultos **en** el lugar de trabajo:

Aprendizaje que los adultos llevan a cabo mientras trabajan **en** su lugar de trabajo.

Las habilidades y competencias que adquieren **no son necesariamente las necesarias para su trabajo.**



Aprendizaje en el lugar de trabajo— Comparación

Aprendizaje de adultos **PARA** el lugar de trabajo:

Aprendizaje a través del cual los adultos obtienen las habilidades y competencias necesarias para obtener y mantener con éxito un empleo, así como para progresar en su carrera profesional.

Por lo tanto, puede referirse al **aprendizaje preparatorio** que tiene lugar, por ejemplo, en los centros de EFP.



¿Qué define a una organización favorable al aprendizaje?



1. **Claridad de objetivos:** visión compartida y diálogo abierto sobre cómo se valora a las personas y cómo deben adaptarse para lograr el rendimiento de la organización.



2. **Experiencia integral de las personas:** una marca de confianza que cumple sus promesas y desarrolla oportunidades innovadoras, comerciales y de aprendizaje continuo.



3. **Ecosistema próspero:** un sistema dirigido por personas que permite a su gente, a los equipos y a la empresa ampliada prosperar y aprender, vinculados a objetivos comunes.



4. **Infraestructura ágil y digitalizada:** un entorno virtual que permite un intercambio fluido de conocimientos, ideas y la adaptación de la competencia.



5. **Compromiso continuo:** una comunidad dinámica que se basa continuamente en las relaciones comerciales, lo que se traduce en energía, resistencia y crecimiento.



6. **Toma de decisiones inteligente:** una plataforma sólida que utiliza análisis de conocimiento y rendimiento para impulsar el rendimiento de la organización y la experiencia personalizada.

Prioridades actuales de aprendizaje y desarrollo para las organizaciones



Base: all respondents: 1,217

Cambios en el aprendizaje organizativo

Figure 13: Thinking back over the last two to three years, has your use of these types of learning and development increased, decreased or stayed the same? (%)

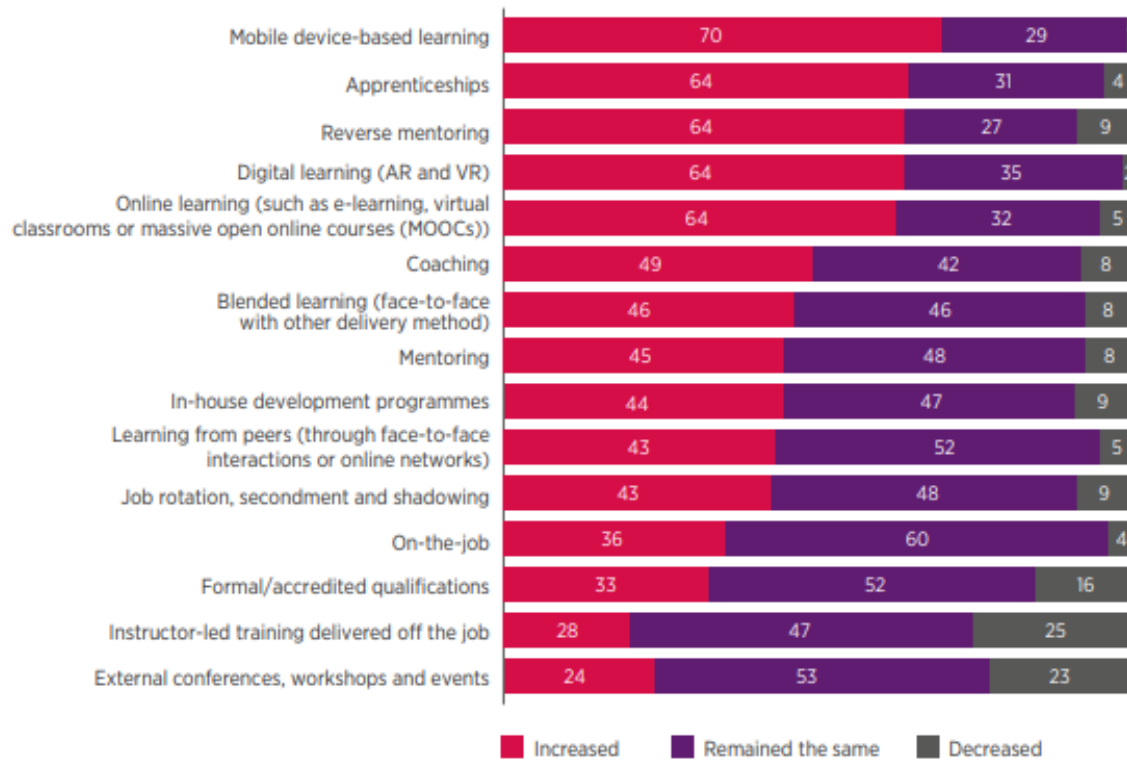
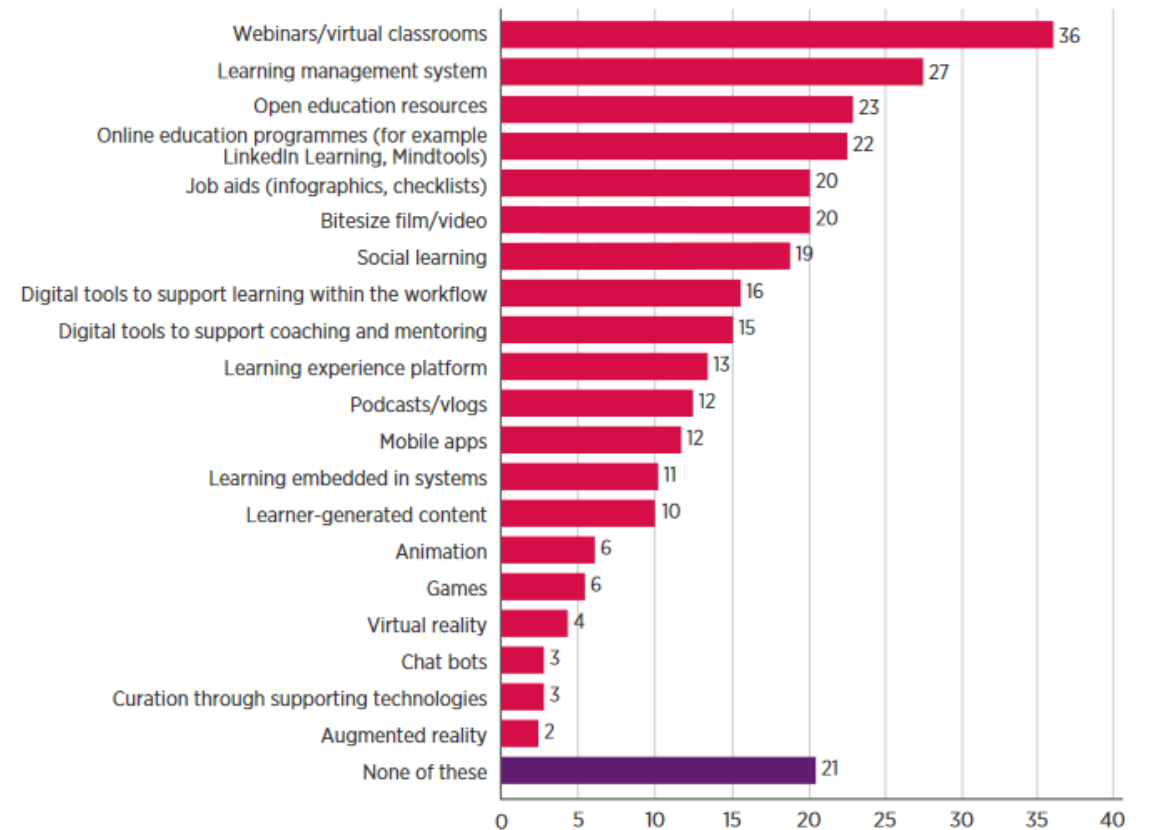
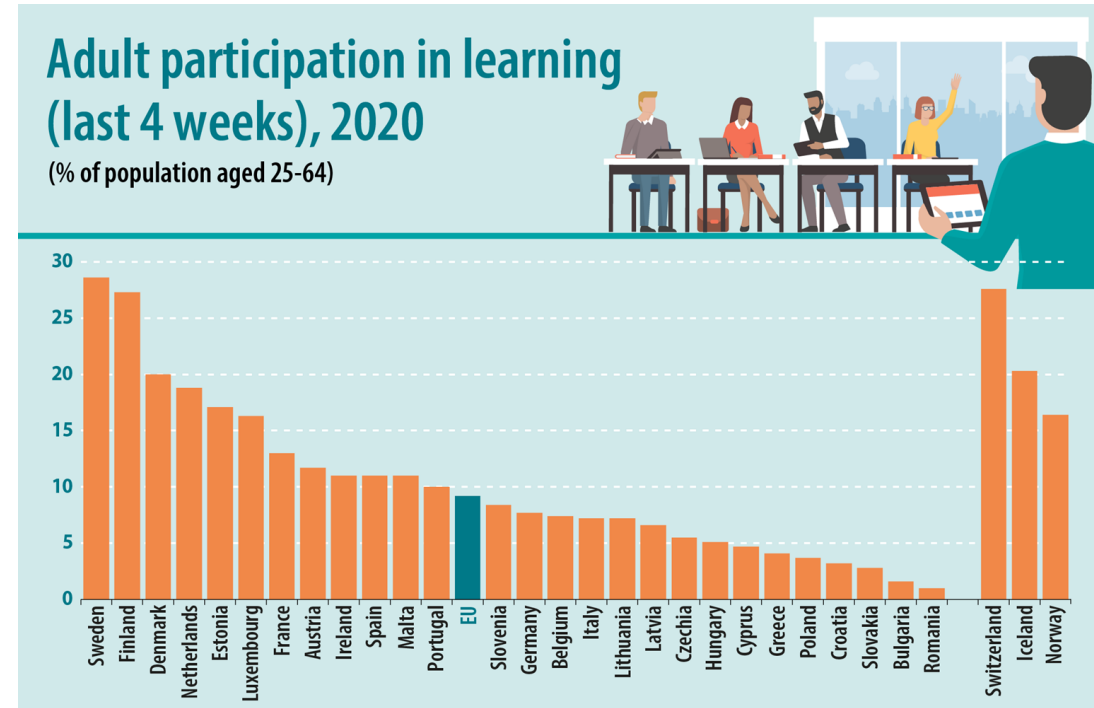


