



# ESTUDIO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE impulsando la Sociedad del Aprendizaje como estrategia de desarrollo económico y social de la comunidad autónoma de Extremadura

**CENTRHO**

Asociación Centro de Aedipe

**SOCIEDAD DEL APRENDIZAJE DE EXTREMADURA**



**ESTUDIO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE,  
impulsando la Sociedad del Aprendizaje como estrategia de desarrollo  
económico y social de la comunidad autónoma de Extremadura.**

#### **DEPÓSITO LEGAL**

CC-000276-2020

#### **EDICIÓN**

Primera edición.

Octubre de 2020, en Mérida (Extremadura).

#### **JUNTA DE EXTREMADURA**

#### **EQUIPO**

La Junta de Extremadura ha contado para el estudio y redacción de este proyecto con la **Asociación CentRRho de Aedipe**.

#### **DISEÑO Y MAQUETACIÓN**

Jesús Burgos Berzosa

*jesusburgos.es*

#### **CONTACTO**

PRESIDENCIA. JUNTA DE EXTREMADURA

Para más info: Presidencia de la Junta de Extremadura.

Plaza del Rastro s/n. 06800 Mérida.

924 003 610    [proy.transversales@juntaex.es](mailto:proy.transversales@juntaex.es)

#### **REDES SOCIALES**

[@CulturaEmprendedoraExt](#)

<https://es-es.facebook.com/CulturaEmprendedoraExt/>

[aprenderesunaactitud.es](http://aprenderesunaactitud.es)

 [Sociedad del Aprendizaje de Extremadura](#)

 [@AprendizajeExt](#)

 [@AprendizajeExt](#)

# El impulso de la Sociedad del Aprendizaje como estrategia de desarrollo económico y social de Extremadura

JUNTA DE EXTREMADURA

COMPETENCIAS  
PARA EL SIGLO XXI

1. Capacidad Creativa
2. Pensamiento Crítico
3. Capacidad Colaborativa
4. Capacidad Comunicativa

INNOVACIÓN

Dispuestos a asumir riesgos  
Aprender de los errores





La **Asociación CentRHo de Aedipe** está inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones Registro Grupo 1 sección 1 con el CIF 609968 [...]

**Son fines de la Asociación:**

- a) La investigación, promoción y el desarrollo de los principios, conocimientos, actividades y mejores prácticas de gestión, en relación con la dirección y el desarrollo de personas en las organizaciones como función directiva.
- b) El estudio de las relaciones humanas en la sociedad y en sus instituciones, para el desarrollo y mejora de estas.
- c) La colaboración con AEDIPE y otras asociaciones del ámbito de la función de recursos humanos y dirección de personas, para el mejor cumplimiento de los fines comunes.
- d) Promover y gestionar acciones de formación para sus asociados.

[...]

# introducción

OBJETO DE ESTUDIO

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN

# marco teórico y conceptual

LA NECESARIA COOPERACIÓN TRANSVERSAL

DESAPRENDER PARA APRENDER

# estudio

MODELO DE TRABAJO

UNIVERSO Y CRONOGRAMA

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

ANÁLISIS DE RESULTADOS EN FOCUS GROUP

ALGUNAS REFLEXIONES EN FOCUS GROUP

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

# recursos...

...MATERIALES, NUEVAS METODOLOGÍAS



SOCIEDAD

APRENDIZAJE

DE EXT

23/26

# 1

## INTRODUCCIÓN

**La Junta de Extremadura  
trabaja por y para conocer,  
estudiar e implementar  
acciones innovadoras  
en ámbitos y sectores  
diferenciados que  
permitan el desarrollo de  
nuevas potencialidades  
individuales y grupales  
acordes a la sociedad  
actual cambiante.  
Abordando, desde una  
perspectiva integral, el  
desarrollo de habilidades  
para la empleabilidad.**

# Objeto de estudio

**La sociedad actual cambia de forma muy rápida.** El avance tecnológico y la necesidad de ajustarnos a un mundo laboral incierto hacen que debamos adaptarnos constantemente y que el aprendizaje sea continuo a lo largo de toda la vida. La empleabilidad ya no depende solo de la experiencia o la formación especializada, sino de otras cualidades humanas como nuestra capacidad de comunicación, nuestra capacidad para relacionarnos, nuestra actitud... y, sobre todo, nuestra flexibilidad para adaptarnos a los retos y desafíos que surgen en el día a día.

Debemos **estar abiertos a aprender y desaprender**, ser permeables al entorno y sus requerimientos. Solo así, a través de este aprendizaje constante, desarrollaremos todo nuestro potencial y podremos transformarnos.

Todo cambio supone un periodo de incertidumbre para el que tenemos que estar preparados; un momento de **oportunidades donde el conocimiento y la actitud son claves para poder modificar y transformar la sociedad**; donde compartir los conocimientos adquiridos hará que alcancemos un **cambio colectivo** que nos aportará igualdad y prosperidad a nuestra sociedad.

Las personas cambiamos cuando participamos de experiencias vitales y formativas, por lo que **resulta necesario crear entornos adecuados que nos ayuden a adquirir las competencias necesarias para que las personas, organizaciones y sociedades formen ecosistemas sostenibles.**

La **Junta de Extremadura, a través de su proyecto de la Sociedad del Aprendizaje, aborda desde una perspectiva integral el desarrollo de habilidades para la empleabilidad; favoreciendo la adquisición y el desarrollo de habilidades de las soft skills** imprescindibles para desenvolverse con fluidez en el mercado laboral actual, marcado por el cambio constante, la digitalización y los entornos colaborativos.

Así pues, la **Asociación CentRHo de Aedipe**, que reúne a *expertos en la adquisición de talento en las empresas*, participa en la **Sociedad del Aprendizaje** con la elaboración de este estudio, cuyo objeto es la confección de un **"DIRECTORIO ANUAL DE COMPETENCIAS clave para la empleabilidad"**.

**Es necesario e imprescindible potenciar las comunidades y procesos de aprendizaje e innovación. La Administración debe dar respuesta ante los retos que se le plantean en este sentido, determinando la forma en que las políticas públicas pueden afectar al desarrollo de los procesos de cambio, individuales y/o colectivos.**

# Objetivos de la investigación

## OBJETIVO GENERAL

**Identificar las percepciones generales** que los responsables de RRHH tienen en torno a lo que denominan competencias críticas y/o más demandadas en el mercado laboral español, tanto en el momento presente como en un futuro próximo.

## OBJETIVO ESPECÍFICO

**Priorizar aquellas competencias que son clave para contratar** perfiles nuevos y **desarrollar** los existentes en la organización.

Además, **identificar las competencias clave** en el territorio de la Comunidad Autónoma de Extremadura, priorizando la importancia de estas y sugiriendo pautas desde la visión de los propios profesionales de RRHH en dicha comunidad autónoma para adquirirlas y desarrollarlas.

El documento resultante del estudio recogerá todas estas percepciones para facilitar la toma de decisiones de aquellos agentes que operan en el mercado laboral.

