



Historias de éxito

Desarrollar habilidades
para la empleabilidad con
socios alemanes

8 casos prácticos de
Formación en habilidades
interpersonales

 **iMOVE**[®]

TRAINING – MADE IN GERMANY

Historias de éxito

Desarrollar habilidades para la empleabilidad con socios alemanes

8 casos de estudio del sector de la formación en habilidades interpersonales

Índice

4



Prefacio

6



*CONSULTANT-NET
Unternehmensberatung GmbH
Las habilidades interpersonales hacen que las
empresas sean más atractivas y exitosas*

8



*DEX Training & Consulting GmbH
Habilidades interpersonales universales con
diferentes características*

10



*Collective Leadership Institute gGmbH
Nuevas mentalidades y habilidades para el
futuro de la formación profesional*

12



*clear entrance®
Servicios de consultoría. Formación. Cambio.
Desenredando nudos comunicativos*

14



*straightlabs GmbH & Co. KG
La formación en habilidades interpersonales
en el metaverso*

16



*Bildungswerk der Baden-Württembergischen
Wirtschaft e. V.
La formación en la empresa como trampolín
para el empleo*

18



*APPLICATIO Training & Management GmbH
Comprensión y formación interculturalmente
de habilidades interpersonales*

20



*Nueva imagen – Consultoría de imagen
empresarial
La educación de adultos se centra cada vez
más en las habilidades interpersonales*

Prefacio

Además de las competencias relacionadas con el puesto de trabajo y las cualificaciones técnicas, las competencias interpersonales desempeñan un papel fundamental no solamente para progresar en el lugar de trabajo, sino también para el crecimiento profesional a largo plazo. El término «habilidades interpersonales» hace referencia a un conjunto de competencias y atributos interpersonales que permiten a una persona cooperar exitosamente con los demás, identificar objetivos y problemas y planificar y lograr respuestas creativas a los problemas. Los empleadores atribuyen una ventaja competitiva determinante a los trabajadores dotados de competencias interpersonales bien formadas. Por ello, la transmisión y el desarrollo de las denominadas «habilidades interpersonales» son de vital importancia no solamente para el éxito de las personas, sino también de las empresas de todo el mundo.

Aunque suelen ser intangibles y difíciles de cuantificar en comparación con las habilidades profesionales o técnicas, las habilidades interpersonales contribuyen a la productividad de los empleados, a un entorno de trabajo positivo y a un mejor servicio de atención al cliente, e impulsan la innovación y el éxito de la organización. Entre las competencias interpersonales esenciales se encuentran la comunicación eficaz, el trabajo en equipo, la escucha activa, el liderazgo/ la empatía, el pensamiento crítico/ la resolución de problemas y la gestión del tiempo. Muchos proveedores de formación de la red iMOVE se dedican a transmitir competencias metodológicas, sociales y personales más allá de las fronteras profesionales.

El éxito económico de Alemania se ve reforzado por su experiencia en educación y formación profesionales [EFP] y su sistema de formación dual. Alemania cuenta con una larga tradición en este campo y goza de una gran reputación por la orientación práctica y centrada en la demanda de sus programas de cualificación. La cooperación resulta particularmente fructífera, ya que esta experiencia alemana se adapta una y otra vez a las necesidades específicas de cada caso. La integración

de competencias profesionales, sociales y metodológicas está a la vanguardia de lo que los socios alemanes pueden ofrecerle.

iMOVE fue creada en 2001 por iniciativa del Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania con el fin de promover la cooperación en el sector privado de los proveedores de formación alemanes con organizaciones internacionales públicas y privadas. Los servicios de iMOVE incluyen una base de datos que contiene información sobre proveedores de formación alemanes, seminarios, cursos de formación y ferias comerciales en el extranjero, así como un mercado B2B, en los que pueden difundirse las solicitudes internacionales específicas a la red de proveedores de iMOVE.

Este folleto destaca ocho casos de éxito de formación en competencias interpersonales, llevados a cabo en un esfuerzo conjunto por socios alemanes e internacionales. Con su amplia gama de programas de formación y su especial énfasis en la empleabilidad, «Training – Made in Germany» tiene el potencial de contribuir con éxito al proceso de diseño de sistemas de formación en muchos países a través de proyectos de cooperación transnacional.

¿Todavía no está convencido? Échele un vistazo a los siguientes ejemplos de buenas prácticas para encontrar inspiración.



Dr. Andreas Werner (Universidade de São Paulo, Brasil)
Jefe de división de iMOVE en el BIBB





Las habilidades interpersonales hacen que las empresas sean más atractivas y exitosas

Una formación efectiva de los empleados en habilidades interpersonales marca la diferencia entre una empresa de éxito y otra de mucho éxito. La escasez de mano de obra cualificada, los cambios demográficos, las exigencias complejas, el ritmo acelerado, la incertidumbre: todos estos factores han hecho aumentar considerablemente la presión sobre las empresas para encontrar buenos empleados. Estos empleados son la mayor ventaja competitiva en muchos sectores y de ellos depende el futuro de la empresa. Por ello, las empresas compiten ferozmente por los mejores cerebros. Las habilidades interpersonales requeridas, especialmente las de los mandos intermedios y superiores, desempeñan un papel fundamental a la hora de determinar si la empresa resulta atractiva para los candidatos potenciales o los empleados actuales.