Figure 14: Which digital technologies is your organisation currently using to support content delivery and collaboration within your workforce? Please select all that apply (%)

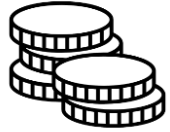


Participación de los adultos en el aprendizaje (UE)

- Educación y Formación 2020 (ET 2020)
 - un punto de referencia del marco estratégico para la cooperación europea en materia de educación y aprendizaje
- Objetivo para 2020: 15%.
- UE en 2020: 9,7%.



El valor del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo para los empleados



Económicos

Aumento de los salarios, de los ingresos y de la empleabilidad



Bienestar

Mejora del bienestar general y de la salud



Social

Mayor compromiso con la comunidad y la actividad cívica

El valor del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo para los empresarios

Innovación



El rendimiento de las innovaciones aumenta para la empresa

Plantilla motivada



El rendimiento de las innovaciones aumenta para la empresa

Económico



Aumento de la productividad y la rentabilidad

El valor del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo

Sociedad y comunidad



Igualdad

Base para la integración social y la participación de todas las personas



Social

Mayor interés político y mayor nivel de cohesión social en la comunidad



Economic

Mayor competitividad económica y mayor PIB

El aprendizaje de adultos en el
lugar de trabajo puede
contribuir significativamente:



1. Es una forma accesible y atractiva para que los adultos mantengan y actualicen los conocimientos y habilidades que necesitan para la vida, en el trabajo y en casa.



2. Apoya la (re)integración social y económica de los grupos vulnerables, la inclusión, la cohesión social y la igualdad.



3. Es una forma eficiente y eficaz de que los empresarios mantengan actualizados los conocimientos de sus empleados, motiven a sus trabajadores y mejoren la retención del personal, así como de mejorar la competitividad



4. Responde a las necesidades de los individuos, los empresarios y la sociedad de una mayor adaptabilidad para prepararse mejor para las futuras necesidades de cualificación y mitigar la escasez de cualificaciones prevista.



5. Mejora el empleo de los adultos a lo largo de toda su vida

Ejercicio

Mencione **3 factores que pueden ser barreras** para la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje. Discuta los resultados.



Barreras de aprendizaje más comunes **para los empleados (1)**

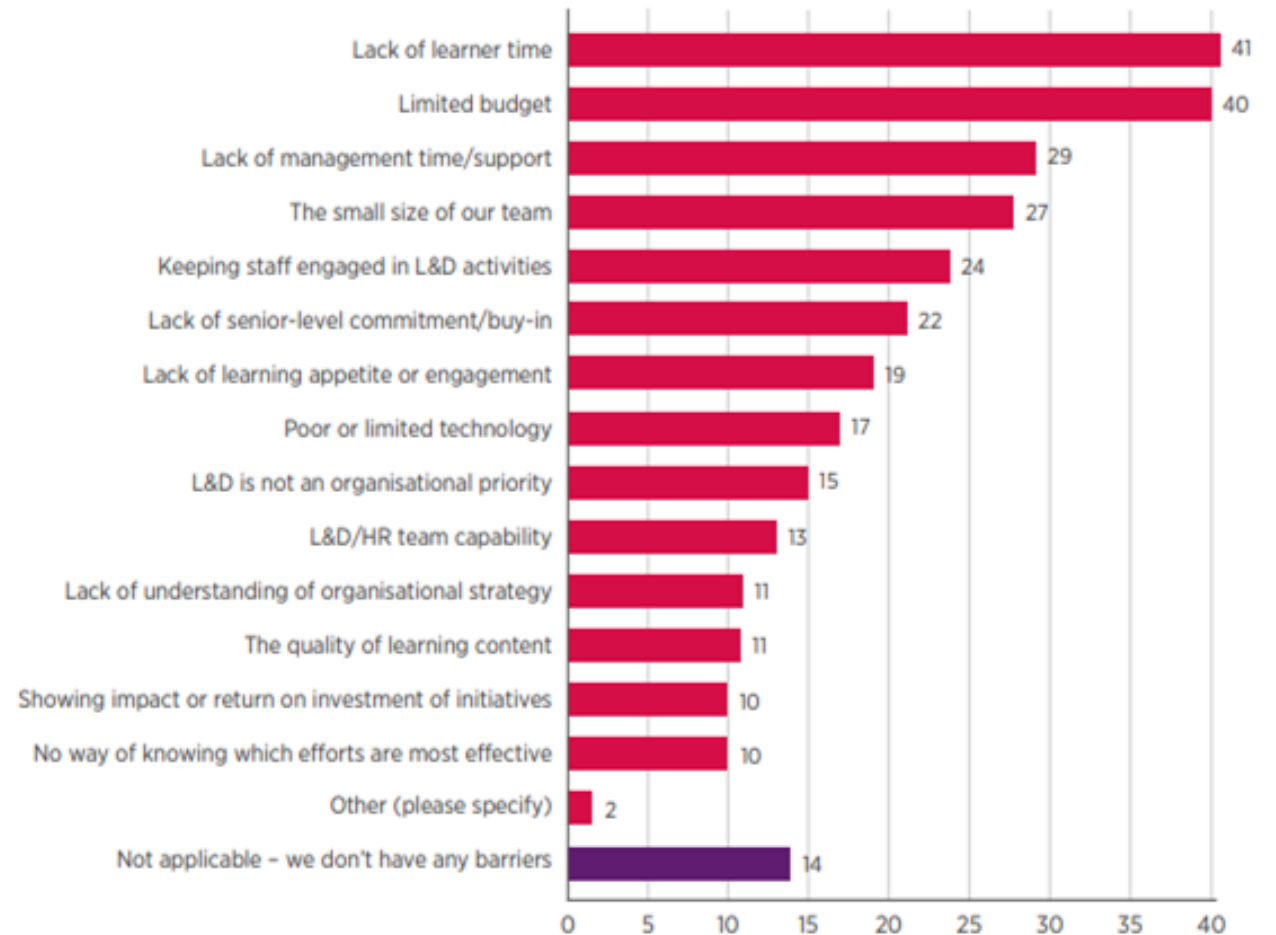
- **Enfoque del programa frente al enfoque de la organización**
 - La atención de los empleados se centra en la entrega del proyecto y no en la mejora de la organización.
- **Recursos limitados**
 - Falta de recursos para los empleados: tiempo, dinero, espacio
- **Resistencia al cambio**
 - Miedo a perder la familiaridad con los sistemas/procesos existentes.