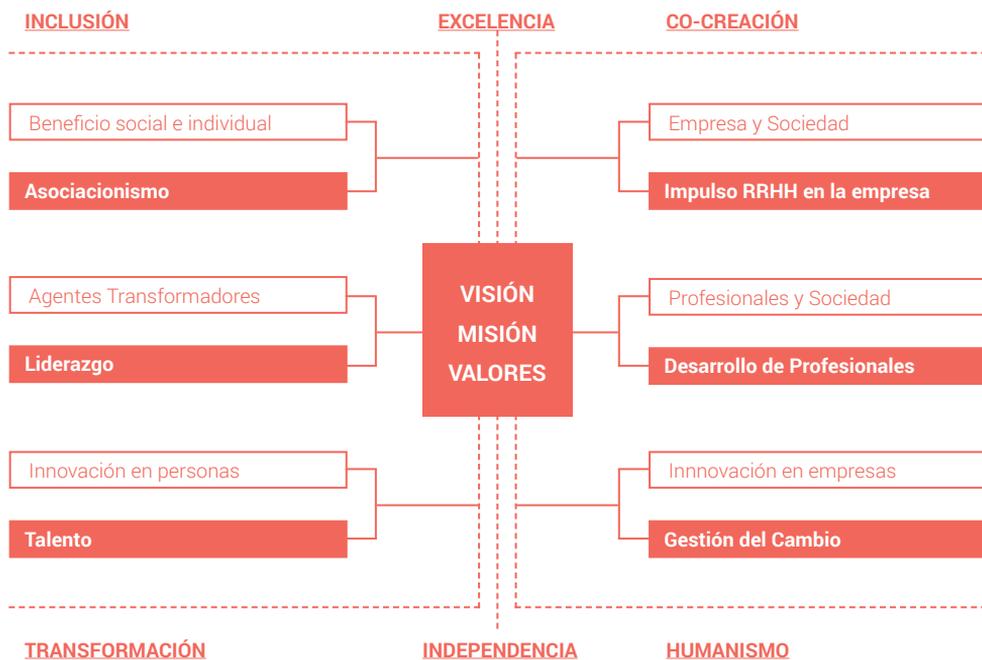
La metodología usada en este estudio facilitará a los directores y profesionales de RRHH encargados de la selección de personal **despejar la incógnita sobre cuáles son las competencias más demandadas en el mercado laboral español**; tanto en el presente como en un futuro inmediato y en un entorno nacional que pueda trasladarse a las especificidades de la Comunidad Autónoma.

**La Junta de Extremadura  
continúa desarrollando  
diferentes acciones y  
propuestas que posibilitan  
la oportunidad de aprender  
y de sacar lo mejor de  
uno mismo, fomentando  
actitudes y emociones  
positivas que ayudan a las  
personas en su día a día a  
alcanzar metas comunes e  
individuales.**

# Justificación

En nuestro mercado laboral operan diferentes agentes, cada uno de los cuales tiene una imagen propia de la realidad que observa y sobre la que incide. Asociaciones profesionales e independientes, de carácter no lucrativo, como es el caso de **CentRHo**, aportan una **visión neutral, aséptica, no sesgada y transparente**.

La **Asociación CentRHo de Aedipe** trabaja por el desarrollo de los profesionales y está comprometida con la mejora y sostenibilidad de las organizaciones





¡Tenemos que  
hacer cosas que  
no nos gustan!

# 2

**MARCO TEÓRICO  
Y CONCEPTUAL**

**Desde la Junta de Extremadura se aborda el estudio del cambio que se está generando en torno a las competencias profesionales, abriendo un interesante y necesario debate que redundará en la mejora de la productividad y competitividad personal y empresarial.**

# La necesaria cooperación transversal

El ser humano, a lo largo de la historia, ha vivido en una permanente transformación. En todo cambio, sea del orden que sea, se producen mutaciones en cadena que producen a su vez ondas expansivas inductoras de mayores transformaciones. La sensación de radicalidad en los cambios viene determinada entre otros factores por dos elementos que resultan clave: la velocidad y el impacto.

El ser humano necesita comprender y asimilar los cambios. Para ello debe:

- 1) gestionar una cantidad de información que le permita interiorizarlos;
- 2) analizar las características de ese proceso de cambio y las consecuencias que conlleva y...
- 3) incorporarlos a su ecosistema con el fin de adaptarse y obtener ventajas competitivas.

¿Qué queremos decir, entonces, cuando decimos que vivimos en un entorno de cambio sin precedentes? Pues dicho en pocas palabras, que *tenemos que cambiar las alas del avión en pleno vuelo*. El cambio es global, multidimensional y se produce a tal velocidad que nos cuesta procesar la información. Como en la propia evolución de la especie, **el cambio, la adaptación, es una competencia desenfadada por los recursos** y, el resto ya lo conocemos, solo sobreviven los más eficientes, aquellos que obtienen mejores resultados manejando recursos escasos.

Una disrupción total, acelerada por el vector tecnológico, donde **ya no hay compartimentos estancos y las fronteras entre sectores económicos y de actividad se desdibujan**. Donde **para administrar de forma eficiente esta transformación es necesaria una cooperación transversal**, aprovechando los distintos recursos de múltiples actores que, uniendo sus capacidades, producen espacios de **co-creación y colaboración**.

En este sentido, asociaciones de profesinales, como *CentRHO\**, y estudios como este contribuyen a generar ese canal que sirva para vehicular el impulso de los

profesionales para compartir conocimiento, vislumbrar tendencias y analizar los profundos cambios que vivimos.

Nuestra obligación como directivos tiene que ser **facilitar el entorno adecuado para que el potencial, la innovación y la creatividad de nuestros equipos se desarrolle, crezca y produzca frutos** para el bien de las personas que integran la organización y, por extensión, de esa sociedad de progreso que buscamos.

Rafael Cabarcos, presidente Asoc. CentRHo (AEDIPE)

*\*AEDIPE es la asociación española de referencia en el mundo de la gestión de los recursos humanos.*

# Desaprender para aprender

Nunca ha sido tan difícil predecir el futuro como lo es ahora. Disponemos de inteligencia artificial, billones de datos, algoritmos y, sin embargo... la realidad continúa superando las mejores películas de ciencia ficción que cualquiera de nosotros hayamos visto. Las Torres Gemelas, Lehman Brothers, el Brexit o la COVID19 son acontecimientos que evidencian uno de los grandes retos del siglo XXI: predecir el futuro a corto, a medio y a largo plazo.

A principios de los 90, el US Army War College acuñó el término **VUCA** para describir un **entorno caracterizado por su Volatilidad, Incertidumbre (Uncertainty), Complejidad y Ambigüedad**. Para muchos este contexto es apasionante y para otros tremendamente desconcertante. Lo único que sabemos es que **venimos de un pasado en el que funcionaba una dinámica basada en el “predecir y controlar” y que esta nueva normalidad requiere de nosotros que elevemos nuestra capacidad de “percibir y actuar”**. Percibir con efectividad qué está ocurriendo ahora y actuar con agilidad y sentido común. **Y para esto existen competencias que son esenciales** en todos nuestros profesionales y que podríamos agrupar en dos grandes familias: tecnología y personas.