CONSULTANT-NET ofrece una gran variedad de cursos de formación en habilidades interpersonales para clientes internacionales, por ejemplo, de la industria del automóvil (incluidos los camiones), la construcción, la ingeniería, la agricultura y la industria farmacéutica. Una excelente combinación de habilidades interpersonales, conocimientos profesionales y habilidades técnicas es especialmente importante para los clientes.

La formación de CONSULTANT-NET es siempre interactiva y orientada a la práctica. Se emplean varios métodos, como estudios de casos que se practican en juegos de rol con análisis de vídeo, en los que tres participantes forman un equipo y cada uno asume por turnos el papel de operador de cámara, empleado y directivo.

Los ejercicios en grupo y los debates ofrecen a los participantes la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos en un contexto real y recibir comentarios. Un ejemplo de formación en habilidades interpersonales ofrecida por CONSULTANT-NET es un taller sobre «Comunicación eficaz y trabajo en equipo». En esta formación, los participantes aprenden a comunicarse de manera eficaz, resolver conflictos y trabajar juntos de manera sinérgica para lograr sus objetivos comunes.

Si bien los temas tradicionales como la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo siguen siendo demandados, CONSULTANT-NET

está detectando una creciente demanda de formación sobre métodos de trabajo ágiles, comunicación intercultural y competencia digital en la era de la digitalización y las redes globales. Hay otras tendencias clave. Ante el avance de la automatización y el cambio tecnológico (lemas: ChatGPT e IA), habilidades como el pensamiento crítico, la experiencia en la resolución de problemas y la creatividad son cada vez más valiosas. La inteligencia emocional, la flexibilidad y la capacidad de colaboración virtual también están cobrando importancia en un mundo laboral cada vez más globalizado y digitalizado. Cada vez son más las empresas y los empleados centrados en desarrollar y reforzar estas competencias interpersonales para responder a las necesidades futuras.

CONSULTANT-NET tiene tres focos regionales. En Europa, la empresa opera principalmente en Suiza, Austria y Alemania. El segundo gran foco de atención son los países árabes, especialmente Oriente Medio y los Estados del Magreb. El tercer foco se centra en todos los demás países francófonos, incluida Francia. Uno de los motivos es la proximidad geográfica y la afinidad cultural de estos países: el equipo de CONSULTANT-NET cuenta con presencia internacional, lo que facilita el acceso al mercado y las relaciones con los clientes. Además, estos países son conocidos por sus fuertes economías y su enorme potencial para el desarrollo empresarial y la inversión.

Si se emplean en el punto adecuado del itinerario de aprendizaje, los cursos de formación en línea pueden tener un impacto muy positivo. Si se utilizan con sensatez, por ejemplo, en una proporción de 50 % presencial y 50 % en línea, permiten a los participantes participar en cursos de formación y mejorar sus competencias interpersonales con independencia de su ubicación. CONSULTANT-NET también emplea plataformas interactivas de reuniones en línea para ofrecer a los participantes una experiencia de aprendizaje interactiva y fomentar el intercambio y la colaboración.

Habilidades interpersonales universales con diferentes características

En la actualidad, muchas empresas se han dado cuenta de que los directivos necesitan aptitudes específicas de liderazgo para tener éxito. No obstante, en muchos países los ascensos a puestos directivos continúan basándose únicamente en los conocimientos y la experiencia profesional. Muy frecuentemente, estos factores pasan incluso a un segundo plano frente a las redes de las que se forma parte, es decir, las conexiones que se tienen. El resultado de nombrar directivos de esta manera es que muchos no tienen mucho éxito. Los empleados se vuelven improductivos o incluso se desmotivan.

Las diferencias culturales influyen mucho a la hora de determinar exactamente qué habilidades de liderazgo se necesitan. DEX Training & Consulting ha implantado programas de desarrollo directivo en diversos países, como Australia, Brasil, los países DACH, Irlanda, Rusia, Eslovaquia, la República Checa, el Reino Unido y los Estados Unidos. Allí ha quedado claro que las personas interactúan entre sí de maneras muy distintas. Cada persona considera importantes unas habilidades distintas, atribuye significados diferentes a las mismas palabras y subraya pautas de comportamiento distintas.

Por ejemplo, en Alemania y Austria, la competencia profesional es un factor fundamental para la credibilidad de un directivo. En Australia, la interacción amistosa en pie de igualdad es un requisito previo para su aceptación. Y en Brasil, el interés por la vida privada y emocional de los empleados es lo que fomenta la confianza en el directivo. Es fundamental que esto se tenga en cuenta a la hora de poner en marcha programas para directivos en diferentes países.