Barreras de aprendizaje más comunes para los empleados (2)

- **Dicotomía trabajo-aprendizaje**
 - el trabajo y el aprendizaje como una "asociación".
- **Falta de liderazgo**
 - Dirección/gerencia debe participar en los procesos clave del aprendizaje.
- **Cultura del no-aprendizaje**
 - Se produce cuando la cultura de la empresa no fomenta ni promueve el aprendizaje.
- **Enfoque a corto plazo**
 - Pensar en las consecuencias futuras fomenta el aprendizaje.

Barreras de aprendizaje para los empresarios las organizaciones

Los mayores obstáculos a la hora de llevar a cabo iniciativas de aprendizaje y capacitación son el tiempo, el dinero y el apoyo de la dirección.



Base: all respondents: 1,217

Tipos de aprendizaje en el lugar de trabajo

Aprendizaje formal, no formal e informal

Aprendizaje de adultos y aprendizaje profesional

¿Conoces las diferencias?

- ¿Cómo ha sido tu progreso de aprendizaje en tu trabajo?
- ¿Has pensado alguna vez cómo aprendes en tus tareas diarias?
- ¿Has aprendido algo recientemente? ¿Has analizado cómo lo aprendes?



Educación formal



- Modelo educativo sistemático y organizado, estructurado y administrado según un conjunto de leyes y normas determinadas.
- Uniforme, a tiempo completo y propio.
- Plan de estudios rígido con objetivos, contenidos y metodología.
- Evaluaciones intermedias y finales para que los alumnos pasen a la siguiente etapa de aprendizaje.
- Conjunto de características bien definidas.
- Certificación/titulación.

Educación formal

¿Qué palabra crees que está relacionada con la educación formal?



Educación no-formal



- La estrategia adoptada no requiere la asistencia de los alumnos.
- Autoevaluación.
- Currículo y metodología flexibles, capaces de adaptarse a las necesidades e intereses de los alumnos.
- Está centrado en el alumno, por lo que presenta características flexibles en cuanto a los procedimientos, objetivos y contenidos inicialmente establecidos y adoptados.
- Participación activa.
- Participación certificada.

Educación no formal

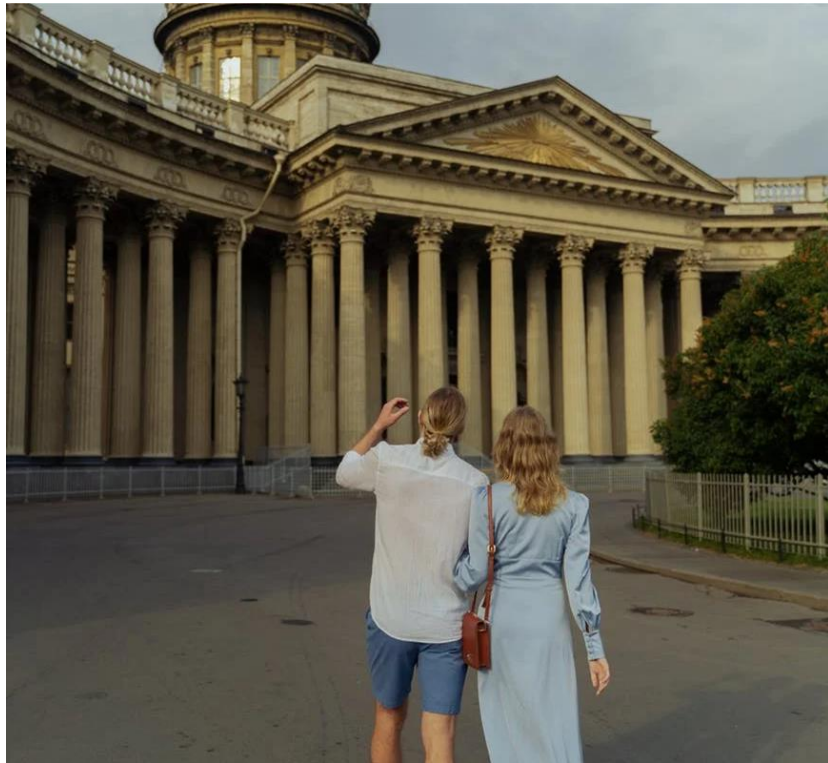
¿Podrías dar algún ejemplo de actividad no formal?



 Mentimeter



Educación Informal



- Libre/flexible.
- No incluye necesariamente los objetivos y materias que suelen abarcar los planes de estudio tradicionales.
- Complementa tanto la educación formal como la no formal.
- Diversidad de métodos y contenidos.
- Se basa en la participación del alumno.
- No es reconocible.
- Cuanto mayor sea el grado de sistematización y organización de las actividades de educación informal, más se acercará a la educación no formal.

Educación informal

¡Vamos a votar! ¿Crees que es una actividad informal?



 Mentimeter



¿Sabes cuánto tiempo se tarda en adquirir una nueva habilidad?



¿Cómo se ponen en práctica?

Por favor, vota si realizas las siguientes actividades y la frecuencia.



Aprendizaje para adultos

- Aprendizaje continuo, **a lo largo de toda la vida.**
- **Forma de adquirir** nuevos conocimientos y habilidades, con énfasis en las **habilidades transversales y blandas.**
- **Actualización y validación de conocimientos y habilidades.**
- **Forma de adquirir las distintas cualificaciones** que se consideren necesarias.
- **Desarrollo personal.**



Educación y formación profesional (FP)

- **Adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades que son importantes para una profesión específica (o, en algunos casos, para una organización específica).**
- **Certificación de las cualificaciones adquiridas.**
- **Forma de aprendizaje de los adultos.**



Impacto positivo de los lugares de trabajo de aprendizaje

Razones para que una organización se transforme en un lugar de trabajo de aprendizaje
Impacto de la transformación de un lugar de trabajo en un lugar de trabajo de aprendizaje para los empleados

Ejercicio

*Ventajas y desventajas
del aprendizaje en el trabajo para los empleados*

Google Jamboard

¿Por qué debería su organización decidirse a transformarse en un lugar de trabajo de aprendizaje?