**Nuestra responsabilidad es asegurar que individuos, organizaciones y la sociedad en general dispongan de las competencias necesarias para desenvolverse con éxito en el presente y prepararse para un futuro que aún no imaginamos cómo será.**

**Precisamos competencias tecnológicas** que nos doten de la velocidad, precisión y rigor para disponer de información que nos permita tomar decisiones rápidamente con el mínimo error posible, realizar tareas rutinarias que una máquina hace mejor que un hombre y, en definitiva, hacernos la vida más fácil.

**Precisamos competencias del ámbito de las personas**, porque los seres humanos somos insustituibles por nuestras enormes fortalezas a nivel cognitivo y emocional, como la habilidad de comprender de un modo único las relaciones causales, utilizar la empatía para comprender a otros seres humanos, gestionar de una manera efectiva la ambigüedad e imaginar nuevas realidades que no existen todavía.

Las competencias tecnológicas nos van a permitir lograr más cosas con menos esfuerzo y las competencias interpersonales son las que aseguran que con esa tecnología construimos un mundo en el que todos nosotros queremos vivir.

Y para incorporar nuevas competencias, debemos dejar espacio. **Dejar espacio implica desaprender para aprender, abandonar patrones obsoletos que fueron exitosos en el pasado y que en estos momentos están limitando el rendimiento de las personas, de las empresas, de las instituciones y de la sociedad.**

En palabras de Winston Churchill, *“estamos ante nuestra hora más gloriosa”* y **es el momento de hacer una apuesta firme por el desarrollo de aquellas competencias que nos capacitan para** solventar los retos que nos plantea nuestro presente y aseguran nuestra sostenibilidad y prosperidad futura a nivel individual, organizativo y social.

Susana Gómez,  
Vicepresidenta de la Asociación CentRHo (AEDIPE)

**Desaprender para aprender  
es la palanca que nos  
va a permitir construir  
organizaciones de alto  
rendimiento y sostenibles,  
que son capaces de  
responder con efectividad  
a las necesidades de todos  
los grupos de interés.**

LIBERACIÓN

ESCALA DE EXTREMADURA

REPENSANDO



YO NO SOY MÁS QUE TÚ  
TÚ NO ERES MÁS QUE

pasivos

asertivos



# 3

**ESTUDIO**

**La toma de datos del estudio se realizó a un grupo de Directores de RRHH, de empresas españolas y sede en España, entre diciembre de 2019 y febrero de 2020. La finalidad del mismo consistía en obtener un catálogo propio y ordenado de competencias críticas junto a otras que, sin ser claves, son deseables y puntuables.**

# Modelo de trabajo

Identificación de competencias y definición de estas según la praxis y validación por parte del equipo de dirección del estudio.

## GLOSARIO DE COMPETENCIAS



**1.- Learnability / autodidacta / compromiso con el autodesarrollo.** Estar abierto al aprendizaje continuo, estar al tanto de nuevas tendencias, tener la curiosidad por conocer nuevos entornos, destinar tiempo y esfuerzo a mejorar sus capacidades.



**2.- Compromiso / responsabilidad.** Identificarse con los valores y retos de la organización apoyando sus políticas y defendiendo sus intereses como propios. Persona confiable con los encargos que se le encomiendan, que ejecutará con su mayor diligencia y entrega.



**3.- Innovación / creatividad.** Buscar nuevas formas de hacer, otras soluciones, sin limitarse a aplicar siempre la misma receta, explorar otros modos sin miedo a equivocarse



**4.- Gestión de equipos / liderazgo.** Ser capaz de inspirar la acción de un grupo para dirigir su actividad hacia los objetivos planteados, motivando a sus miembros para desarrollar sus capacidades.



**5.- Negociación / resolución de conflictos.** Capacidad para desarrollar acuerdos positivos para las partes. Conseguir conciliar posturas y superar los enfrentamientos personales centrándose en las soluciones



**6.- Orientación a resultados / perseverancia / motivación al logro.**

Capacidad para fijarse objetivos ambiciosos y orientarse a su consecución desplegando para ello todas las capacidades necesarias, no cesando a pesar de las dificultades que se encuentre a lo largo del proceso.



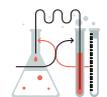
**7.- Comunicación / influencia / persuasión.** Habilidad para expresar adecuadamente las ideas, inspirando al auditorio y captando la atención. También incluye la puesta en práctica de una adecuada escucha activa que favorezca el intercambio de ideas



**8.- Adaptación al cambio / flexibilidad.** Capacidad de modificar su organización, procesos, planteamientos o modos de hacer, ante imprevistos, nuevas tecnologías, cambios internos en la organización o cambios sociales en el entorno.



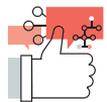
**9.- Análisis (pensamiento analítico).** Tener la capacidad de entender adecuadamente los problemas o situaciones que se planteen, siendo capaz de descomponerlo, de analizar sus causas y de priorizar soluciones.



**10.- Síntesis.** Ser capaz de extraer lo esencial de las situaciones o de las argumentaciones, expresándolo de manera breve y sencilla.



**11.- Idiomas.** Tener la capacidad de comunicarse adecuadamente en una o varias lenguas extranjeras.



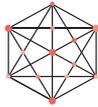
**12.- Habilidades comerciales / orientación a cliente.** Capacidad para comprender adecuadamente las necesidades de los clientes y saber gestionarlas de manera satisfactoria para ellos, consiguiendo así incrementar las ventas de la organización.



**13.- Colaboración / trabajo en equipo.** Tener una actitud cooperativa cuando trabajas con los demás, no buscando el protagonismo individual, haciendo prevalecer el interés colectivo, favoreciendo la interacción entre unos miembros y otros del equipo y adaptándose a las necesidades del grupo.



**14.- Inteligencia emocional e interpersonal.** Capacidad para entender y saber gestionar tus emociones y las emociones de los demás.



**15.- Gestión de la diversidad.** Aceptar la diferencia como factor de enriquecimiento, tratando a personas diferentes por edad, orientación sexual, raza, sexo o cualquier otra situación con igualdad, mostrando una actitud abierta y favoreciendo la integración y la convivencia.



**16.- Conocimiento técnico.** Base de conocimientos necesarios para desarrollar con éxito la función específica del puesto de trabajo.



**17.- Manejo del tiempo.** Establecer adecuadamente las tareas y asignar los tiempos con realismo para llegar a la consecución de las actividades encomendadas en tiempo y forma adecuada.



**18.- Pensamiento crítico.** Capacidad para darle la vuelta a las argumentaciones, de ver las situaciones desde distintas perspectivas, analizando lo positivo y negativo de los planteamientos de los demás, pero también de los propios.



