

# PROGRAMA FORMATIVO

## GESTIÓN Y ANÁLISIS DEL NUEVO TALENTO 4.0 PARA LAS PYMES EN EUROPA



**Nombre del proyecto:** Colmar la brecha entre la FP y las empresas:  
Gestión y análisis del nuevo talento 4.0 para las PYMES en Europa

**Acrónimo del Proyecto:** Talent 4.0

**Número de proyecto:** 2018-1-AT01-KA202-039242



## Tabla de Contenidos

1. Resumen .....	2
1.1. Introducción .....	2
1.2. Título del programa formativo .....	2
1.3. Tipo de programa .....	3
1.4. Detalles de contacto .....	3
1.5. Duración del estudio .....	4
1.6. Opciones alternativas de aplicación .....	5
1.7. Proveedor .....	7
1.8. Reglamento regulador .....	8
2. Demanda y grado de aceptación .....	9
3. Visión general del estudio .....	11
4. Descripción de los módulos .....	12
4.1. Módulo 1: Check-in: Introducción a la Gestión de Talento en la Industria 4.0 .....	12
4.2. Módulo 2: Atraer - Cómo encontrar el mejor encaje y atraer a las personas adecuadas ...	20
4.3. Módulo 3: Desarrollar - Identificar y hacer crecer el talento en tu equipo .....	28
4.4. Módulo 4: Motivar - Establecer una cultura de alto rendimiento .....	35
4.5. Módulo 5: Conservar - Ofrecer perspectivas de futuro .....	41

## 1. Resumen

### 1.1. Introducción

El proyecto Talent 4.0 tiene como objetivo desarrollar diferentes recursos para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en su estrategia de negocio y en la práctica de los Recursos Humanos, aplicándolos en la gestión y análisis del talento. Además, también espera poder contribuir y aportar de una manera decisiva tratando de salvar la brecha existente actualmente entre los programas formativos de FP y las necesidades de las empresas.

Este programa de formación constituye el principal resultado del proyecto Talent 4.0, que reunió a un importante consorcio internacional integrado por siete organizaciones diferentes de siete países europeos que trabajan en el ámbito de la educación y la formación profesional. Su objetivo principal es formar a las PYMES y al personal responsable de Recursos Humanos en la aplicación de la gestión moderna del talento y está diseñado de tal manera que su uso sea flexible, de acuerdo con las respectivas necesidades del usuario final.

El Programa de Capacitación es un curso extraprofesional dirigido, entre otros, a los responsables de la toma de decisiones de las empresas, es decir, a los socios y gerentes, al personal responsable de Recursos Humanos, a los supervisores, a los consultores internos y externos y a los educadores. Este modelo formativo del que estamos hablando, está diseñado para personas que ya tienen una dilatada experiencia profesional en el ámbito de los recursos humanos; sin embargo, la flexibilidad y la forma en la que está diseñado hacen que lo puedan aplicar también personas relacionadas con otros puestos o departamentos. Por lo tanto, el documento buscará proporcionar al grupo previamente mencionado conocimientos y aptitudes que pudieran utilizarse e integrarse directamente en su puesto de trabajo.

El programa de capacitación consta de cinco módulos:

- Módulo 1: Check-In - Introducción a la Gestión de Talento en la Industria 4.0
- Módulo 2: Atraer - Cómo encontrar el mejor encaje y atraer a las personas adecuadas
- Módulo 3: Desarrollar - Identificar y hacer crecer el talento en tu equipo
- Módulo 4: Motivar - Establecer una cultura de alto rendimiento
- Módulo 5: Conservar - Ofrecer perspectivas de futuro

Los Módulos se basan en los cuatro Pilares de Gestión de Talento - Atraer, Desarrollar, Motivar y Retener y fueron creados a raíz de una encuesta realizada en el proyecto Talent 4.0 con 331 PYMES de siete países diferentes.

La duración total de todos los módulos, es decir, todo el programa de formación, asciende a 1,5 créditos ECVET o 40 lecciones de aprendizaje y se divide en cinco días de formación (uno por módulo). Para cada módulo completado, se proporciona al participante un certificado de participación; una vez completados todos los Módulos, se otorga un título certificado a los participantes.

### 1.2. Título del Programa formativo

«GESTIÓN DE TALENTO Y ANÁLISIS 4.0 PARA LAS PYMES EN EUROPA»

### 1.3. Tipo de programa y título

Programa: Programa de formación para la educación complementaria.

Título: Certificado de asistencia para «Gestión de talento y análisis 4.0 para las PYMES»

### 1.4. Detalles de contacto

Se proporcionan las direcciones de cada socio involucrado en el proyecto Talent 4.0:

#### Austria:

##### **WIFI Steiermark**

Körblergasse 111-113

8010 Graz, Austria

Tel.: + 43 306 602 1234

Fax: + 43 316 602 301

Correo electrónico: [info@stmk.wifi.at](mailto:info@stmk.wifi.at)

Web: <https://www.stmk.wifi.at/>

#### Alemania:

##### **IHK-Projektgesellschaft mbH**

Ostbrandenburg

Puschkinstraße 12b

15236 Frankfurt (Oder) Alemania

Tel.: + 49 335 56 21 2100

Correo electrónico:

[projekt@ihk-projekt.de](mailto:projekt@ihk-projekt.de)

Web : <http://www.ihk-projekt.de/international>

#### Suecia:

##### **SMEBOX**

PO BOX 1633

751 46 Uppsala

Suecia

Correo electrónico: [info@smebox.com](mailto:info@smebox.com)

Web: <https://www.smebox.com/>

#### España:

##### **Federación Vizcaina de Empresas del Metal (FVEM)**

Plaza Euskadi, 9

48009 Bilbao

España

Tel.: + 34 944 396 469

Web: <https://www.fvem.es/>

#### Chipre:

##### **Cardet**

Lykavitou, Egkomi

Chipre

Tel: (+ 357) 22 002100

Fax: (+ 357) 22 002115

E-Mail: [Info@cardet.org](mailto:Info@cardet.org)

Web: <https://www.cardet.org/>

#### Italia:

##### **Tiber Umbria Comett Education Programme (TUCEP)**

Piazza dell'Università, 1

06123 Perugia

Italia

Tel.: + 39 075.57.33.102

Correo electrónico: [tucep@tucep.org](mailto:tucep@tucep.org)

Web: [www.tucep.org](http://www.tucep.org)

#### Irlanda:

##### **Future in Perspective Ltd. (FIPL)**

Cormeen Lodge

Castlerahan

Ballyjamesduff

Cavan

Irlanda

E-Mail: [fipl.euprojects@gmail.com](mailto:fipl.euprojects@gmail.com)

Web: <https://www.fipl.eu/>

## 1.5. Duración del estudio

La duración de este programa se mide en los créditos del Sistema Europeo de Crédito para la Formación Profesional (ECVET). Todo el programa de formación comprende 1.5 créditos ECVET. Éstos se dividieron en 15 unidades separadas por cada 0,1 ECVET. En total, la duración del curso es de 42 horas.

El curso se divide en cinco días de formación. Cada día consta de un Módulo. Todas las actividades estaban previstas para realizarlas en el aula, por lo que no se requieren actividades de autoestudio en el hogar.

Debido a la situación en 2020 con respecto al COVID-19, con efectos globales en todos los sectores, incluyendo la educación y la formación profesional, los módulos se diseñaron para ser llevados a cabo en un entorno online/webinar. La duración de los módulos y unidades individuales no cambia del aula al entorno online, pero el alcance de las sesiones presenciales y las sesiones de autoestudio/trabajo en grupo varían.

Durante el confinamiento durante la primavera de este año, el consorcio desarrolló un formato alternativo de ejecución del programa de formación como un evento de formación virtual, que debería permitir la consecución plena de los objetivos del evento. Este formato alternativo sigue un enfoque de aprendizaje mixto que combina fases grupales online con fases individuales y de grupos pequeños y evaluaciones individuales estructuradas.

El curso se divide en:

- **Día 1 - Módulo 1:**«Introducción a la Gestión del Talento en la Industria 4.0»
  - Contenido: 3 Unidades
  - Duración total: 9 horas
- **Día 2 - Módulo 2:**«Atraer - Cómo encontrar el mejor encaje y atraer a las personas adecuadas»
  - Contenido: 3 Unidades
  - Duración total: 8 horas
- **Día 3 - Módulo 3:**«Desarrollar - Identificar y hacer crecer el talento en tu equipo»
  - Contenido: 3 Unidades
  - Duración total: 8 horas
- **Día 4 - Módulo 4:**«Motivar - Establecer una cultura de alto rendimiento»
  - Contenido: 3 Unidades
  - Duración total: 9 horas
- **Día 5 - Módulo 5:**«Retener - Ofrecer perspectivas de futuro»
  - Contenido: 3 Unidades
  - Duración total: 8 horas

En resumen, la carga de trabajo total de este programa de capacitación, incluida la participación en el aula u online y el trabajo en grupo es de 42 horas.