Beneficios de la creación de una cultura de organización del aprendizaje

1. Innovación mejorada



Colaboración

Más lluvia de ideas y colaboración interdepartamental.



Iniciativa

Las iniciativas proactivas llegan al liderazgo.



Creación

Los conceptos creativos se transforman en una realidad rentable.

2. Intercambio de conocimientos



Acceso

Todo el mundo tiene acceso a los contenidos que necesita.



Entendiendo

El personal entiende perfectamente los retos y objetivos de la empresa.



Mejora

Todo el mundo entiende su papel en la realización de mejoras críticas.

3. Resolución de problemas



Compartir

Cuando los problemas se comparten, es más probable que se resuelvan.



Discutir

Benefíciense de la capacidad intelectual colectiva de toda una organización.



Resolver

Aporta las mejores respuestas.

4. Comunidad reforzada



Contribuir

El personal está más comprometido con la empresa y su prosperidad a largo plazo.

Realizar

Sensación de logro e inversión personal

Salvaguardar

Responsabilidad para garantizar el éxito en el futuro

5. Greater Efficiency



Mayor eficiencia

Los problemas se resuelven internamente, con tiempos de respuesta más rápidos y a un coste significativamente menor.



Racionalizar

La organización es más ágil y racionalizada.



Conseguir

Superar las ineficiencias e impulsar mejores resultados para los clientes

Impacto de la transformación de un lugar de trabajo en un lugar de trabajo de aprendizaje en usted y sus compañeros de trabajo

Las investigaciones demuestran que los estudiantes con mucho peso tienen más **confianza, éxito y felicidad** en el trabajo

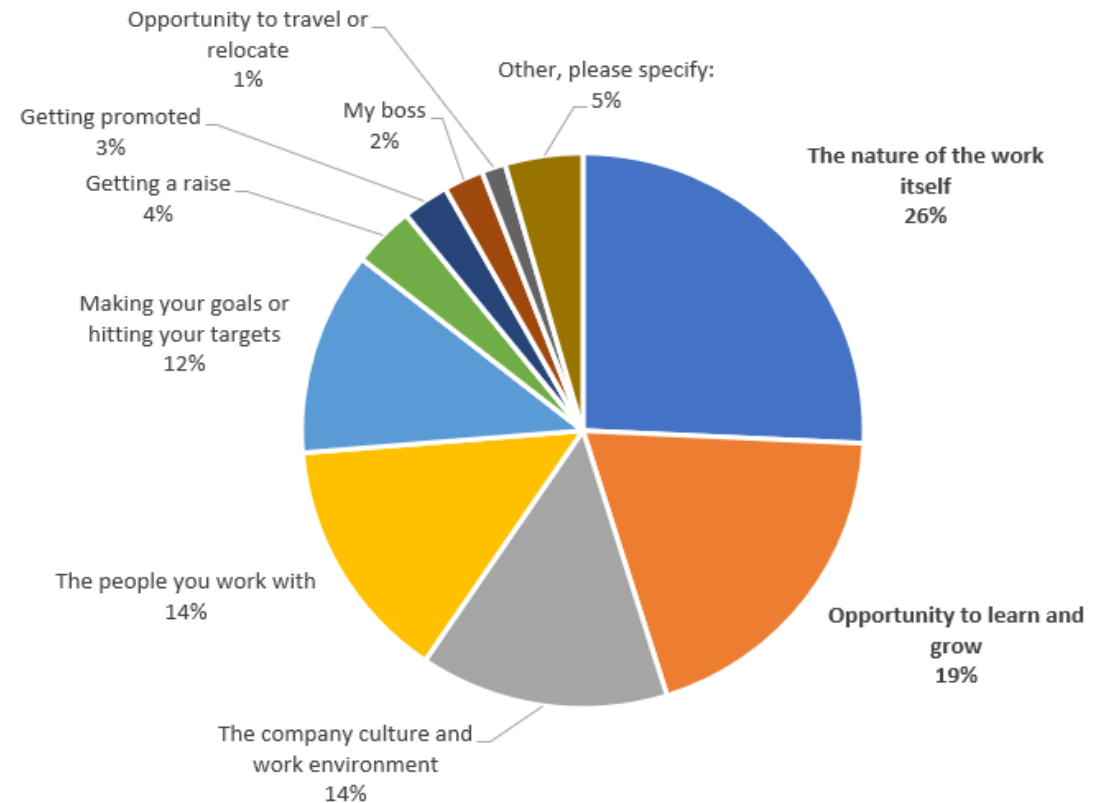
*Lo importante es el
trabajo y el
crecimiento.*



Oportunidad de aprender y crecer:

La oportunidad de aprender
inspira, motiva y hace feliz al
empleado.

In your current job, what is the #1 thing that inspires you and makes you happy and want to work harder?



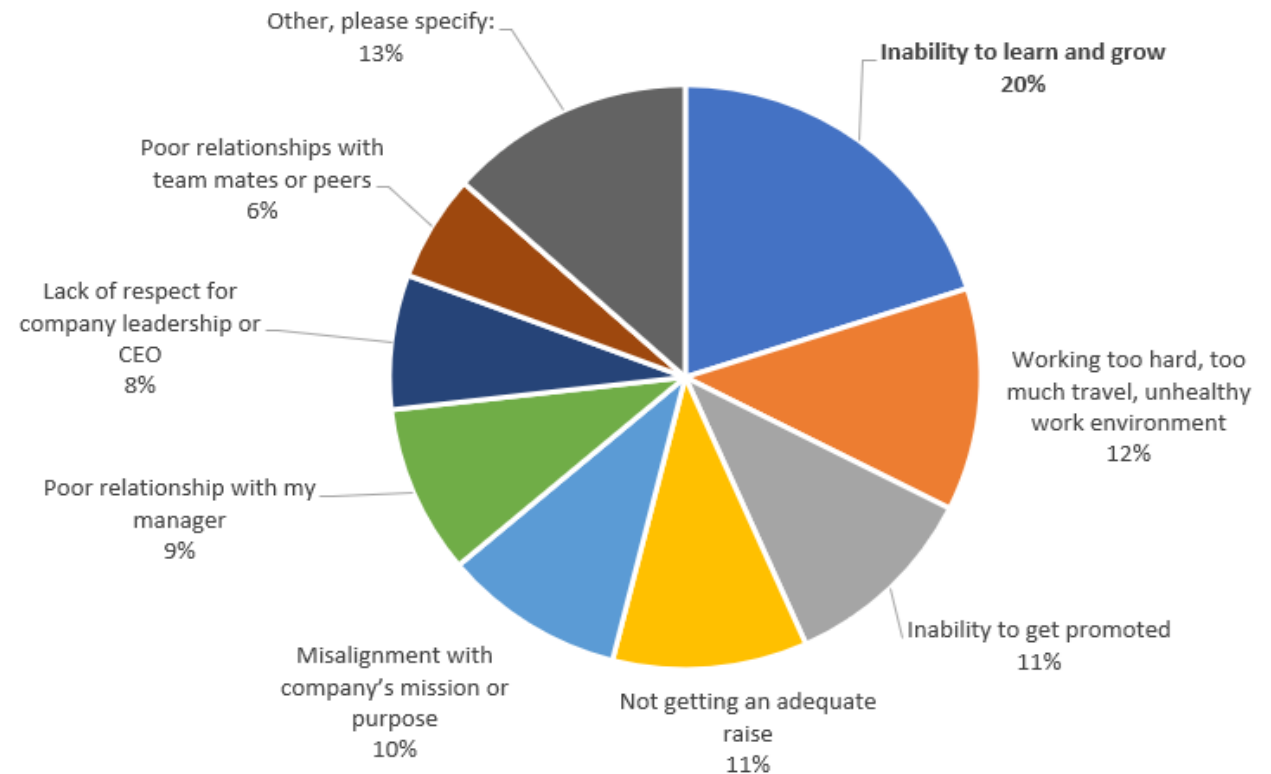
*La curva de aprendizaje
es la curva de ganancia*



Incapacidad de aprender y crecer:

En cuanto sientas que ya no
estás creciendo, es el
momento de buscar un
nuevo trabajo.