**19.- Organización y planificación.** Establecer adecuadamente las tareas y asignar los tiempos con realismo para llegar a la consecución de las actividades encomendadas en tiempo y forma adecuada.



**20.- Agilidad en la toma de decisiones.** Capacidad para diagnosticar las situaciones y actuar en consecuencia, adoptando con seguridad las acciones a seguir sin demorarse en análisis o actividades dilatorias.



**21.- Resiliencia.** Mantener la calma ante los problemas y contratiempos, aceptando las situaciones como son y adaptándose a ellas para conseguir salir fortalecido.



**22.- Intra-Emprendimiento / proactividad.** Capacidad de plantear nuevos proyectos o iniciativas de carácter empresarial alineados con el negocio de la compañía para contribuir al crecimiento y desarrollo de la organización.



**23.- Habilidades digitales.** Está relacionada con la capacidad de asimilar el uso de nuevas tecnologías en el entorno de trabajo, en la medida que son implementadas por la organización.



**El objetivo general de la toma de datos del estudio era la identificación de las 10 competencias clave a través de los profesionales asociados invitados a participar en la encuesta.**

**Tras la encuesta se realizaron 2 focus group con directivos de empresas de Extremadura, donde se compartieron percepciones sobre las competencias clave y deseables.**

# El estudio: universo y cronograma

## UNIVERSO DEL ESTUDIO

El universo de la encuesta ha sido de **2.165 invitados a participar** en la encuesta del proyecto. De ellos, 665 profesionales eran de empresas con sede en Madrid y/o en Extremadura y 1.500 profesionales de empresas con sede en el resto de los territorios nacionales.

El total de respuestas ha sido de 99. **Se han dado por validas 91 respuestas.**

## CRONOGRAMA

		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Fase 0	Preparación						
Fase 1	Encuesta						
Fase 2	Recogida						
Fase 3	Focus						
Fase 4	Resultados						

El diseño y aplicación de la encuesta ha sido con metodología online. Se ha utilizado el programa *typeform*.

**70 directivos,  
20 responsables de área /  
departamento, 2 CEO,  
1 profesor y 1 orientador  
laboral respondieron a  
la encuesta. EL 34,7%  
de esos profesionales  
tienen la sede social de  
la compañía en la CA de  
Madrid y el 30,6% en  
Extremadura. El 51% de  
esas empresas tienen  
un ámbito de actuación  
internacional, el 40,8%  
nacional y el 8,2% regional.**

# Resultados de la investigación

Dentro del estudio, a la pregunta de “**cuáles son las 10 competencias que consideras más necesarias en los trabajadores o profesionales que contratas actualmente en tu organización**”, las 91 respuestas obtenidas han dado como resultado las siguientes **Soft skills**:

01. **Compromiso/responsabilidad**
02. **Adaptación al cambio/flexibilidad**
03. **Colaboración/trabajo en equipo**
04. **Liderazgo**
05. **Innovación/creatividad**
06. **Inteligencia emocional/interpersonal**
07. **Orientación a resultados**
08. **Learnability**
09. **Comunicación**
10. **Organización y planificación**

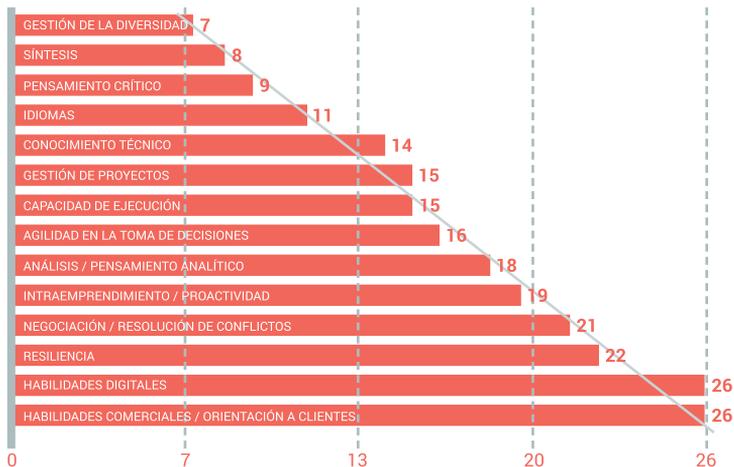
El resto de las competencias quedarían en el siguiente orden:

11. **Habilidades comerciales /orientación a cliente**
12. **Habilidades digitales**
13. **Resiliencia**
14. **Negociación / resolución de conflictos**
15. **Intraemprendimiento / proactividad**
16. **Análisis / pensamiento analítico**
17. **Agilidad en la toma de decisiones**
18. **Capacidad de ejecución**
19. **Gestión de proyectos**
20. **Conocimiento técnico**
21. **Idiomas**
22. **Pensamiento crítico**
23. **Síntesis**
24. **Gestión de la diversidad**

## LAS 10 COMPETENCIAS CLAVE

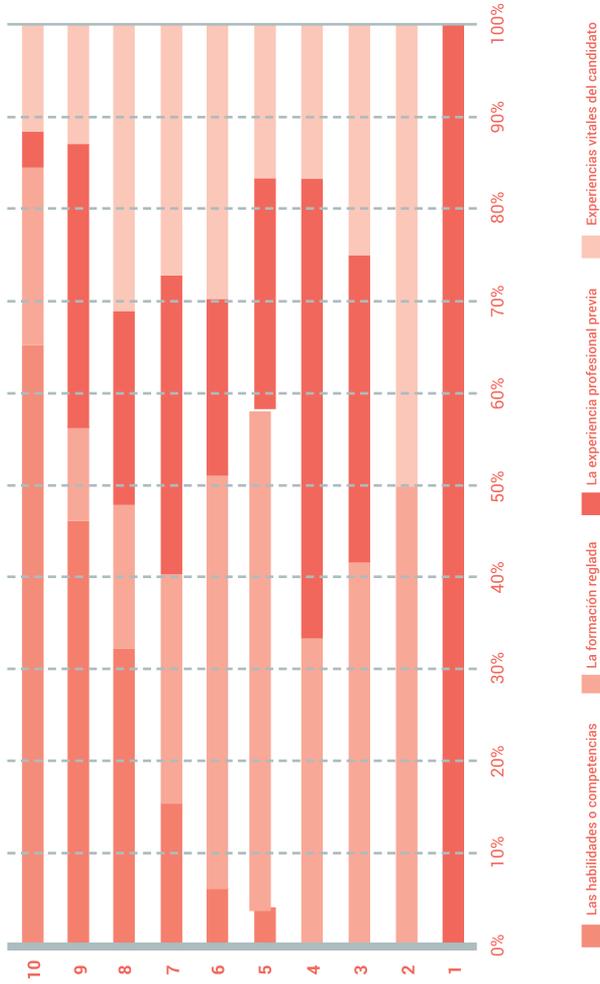


## OTRAS COMPETENCIAS\*



\*número de veces que se repiten cada una de ellas en el total de respuestas obtenidas.