## 1.6. Opciones alternativas de aplicación

La realización del evento depende del socio de capacitación/proyecto y de las opciones digitales disponibles, no obstante, durante la sesión interna de formación del proyecto (LTTA), se utilizaron las herramientas que se describen a continuación, que pueden servir como una posible base de referencia en caso de realizarse en un entorno de aprendizaje combinado u online:

- **Google Meet**

*Google Meet* es una solución que permite videoconferencias flexibles incluso para grupos más grandes y está totalmente integrada en los productos *G Suite for Education* de Google. Además, la pantalla se puede dividir para utilizar presentaciones u otro material ilustrativo.

- **Google Classroom**

*Google Classroom* es un sistema de gestión de aprendizaje combinado de Google, que permite la provisión de contenido y tareas en una sala virtual protegida. En el contexto del Talent 4.0, *Google Classroom* podría servir para compartir contenidos de enseñanza y aprendizaje, además de, también, para obtener feedback con la ayuda de los cuestionarios en línea de *Google Forms*.

- **Google Drive**

*Google Drive* es una solución de almacenamiento en la nube de Google que permite almacenar y compartir datos a través de Internet. Como parte de un evento de formación mixta, los contenidos de enseñanza y aprendizaje y cualquier otra información complementaria pueden almacenarse en *Google Drive* y compartirse a través de *Google Classroom*.

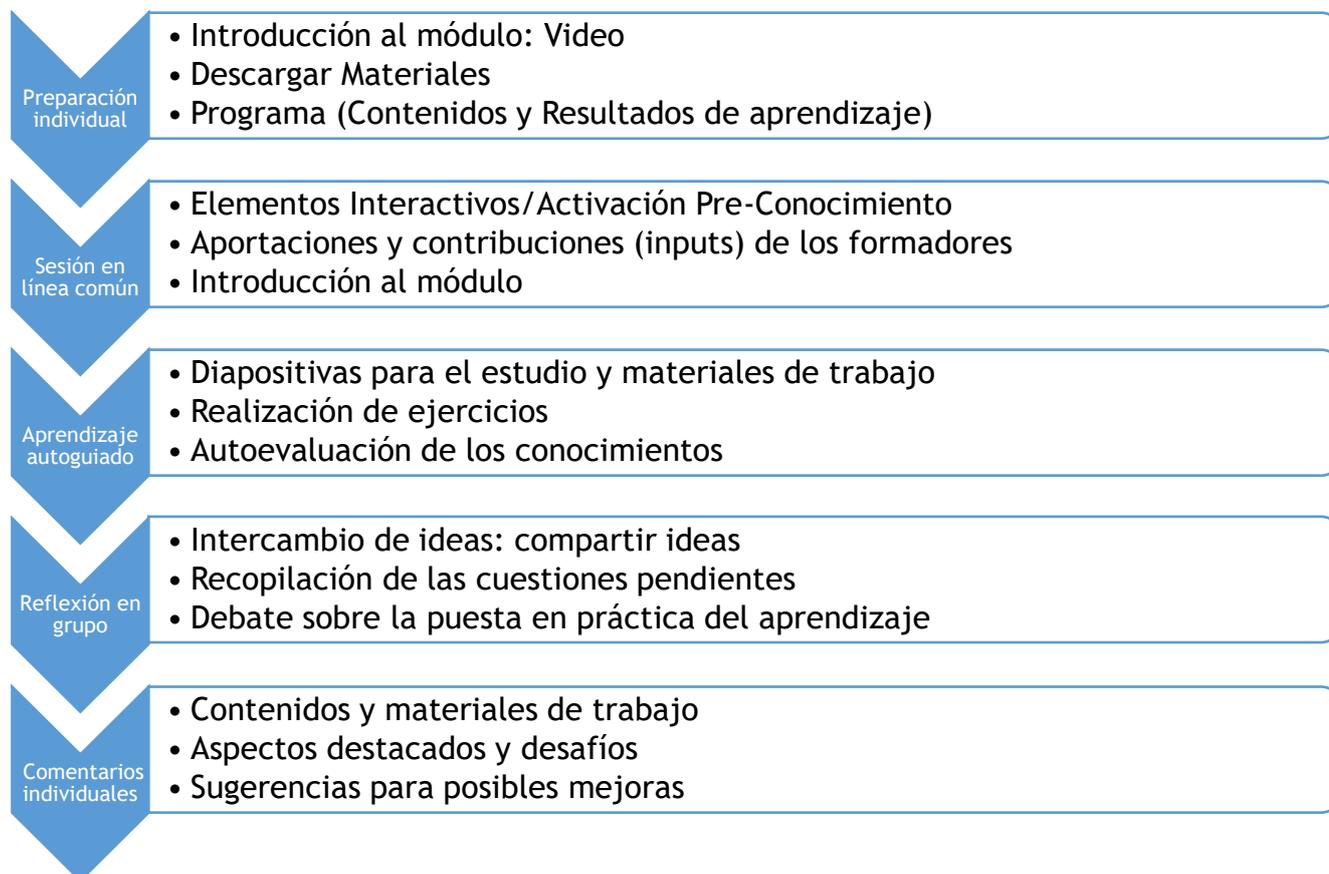
- **Formularios de Google**

*Google Forms* es una herramienta para crear cuestionarios y pruebas. Los datos recopilados se almacenan automáticamente en una tabla de Google. Además, la herramienta ofrece estadísticas descriptivas integradas y funcionalidad de análisis. Dentro de la formación virtual, *Google Forms* puede ser utilizado para obtener feedback sobre el contenido de enseñanza y aprendizaje o para evaluar el evento en sí al finalizar éste.

La implantación online, para lograr un buen equilibrio entre los *inputs* teóricos, la disposición individual, la interacción en grupo y la reflexión, debe contener los siguientes elementos:

- Sesiones virtuales más cortas, que incluyan a su vez elementos interactivos (como cuestionarios o encuestas)
- Fases de estudio autoguiado incluyendo ejercicios individuales (*offline*)
- Sesiones virtuales para la reflexión grupal, donde los resultados se recopilen a través de documentos de trabajo online (por ejemplo, *Google Docs*)
- Pequeñas actividades de (auto) evaluación después de cada módulo.
- *Feedback* individual a través de formularios de evaluación *online* (por ejemplo, utilizando los formularios de Google) que incluyen un enfoque claro en la aplicación práctica de los conocimientos.

A continuación se muestra un modelo de cómo podría ser la estructura de una sesión del curso:





## 1.7. Proveedor

Dependiendo del país/ubicación se aplica el siguiente proveedor:

**Austria:** *Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich (WIFI) Steiermark* en cooperación con formadores.

**Suecia:** *SMEBOX* en cooperación con formadores.

**España:** *Federación Vizcaina de Empresas del Metal (FVEM)* en cooperación con formadores.

**Alemania:** *IHK-Bildungszentrum Frankfurt (Oder)* en cooperación con los formadores.

**Chipre:** *Cardet* en cooperación con entrenadores.

**Italia:** *Tiber Umbria Comett Education Programme (TUCEP)* en cooperación con formadores.

**Irlanda:** *Future in Perspective Ltd. (FIPL)* en cooperación con formadores.

## 1.8. Reglamento regulador

Dependiendo del país/ubicación se aplica la siguiente regulación:

**Austria:** Se aplica la regulación propia de *WIFI Steiermark*.

**Suecia:** Se aplica la regulación propia de *SMEBOX*.

**España:** Se aplica la regulación propia de la *Federación Vizcaina de Empresas del Metal (FVEM)*.

**Alemania:** Se aplica la regulación propia de *IHK-Bildungszentrum Frankfurt (Oder)*.

**Chipre:** Se aplica la regulación propia de *Cardet*.

**Italia:** Se aplica la regulación propia del Programa de Educación de *Tiber Umbria Comett (TUCEP)*.

**Irlanda:** Se aplica la regulación propia de *Future in Perspective Ltd. (FIPL)*.

La evaluación del desempeño en los cursos de aula se basa en la asistencia a los módulos 1 a 5, así como en las tareas realizadas dentro de los cursos y una prueba por módulo en modelo test. En los cursos, la importancia se centra en la aplicación de los conceptos y métodos aprendidos a los casos de la práctica profesional de los estudiantes.

En caso de que el curso se realicen online (aprendizaje mixto), se deben considerar las siguientes acciones de evaluación:

- Evaluación de ejercicios individuales (offline) durante las fases de estudio autoguiadas, como, por ejemplo, un ejercicio sobre la aplicación de herramientas en la gestión de talento.
- Sesiones virtuales para conseguir reflexiones conjuntas a nivel grupal.
- Evaluación de las contribuciones durante las reflexiones grupales (Utilizando herramientas como *Google Docs*).
- Feedback individual a través de formularios de evaluación en línea (por ejemplo, utilizando *Google Forms*).
- Actividades de (auto) evaluación, más sencillas, después de cada módulo.