**In your current company, what is the #1 most important thing that
would make you look for a new job?**



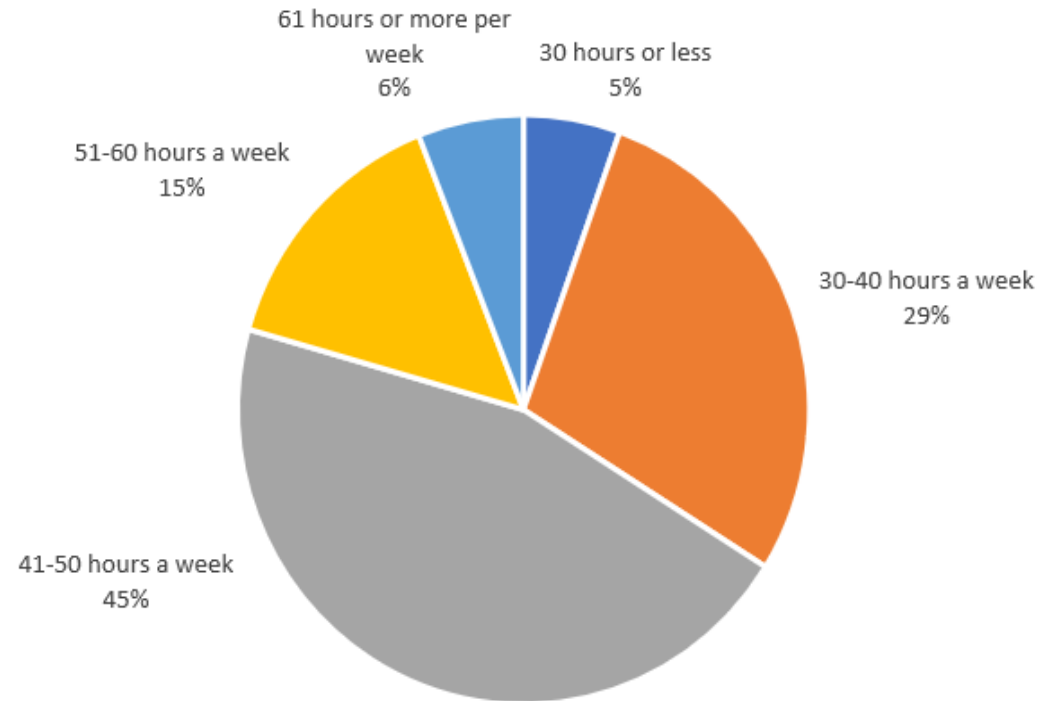
*Los profesionales
trabajan muchas horas.*



El tiempo libre es escaso:

Si quieres aprender y progresar, tienes que hacerlo "en el trabajo" y "en el trabajo".

How many hours a week do you work in a typical week?



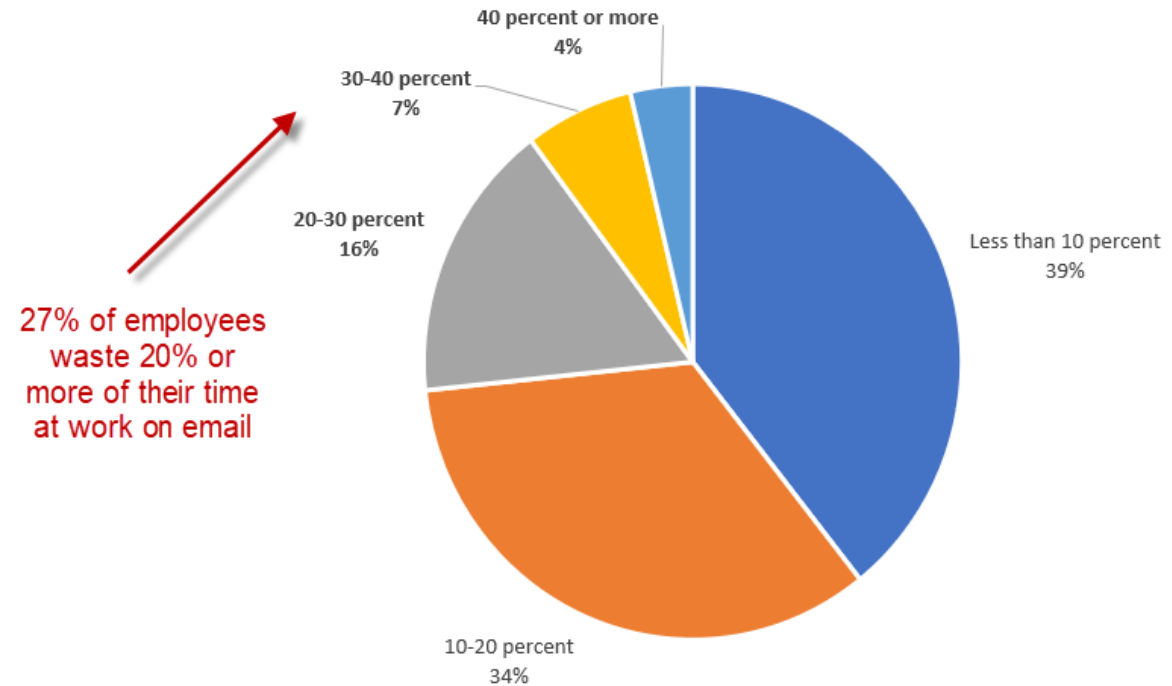
Los correos electrónicos no contribuyen a nuestro trabajo.



Los correos electrónicos consumen mucho de nuestro tiempo:

Más de una cuarta parte de nosotros desperdicia un día a la semana en mensajes que no contribuyen a nuestro trabajo.

In your job, what percent of your time is wasted searching through emails or responding to emails or messages that do not help you get your work done?



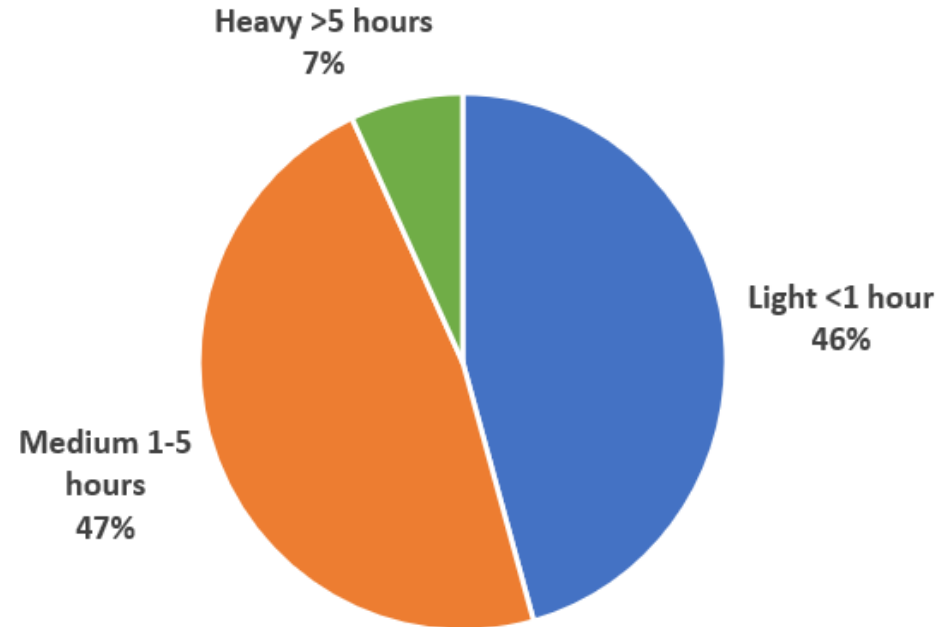
Aprender vale la pena.