## IMPORTANCIA QUE SE CONCEDE EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN A ESTOS 4 FACTORES



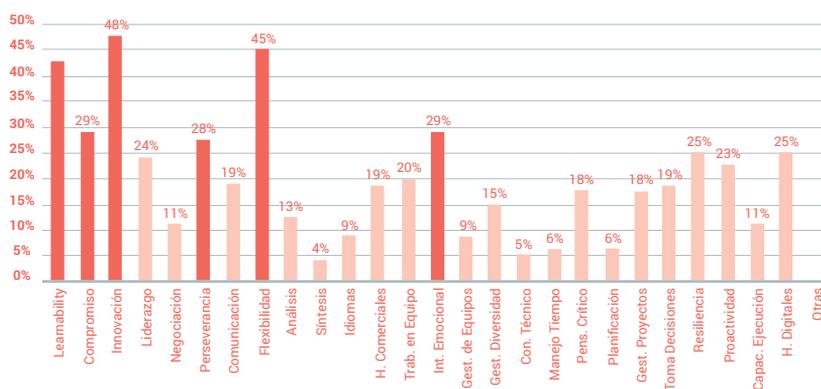
## UNA VISIÓN A CORTO PLAZO

Al preguntar sobre la visión a futuro, formulando la pregunta sobre la **identificación de las competencias más críticas a incorporar en las organizaciones en los próximos 3/5 años**, se deduce que **las 3 principales Soft skills** que los directivos de RRHH buscan y evalúan en los procesos de incorporación de talento a sus organizaciones son:

- 1.- La **innovación**, con un 48% de respuestas.
- 2.- La **flexibilidad**, con un 45%, entendida como *adaptación al cambio*.
- 3.- La **learnability** o la *capacidad para asumir tu propio aprendizaje a lo largo de la carrera profesional*, con un 43%.

Junto a ellas, la **inteligencia emocional** comparte la misma importancia que el **compromiso**, muy seguido de la **orientación a resultados**.

### COMPETENCIAS MÁS CRÍTICAS A INCORPORAR EN LOS PRÓXIMOS 3/5 AÑOS





**Para identificar las competencias más importantes para el desarrollo de un mercado laboral ajustado a las necesidades de Extremadura, se realizó un análisis cualitativo sobre un grupo de directivos y profesionales de empresas con sede en Extremadura de sectores como comercio y distribución, agricultura, servicios empresariales y consultoría y formación.**

# Análisis de resultados en focus group

Conclusiones literales:



## 1.- Compromiso / responsabilidad.

Se echa en falta el sentido de compromiso con las responsabilidades que las personas tienen en las organizaciones. Parece que los problemas y las soluciones son de otros. La proactividad e iniciativa en afrontar retos y resolverlos es una necesidad en un entorno de trabajo. El directivo no puede estar ocupado en supervisar de manera minuciosa el trabajo de sus personas, debe confiar en su desempeño y dedicarse a tareas que aportan valor al negocio.

Como matiz, es importante enfocar el compromiso como el accountability, es decir, la capacidad de cada persona de asumir las responsabilidades propias de su desempeño y de las decisiones que toma en cada momento.



## 2.- Adaptación al cambio / flexibilidad / resiliencia.

En el entorno VUCA y ante la diversidad generacional que existe, con una competencia creciente, es necesario saber adaptarse permanentemente a los cambios. No podemos asumir los cambios futuros mediante la incorporación de personas más jóvenes y capacitadas. Las que ya están, procedentes de otras generaciones y con otros conocimientos, deben adaptarse a los nuevos sistemas, al entorno y a la competencia.

La adaptación debe ir acompañada de una proactividad y una reacción positiva ante las dificultades e incertidumbres. En ocasiones, esta actitud viene de la experiencia y en otras debe considerarse una cualidad a desarrollar en base a experiencias y entrenamiento.

Y la adaptación al cambio/resiliencia no solo como una espera a que lleguen los cambios y a adaptarnos, sino como una capacidad de prever lo que va a venir e irnos preparando.



### 3.- Learnability / autodidacta / compromiso con el autodesarrollo.

Ya no es solo la capacidad de aprendizaje para adaptarse a los nuevos requerimientos de los puestos lo que se necesita. Para mantenerse competitivos en el mercado de trabajo, cada persona debe ser dueña de su propio desarrollo profesional y tener inquietudes de aprendizaje, no solo dentro de su organización sino también al margen de ella. Es el deseo de aprender, de saber, de conocer y hacer que ese conocimiento mejore su empleabilidad.

Hay sectores y puestos en los que se manifiesta que mientras la persona aporte un nivel cultural suficiente y una capacidad de aprendizaje y de adaptarse al cambio, la organización se encarga de dotarle de los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto. La formación dual y dentro de la compañía son estrategias, pero requieren de la capacidad de las personas para adaptarse al puesto y a adquirir permanentemente nuevos conocimientos.



### 4.- Gestión de equipos / liderazgo /facilitador.

Necesitamos personas que sean capaces de mover a otras, como dinamizadores con un rol de integración y participación en los equipos, de aunar esfuerzos y llevarlos a un objetivo común, sin egos y sin que necesiten de la autoridad jerárquica para ejercer este liderazgo facilitador.



### 5.- Inteligencia emocional e interpersonal.

Con el desarrollo tecnológico y a la velocidad que nos está llegando, los aspectos que tienen que ver con la comunicación, la habilidad de desarrollar una marca personal, de empatizar con el otro, es

decir, todo lo que está relacionado con el mundo de las emociones que nos engancha como seres humanos cobra mayor relevancia. Tiene que ver con todo aquello que no pueden hacer las máquinas.



### 6.- Habilidades comerciales / orientación a cliente.

La capacidad para empatizar con las necesidades del cliente y establecer relaciones confiables que se prolonguen a lo largo del tiempo es básica para la estabilidad de las empresas. Los aspectos técnicos son importantes, pero más es saber transmitir a los clientes lo que hacemos y las soluciones que se pueden brindar a otras compañías. Con ese matiz, de empatizar y ofrecer soluciones. Con un carácter de prever problemas y anticipar soluciones.

Además, dentro de cualquier organización, cualquiera de sus integrantes debe orientar su trabajo hacia el cliente final. No hay cliente interno. Solo un cliente, el de la compañía.



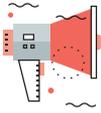
### 7.- Colaboración / trabajo en equipo - colaborativo.

La diversidad es el elemento sobre el que se establecen las relaciones dentro de un equipo, en donde las jerarquías se difuminan y las responsabilidades estanco pierden sentido. Todos participan de todo, aportan en función de sus conocimientos y percepciones. Lo importante es el objetivo común. El desarrollo de un proyecto de éxito.