## 2. Demanda y grado de aceptación

Durante el transcurso del proyecto Talent 4.0 se realizó una encuesta con 331 PYMES de siete países diferentes, todos ellos miembros de la Unión Europea. Esta encuesta era la herramienta que ilustraría el grado de demanda y aceptación de este programa de capacitación.

Cuando se preguntó a los participantes sobre quién era el responsable de la gestión del talento dentro de las empresas, los encuestados eligieron, en su mayoría, a los gerentes, a los CEO, a directores de recursos humanos, a responsables del área financiera o a técnicos de formación. Lógicamente, en una pequeña empresa tiene sentido que el propietario/dueño/socio sea también el responsable de todas las tareas de Recursos Humanos, incluida la de fomentar o gestionar la gestión del talento. A su vez, otras muchas respuestas indicaban que no sabían quién era el responsable o que, directamente, nadie lo era.

Al analizar las respuestas, quedó patente que existía una necesidad de desarrollar recursos relevantes para la Gestión del Talento. Algunas compañías tienen una figura responsable, mientras que otras no. Además, los resultados mostraron que más del 75 % están interesados en invertir tiempo y esfuerzo en la Gestión de Talento. Según los resultados de la investigación, las PYMES están dispuestas a invertir entre 2 y 5 horas al mes de su tiempo en la gestión de talento. Tomando el valor medio, esto llegaría aproximadamente a 3,5 horas al mes.

Otra pregunta dentro de esta investigación fue si la Gestión del Talento ya formaba parte de las estrategias de RRHH de las empresas participantes o no. Ésta fue planteada para observar, en primer lugar, dónde debían iniciar las PYMES europeas sus actividades relativas a la gestión del talento y, si estas PYMES o, más bien, sus departamentos de Recursos Humanos, ya habían puesto en marcha algún tipo de gestión del talento.

También se planteó qué opinaba el encuestado acerca de la capacidad de sus empresas en relación a la gestión de talento. Mientras que el 38,5 % calificó la capacidad de su propia empresa como efectiva, una gran parte, es decir, el 31,08 % respondió «neutral» a esta pregunta, lo que podría estar relacionado con el desconocimiento del término «Gestión de Talento». Sin embargo, más de la mitad de las PYMES participantes afirman que tienen capacidad para implementar la gestión de talento en su propia empresa. Además, las respuestas muestran que la gestión de talento ya está integrada en la mayoría de las estrategias de Recursos Humanos en las empresas más grandes (aquellas de tamaño mediano) pero aún queda camino por recorrer en las micro y pequeñas empresas. Cerca del 50% de las PYMES participantes declararon que ya formaba parte de su estrategia de Recursos Humanos.

Los resultados de la investigación indican que, entre las pequeñas y medianas empresas encuestadas, los mayores desafíos y obstáculos a los que se enfrentan en relación con la gestión del talento es que la dificultad de atraer al personal adecuado. Además, también les resulta difícil motivar a sus empleados. Esto no solo es un desafío para su día a día, sino también para retener a los empleados competentes en la medida en que se esfuerzan por su propia motivación interna.

Otra cuestión importante que se indicó es que las PYMES tienen problemas para retener el talento, especialmente, tras conseguir la empresa formar a los empleados en cuestión. Se trata de una enorme pérdida de tiempo, recursos y esfuerzo, que pone barreras, a su vez, al desarrollo de nuevos empleados.

Quedó demostrado claramente que, a menudo, existe una falta de estrategia con respecto a la gestión del talento en el desarrollo de las aptitudes del personal existente, así como en la contratación de nuevos trabajadores. También se puso de manifiesto que muchas PYMES tienen



dificultades para comprender y definir el talento y la gestión del talento, lo que pone de relieve la importancia de trabajar en ello con el fin de mejorarlo y poder conseguir así que las PYMES apliquen una estrategia sólida y rentable con la que poder hacer frente a los desafíos actuales y futuros.

La gestión de talento es una herramienta importante de apoyo para las empresas, ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes. En algunos de los factores más importantes, incluyendo la atracción (contratación), la motivación (gestión) y la retención (desarrollo) de los empleados, es un aspecto muy importante. Por lo tanto, tanto para las empresas como para las organizaciones, es esencial fomentar la gestión de talento y definir una estrategia y una filosofía claras.

Como se desprende de los resultados de la encuesta, esto es especialmente importante en el caso de las PYMES, que son más dependientes de los individuos y de su personal en su conjunto que las grandes empresas ya que es más difícil encontrar o sustituir personal productivo, cualificado y experimentado para las primeras que para las segundas.

La encuesta y sus resultados reflejan claramente que existe una gran demanda, así como una aceptación de los programas de capacitación en la gestión del talento que van más allá de los grupos destinatarios previstos.

### 3. Visión general del estudio

Módulo	Título de la unidad		Tiempo	Créditos ECVET
M1: Check-in : Introducción a la Gestión de Talento en la Industria 4.0	1	Gestión del Talento 4.0 - ¿qué es y por qué debo apostar por él?	3 h	0.1
	2	Crear tu propia Estrategia de Gestión del Talento	3 h	0.1
	3	Comenzar con la división del talento y la planificación de competencias	3 h	0.1
M2: Atraer - Cómo encontrar el mejor encaje y atraer a las personas adecuadas	1	Definir el <i>Employer Brand</i> -La Propuesta de Valor	3 h	0.1
	2	<i>Employer Branding</i> - La Propuesta de Valor para atraer talento	3 h	0.1
	3	Construir tu marca, tu propuesta para atraer talento	2 h	0.1
M3: Desarrollar - Identificar y hacer crecer el talento en tu equipo	1	¿Qué es el Desarrollo de los Empleados?	3 h	0.1
	2	El Plan de Desarrollo de los Empleados	3 h	0.1
	3	Ejecución de un Plan de Desarrollo Efectivo	2 h	0.1
M4: Motivar - Establecer una cultura de alto rendimiento	1	Motivación de los empleados - Repaso teórico	3 h	0.1
	2	Cómo medir la motivación de los empleados	3 h	0.1
	3	<i>Tips</i> de valor: Cómo mejorar la motivación de los empleados	3 h	0.1
M5: Conservar - Ofrecer perspectivas de futuro	1	Una Cultura Organizacional Fuerte	3 h	0.1
	2	Gestión del Rendimiento y la trayectoria profesional	3 h	0.1
	3	Alineamiento de los empleados con los objetivos de la empresa	2 h	0.1
<b>Unidades:</b>	<b>15</b>		<b>42 h</b>	<b>1.5 ECVET</b>

## 4. Descripción de los módulos

### 4.1. Módulo 1: Check-in: Introducción a la Gestión de Talento en la Industria 4.0

Módulo 1 Check-in : Introducción a la Gestión del Talento en la Industria 4.0	
Visión General	
Sesiones	3 sesiones
Duración	9 horas/540 minutos
Créditos ECVET	0.3 Créditos
Modalidad de aprendizaje	Entorno en aula u online   autoestudios
Ámbito de la gestión de talento	General/Introductoria
Enlace	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
Herramientas	Vídeo Materiales/ Cursos/ autoestudio <i>Checklist</i> : Listas de comprobación
Idiomas	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
Grupos destinatarios	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
Evaluación	Prueba tipo test de todo el módulo
Descripción	Este módulo ayudará a las PYMES a comprender la importancia de la Gestión del Talento y cómo puede ésta ayudarles a mejorar sus prácticas en el ámbito de los recursos humanos a la hora de alcanzar sus objetivos empresariales: encontrar a las personas adecuadas, acertar en su encaje y adaptación y conseguir que quieran quedarse. Esto les guiará en sus primeros pasos en cuanto a definición del talento, diseño de estrategias y modelado de competencias se refiere.
Temas principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de los términos: Talento y Gestión de Talento</li> <li>• Avances sociales, culturales y económicos que influyen en la gestión empresarial y del talento</li> <li>• La Gestión de talento en PYMES y en la industria 4.0 - Avances</li> <li>• Visión general de las acciones más habituales en la Gestión de</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos importantes para el desarrollo de la estrategia de Gestión de Talento</li> <li>• Creación de una estrategia de Gestión de Talento</li> <li>• Divisiones del talento</li> <li>• Modelos de competencia y planificación</li> </ul>