Los profesionales encuentran tiempo para aprender:

Están aprendiendo para avanzar en sus habilidades y carreras.

Hours Per Week Learning



Hay que sacar tiempo para concentrarse y aprender.



Los alumnos pesados rinden más:

Son más felices, están menos estresados, son más productivos, tienen más confianza en sí mismos y están más dispuestos a crecer.

The Heavy Learners vs. the Light Learners Are

21%	more likely to feel confident in their work
23%	more likely to take on additional responsibilities at work
74%	more likely to know where they want to go in their career
48%	more likely to have found purpose on their work
39%	more likely to feel productive and successful
21%	more likely to be happy at work
47%	less likely to be stressed at work

Haz del aprendizaje una gran prioridad para tener una carrera feliz y dinámica.



Transformar

Las empresas tienen que transformar su forma de aprender para tener éxito.



Invertir

El aprendizaje debe ser constante, no sólo una vez al año.



Avanzar

Aprender es la clave de tu carrera y además te hace más feliz.

Impacto de la transformación de un lugar de trabajo en un lugar de trabajo de aprendizaje en ti y tus compañeros de trabajo

Testimonios de los **empleados**

Mentor

Cuando llega la persona adecuada, todo cambia.

Nancy y su mentor Jim



"Me abrió todo un abanico de oportunidades profesionales, justo cuando mis sólidas habilidades de marketing de marca corrían el riesgo de quedarse anticuadas".

"¡Nunca se es demasiado viejo para ser mentor!".

Baochi y su mentor James



Mentor

Cuando llega la persona adecuada, todo cambia.

"Me dio una oportunidad cuando parecía que no tenía nada que ofrecer, me invitó a los eventos de la empresa y a las reuniones de estrategia a pesar de que sólo era un contratista, y escuchó atentamente mis ideas de marketing".

"Me motiva mucho para que tenga éxito, me capacita para tomar decisiones y, en general, me hace querer ser mejor persona".

Impacto de la transformación de un lugar de trabajo en un lugar de trabajo de aprendizaje en **ti y tus compañeros de trabajo**

Experiencias **personales**

Impacto de la transformación de un lugar de trabajo en un lugar de trabajo de aprendizaje en ti y tus compañeros de trabajo

- ¿Cómo te sintiste antes, después y durante la formación?
- ¿Cómo repercutió en tu rendimiento laboral?
- ¿Cómo te afectó?

Formar parte del proceso de transformación del aprendizaje en el lugar de trabajo

Aprender a aprender en el trabajo

Retos del aprendizaje en el trabajo para los empleados y cómo superarlos

Aprender en el trabajo: el papel de los empleados

Aprender a aprender en el trabajo

¿Cómo **mejorar** las cosas que te importan?

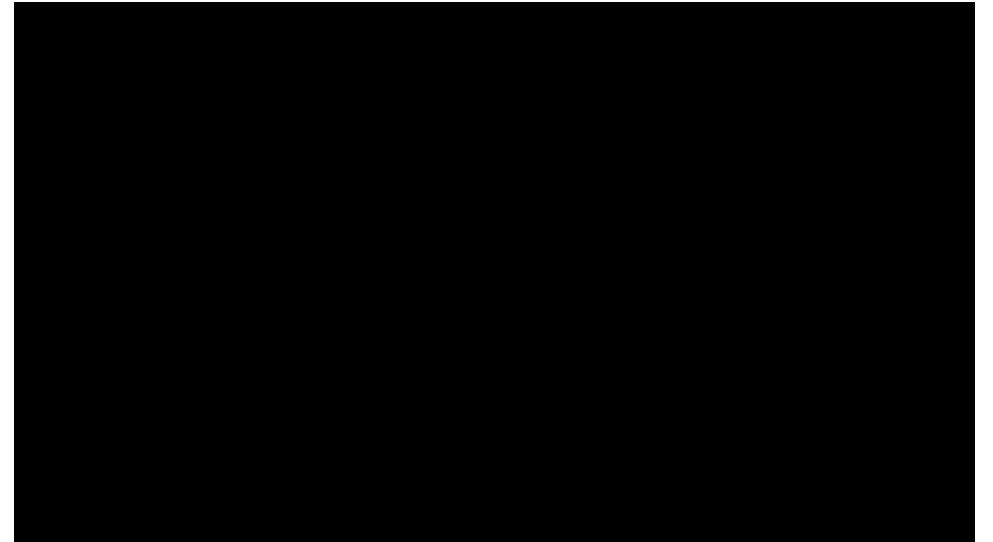
Eduardo Briceño • ¿Cómo mejorar las cosas que te importan?



Eduardo Briceño • Experto en aprendizaje

Eduardo Briceño es un aprendiz, líder, orador y escritor dedicado a hacer posible un mundo más orientado al aprendizaje.

Esta charla se presentó a un público local en TEDxManhattanBeach, un evento independiente.



Eduardo Briceño · ¿Cómo mejorar las cosas que te importan?

“Las personas más eficaces van por la vida alternando deliberadamente entre dos zonas: la zona de aprendizaje y la zona de rendimiento”.

	Zona de aprendizaje	Zona de rendimiento
Objetivo	Mejorar	Hacer lo mejor que podamos
Actividades para	Mejora	Ejecución
Concéntrese en	Todavía no lo domino	Dominar
Errores que hay que cometer	Esperado	Minimizado

¡Cuéntanos!