### 8.- Habilidades - competencias digitales.

La incorporación de nuevas tecnologías se hace cada vez con mayor rapidez y debemos desarrollar una capacidad de adaptación al cambio tecnológico y a asumir el manejo de nuevas tecnologías sin que sea prácticamente necesario pasar por formación específica. La tecnología nos ayuda a ser más eficientes y eficaces.



## 9.- Idiomas.

En concreto en nuestra Región no podemos mantener un nivel empresarial cuyo mercado sea el interior. Somos un millón de habitantes y ya no es solo necesario salir al resto del Estado, sino ofertar y aprovechar oportunidades fuera del país. Algunas de estas iniciativas no se han llevado a cabo por la falta de conocimientos de idiomas por parte de las personas y perfiles que deberían asumir estas responsabilidades.

Como resultado del focus group, se identificaron los **perfiles con mayor escasez y dificultad de cubrir sus puestos** dentro de Extremadura y en sus principales sectores de actividad:

<b>Alimentación</b>	>>>>	Operarios especializados
<b>Agrario</b>	>>>>	Operarios especializados
<b>Industria química</b>	>>>>	Operarios especializados
<b>Transporte terrestre</b>	>>>>	Operarios especializados
<b>Mantenimiento</b>	>>>>	Soldadores y electromecánicos
<b>Administración</b>	>>>>	Personal administrativo cualificado



**Como complemento de la metodología cualitativa varios directivos del focus group eligieron y reflexionaron sobre la competencia más importante para ellos.**

## Algunas reflexiones en el focus group

**María Isabel López**  
Directora de RRHH  
APIS

**"ADAPTACIÓN AL CAMBIO"**

En un entorno VUCA como en el que nos encontramos, es necesario que las nuevas generaciones tengan facilidad para adaptarse a los cambios desde la flexibilidad y la polivalencia. La agilidad con la que los empleados seamos capaces de adaptarnos es vital para el crecimiento personal y profesional, así como para la buena salud y marcha de cualquier empresa.

**Juan Manuel Fernández**  
Jefe de RRHH  
BA GLASS

**"COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD"**

Actuar en todo momento como si el empleado fuese el propietario de la empresa, siempre al amparo de la misión, visión y valores de la misma, y además ofreciendo su aportación personal para generar valor es el compromiso. Implicarse al máximo y dar lo mejor de uno mismo, día a día y en cada actividad cotidiana, es responsabilidad. Ambas competencias, muy relacionadas entre sí, son imprescindibles para que la empresa cumpla con sus objetivos y evolucione. Las personas forman parte fundamental de la empresa. Personas comprometidas y responsables hacen empresas sólidas y sostenibles.

**Eva Mateos González**  
Directora General de Personas  
GRUPO PREVING

**“INTELIGENCIA EMOCIONAL”**

Crecer incorporando empresas pasa por la integración de las personas, poniéndose en su lugar, acompañándolas emocionalmente.

Es necesario influir para atraer, para desarrollar, para retener talento. Esto precisa de empatía, entender las razones del otro. Las competencias emocionales son clave para crecer. La emoción es el motor más potente de la conducta.

**Enrique Saldaña Herranz**  
HR Mgr Mediterranean Belt  
JOHN DEERE

**“INNOVACIÓN, CREATIVIDAD”**

Los tiempos cambiantes en los que desarrollamos nuestra actividad profesional, en el que más allá de la transacción de bienes y servicios se ve impactado por el alto grado de información a manejar, la gran oferta de canales de comunicación hace que nuestros negocios tengan que hacer las cosas de forma diferente. Tenemos que ser capaces de generar entornos que fomenten creatividad e innovación, esto además de ser bueno para la supervivencia de nuestras empresas, nos convertirá en un polo de atracción para el mejor talento joven, ellos sí se han educado y desarrollado en la escuela y en la universidad además de socialmente con paradigmas de creatividad muy distintos a los nuestros.

**Paz Fonteboa Mateos**  
Regional Head of HR Europe  
ORANGE BUSINESS SERVICE

**“ADAPTACIÓN, FLEXIBILIDAD”**

Es una competencia clave hoy y para el futuro. Nuestro entorno y el de la empresa desde hace ya varios años está en continuo cambio y el ser capaz de adaptarse o ser flexible es primordial.

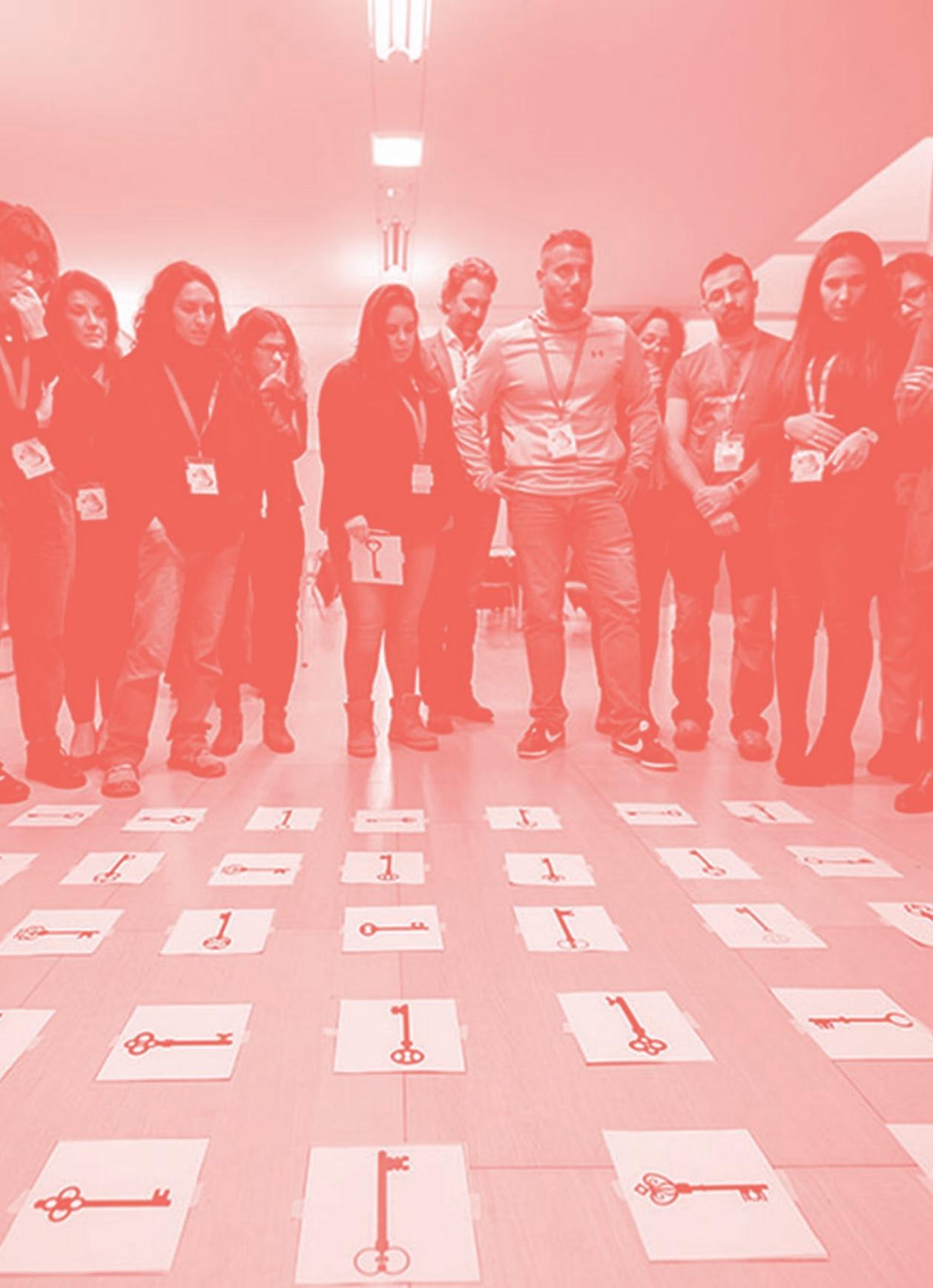
El ser flexible es ahora incluso más importante que tener determinadas competencias técnicas porque estos conocimientos pueden ser adquiridos con el paso del tiempo, que no el adaptarse al cambio.