	Talento	
Resultados del aprendizaje	Al final de este módulo, usted será capaz de... <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir un enfoque inclusivo sobre la Gestión del Talento y su necesidad para un éxito empresarial sostenible</li> <li>• Esbozar las novedades de la Gestión de Talento en PYMES e Industria 4.0</li> <li>• Resumen de los elementos más habituales en el desarrollo de la Estrategia de Gestión de Talento</li> <li>• Aplicar las acciones e instrumentos básicos para el desarrollo de la Estrategia de Gestión de talento a su propio contexto empresarial (utilizando las herramientas para el desarrollo de estrategias, segmentación de talentos y planificación de competencias)</li> </ul>	

## Módulo 1 Check-in : Introducción a la Gestión del Talento en la Industria 4.0

### Bloque 1 Gestión del Talento 4.0 - ¿qué es y por qué debo apostar por él?

#### Visión General

Duración	3 horas/180 minutos
Créditos ECVET	0.1 Créditos
Modalidad de aprendizaje	Entorno en aula u online   autoestudios
Ámbito de la gestión de talento	General/Introductoria
Enlace	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
Tipo de herramienta	Diapositivas de Power Point
Idiomas	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
Grupo de destinatarios	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES

<b>Descripción</b>	Esta unidad de aprendizaje le hace al alumno conocer la definición de talento (en un contexto empresarial) como algo altamente subjetivo, individual y frágil, impulsado por demandas organizativas y sectoriales específicas y nada universales. Por ejemplo, los productos y servicios en muchas industrias están cambiando debido a la digitalización, cambio que afecta directamente a las demandas específicas sobre el conocimiento profesional y las habilidades. Por lo tanto, el talento no es nada estático, sino algo en constante evolución. Esta unidad tiene como objetivo afinar la reflexión sobre las demandas en relación a la «Gestión de talento para la industria 4.0» y ayudarle a orientar el enfoque de su negocio hacia lo que realmente importa.
<b>Temas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores sociales, culturales y económicos que afectan a las empresas y sus esfuerzos en la Gestión de Talento</li> <li>• Enfoques sobre el Talento y la Gestión de Talento.</li> <li>• La Gestión de talento para las PYMES y la industria 4.0.</li> <li>• Elementos típicos de un Modelo de Gestión de Talentos inclusivo</li> <li>• Formular los principios e identificar la esencia de su negocio - Trazando los primeros pasos hacia la Gestión de Talento.</li> </ul>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	<p>Al final de este módulo, usted será capaz de...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar qué circunstancias sociales, culturales y económicas influyen en las PYMES y en sus aspiraciones sobre la Gestión del Talento</li> <li>• Identificar su comprensión del Talento y su Gestión.</li> <li>• Enumerar los elementos típicos de un modelo de Gestión de talento inclusivo</li> <li>• Proporcionar una visión general de las acciones más recurrente en la Gestión de Talento</li> <li>• Debatir sobre lo que podría significar la Gestión del Talento para la Industria 4.0</li> <li>• Establecer los principios sobre ello para tu negocio</li> </ul>
<b>Contenido</b>	
En esta unidad, se llevarán a cabo diez actividades diferentes en forma de cursos/talleres (WS).	
<b>WS-Actividad 01</b>	Introducción a los resultados y contenidos de aprendizaje del módulo introductorio completo y, específicamente, de esta primera unidad.
<b>WS-Actividad 02</b>	<p>Introducción de la actividad «¿Qué es el talento?» y explicación de sus 3 pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Brain dump</i> : Ordenar prioridades</li> <li>2. Estudio de casos</li> <li>3. <i>Brain storming</i> sobre las características clave de los empleados más destacados</li> </ol>
<b>WS-Actividad 03</b>	Trabajo en grupo/parejas: Compartir perfiles de talento y diseñar un perfil de talento para un puesto de trabajo.

<b>WS-Actividad 04</b>	Presentación de las definiciones de talento, general y empresarial, así como la «definición de talentos inclusivos».
<b>WS-Actividad 05</b>	Introducción del concepto de Gestión del Talento y cómo difiere de los Recursos Humanos tradicionales.
<b>WS-Actividad 06</b>	Presentación y debate sobre los antecedentes y la importante evolución que influyen en las actividades de la Gestión del talento.
<b>WS-Actividad 07</b>	Conceptualizar sus principios y su función rectora en una sólida estrategia de gestión de talento, así como ejemplos de buenas prácticas.
<b>WS-Actividad 08</b>	Elaboración de su propio plan con el fin de definir la parte principal de su Estrategia o Sistema de Gestión de Talento.
<b>WS-Actividad 09</b>	Recopilación de los diferentes planes diseñadas para su evaluación, intercambio y feedback.
<b>WS-Actividad 10</b>	Resumen y puntos de vista de la unidad.

### Recursos y materiales de trabajo

Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.

- Worksheet\_01\_Defining\_Talent.docx
- Worksheet\_02\_Creating\_your\_creed.docx
- Plantilla de Padlet «Muelle de Talentos»
- Materiales de presentación

### Bibliografía Recomendada

- Ritz, A. und Sinelli, P. (2018): Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen (3.Auflage, S. 3-32) in Ritz, A. and Thom, N. (2018), Talent Management, Wiesbaden, Springer Gabler
- Morgan, J. (2018): Eight Trends Shaping the Future of Talent Management Programs, in Berger, Lance A. and Berger, Dorothy R. (2018), The Talent Management Handbook (Third Edition, 2018), USA, McGraw-Hill Education
- Berger, Lance A. and Berger, Dorothy R. (2018): Using Talent Management to build a high performing work force, in Berger, Lance A. and Berger, Dorothy R. (2018), The Talent Management Handbook (Third Edition, 2018), USA, McGraw-Hill Education

## Bloque 2 Crear tu propia Estrategia de Gestión de Talento

### Visión General

<b>Duración</b>	3 horas/180 minutos
<b>Créditos ECVET</b>	0.1 Créditos
<b>Modalidad de aprendizaje</b>	Entorno en aula u online   autoestudios

<b>Ámbito de la gestión de talento</b>	General/Introductoria
<b>Enlace</b>	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
<b>Herramientas</b>	Diapositivas de Power Point
<b>Idiomas</b>	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
<b>Grupo destinatario</b>	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
<b>Descripción</b>	Esta unidad de aprendizaje ayuda a las PYMES a centrarse en los factores clave para alcanzar su éxito, a fin de conectar sus acciones en la Gestión del Talento con su estrategia empresarial, así como con los factores internos y externos actuales y futuros que influyen en la empresa. Se trata de un paso preparatorio necesario para crear un sistema sostenible de Gestión de Talento. Una buena estrategia de Gestión de Talento es capaz de identificar y abordar los desafíos actuales, como la digitalización, la automatización, la escasez de mano de obra especializada, el cambio cultural o el cambio climático, entre otros.
<b>Temas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los « ingredientes » necesarios para una estrategia de talento exitosa</li> <li>• Análisis de la situación y definición de los objetivos</li> <li>• Diseño de un plan de acción estratégico de Gestión de Talento</li> </ul>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	Al final de este módulo, usted será capaz de... <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir los aspectos principales para alcanzar una estrategia exitosa de Gestión de Talento</li> <li>• Analizar los desafíos actuales a los que se enfrenta su organización que puedan afectar a su estrategia de talento</li> <li>• Aplicar la Estrategia de Talento a su negocio</li> </ul>
<b>Contenido</b>	
En esta unidad se llevarán a cabo siete actividades diferentes en forma de curso/taller (WS).	
<b>WS-Actividad 01</b>	Introducción a los resultados y contenidos de aprendizaje en esta unidad.
<b>WS-Actividad 02</b>	Definición y comprensión de la gestión del talento basándose en lo analizado en la primera sesión.
<b>WS-Actividad 03</b>	Explicación de los objetivos generales, demandas y elementos principales de una buena estrategia de gestión de talento y su importancia para el éxito empresarial.
<b>WS-Actividad 04</b>	Aclaración de las medidas más importantes que hay que tomar en el desarrollo de la estrategia de gestión del talento.
<b>WS-Actividad 05</b>	Introducción y explicación de la herramienta de estrategia de talento y

	otros recursos proporcionados en este módulo.
<b>WS-Actividad 06</b>	Explicación, orquestación del emparejamiento de los participantes y realización de un ejercicio.
<b>WS-Actividad 07</b>	Resumen y perspectivas de la unidad.

### Recursos y materiales de trabajo

Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.