Lo más importante es aprender cómo funciona una cultura específica en general. No obstante, no es únicamente la cultura del país, sino sobre todo la cultura empresarial la que influye en los valores, las percepciones y el comportamiento de las personas. Esto se aplica en particular a los directivos, puesto que son, en posiciones más o menos visibles, representantes de sus empresas.

Las entrevistas como base de los programas personalizados

DEX Training & Consulting suele llevar a cabo entrevistas semiestructuradas con los participantes antes incluso de que empiece un programa. «Semiestructurado» implica que, aunque se hacen las mismas pregun-

tas a todo el mundo, estas preguntas son tan abiertas que existe un amplio abanico de posibles respuestas. Los entrevistados pueden explicar su visión de las cosas y divulgar algo sobre sí mismos. Esto aporta mucha información sobre qué valores y expectativas de los directivos se consideran fundamentales en la empresa y cuáles de ellos se practican realmente en la vida cotidiana.

A continuación, los resultados de las entrevistas muestran qué actitudes y pautas de comportamiento se emplean para juzgar el grado de competencia de los directivos. Esto permite a DEX Training & Consulting adaptar sus programas específicamente al país, la empresa y los participantes.

No obstante, «adaptar» también significa que las capacidades básicas de liderazgo son siempre las mismas:

Los directivos necesitan habilidades interpersonales que

- generen confianza entre las personas
- respalden su función como modelo a seguir
- fortalezcan la comunicación con los empleados, compañeros y sus propios superiores

Confianza, función de modelo a seguir, comunicación y actitud

El modo en que se construye la confianza varía mucho de un país a otro y, en ocasiones, incluso de una región a otra. No obstante, en todas las culturas, ser un modelo a seguir significa hacer lo que uno espera que hagan sus propios empleados. Hacer cualquier otra cosa socava la confianza. Por encima de todo, ser un modelo a seguir significa ser consistente, en otras palabras, ¡practicar lo que se predica! Si uno espera puntualidad, tiene que ser puntual. En el caso de un estilo de dirección más autoritario, debe formular las instrucciones con total claridad si espera que se cumplan. Si adopta un estilo de gestión cooperativo y desea que los empleados se impliquen y asuman responsabilidades, debe darles la libertad que necesitan y aceptar el riesgo de que las cosas no siempre salgan como se espera. En cualquier caso, ser un modelo a seguir no está ligado a un estilo de liderazgo específico.



Una excelente comunicación con los empleados, entre compañeros y con respecto a su propio superior constituye la base de las dos habilidades de liderazgo: «generar confianza» y «ser un modelo a seguir». Lo que se considera «bueno» difiere mucho y está sustancialmente influido por la cultura nacional y empresarial, que suele dar lugar a expectativas de comunicación muy específicas.

Lo que realmente necesitan todos los directivos, cualquiera que sea la cultura en la que trabajen, es la capacidad de comprender otras

perspectivas. Y eso es ante todo una cuestión de actitud: hay que interesarse de verdad por lo que motiva a los demás, lo que quieren decir o por qué tienen una opinión distinta. Si este no es el caso, incluso las mejores habilidades de «escucha activa» son inútiles. Solamente un interés genuino por conseguir algo para los demás y querer «llevarles de viaje» hará que un directivo tenga éxito a largo plazo.

Nuevas mentalidades y habilidades para el futuro de la formación profesional

El mundo laboral, interconectado, basado en el conocimiento y altamente tecnologizado, requiere un número cada vez mayor de habilidades interpersonales, al mismo tiempo que aumentan las oportunidades de externalizar las habilidades duras. En el futuro, se podrán externalizar más conocimientos reproducibles a la inteligencia artificial y otras tecnologías. Limitarse a memorizar hechos que pueden ser examinados ya no es una estrategia educativa sólida y quedará totalmente obsoleta en el futuro. Lo mismo se aplicará a las profesiones que impliquen sobre todo actividades uniformes. Además de las profesiones industriales tradicionales, esto afectará también particularmente a las actividades administrativas y contables.

No obstante, se seguirá necesitando urgentemente experiencia especializada. Algunos sectores, como la agricultura o la artesanía, resurgirán con la transformación hacia la sostenibilidad. Y habrá nuevos perfiles profesionales en los que los conocimientos requeridos serán explícitamente habilidades interpersonales. En este sentido, los conceptos de habilidades profesionales y habilidades interpersonales también se fusionarán cada vez más.

Las habilidades interpersonales desempeñan un papel decisivo a la hora de dirigir personas. Por el momento, estas competencias únicamente se enseñan a partir de un determinado nivel profesional o grado de antigüedad. No obstante, sería una ventaja que todos los empleados se beneficiaran del aprendizaje sobre liderazgo, preferiblemente incluso en la escuela y durante la formación. Una formación adecuada puede permitir a los participantes comprender mejor a sus superiores y liderar así «desde abajo».