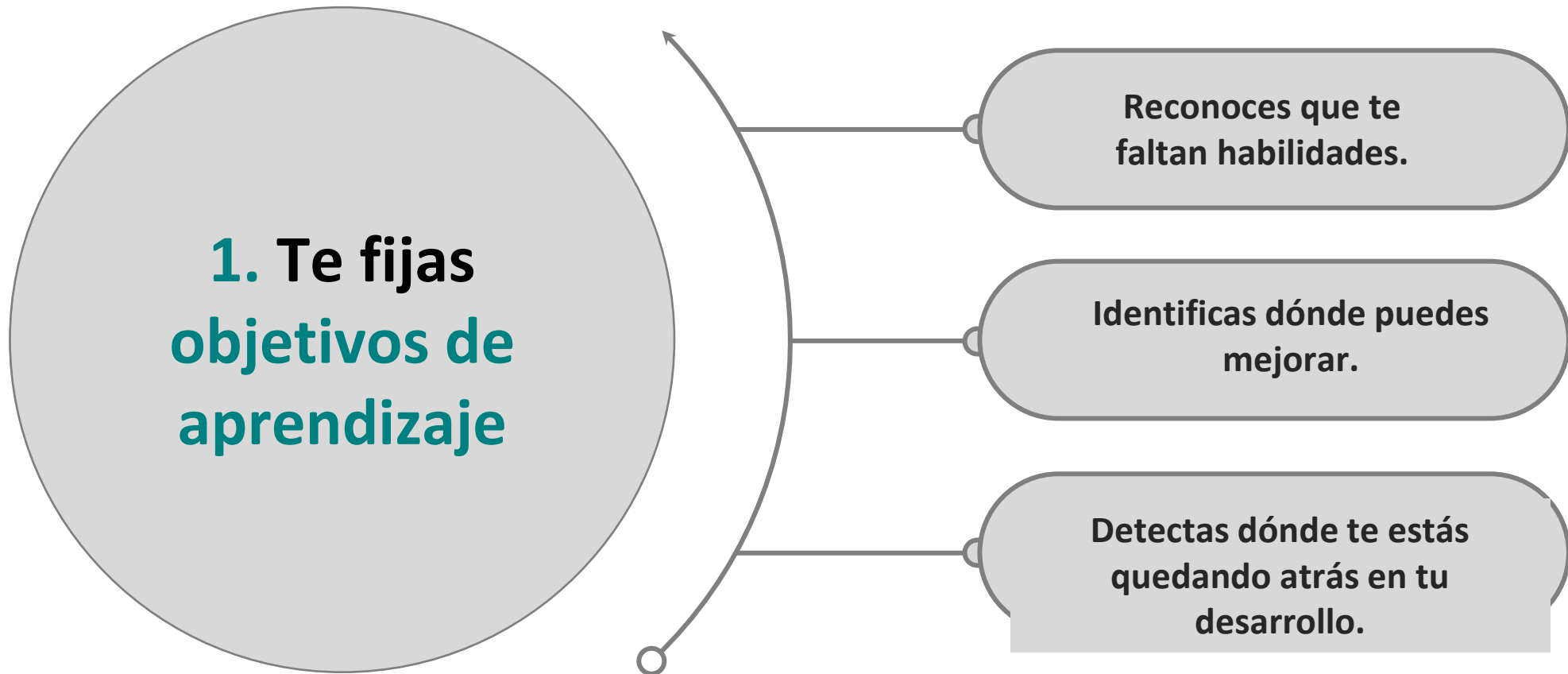
*¿Cuánto tiempo pasas
en su zona de aprendizaje?*

Menti

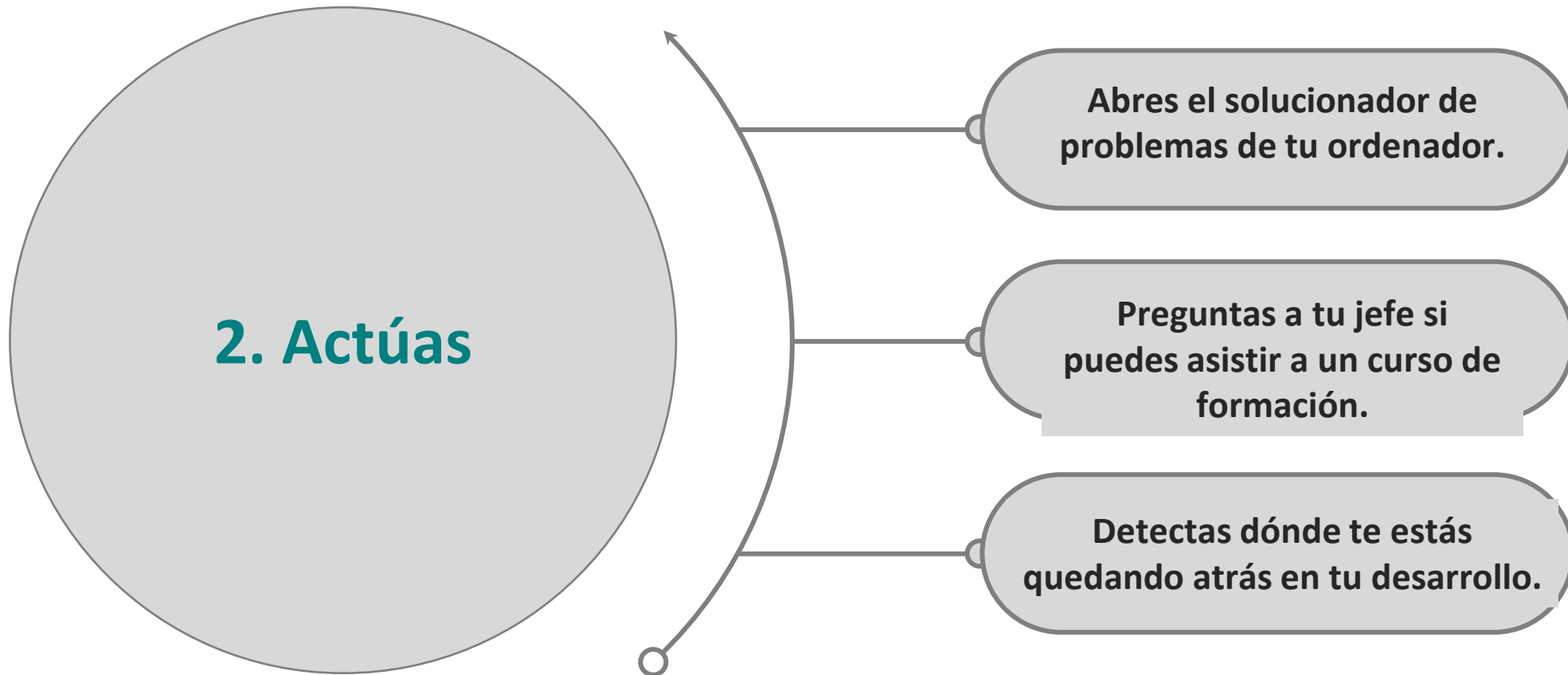
Where does **¿De dónde viene el conocimiento?** come from?



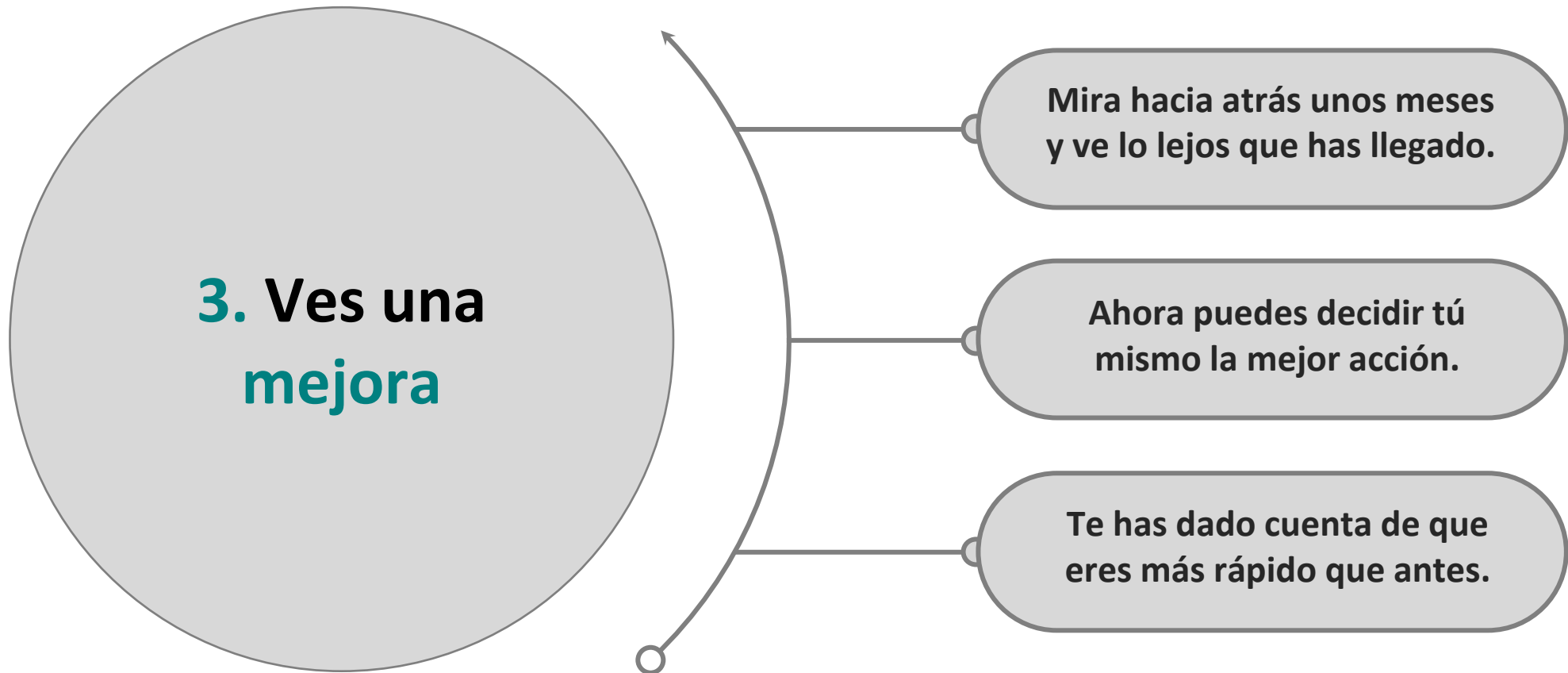
¡Descubre cuando estás aprendiendo en el trabajo!