- Herramientas para la Estrategia de talento
- Plantilla de Desafío Organizacional
- Herramienta de Diagnóstico de los Dilemas de Talento
- Plantilla de la Hoja de Ruta del Talento

### Bibliografía Recomendada

- Ritz, A. und Sinelli, P. (2018): Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen (3.Auflage, S. 3-32) in Ritz, A. and Thom, N. (2018), Talent Management, Wiesbaden, Springer Gabler
- Morgan, J. (2018): Eight Trends Shaping the Future of Talent Management Programs, in Berger, Lance A. and Berger, Dorothy R. (2018), The Talent Management Handbook (Third Edition, 2018), USA, McGraw-Hill Education
- Berger, Lance A. and Berger, Dorothy R. (2018): Using Talent Management to build a high performing work force, in Berger, Lance A. and Berger, Dorothy R. (2018), The Talent Management Handbook (Third Edition, 2018), USA, McGraw-Hill Education

## Bloque 3 Comenzar con la división del talento y la planificación de competencias

### Visión General

<b>Duración</b>	3 horas/180 minutos
<b>Créditos ECVET</b>	0.1 Créditos
<b>Modalidad de aprendizaje</b>	Entorno en aula u online   autoestudios
<b>Ámbito de gestión de talento</b>	General/Introdutoria
<b>Enlace</b>	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
<b>Herramienta</b>	Diapositivas de Power Point
<b>Idiomas</b>	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
<b>Grupo destinatario</b>	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES

<b>Descripción</b>	<p>Esta unidad de aprendizaje final del Módulo 01 consta de pasos básicos muy importantes hacia una gestión exitosa del talento. Permite a las PYMES definir claramente competencias y actitudes para llegar al éxito, identificar el talento esencial y evaluar y planificar sistemáticamente el contenido para preparar el futuro.</p> <p>Si estos pasos se hacen correctamente, este bloque ayudará a alcanzar el éxito y que los esfuerzos llevados a cabo en la gestión de talento no hayan sido en vano. Estas tareas forman la etapa preliminar del Talent 4.0.</p>
<b>Temas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación de talentos</li> <li>• Modelos de competencia y planificación</li> <li>• Herramientas para los próximos pasos en gestión de talento</li> </ul>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	<p>Al final de este módulo, usted será capaz de...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el talento fundamental en su negocio</li> <li>• Seleccionar el modelo de competencia que se ajuste a sus necesidades</li> <li>• Utilizar la herramienta de segmentación de talentos para identificar aquellos fundamentales</li> <li>• Desarrollar su propia red de planificación de competencias personalizadas</li> </ul>
<b>Contenido</b>	
En esta unidad se llevarán a cabo ocho actividades diferentes en forma de curso/ taller.	
<b>WS-Actividad 01</b>	Introducción a los resultados y contenidos de aprendizaje de esta unidad.
<b>WS-Actividad 02</b>	Contenido de la última unidad de aprendizaje : el enfoque de la estrategia de gestión de talento elegido y los pasos más importantes.
<b>WS-Actividad 03</b>	Realizar una actividad que ayude a las PYMES a concentrarse en los talentos y funciones que son fundamentales para su éxito, utilizando la herramienta de segmentación de talentos. Identificación de los roles fundamentales de talento/trabajo y explicación de la herramienta.
<b>WS-Actividad 04</b>	Introducción del término/concepto «competencia» con ejemplos y demostración de evidencias científica. Explicación de comportamientos que conducen al éxito en actividades de gestión de talento y RRHH.
<b>WS-Actividad 05</b>	Explicación de un modelo de competencia y su contexto para la gestión del talento.
<b>WS-Actividad 06</b>	Realización del ejercicio «Definir competencias cruciales para su organización».
<b>WS-Actividad 07</b>	Introducción de la herramienta de planificación de competencias y su función en el proceso de identificación de talentos esenciales, creación de un modelo de competencia y planificación de cómo llenar las posibles lagunas del talento.

<b>WS-Actividad 08</b>	Resumen y perspectivas de la unidad.
<b>Recursos y materiales de trabajo</b>	
<p>Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta de segmentación de talentos</li> <li>• Documento 01.3 - Definición de competencias cruciales</li> <li>• Herramienta de planificación de competencias</li> </ul>	
<b>Bibliografía Recomendada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritz, A. und Sinelli, P. (2018): Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen (3.Auflage, S. 3-32) in Ritz, A. and Thom, N. (2018), Talent Management, Wiesbaden, Springer Gabler</li> <li>• Morgan, J. (2018): Eight Trends Shaping the Future of Talent Management Programs, in Berger, Lance A. and Berger, Dorothy R. (2018), The Talent Management Handbook (Third Edition, 2018), USA, McGraw-Hill Education</li> <li>• Berger, Lance A. and Berger, Dorothy R. (2018): Using Talent Management to build a high performing work force, in Berger, Lance A. and Berger, Dorothy R. (2018), The Talent Management Handbook (Third Edition, 2018), USA, McGraw-Hill Education</li> </ul>	

## 4.2. Módulo 2: Atraer - Cómo encontrar la mejor adaptación y atraer a las personas adecuadas

Módulo 2 Atraer - Cómo encontrar la mejor adaptación y atraer a las personas adecuadas	
Visión General	
Unidades	3 Unidades
Duración	8 horas/480 minutos
Créditos ECVET	0.3 Créditos
Modalidad de aprendizaje	Entorno en aula o en línea   autoestudios
Ámbito de gestión de talento	Atraer
Enlace	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
Herramienta	Vídeo Materiales del curso/taller <i>Checklist</i> : Listas de comprobación
Idiomas	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
Grupo destinatario	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
Evaluación	Prueba test de todo el módulo
Descripción	<p>En la guerra por el talento, tener una marca empleadora fuerte puede ayudar a la organización a atraer y retener a los empleados más talentosos. Los candidatos quieren trabajar para empresas con gran reputación; es decir, quienes son conocidos por su equidad, flexibilidad, independencia, liderazgo y oportunidades de crecimiento. En este módulo, con 3 unidades: 1. Definir la propuesta de valor, 2. Cómo las marcas empleadoras atraen talento, 3. Construyendo su marca para atraer talento; vamos a echar un vistazo de cerca a lo que es una marca empleadora, por qué importa y los factores que la componen. Veremos cómo algunas marcas/propuestas de valor atraen al mejor talento, el impacto que tiene en los beneficios, y la explicación de cómo construir una marca/propuesta de valor para atraer talento y mantenerlo convincente y relevante. Convertirse en la compañía para la que la gente sueña con trabajar en ella.</p> <p>Este módulo está diseñado para ayudar a los directivos y a los profesionales de Recursos Humanos de las PYMES a desarrollar su marca/propuesta de valor y su reputación para que puedan atraer el talento de calidad que necesitan. De hecho, ayudará a los gerentes a pensar en su marca/propuesta de una manera que nunca antes habían</p>

	pensado, aplicando las herramientas de Gestión e Industria 4.0.	
<b>Temas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo construir una marca empleadora para atraer talento</li> <li>• Evaluación de las organizaciones como posibles empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo convertirse en una empresa para la que la gente sueña con trabajar.</li> <li>• Construye tu marca como la mejor empresa.</li> </ul>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	Al final de este módulo, usted será capaz de... <ul style="list-style-type: none"> <li>• construir una marca empleadora/ propuesta de valor</li> <li>• Atraer a candidatos</li> <li>• conectar emocionalmente con empleados</li> <li>• comunicar y transmitir su marca/propuesta</li> </ul>	

<b>Módulo 2 Atraer - Cómo encontrar la mejor adaptación y atraer a las personas adecuadas</b>	
<b>Bloque 1 Definir la propuesta de valor</b>	
<b>Visión General</b>	
<b>Duración</b>	3 horas/180 minutos
<b>Créditos ECVET</b>	0.1 Créditos
<b>Modalidad de aprendizaje</b>	Entorno en aula u online   autoestudios
<b>Ámbito de gestión de talento</b>	Atraer
<b>Enlace</b>	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
<b>Herramientas</b>	Presentaciones de Power Point
<b>Idiomas</b>	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
<b>Grupo destinatario</b>	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
<b>Descripción</b>	<p>Esta unidad trata de explicar qué es la Marca Empleadora y por qué hay que centrarse en este tema. Una Marca Empleadora es la percepción que tiene el mercado de lo que es trabajar para una organización. En otras palabras, es la imagen y perspectiva que sus empleados actuales y pasados tienen en sus mentes acerca de la experiencia laboral en su empresa. Se basa en una serie de factores, incluyendo la cultura de la empresa, el entorno laboral y los beneficios de los empleados. Cada compañía tiene una <i>Employer Branding</i> (Marca Empleadora). La clave es la gestión de la marca/propuesta de valor para que, gracias a su reputación,</p>

	<p>cualquier empleado, actual o anterior, se identifique o se haya identificado con tu organización.</p> <p>Todo este contenido ayudará a las PYMES a aumentar la satisfacción de los empleados, mejorar la lealtad, atraer candidatos de calidad, y a fortalecer la Marca Empleadora, incluso en términos de Industria 4.0.</p>
<b>Temas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Employer Branding/Marca Empleadora</li> <li>• Los componentes de Marca Empleadora</li> <li>• Los pasos a través del proceso/ciclo de Marca Empleadora</li> <li>• Un caso empresarial</li> </ul>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	<p>Al final de esta unidad, usted será capaz de...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entender lo que es una Marca Empleadora</li> <li>• conocer y aplicar los componentes de una Marca Empleadora</li> <li>• construir la reputación de empresa ( = marca, propuesta)</li> </ul>

### Contenido

En esta sesión se llevarán a cabo ocho actividades diferentes en forma de taller/curso.