El nombre de la empresa Collective Leadership Institute también describe su concepto central. Se trata de la capacidad del individuo, incluso sin responsabilidad formal de liderazgo, para dirigir a otros y, al mismo tiempo, ser dirigido por el sistema circundante [equipo, organización, partes interesadas]. Por un lado, esta comprensión del sistema agudiza la visión del panorama general. Por otro lado, mejora la autoeficacia y la capacidad de trabajar conjuntamente como socios, que es una habilidad clave para la gran cuestión de la sostenibilidad.

A los cursos de liderazgo colectivo asisten personas que operan en sistemas complejos con numerosas partes interesadas, o bien el proveedor de formación aporta formación y conocimientos técnicos directamente a estos sistemas mediante proyectos. Todo ello en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. La educación y formación profesional inicial y continua (anclada en el ODS 4), por ejemplo, es uno de los sistemas de múltiples partes interesadas más antiguos, puesto que reúne a agentes del sector privado (empresas, organizaciones patronales) con el sector público (organismos gubernamentales, escuelas) y la sociedad civil (estudiantes, sindicatos).

Si bien la ponderación de las partes interesadas difiere de un país a otro, y esto a su vez influye a la hora de determinar el rendimiento del sistema de educación y formación profesional respectivo, la estructura básica es muy parecida en la mayoría de los países. Esto permite a Collective Leadership Institute aportar su experiencia, que radica principalmente en el aumento de la eficiencia mediante mejores asociaciones en las interfaces, en todo el mundo a través de cursos de formación metodológica y apoyo a los procesos.

Además de un conjunto de habilidades, esto también exige una mentalidad que haga posibles los nuevos métodos, lo que implica que las jerarquías formales pasen a un segundo plano hasta cierto punto y que haya que renegociar asuntos como el poder, el control, el estatus, etc. A largo plazo, las personas pueden trabajar con mayor eficiencia y eficacia en un sistema menos jerárquico. Lo mismo es cierto a nivel individual y social. El apoyo metodológico, como el que ofrece el Collective Leadership Institute, es fundamental para que esto realmente tenga éxito en las organizaciones y empresas.

Liderazgo colectivo
Institute gGmbH



Desenredando nudos comunicativos

Desde el año 2000, clearentrance® apoya a organizaciones y a sus empleados de todo el mundo en el desarrollo organizativo y el coaching de equipos para ayudarles a afrontar los constantes cambios de nuestros tiempos de forma relajada y mentalmente flexible y a trabajar juntos de forma constructiva y productiva a pesar de toda la diversidad.

Formación de equipos y cursos de formación de formadores

La formación de equipos es uno de los ejes del trabajo de la empresa. Los problemas de comunicación no resueltos a menudo influyen, por ejemplo, en los procesos de cambio que se avecinan, las reorganizaciones o los equipos recién formados. Algunos de los motivos son la distancia virtual, la falta de confianza para decir lo que se piensa abiertamente o simplemente la falta de soluciones. Además, todos los miembros del equipo hablan idiomas diferentes, y no hablamos de idiomas nacionales. Por poner un ejemplo, no es lo mismo lo que un economista de empresa entiende por «proceso» que lo que un ingeniero asocia con esa palabra. Los distintos mundos profesionales por sí solos dificultan la comunicación. Esto se puede resolver, siempre que todas las partes involucradas estén preparadas para hacer un mayor esfuerzo de comunicación. La innovación requiere fricción y las sesiones de formación de equipos consisten en llegar a un entendimiento común del problema, el objetivo y el esfuerzo necesario para alcanzarlo.

Los cursos de formación de formadores tienen como objetivo permitir a los alumnos [re]descubrir la alegría de aprender. Los futuros formadores aprenden y entrenan todas las habilidades pertinentes que se necesitan aquí, más allá de los conocimientos especializados. Esto incluye, por ejemplo, la conciencia de los roles, la autoimagen, la dinámica de grupo y los métodos de enseñanza. Al mismo tiempo, los participantes toman conciencia de las diferencias culturales y de sus propios estereotipos.

Orientación al proceso y a la práctica

Clear entrance® está orientado al proceso y a la práctica. Los métodos creativos [p. ej., juegos, ejercicios de dinámica de grupo, consultas colegiadas de casos] pueden ser muy efectivos para desarrollar nuevas perspectivas, deshacer nudos comunicativos y acercar [de nuevo] a los participantes. De este modo, los grupos profundizan en

sus preocupaciones y consiguen los resultados deseados mediante la experiencia. De este modo, el éxito o fracaso de la colaboración se hace claramente visible para todos. La experiencia adquirida se refleja y se transfiere al contexto profesional.

Trabajar más allá de las fronteras espaciales, temporales y culturales es ya algo frecuente para muchas organizaciones y equipos, una evolución impulsada por la creciente internacionalización de la economía y el alto nivel tecnológico. Al mismo tiempo, la naturaleza diversa de los grupos y equipos de trabajo se considera uno de los principales retos de la competición internacional.