¡Descubre **cuando estás aprendiendo** en el trabajo!



¡Descubre cuando estás aprendiendo en el trabajo!



¡Cuéntanos de nuevo!
*¿Cuánto tiempo pasas
en tu zona de aprendizaje?*

Menti

Transformar un lugar de trabajo en un lugar de aprendizaje – El papel de los empleados

Desafíos para los empleados y cómo superarlos



- Selecciona el contenido que sea relevante para usted.
- Realiza los cursos en grupo con tus compañeros.
- Prueba los cursos en línea.
- Identificar los beneficios.

Falta de
conocimientos
técnicos



Averigua por qué le resulta difícil el proceso.

Equípate con los conocimientos necesarios.

Pide a alguien que te ayude.

Lee un libro relevante.

Sigue a otro empleado.

Utiliza las herramientas de aprendizaje tradicionales cuando sea apropiado.



- Evita todas las demás distracciones durante el aprendizaje.
- Localiza momentos o zonas tranquilas.
- Utiliza las salas de reuniones no utilizadas.
- Intenta concentrarse en una tarea a la vez.
- Establece límites con otros colegas.
- Utiliza auriculares con cancelación de ruido.
- Aprende cuando se trabaja desde casa.



- Priorizar el aprendizaje
- Reservar tiempo para aprender
- Asignar tiempo de aprendizaje formal
- Participar en sesiones estructuradas
- Eliminar el tiempo del correo electrónico

¿Qué es lo siguiente?

¡Piensa!

- ¿Qué podría hacer con más eficacia?
- ¿Qué procesos no domino del todo?
- ¿A quién admiro y cómo puedo parecerme más a él?
- Si tuviera que mejorar una cosa de mí mismo, ¿qué elegiría?

¡Ponte en el camino de la excelencia!

Juego

Mis temores y esperanzas

Google Jamboard

Los pilares del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo

- **Promover el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo** (Comisión Europea, Informe final del Grupo de Trabajo 2016-2018 de Educación y Formación sobre el Aprendizaje de Adultos)



La visión del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo

- **BB1:** Animar a los empresarios a adoptar una cultura de aprendizaje que apoye el aprendizaje a lo largo de la carrera.
- **BB2:** Garantizar que el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo sitúe a los alumnos en un itinerario de aprendizaje a lo largo de toda la vida (y que esté respaldado por sistemas de orientación y validación del aprendizaje previo).

Compromiso, gobernanza y coordinación

- **BB3:** Asegurar el compromiso a largo plazo de todas las partes interesadas.
- **BB4:** Garantizar una coordinación eficaz entre todas las partes interesadas y acordar las funciones y responsabilidades.
- **BB5:** Comunicar sobre el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo utilizando el lenguaje de aquellos a los que hay que animar.
- **BB6:** Garantizar sistemas de cofinanciación sostenibles en los que todos vean el beneficio de invertir en el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo.

Planificar y garantizar la pertinencia del aprendizaje de adultos en el lugar de

- **BB7:** Garantizar que el aprendizaje en el lugar de trabajo se adapte a las necesidades de los alumnos adultos.
- **BB8:** Garantizar que el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo responda a las necesidades de los empresarios.
- **BB9:** Garantizar la calidad del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo.

Seguimiento y Evaluación

- **BB10:** Establecer sistemas eficaces de seguimiento y evaluación para garantizar que el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo siga siendo pertinente y eficaz.

Los 10 bloques fundamentales de políticas eficaces para promover el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo.

Transformar un lugar de trabajo en un lugar de aprendizaje – El papel de los empleados

Consejos para aprender en el
lugar de trabajo
en el lugar de trabajo

Consejos para **aprender en el trabajo**

¿Cómo se puede aprender durante las horas de trabajo?

Explica a tu jefe
qué y por qué
estás
aprendiendo

- Resuelve el sentimiento de culpa por dedicar tiempo a aprender.
- Explica por qué este aprendizaje es importante para ti.
- Explica cómo este aprendizaje puede beneficiar a tu organización.

Consejos para **aprender en el trabajo**

¿Cómo se puede aprender durante las horas de trabajo?

Reserva el **tiempo** y sé estricto a la hora de **protegerlo**

- Bloquea el tiempo en tu calendario.
- Diga no a las reuniones innecesarias.
- Pon tu teléfono en silencio.
- Cierra tu bandeja de entrada.

Consejos para **aprender en el trabajo**

¿Cómo se puede aprender durante las horas de trabajo?

Intenta encontrar un **tema** que sea **bueno** para el trabajo, y bueno para ti

- Busca un tema interesante.
- Elige un tema que capte tu atención.
- Elige un tema útil para tu carrera o tu desarrollo personal.

Consejos para **aprender en el trabajo**

¿Cómo se puede aprender durante las horas de trabajo?

Ponte un objetivo

- Aprenda a conseguir algo concreto, como un ascenso o un cambio de carrera.
- Márcate objetivos relacionados con el tiempo.
- Márcate objetivos relacionados con la materia.

Consejos para **aprender en el trabajo**

¿Cómo se puede aprender durante las horas de trabajo?

**Hazte
responsable**

- Intenta encontrar a alguien que te pida cuentas.
- Haz que un amigo o colega te controle.
- Acuerda una renuncia, si no consigues completar algún aprendizaje.

Consejos para **aprender en el trabajo**

¿Cómo se puede aprender durante las horas de trabajo?

Share what you've learnt

- Talk about learning.
- Do a presentation to your peers about what you've learnt.
- Share your own advice for keeping up your learning.

Consejos para **aprender en el trabajo**

¿Cómo se puede aprender durante las horas de trabajo?

¿Tiene **otros consejos** para aprender en el trabajo?



Preguntas de revisión



¿Cuáles son los beneficios de un lugar de trabajo de aprendizaje para un empleado?



¿Cuáles son los diferentes tipos de aprendizaje? Pon un ejemplo de cada tipo.



Menciona algunos retos del aprendizaje en el lugar de trabajo para los empleados y cómo puede superarlos.



¿Cómo puedes formar parte del proceso de transformación de la organización para la que trabajas en un lugar de trabajo de aprendizaje?



Prueba de actitud

¡Gracias!



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Número de Acuerdo del Proyecto: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido, el cual refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.