<b>WS-Actividad 01</b>	Introducción de los resultados y contenidos de aprendizaje de esta unidad.
<b>WS-Actividad 02</b>	Explicación de qué es la Employer Branding-Marca Empleadora y por qué es importante para atraer talento.
<b>WS-Actividad 03</b>	Presentación de los beneficios de la Employer Branding.
<b>WS-Actividad 04</b>	Presentación de tres componentes que conforman una Marca Empleadora: propuesta de valor, cultura y experiencia.
<b>WS-Actividad 05</b>	Introducción al concepto «La reputación de una empresa es su marca».
<b>WS-Actividad 06</b>	Presentación del proceso/ciclo de Marca Empleadora para construir una marca fuerte.
<b>WS-Actividad 07</b>	Ejercicio: Analizar y discutir en pequeño grupos el caso empresarial facilitado.
<b>WS-Actividad 08</b>	Resumen y perspectivas/puntos de vista de la unidad.

### Recursos y materiales de trabajo

Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.

- PPT 1
- Documento para recoger las fortalezas y debilidades del caso empresarial

### Bibliografía Recomendada

- Employer Brand Management. Richard Mosley. Wiley 2014.
- The Employer Brand. Simon Barrow & Richard Mosley. Wiley 2005.

- Marketing Management. Quattordicesima Edizione. Kotler- Keller - Ancarani - Costabile. Pearson. 2013
- Come Costruire il tuo Brand. Manuel Schneer, Adriana Velazquez. GueriniNext, 2015.
- Clayton, Sarah. (2018). How to strengthen your reputation as an employer. Retrieved on 30.09.2020 at <https://hbr.org/2018/05/how-to-strengthen-your-reputation-as-an-employer>
- Laurano, Madeline (TLNT.com). Talent acquisition's evolution to strategic business partner. Retrieved 30.09.2020 at <https://more.bountyjobs.com/rs/129-JDH-285/images/TLNT-StrategicTalentAcquisition.pdf>
- Greenhouse.io. (2020). How to create a great workplace culture that will attract (and keep) top talent. Retrieved 30.09.2020 at <https://www.greenhouse.io/blog/how-to-create-a-great-workplace-culture-that-will-attract-and-keep-top-talent>
- Sundber, Jörgen. (2020). The employer Branding podcast. Retrieved 30.09.2020 at <https://soundcloud.com/linkhumans>

## Bloque 2 El empleador marca para atraer talento

### Visión General

<b>Duración</b>	3 horas/180 minutos
<b>Créditos ECVET</b>	0.1 Créditos
<b>Modalidad de aprendizaje</b>	Entorno en aula o en línea   autoestudios
<b>Ámbito de gestión de talento</b>	Atraer
<b>Enlace</b>	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
<b>Herramientas</b>	Presentaciones de Power Point
<b>Idiomas</b>	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
<b>Grupo destinatario</b>	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES

#### Descripción

En esta unidad el usuario aprenderá cómo las mejores Marcas Empleadoras atraen talento. Porque, con la «réplica de marca» de otros, no irá muy lejos. Se buscará analizar cómo diferenciarse y destacar sobre la competencia, con líderes atractivos, poniendo a los empleados en primer lugar y con un claro objetivo empresarial; todo esto porque los candidatos están buscando una experiencia. La forma en que un empleado percibe una empresa es la clave para el éxito de la organización, así como ser coherente con la comunicación y con la imagen de la empresa.

La realidad empresarial de las PYMES también puede dar a conocer su marca de una manera más auténtica. Cuando los individuos se sienten conectados y comprometidos con una organización, son más receptivos a los mensajes sobre dicha marca y les genera curiosidad las oportunidades

	de empleo. Además, todo ello puede ser mejorado con la Industria 4.0.
Temas principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasos para crear la marca empleadora, diferenciarse y destacarse de la competencia.</li> <li>• Definición de la propuesta de valor de la empresa</li> <li>• Desarrollo de una estrategia global de talento</li> <li>• Identificación de los elementos que los candidatos buscan en una empresa</li> <li>• Impacto en los clientes y beneficios</li> <li>• Un ejemplo de la propuesta de valor de una empresa</li> </ul>
Resultados del aprendizaje	<p>Al final de esta unidad, usted será capaz de...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• crear su propia Marca Empleadora</li> <li>• definir su propuesta de valor</li> <li>• construir su Red de Marcas Empleadoras</li> <li>• identificar lo que los mejores candidatos quieren en una empresa</li> <li>• evaluar el impacto en los clientes y los beneficios</li> </ul>

### Contenido

En esta unidad los gerentes aprenderán que una marca no es más que una promesa, una marca es solo eso, una marca. Lo que realmente importa es lo que sucede en la empresa todos los días. En este bloque se llevarán a cabo siete actividades diferentes en forma de curso/taller (WS).

WS-Actividad 01	Introducción de los resultados y contenidos de aprendizaje de esta unidad
WS-Actividad 02	Presentación de los pasos para crear la Marca Empleadora
WS-Actividad 03	Introducción a la Propuesta de Valor y a las cinco categorías de atributos que afectan y dan forma al EVP.
WS-Actividad 04	Presentación de la estrategia de talento con el fin de identificar los elementos que buscan los mejores candidatos.
WS-Actividad 05	Análisis del impacto en los clientes y beneficios y factores pertinentes a tener en cuenta.
WS-Actividad 06	Ejercicio: Análisis y discusión de un ejemplo de EVP.
WS-Actividad 07	Resumen y perspectivas de la unidad.

### Recursos y materiales de trabajo

Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.

- PPT 2
- Documento de trabajo para recoger los hallazgos del análisis del ejemplo de EVP-Propuesta de Valor
- Enlaces para herramientas que puedan apoyar la estrategia de la Gestión de talento 4.0:  
<https://business.linkedin.com/talent-solutions>

<https://www.youtube.com/watch?v=OhFjv2VgokE>  
<https://resources.greenhouse.io/>  
<https://soundcloud.com/linkhumans>

### Bibliografía Recomendada

- Sundberg, Jörgen. (2020). The employer Branding podcast. Retrieved 30.09.2020 at <https://soundcloud.com/linkhumans>
- <https://resources.greenhouse.io/>
- <https://linkhumans.com/dummys-guide-employer-branding/>
- <https://www.eremedia.com/webinars/from-employees-to-brand-ambassadors-how-to-use-your-employees-to-define-build-and-share-your-employer-brand/>
- <https://www.top-employers.com/it-IT/insights/culture/hr-trends-report-2020/>
- <https://www.dummies.com/business/marketing/branding/employer-branding-sample-employer-value-proposition/>
- Come Costruire il tuo Brand. Manuel Schmeer, Adriana Velazquez. GueriniNext, 2015.
- The Employer Brand. Simon Barrow & Richard Mosley. Wiley 2005.

## Unidad 3 Construyendo su marca para atraer talento

### Visión General

Duración	2 horas/120 minutos
Créditos ECVET	0.1 Créditos
Modalidad de aprendizaje	Entorno en aula u online   autoestudio
Ámbito de gestión de talento	Atraer
Enlace	<b>*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*</b>
Herramientas	Presentaciones de Power Point Guía práctica para una comunicación única y eficaz de la Marca Empleadora, incluidas las herramientas digitales
Idiomas	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
Grupo destinatario	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
Descripción	Esta unidad tiene la intención de transmitir qué es lo que actualmente esperan los candidatos cuando se les está entrevistando. Se intentará ayudar a construir la Marca Empleadora para atraer talento y convertirse en una de esas empresas para las que se quiere trabajar, analizando cómo atraer a los candidatos, la importancia de la comunicación en el lugar de trabajo, la imagen y el sitio web de la empresa, y lo que hace que una marca empleadora sea convincente, proporcionando trabajo positivo y