Por ejemplo, un cambio cultural buscado por una aseguradora mundial fue el motivo de un acto en Hong Kong al que asistieron todas las unidades de negocio. En el contexto de este acto, se encargó a clear entrance® la tarea de ayudar a una de las unidades, un equipo multicultural [Escocia, Francia, Alemania, Reino Unido, Finlandia], a identificar malentendidos específicos en el lugar de trabajo [ellos los llamaban «elefantes en la habitación»], abordarlos y emplear los resultados para garantizar una interacción transparente y constructiva en el futuro.

La aclaración de puntos de vista sobre la situación y el equipo, el debate abierto, los nuevos objetivos y los acuerdos apoyados por todos hicieron que el equipo estuviera mental y emocionalmente capacitado para comprometerse sin reservas con el cambio cultural que se avecinaba. Una de las conclusiones clave fue la autoeficacia: lo valioso que resulta abordar los malentendidos y las tensiones en una fase temprana y cómo cada individuo puede contribuir a volver a centrar la atención en lo esencial, en la misión del equipo.

Desarrollo de la gestión

Los programas de desarrollo directivo en clear entrance® suelen dedicarse a aclarar el propio papel y los requisitos para el liderazgo futuro. Los directivos valoran sobre todo el intercambio de experiencias, así como la oportunidad de reflexionar sobre las decisiones y sus acciones en situaciones concretas y de compartir nuevas perspectivas y/o soluciones con sus compañeros.

clear entrance®

Servicios de consultoría. Formación. Cambio.



Las habilidades de coaching pueden ofrecer un valioso apoyo para dominar los numerosos retos del liderazgo. Una tarea fundamental en el liderazgo actual es dejar ir y fomentar la iniciativa personal, la responsabilidad personal y la autoorganización, cosas que no solamente se valoran mucho en el coaching, sino que también se pueden promover muy bien a través del coaching.

Las sesiones individuales de coaching también forman parte de los servicios que clear entrance® brinda para apoyar a las personas en puestos de liderazgo. Entre las cuestiones que se abordan figuran, por ejemplo, la evaluación del propio papel de liderazgo o cuestiones muy concretas relacionadas con la colaboración con los empleados y los equipos.

Un cliente de una empresa internacional acudió a clear entrance® para recibir formación con el objetivo de trabajar su inteligencia emocional. Había suspendido un centro de evaluación, requisito imprescindible para acceder a un puesto superior. Los comentarios de los observadores pusieron de manifiesto que su fracaso tenía menos que ver con su competencia profesional; en cambio, su comportamiento comunicativo se consideraba el «punto conflictivo». Se decía que mostraba falta de empatía en las evaluaciones de los empleados y que insistía demasiado en los hechos y en su propia posición. Gracias a la formación, el cliente tomó conciencia de sus actos y de cómo afectaban a los demás, aprendió a reconocer y aceptar sus emociones y desarrolló nuevas maneras de comunicarse para llegar a sus empleados sin dejar de ser fiel a sí mismo y a sus valores culturales.

La formación en habilidades interpersonales en el metaverso

En la era de la globalización y las tecnologías digitales, están surgiendo oportunidades revolucionarias para las empresas. Los espacios virtuales de aprendizaje, más conocidos como metaversos, son una tendencia en auge que está transformando la manera en que los empleados aprenden y se forman.

El metaverso desempeñará un papel pionero en el futuro mundo laboral al brindar formatos de aprendizaje innovadores, personalizados y eficientes. El consiguiente cambio de paradigma en la educación tiene la capacidad de resolver grandes retos. Como nuevo espacio de aprendizaje en el mundo del trabajo 4.0, el metaverso brinda la oportunidad de hacer la formación más efectiva y escalable superando limitaciones tradicionales como los recursos espaciales y la presencia física. Aquí, los empleados pueden interactuar con avatares fotorrealistas en escenarios realistas y practicar el dominio de los retos culturales. La tecnología inmersiva permite a los empleados sentirse reales en el entorno virtual, lo que favorece la transferencia del aprendizaje. Superar las limitaciones de tiempo y espacio también permite lograr una formación eficiente y escalable para un gran grupo de empleados.

El potencial para promover las habilidades interculturales de los empleados es particularmente notable. En un mundo globalizado, las habilidades interpersonales, como la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo, son fundamentales. Es difícil sobrestimar la importancia de las habilidades interpersonales en el mundo actual. En un mundo laboral cada vez más interconectado, estas competencias son cada vez más importantes. Los empleados que trabajan en todo el mundo deben comprender y afrontar las diferencias culturales para tener éxito.