La flexibilidad en el mundo laboral permite a las empresas poder adaptar a sus empleados a las necesidades de negocio, presentes y futuras, y eso les da un valor diferencial, ya que les permite anticiparse y estar preparados, de modo que su subsistencia será mayor. En definitiva, la adaptación al cambio y/o flexibilidad son un elemento esencial para las empresas en este nuevo entorno social y empresarial.

# EN CONCLU\_ SIÓN

Los individuos con las habilidades demandadas liderarán la fuerza de trabajo de nuestras organizaciones, mientras que aquellos sin habilidades estarán en mayor riesgo de quedarse atrás. Ayudar a las personas a mejorar las competencias y adaptarse al mundo laboral que cambia rápidamente será el reto decisivo de nuestro tiempo.

**Nuestro objetivo debe ser identificar los cambios que el mercado de trabajo produce y requiere para adecuar el sistema de competencias en cada momento, aportando el equilibrio adecuado entre la tecnología, el talento y la conexión humana. De esta manera se moldeará un futuro mejor y estaremos en contacto con las personas que emplean allí donde operan.**



# 4

## RECURSOS...

**Formar parte del cambio es la actitud con la que hacemos frente a los retos y desafíos del día a día. Formar parte del cambio es caminar hacia el futuro, como personas, como sociedad. Formar parte del cambio es trabajar de forma colectiva por el bien común, desarrollando todo nuestro potencial en base a conocimientos compartidos y colaborativos, superando las desigualdades.**

## ...Materiales, Nuevas metodologías



La Administración tiene la responsabilidad de favorecer el desarrollo y el crecimiento personal y social. La Junta de Extremadura, mediante la generación de una Sociedad del Aprendizaje, está desarrollando acciones formativas, metodologías y propuestas que dan la oportunidad de sacar lo mejor de uno mismo, fomentando actitudes y aprendizajes que permitirán alcanzar metas comunes e individuales.

Todos estos recursos, materiales y metodologías, así como una mayor información de la Sociedad del Aprendizaje de Extremadura, los puedes encontrar en [aprenderesunaactitud.es](http://aprenderesunaactitud.es)

### NEUROEDUCACIÓN: EL IMPULSO PARA UNA SOCIEDAD DEL APRENDIZAJE

Un libro que nos enseña cómo aprendemos, cómo la información se transforma en conocimiento y cómo este se almacena en la memoria de largo plazo de nuestro cerebro. Un manual que aporta un exquisito contenido científico, de máxima actualidad y gran relevancia que justifica y avala la propuesta de cambio hacia una sociedad competente. Una sociedad del aprendizaje formada por personas que trabajan unidas para desplegar su potencial en sintonía con nuestro funcionamiento neurobiológico.

Los avances neurotecnológicos nos han permitido confirmar que la química del cerebro abre o cierra las puertas del aprendizaje, siendo este el proceso que construye nuestros pensamientos y desarrolla nuestras competencias, determinando nuestra actitud ante la vida. Una química que puede ser modificada en base a estrategias educativas establecidas en los entornos de aprendizaje. Así, la Sociedad del Aprendizaje aglutina una multitud de propuestas educativas y estrategias que desarrollan las competencias propias y necesarias del siglo XXI en sintonía con nuestra neurobiología.

BOLAÑOS MORENO EL

ESQUEMA DE  
MAYORÍA  
GRUPO DE  
PARTICIPACIÓN  
CONVENIO DE LA  
ALIANZA DE  
PARTIDOS  
POLÍTICOS

www.bolanosmoreno.es

DESARROLLAR LA COMPETENCIA  
**JUEGA Y CRECE [2]**

## LA INFANCIA: LOS AÑOS MILAGROSOS

Un libro-cómic **basado en el prestigioso documental *Brain Matters*** desde donde obtendrás información con rigor científico para potenciar procesos de aprendizaje desde la infancia y con los que alcanzarás mayores y mejores cotas de bienestar y felicidad.

## ROLES DE EQUIPO BELBIN PARA APRENDER A APRENDER

Dentro de la Sociedad del Aprendizaje es necesario **reivindicar el poder del individuo**. Nuestras imperfecciones hacen que necesitemos de otros y trabajemos juntos, por el bien común. Un método para **aprender a trabajar en equipo y sacar lo mejor de nosotros mismos**.

## HÁBITOS DE LAS PERSONAS ALTAMENTE EFECTIVAS

Basado en el best seller mundial ***Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* de Stephen Covey**, este manual / guía nos ofrece la posibilidad de entrar en la espiral de crecimiento ascendente, desplegando habilidades de liderazgo para la vida real a través de un modelo y proceso de desarrollo personal de dentro afuera, de la efectividad a la grandeza.

## JUEGA Y CRECE (II VOLÚMENES)

**Juega y Crece I:** Selección de 20 Juegos de Mesa para fomentar el ***entrenamiento de habilidades personales y emprendedoras***. Contiene diferentes estrategias para facilitadores que implementen este recurso.

**Juega y Crece II:** Un nueva selección de 20 Juegos de Mesa para desarrollar la competencia emprendedora, basados en la ***Estrategia de Emprendimiento Europeo ENTRECOMP***.

Se incorporan elementos clave de la neurociencia aplicada al ámbito de la educación formal y no formal, así como conceptos básicos de las áreas principales que hay que desarrollar para conseguir una mente innovadora y emprendedora.



## JUEGA Y CREA

Manual para trabajar la competencia emprendedora con **Juegos de Mesa y Lego®**. Un manual práctico mediante el cual, a través de actividades ágiles y lúdicas con piezas de LEGO y lienzo de visual thinking a medida, los participantes podrán descubrir, practicar y debatir acerca del emprendimiento como conjunto de competencias personales y grupales. El manual permite replicar las sesiones propuestas, ofreciendo reflexiones y sugerencias para adaptar cada actividad a las necesidades demandadas por el grupo de trabajo.