	<p>experiencia laboral favorable.</p> <p>En las PYMES, con una estrategia sólida y coherente para atraer, comprometerse y conectarse con los talentos, los directivos pueden establecer relaciones y comprender mejor al público al que se dirigen con la contratación de actividades de comercialización. Incluso con herramientas innovadoras ofrecidas por la Industria 4.0.</p>
Temas principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué es lo que los candidatos realmente esperan cuando les están evaluando</li> <li>• Cómo construir su Marca Empleadora para atraer talento y convertirse en una empresa para la que los candidatos quieren trabajar.</li> <li>• Cómo atraer candidatos</li> <li>• Comunicar su marca y conseguir empleados que puedan ser embajadores de dicha marca</li> <li>• Herramientas digitales para aumentar el rango de la marca</li> <li>• ¿Qué hace que una marca empleadora sea convincente, proporcionando trabajo positivo y experiencia laboral favorable?</li> </ul>
Resultados del aprendizaje	<p>Al final de esta unidad de aprendizaje, usted será capaz de saber...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo los candidatos evalúan a sus empleadores</li> <li>• ¿Qué atrae a los candidatos?</li> <li>• Una marca empleadora convincente</li> <li>• Cómo se puede tener empleados como embajadores de marca</li> <li>• Crear un plan de acción de marca empleadora</li> </ul>
<b>Contenido</b>	
<p>Los empleados que están identificados con la marca pueden actuar como embajadores de ella, conectarse con los candidatos y proporcionar referencias. Las marcas, especialmente las marcas empleadoras, necesitan ser nutridas todos los días para conservar su brillo. En este bloque se llevarán a cabo nueve actividades diferentes en forma de curso/taller.</p>	
<b>WS-Actividad 01</b>	Introducción de los resultados y contenidos de aprendizaje de esta unidad.
<b>WS-Actividad 02</b>	Presentación de cuatro factores que los candidatos tienen en cuenta cuando tienen que evaluar a los empleadores.
<b>WS-Actividad 03</b>	Introducción a las herramientas que provocan que la Marca Empleadora atraiga talento.
<b>WS-Actividad 04</b>	Presentación de una estrategia de comunicación eficaz sobre Employer Branding- Marca Empleadora.
<b>WS-Actividad 05</b>	Análisis de cuatro cuestiones para una Marca Empleadora convincente.
<b>WS-Actividad 06</b>	La elaboración de un Plan de Acción de la Marca.
<b>WS-Actividad 07</b>	Presentación de la guía práctica para crear una comunicación eficaz de la Marca Empleadora.
<b>WS-Actividad 08</b>	Ejercicio: Lista de comprobación: usted tiene un problema de

	concienciación sobre la marca empleadora: analice algunas estrategias para poder contactar con los talentos que está buscando.
<b>WS-Actividad 09</b>	Resumen y perspectivas de la unidad
<b>Recursos y materiales de trabajo</b>	
<p>Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPT 3</li> <li>• PPT Guía práctica</li> <li>• enlaces para herramientas que pueden ayudar a apoyar la estrategia de Gestión del talento 4.0:           <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.eremedia.com/webinars/">https://www.eremedia.com/webinars/</a></li> <li><a href="https://tdhs.simplecast.com/">https://tdhs.simplecast.com/</a></li> <li><a href="https://www.youtube.com/watch?v=oobsCZS5okY">https://www.youtube.com/watch?v=oobsCZS5okY</a></li> <li><a href="https://business.linkedin.com/talent-solutions">https://business.linkedin.com/talent-solutions</a></li> </ul> </li> </ul>	
<b>Bibliografía Recomendada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employer Brand Management. Richard Mosley. Wiley 2014.</li> <li>• The Employer Brand. Simon Barrow &amp; Richard Mosley. Wiley 2005.</li> <li>• Come Costruire il tuo Brand. Manuel Schneer, Adriana Velazquez. GueriniNext, 2015.</li> <li>• <a href="https://blog.smarp.com/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition">https://blog.smarp.com/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition</a></li> <li>• <a href="https://hbr.org/2018/05/how-to-strengthen-your-reputation-as-an-employer">https://hbr.org/2018/05/how-to-strengthen-your-reputation-as-an-employer</a></li> <li>• <a href="https://linkhumans.com/employer-branding-ebook/">https://linkhumans.com/employer-branding-ebook/</a></li> <li>• <a href="https://more.bountyjobs.com/rs/129-JDH-285/images/TLNT-StrategicTalentAcquisition.pdf">https://more.bountyjobs.com/rs/129-JDH-285/images/TLNT-StrategicTalentAcquisition.pdf</a></li> <li>• <a href="https://b2b.kununu.com/blog/employer-branding-strategy-action-plan">https://b2b.kununu.com/blog/employer-branding-strategy-action-plan</a></li> </ul>	

### 4.3. Módulo 3: Desarrollar – Identificar y hacer crecer el talento en tu equipo

#### Módulo 3 Desarrollar - Identificar y hacer crecer el talento en tu equipo

Visión General	
Sesiones	3 sesiones
Duración	8 horas/480 minutos
Créditos ECVET	0.3 Créditos
Modalidad de aprendizaje	Entorno en aula u online   autoestudios
Ámbito de de gestión talento	Desarrollar
Enlace	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
Herramientas	Vídeo Material del taller/curso <i>Checklist</i> : Listas de comprobación
Idiomas	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
Grupo de destinatarios	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
Evaluación	Prueba tipo test de todo el módulo
Descripción	<p>Este módulo tiene por objetivo ayudar a los alumnos a comprender lo que implica el término « desarrollo » de los trabajadores, así como su importancia para las empresas, en general, y las PYMES en particular. Además, les familiarizará con los planes y procesos de desarrollo para los empleados e identificarán los pasos necesarios para crear uno de éstos para su hipotético personal, tanto en grupo como individualmente. Por último, se diseñará el papel y la participación de la administración a través de este proceso, las acciones que debe tomar, así como describir las herramientas y enfoques que pueden ser utilizados.</p> <p>Este módulo puede servir de introducción al concepto de desarrollo de los empleados, ayudando a los alumnos a obtener una comprensión básica del proceso, así como guiarlos para que empiecen a trabajar en la introducción de buenas prácticas y herramientas digitales útiles en el funcionamiento de su empresa.</p>
Temas principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Desarrollo de los Empleados</li> <li>• Desarrollo vs. capacitación</li> <li>• Comunicación interna y gestión del desarrollo de los empleados</li> <li>• Herramientas, acciones y enfoques para el desarrollo de los empleados</li> </ul>

<b>Resultados del aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una comprensión clara de lo que es el desarrollo de los empleados y de cómo difiere de la formación</li> <li>• Comprender la importancia del desarrollo de los empleados</li> <li>• Aprender cómo proceder en el diseño de un plan de desarrollo de empleados</li> <li>• Obtener una concepción clara de las tareas que hay que llevar a cabo</li> <li>• Tomar conciencia de los enfoques e instrumentos pertinentes que pueden utilizarse para el desarrollo de los empleados</li> </ul>
-----------------------------------	---

<b>Módulo 3                    Desarrollar - Identificar y hacer crecer el talento en tu equipo</b>	
<b>Bloque 1    ¿Qué es el desarrollo de los empleados?</b>	
<b>Visión General</b>	
<b>Duración</b>	3 horas/180 minutos
<b>Créditos ECVET</b>	0.1 Créditos
<b>Modalidad de aprendizaje</b>	Entorno en aula u online   autoestudios
<b>Ámbito de gestión de talento</b>	Desarrollar
<b>Enlace</b>	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
<b>Herramientas</b>	Diapositivas de Power Point
<b>Idiomas</b>	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
<b>Grupo destinatario</b>	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
<b>Descripción</b>	<p>La unidad definirá claramente qué se quiere decir con el término « desarrollo de los empleados », para ayudar a los estudiantes a obtener una concepción clara del término. Lo que es más importante, demostrará claramente la importancia del desarrollo de los empleados para las empresas a fin de garantizar una mayor eficiencia, productividad y competitividad en su campo, así como una manera de motivar aún más a su personal, especialmente a los denominados « millenials », y aumentar su capacidad para retener a los empleados más valiosos. Por último, demostrará claramente la diferencia entre desarrollo y formación como medio para garantizar una comprensión clara del término.</p> <p>Esta unidad proporcionará a los estudiantes información básica pero, a su vez, vital, sobre el término para dar forma a la concepción que tienen los estudiantes sobre él y animarlos a darse cuenta de su importancia para promoverlo dentro de su empresa.</p>