A pesar de sus numerosas ventajas, el metaverso debe diseñarse minuciosamente como nuevo lugar de trabajo y plataforma de formación continua en beneficio de todas las partes interesadas. Ya existen enfoques innovadores que están respondiendo de forma responsable a este reto. Esto es aplicable, por ejemplo, a la solución de software como servicio denominada XR Trainer de straightlabs, una empresa especializada en la formación inmersiva de habilidades interpersonales en el metaverso. La formación virtual está lista para su uso inmediato sin requerir ningún trabajo de desarrollo costoso. Esta solución no solamente es eficiente y rentable, sino también muy interactiva y ofrece experiencias de formación realistas. Ya hay empresas internacionales que emplean

XR Trainer. El enfoque multilingüe y la compatibilidad multiplataforma [puede emplearse con un casco de RV, en un PC o en ruta usando un smartphone] significan que las empresas pueden poner fácilmente el software a disposición de un número infinito de empleados, sin importar su ubicación actual. Diversos estudios científicos y casos de éxito de clientes subrayan la eficiencia de esta solución.

Un estudio reciente en la industria proveedora de la automoción muestra cómo la tecnología inmersiva y este software pueden emplearse para hacer más eficiente y sostenible la formación de los empleados en competencia intercultural en proyectos internacionales. Los empleados informan de un aumento de la motivación y el compromiso. Junto con la analítica del aprendizaje, es decir, la medición y el análisis de los datos de los alumnos y sus contextos, se ofrece a los alumnos ayuda individualizada. En el futuro, los algoritmos de IA podrán satisfacer las necesidades y preferencias de aprendizaje.

De cara al futuro, los mundos virtuales de aprendizaje en el metaverso tienen el potencial de cambiar radicalmente el aprendizaje corporativo. La transición a espacios virtuales de aprendizaje puede mejorar considerablemente los resultados del aprendizaje, la comprensión y el desarrollo de habilidades. Los mundos virtuales para la formación en habilidades interpersonales pueden emplearse no solamente para fomentar el entendimiento intercultural, sino también para ayudar a crear un entorno de trabajo más integrador y eficiente. A medida que la tecnología continúe evolucionando y ganando aceptación en el mundo empresarial, el metaverso desempeñará sin duda un papel cada vez más destacado en la formación continua del futuro.

straightlabs GmbH & Co. KG



*Bildungswerk der Baden-
Württembergischen
Wirtschaft e. V.*



La formación en la empresa como trampolín para el empleo

Según una encuesta mundial llevada a cabo por la Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft (Biwe), la falta de éxito en las ventas es uno de los principales obstáculos para el crecimiento de las empresas de todo el mundo. Por tanto, las cualificaciones interprofesionales en ventas y marketing pueden crear puestos de trabajo adicionales en muchos lugares. Este es uno de los motivos por los que Biwe organiza cursos de formación en ventas y comerciales que desarrollan tanto las capacidades metodológicas de los participantes como sus habilidades sociales.

Desde 2017, Biwe apoya a Aldeas Infantiles SOS Ruanda (financiada por el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo, BMZ, a través de sequa gGmbH) en el marco de una asociación de formación profesional para aprovechar nuevas fuentes de ingresos con las que financiar su misión de proporcionar a los niños necesitados un hogar afectuoso, capacitarlos para forjar su propio futuro y fortalecer a las familias. En este contexto, los días 19 y 20 de febrero de 2020 se impartió por primera vez en el centro de formación profesional de Aldeas Infantiles SOS de Kigali una formación en ventas para empleados de empresas de Ruanda.

Al igual que en Alemania, el personal de ventas cualificado es poco frecuente en Ruanda. No se trata únicamente de un obstáculo crítico para las empresas, sino también de una oportunidad para que tanto los jóvenes profesionales como los empleados con mayor antigüedad avancen en sus carreras mediante la obtención de nuevas cualificaciones. Biwe ofrece apoyo basado en las necesidades en diversos formatos.

A partir de esta experiencia, los socios comenzaron a organizar de forma conjunta cursos de formación en ventas en Ruanda, combinados con prácticas en empresas adecuadas. Esta actividad se enmarca dentro de la iniciativa especial del Gobierno alemán «Trabajo digno para una transición justa», financiada también por el BMZ mediante sequa gGmbH.

Los resultados del primer grupo fueron siempre positivos, puesto que 78 de los 80 participantes fueron colocados en puestos de trabajo según la encuesta de la empresa. Por ello, en octubre de 2022, Aldeas Infantiles SOS Nigeria y Biwe emprendieron un programa de prácticas de ventas en el estado de Edo, en el marco del proyecto de asociación Orientación Profesional y Colocación Laboral [CoJoP], financiado por el BMZ mediante GIZ GmbH.

Hasta el momento, 360 jóvenes han participado en un programa de formación inicial de una semana sobre competencias interdisciplinarias (incluidas las competencias interpersonales) en el área de ventas/marketing. En diciembre de 2022, 150 de ellos habían comenzado unas prácticas de cuatro meses en una empresa. Para continuar desarrollando y reforzando sus competencias, incluidas las habilidades interpersonales, asistieron a un curso de formación en ventas un día a la semana durante esta fase de prácticas sobre temas como la escucha activa, la mezcla de marketing, el desarrollo de material empleando el principio AIDA, el teléfono como herramienta de ventas, el proceso estructurado de ventas y la estructuración de soluciones con la matriz de precisión.