## MANUAL DE DISEÑO DE UN ESCAPE ROOM

Un Manual completo para la **implementación de esta iniciativa en distintos contextos formales y no formales**. Entre los beneficios que se obtienen de los juegos de escape destacan:

- **Beneficios Intelectuales:** lógica, memoria, concentración, atención, pensamiento deductivo, creatividad, imaginación, agilidad mental, resolución de conflictos, gestión del tiempo...
- **Beneficios Sociales:** trabajo en equipo, cooperación, suma de capacidades, coordinación, liderazgo...
- **Beneficios Emocionales:** expresión de emociones, sensación de logro...
- **Beneficios Psicológicos:** evasión de la rutina, autoconocimiento...
- **Beneficios Educativos:** mejoras en procesos de aprendizaje, fijación de lo aprendido, desarrollo de habilidades, desarrollo de capacidades a partir de una actividad divertida y motivante...
- **Beneficios Físicos:** control, coordinación motriz, flexibilidad, fuerza, resistencia, velocidad...





HÁBITOS PERSONAS ALTAMENTE EFECTIVAS

## LÍDER & COACH

Publicación orientada a formar en este campo a **gestores y gestoras del talento educativo** (docentes, educadores y educadoras sociales, monitores y monitoras de actividades extraescolares y complementarias...), **dinamizadores y dinamizadoras juveniles y deportivos**, así como a **deportistas de alto nivel y alto rendimiento**. La publicación se complementa con acciones formativas en base a la Guía, en sesiones de 4h a 8h.

## VALORES SONOROS ORIGINALES (V.S.O.)

Metodología pedagógica que **combina la interpretación musical y el cine con el crecimiento personal y la educación en valores**.

VSO aprovecha todo el potencial comunicativo y de fascinación que tienen la música y las películas para introducir contenidos pedagógicos, reflexiones poderosas... de forma amena y creativa.

VSO recoge diferentes bandas sonoras de películas conocidas la mayoría por el gran público y las agrupa en tres temáticas / ámbitos de reflexión:

- Habilidades Emprendedoras
- Los Valores del Deporte
- La Gestión de las Emociones

## KIT DE EMPRENDIMIENTO

Propuesta a modo de juego para desarrollar habilidades emprendedoras como el **trabajo en equipo, la creatividad o la comunicación**. Destinado a jóvenes de entre 12 a 18 años, se puede jugar en el ámbito educativo, familiar, con amigos, en contextos no reglados formativos, etc. Los participantes que juegan en esta propuesta investigan, inventan, innovan e idean productos y servicios que mejoran su entorno más cercano.



## RETO Y DESAFÍO EN EL ANILLO - CIFE

En esta publicación podrás encontrar toda una serie de fichas pensadas y adaptadas por el equipo del proyecto *El Anillo CIFE* para desarrollarlas en contextos de educación formal y no formal. Están basadas en metodologías *Learning by Doing* y *Outdoor Training* y utilizadas por el equipo *El Anillo CIFE* para potenciar las competencias y habilidades en alta dirección.

El principal objetivo es plantear actividades que supongan un reto para los participantes y que su consecución conlleve una **superación personal y un aprendizaje reflexivo** aplicable a la vida.

Las fichas están enfocadas como guía para los **docentes, facilitadores y facilitadoras, dinamizadores y dinamizadoras juveniles, monitores y monitoras, directores y directoras de ocio y tiempo libre, etc.** con la idea de que las introduzcan en su trabajo educativo, así como en su responsabilidad formativa, de manera experiencial.

La propuesta contempla el desarrollo de 15 Grandes Retos que la Junta de Extremadura ofrecerá a los mejores “registros anecdóticos” de los equipos que hayan implementado los retos & desafíos en los plazos previamente identificados.

## HABLAR BIEN PARA VIVIR MEJOR

“Hablar bien” no es un objetivo en sí mismo, es **un medio para mejorar nuestra calidad de vida**. Aprende y emprende el desarrollo personal de un Orador del Siglo XXI, desde la definición de la estrategia, su intencionalidad y contexto hasta su relación con la audiencia. Un manual teórico práctico con el que poder **convertir ideas complejas en discursos influyentes** para mejorar en tu día a día.

## METODOLOGÍAS ÁGILES

Manual para **transformar tu espacio de trabajo en una incubadora de ideas emprendedoras**. Un material versátil que puede utilizarse independientemente del contexto en el que lo apliques y del perfil educativo y / o profesional de las personas a las que te dirijas. Empléalo para alcanzar objetivos, como recurso didáctico, como hoja de ruta para la generación de ideas emprendedoras...



**HABLAR BIEN  
PARA VIVIR MEJOR**



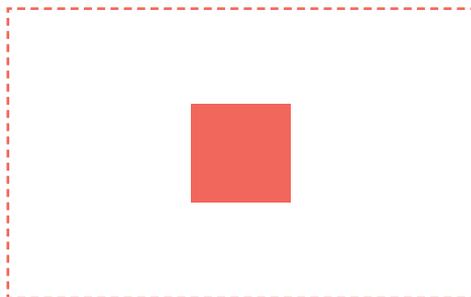
## CÓMO TRIUNFAR EN LA VIDA

Muchas veces la falta de objetivos, no saber qué camino seguir o que las cosas no salgan como teníamos previsto... nos lleva a la desmotivación. Esto da lugar a que nos pongamos barreras que no existen y nos impiden alcanzar nuestros objetivos. Este manual, dirigido a los más jóvenes, ofrece **herramientas y estrategias para conseguir aquello que el lector se proponga**. Una guía con ideas para incorporar a nuestras vidas y que espera ser de ayuda.

## APRENDIENDO A SER MADRES Y PADRES

La sociedad actual cambia de manera muy rápida. Educar a nuestras hijas y nuestros hijos se hace cada vez más complicado. Que se sepan comportar nos cuesta también más esfuerzo. Estamos en un momento en el que, como madres y padres, se nos presentan nuevos y grandes retos para sacar a nuestros hijos e hijas hacia adelante... Debemos **construir puentes entre padres, madres e hijos donde encontremos** y este manual nos ayudará en este propósito.

En estos momentos, desde la Sociedad del Aprendizaje seguimos desarrollando nuevas propuestas, todas ellas, actuales y futuras, puedes descargarlos desde [aprenderesunaactitud.es](http://aprenderesunaactitud.es)





SOCIEDAD DEL  
APRENDIZAJE  
DE EXTREMADURA

UNTA DE OTROPAGURA

FORMA PARTE DEL  
CAMBIO

UNTA DE OTROPAGURA



**TRABAJO**

**PASIÓN**

**ACTITUD**

Forma  
parte del  
Cambio

[aprenderesunaactitud.es](http://aprenderesunaactitud.es)

**SOCIEDAD DEL APRENDIZAJE DE EXTREMADURA**