Las empresas en las que los participantes llevaron a cabo sus prácticas pertenecían a sectores muy diversos: venta de productos ecológicos, farmacéuticos, moda, consultoría, agencias de branding y marketing de ventas, y también agricultura. El objetivo era que los participantes fueran contratados por las empresas.

Los éxitos cosechados en diversos países y el análisis de los anuncios de empleo en todo el mundo indican que los programas de formación en ventas que tienen en cuenta las habilidades interpersonales, combinados con periodos de prácticas, pueden ayudar a la inserción laboral en diferentes países.

Comprensión y formación de habilidades interpersonales interpersonales

Las competencias interpersonales deben proporcionar a los empleados y directivos la capacidad de aplicar satisfactoriamente sus conocimientos técnicos. Para lograrlo, las habilidades interpersonales —y, por supuesto, la forma de enseñarlas— deben adaptarse al contexto, al país, a los futuros usuarios y a su cultura. Lo que hace que una persona tenga éxito en Alemania —ya sea como ingeniero, informático, cuidador o carpintero— también lo hace en otro lugar del mundo, pero no exactamente de la misma manera. Es necesario presentar, negociar, escuchar y planificar en casi todas partes, pero la misma receta no siempre lleva al éxito.

Por tanto, la formación en habilidades interpersonales no es un producto que pueda sacarse y venderse sin modificaciones para otros países. Conviene conocer y tener en cuenta no solamente al grupo destinatario y sus conocimientos actuales, sino también su contexto y sus características culturales. Los cursos de formación personalizados que ofrece APPLICATIO Training & Management se basan en dicha experiencia.

Formación de moderadores en Mongolia

Un ejemplo de Mongolia muestra que el idioma puede no ser el único desafío en los programas de formación continua. Incluso las definiciones y conceptos básicos pueden dar lugar a ambigüedades que deben aclararse. APPLICATIO formó a moderadores locales sobre el terreno a petición de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Las personas implicadas debían contribuir a la planificación y coordinación de medidas en proyectos de desarrollo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).

No obstante, antes de poder enseñar a los moderadores las competencias metodológicas y las habilidades sociales necesarias, como las técnicas de presentación, la comunicación, la retroalimentación constructiva y las técnicas de moderación, era necesario definir con precisión los términos. El término «moderador» existe en mongol, pero solamente como presentador de un programa de televisión. Ninguno de los participantes en el curso de formación pudo entender el significado de «mediador, guía», derivado del latín. Primero hubo que «cargar» el término con un nuevo significado en intensos debates. Solamente entonces podrían derivarse

con éxito y de forma sostenible las competencias necesarias (y también la actitud y la mentalidad) y comunicarse junto con los participantes.

La cultura determina el uso «correcto» de las habilidades interpersonales

Incluso las habilidades sociales más básicas deben analizarse en un contexto cultural y debatirse al menos mientras se enseñan. La regla que rige la retroalimentación, por ejemplo, es que debe ser constructiva, positiva y apreciativa. No obstante, cuando la crítica se envuelve en himnos de alabanza hasta tal punto que no se reconoce como crítica, como suele suceder en algunas culturas, al final únicamente quedan los aspectos positivos y no hay autorreflexión crítica.

La crítica respetuosa entre iguales también puede sucumbir a otras normas de comportamiento profundamente arraigadas en una cultura concreta. Es el caso, por ejemplo, de las sociedades en las que se considera que el mayor, por su edad, o el superior, por su nivel jerárquico, tiene por lo general más probabilidades de tener razón que los más jóvenes o los subordinados y, en principio, no se le puede criticar en absoluto.

La gestión del tiempo también es una habilidad interpersonal y desempeña un papel fundamental en muchos proyectos. Debe cumplir plazos de presentación de informes, establecer horarios y planes de actividades, darles vida, etc. No obstante, de poco sirve enseñar métodos de gestión del tiempo a un grupo reducido de personas en un país en el que la comunicación es fundamentalmente cara a cara y los constantes atascos de tráfico harían fracasar cualquier horario incluso antes de crearlo.

Por esta razón, los proveedores de formación como APPLICATIO Training & Management siempre se centran en la distinción entre «hacer lo correcto» y «hacer algo bien» a la hora de enseñar habilidades interpersonales. Únicamente los proveedores de formación que comprenden y aceptan su papel de mediadores en un contexto cultural pueden ayudar a los asistentes al curso a asumir con éxito nuevas funciones.



Nueva imagen - Consultoría de imagen empresarial





Se considera que las virtudes tradicionales y la inteligencia emocional son recursos valiosos

www.new-image.de

La educación de adultos se centra cada vez más en las habilidades interpersonales

El proveedor de formación New Image® forma a empleados de grandes y medianas empresas, clínicas y hoteles en calidad de servicio, comunicación, autopresentación positiva, código de vestimenta comercial y competencia en la cultura árabe, tanto en su país de origen como en el extranjero.

Las habilidades interpersonales en estas áreas se consideran la clave para abordar cuestiones del mundo laboral con las que muchas personas tienen dificultades durante años. Aunque tienen un alto nivel de competencia profesional, una formación de buena a muy buena y numerosos cursos de perfeccionamiento, su carrera está estancada. Para el ansiado ascenso o el puesto vacante, se escoge a otros que frecuentemente no cuentan con tan buenas cualificaciones.

Esto se debe a que cada vez son más los empresarios y formadores que se quejan no solamente de la escasa motivación y la falta de resistencia de los trabajadores, sino sobre todo de las carencias en materia de comportamiento social, buenos modales y conductas básicas como la cortesía, la puntualidad, la decencia, la higiene y una apariencia bien cuidada.

En última instancia, se trata de lo que denominamos las «viejas virtudes» y los valores asociados a ellas. La gente experimenta hoy un cambio de valores, de normas e ideales sociales e individuales. Pero cualidades como la fiabilidad, la humanidad, el humor y la cordialidad continúan considerándose más dignas de confianza y, por ello, hacen que las personas gocen de mayor éxito. Esto demuestra que las habilidades interpersonales pueden ser responsables de los prejuicios y la simpatía, el fracaso o el éxito.

Los recursos humanos como tarea corporativa

El fomento y la mayor cualificación de sus «recursos humanos» es una tarea central para las empresas. La formación continua, el reciclaje, la reinserción, la recolocación, la formación, el coaching y la consultoría desempeñan aquí un papel fundamental. Muchas empresas también forman a sus clientes y así no solamente ofrecen un buen servicio, sino que refuerzan el «vínculo» con ellos.

En el futuro, la formación de adultos en las empresas se centrará mucho más en las habilidades interpersonales: desarrollo de la personalidad, conocimiento de la naturaleza humana, estrategias de liderazgo y autogestión. La experiencia demuestra que los empleados malhumorados e insatisfechos no solamente son molestos, sino también perjudiciales para la empresa.

La inteligencia emocional como pilar fundamental de la carrera profesional y herramienta empresarial

La «corazonada», que hace 30 años solía ridiculizarse en el mundo empresarial, ha recibido un nuevo nombre y ahora se considera una valiosa herramienta de negocios: inteligencia emocional. Si bien todo el mundo la tiene, muchas personas no aprovechan este valioso recurso, o lo hacen demasiado poco. Muchas personas aún viven bajo el principio de que hay que ser fuerte, estar siempre tranquilo y no mostrar ninguna emoción en el duro día a día del mundo de los negocios.

Esto supone un reto especial para los directivos, puesto que reciben menos información acerca de su propio comportamiento. El resultado es una autoimagen acrílica y una falta de conciencia de uno mismo y de comportamiento responsable. La base del éxito de toda comunicación e interacción es saber quién eres y cómo te perciben y podrían percibirte los demás. New Image ofrece programas de formación eficientes para este propósito.



Mejore su competitividad Invierta en su personal

Descubra nuestra red de más de 200 proveedores de formación alemanes con experiencia para ofrecer servicios personalizados en:

- Diseño de planes de estudios
- Formación de formadores
- Herramientas didácticas
- Mejora de infraestructuras de formación



www.imove-germany.de

Pie de imprenta

Editorial:

Instituto Federal de Educación y Formación Profesional [BIBB]

iMOVE: Training – Made in Germany

Gestión de proyectos:

Silvia Niediek

Texto:

Silvia Niediek con contribuciones de organizaciones destacadas

Fotos:

iStock.com/Cecilie_Arcurs, Cover; iStock.com/ljubaphoto págs. 3, 4-5;

iStock.com/andreswd, págs. 3, 9; iStock.com/FatCamera págs. 3, 11 [arriba];

iStock.com/Erdark, pág. 11 [abajo]; iStock.com/JLco - Julia Amaral, págs. 3, 13;

iStock.com/Antonio_Diaz, pág. 15 [arriba]; iStock.com/gremlin págs. 3, p. 15 [abajo];

iStock.com/Inside Creative House págs. 3, 16 [arriba]; iStock.com/

PeopleImages, pág. 16 [abajo]; iStock.com/PixelsEffect, págs. 3, 19; iStock.com/

julief514, pág. 20; iStock.com/boonchoke pág. 22.

Otras fotos: organizaciones contribuyentes

Diseño:

Andrea Wendeler

Impresión:

Barbara Budrich Verlag

Agosto de 2024, © iMOVE. Todos los derechos reservados.

iMOVE está patrocinado por el Ministerio Federal de Educación e Investigación.

iMOVE es responsable del contenido de esta publicación.

ISBN 978-3-96208-498-1 [en línea]

ISBN 978-3-96208-499-8 [versión impresa]

Para solicitar publicaciones de iMOVE, envíe un correo electrónico a

info@imove-germany.de.



iMOVE[®]

TRAINING – MADE IN GERMANY

AN INITIATIVE OF THE



Federal Ministry of
Education
and Research

bibb Bundesinstitut für
Berufsbildung