<b>Temas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del desarrollo de los empleados</li> <li>Desarrollo de los empleados Vs Formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de Desarrollo de los Trabajadores</li> </ul>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	<p>Esta unidad cubre los siguientes resultados de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entender lo que es el desarrollo de los empleados</li> <li>Comprender su importancia</li> <li>Distinguir entre el desarrollo de los empleados y la formación</li> </ul>	
<b>Contenido</b>		
<p>La primera unidad del Módulo de Desarrollo sirve de introducción y, por lo tanto, implica solamente una actividad</p>		
<b>Actividad</b>	<p>A través de la presentación de la unidad, se introducirá a los participantes en los conceptos, los objetivos de aprendizaje y los contenidos de dicho módulo. Por ello, se ofrecerá a los participantes la oportunidad de plantear preguntas y debatir sobre la información presentada</p>	
<b>Recursos y materiales de trabajo</b>		
<p>Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.</p>		
<b>Bibliografía Recomendada</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>CAPA HR Consulting 'Leadership Development - Employee Development - Team Development'</li> <li>Chad Halvorson (2015) '5 Reasons You Should Be Investing in Employee Development'</li> <li>Christina Merhar (2016) 'Employee Retention - The Real Cost of Losing an Employee'</li> <li>Chronus 'Modernizing Employee Development for Today's Workforce'</li> <li>Gerald C. Kane, Doug Palmer (2018) 'Learning and Leadership Development in the Digital Age'</li> <li>GYRUS (2016) 'The Difference between Training and Development'</li> <li>Harvard Business Review (March-April 2018) 'The new rules of Talent Management'</li> <li>Management Study Guide 'Employee Development'</li> <li>Michael Zammuto (2019) 'The importance of Employee Development'</li> <li>Susan M. Heathfield (2020) 'What Is Human Resource Development - HRD?'</li> <li>Susan Dumas 'Training and Development skills for the digital age'</li> <li>UpCounsel 'Employee Development: Everything You Need to Know'</li> <li>Valerie Bolden-Barrett (2017) 'Study: Turnover costs employers \$15,000 per worker'</li> </ul>		
<b>Bloque 2 El Plan de Desarrollo de los Empleados</b>		
<b>Visión General</b>		
<b>Duración</b>	3 horas/180 minutos	

<b>Créditos ECVET</b>	0.1 Créditos
<b>Modalidad de aprendizaje</b>	Entorno en aula u online   autoestudios
<b>Ámbito de gestión de talento</b>	Desarrollar
<b>Enlace</b>	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
<b>Herramientas</b>	Diapositivas de PowerPoint
<b>Idiomas</b>	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
<b>Grupo destinatario</b>	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
<b>Descripción</b>	<p>Esta unidad ayudará a los estudiantes a entender lo que es un Plan de desarrollo de empleados, mostrando las diferentes formas que puede tener. Además, presentará las diferentes medidas que las empresas y los directivos pueden tomar a la hora de formular y diseñar un plan de desarrollo de los empleados, haciendo hincapié en la necesidad de involucrar al personal, invertir en el desarrollo personal y profesional, así como evaluar y supervisar constantemente dicho proceso.</p> <p>Esta unidad introducirá y pondrá de relieve la importancia de poner en marcha un plan estructurado de desarrollo de los trabajadores, que garantice que las PYMES impulsan, apoyan y ayudan a sus empleados a crecer y a desarrollarse de manera eficaz. Y, lo que es más importante, proporcionará a los ejecutivos de las PYMES directrices sobre la forma de proceder para establecer un plan de este tipo.</p>
<b>Temas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación de un plan de desarrollo de los empleados</li> <li>• Diferentes tipos de planes de desarrollo de empleados</li> </ul>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	<p>Esta unidad cubre los siguientes resultados de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar conciencia y comprender el proceso que supone el Plan de desarrollo de los empleados</li> <li>• Comprender las diferentes formas que existen de planificar el desarrollo de los trabajadores</li> <li>• Estar en condiciones de identificar los pasos que se tienen que tomar en el diseño de un plan de desarrollo-crecimiento para los empleados</li> </ul>
<b>Contenido</b>	
Esta unidad cuenta con un conjunto de actividades para ayudar a los participantes a comprender mejor el proceso y los pasos seguidos a la hora de establecer un plan de desarrollo de los empleados.	
<b>WS-Actividad 01</b>	A través de la presentación de la unidad, se presentarán a los participantes los conceptos, los objetivos de aprendizaje y los

	contenidos del módulo. Como consecuencia, se ofrecerá a los participantes la oportunidad de plantear preguntas y debatir la información presentada.
<b>WS-Actividad 02</b>	En grupos, estudiar y debatir casos de Planes de Desarrollo de Empleados
<b>WS-Actividad 03</b>	Desarrollar un plan de crecimiento utilizando el formulario simulado proporcionado. Tras ello, se debatirá con el resto del grupo el proceso y los aspectos que usted siente que deben ser tomadas en consideración
<b>WS-Actividad 04</b>	Desarrollar un Plan de desarrollo utilizando el formulario simulado proporcionado. Tras ello, se debatirá con el resto del grupo el proceso y los aspectos que usted siente que deben ser tomadas en consideración

### Recursos y materiales de trabajo

Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.

- Plantilla de simulación para un plan de crecimiento profesional
- Plantilla de simulación para un plan de mejora del rendimiento
- Plantilla de simulación de un plan de mejora del rendimiento

### Bibliografía Recomendada

- Investors in People [‘Employee Development Plan - Everything you need to know’](#)
- Kent Peterson (2020) [‘Employee Development Plans: 4 Winning Steps to engaged employees’](#)
- WalkMe (2017) [‘Top 4 Employee Development Plan Examples’](#)
- Management Guide Style [‘Employee Development Plan’](#)
- Get Smarter (2019) [7 steps to creating an employee Development Plan](#)
- Society for Human Resource Management [‘Developing Employees’](#)
- John Spacey (2018) [‘4 Examples of a Personal Development Plan’](#)
- Insperity [‘5 steps to creating career development plans that work’](#)
- Continu [‘Creating an Employee Development Plan’](#)
- Monster [‘How do I construct an employee development plan?’](#)
- Terra Staffing [‘The Best Employee Development Plan Templates’](#)

## Bloque 3 Ejecución de un Plan de Desarrollo Efectivo

### Visión General

Duración	2 horas/120 minutos
Créditos ECVET	0.1 Créditos
Modalidad de aprendizaje	Entorno en aula u online   autoestudios
Ámbito de gestión de talento	Desarrollar

Enlace	<b>*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*</b>
Herramientas	Diapositivas de PowerPoint
Idiomas	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
Grupo de destinatarios	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
Descripción	<p>Esta unidad se basa en los términos y conceptos ya presentados en este módulo y tiene por objeto proporcionar asesoramiento a los alumnos, dirigiéndolos también a unas buenas prácticas y herramientas útiles, a fin de proseguir su desarrollo personal. Al hacerlo, se destaca el papel de los ejecutivos en este proceso, así como la importancia de una buena comunicación interna para lograr el desarrollo efectivo de los empleados. Y, lo que es más importante, introduce a los alumnos en los métodos, herramientas y formas que pueden utilizar para establecer y aplicar con éxito un plan de desarrollo de los empleados.</p> <p>Esta unidad puede ser el «la guía» para los ejecutivos de las PYMES cuando se encuentran en el proceso de diseño y aplicación de planes de desarrollo de los trabajadores. Les proporcionará consejos prácticos, así como una lista de herramientas y enfoques eficaces que pueden aplicar a lo largo de este proceso.</p>
Temas principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna y desarrollo de los empleados</li> <li>• Métodos, herramientas y enfoques para el desarrollo de los empleados</li> </ul>
Resultados del aprendizaje	<p>Esta unidad cubre los siguientes resultados de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar conciencia de las medidas prácticas que deben adoptarse para aplicar un plan de desarrollo eficaz</li> <li>• Comprender la importancia y el papel de los ejecutivos y la comunicación interna en este proceso</li> <li>• Familiarizarse con métodos, herramientas y enfoques eficaces para llevar a cabo con éxito el desarrollo de los empleados</li> </ul>
<b>Contenido</b>	
Esta unidad cuenta con una selección de actividades que buscan ayudar a los participantes a comprender cuáles son los pasos a seguir para lograr un desarrollo eficaz de los empleados.	
<b>WS-Actividad 01</b>	A través de la presentación de la unidad, se introducirán a los participantes los conceptos, los objetivos de aprendizaje y los contenidos del módulo. Tras ello, se buscará ofrecer a los participantes la oportunidad de plantear preguntas y debatir la información presentada.
<b>WS-Actividad 02</b>	Debate en grupo sobre temas/preguntas específicas acerca del desarrollo de los empleados

<b>WS-Actividad 03</b>	Presentación y debate sobre el Plan de Desarrollo Personal de Mock
<b>WS-Actividad 04</b>	Presentación y debate sobre un plan de crecimiento profesional
<b>Recursos y materiales de trabajo</b>	
<p>Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de trabajo: Desarrollo del talento en las PYMES - Preguntas para el debate</li> <li>• Hoja de trabajo: Plantilla simulada para un Plan de Desarrollo Personal</li> <li>• Hoja de trabajo: Plantilla de simulación para un plan de crecimiento profesional</li> </ul>	
<b>Bibliografía Recomendada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employee Development: Everything You Need to Know <a href="https://www.upcounsel.com/employee-development">https://www.upcounsel.com/employee-development</a></li> <li>• Lumen - Principles of Management ‘Employee Development and Performance Evaluations’ <a href="https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/employee-development-and-performance-evaluations/">https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/employee-development-and-performance-evaluations/</a></li> <li>• 7 High-Impact Approaches for Employee Development <a href="https://www.inc.com/jerome-ternynck/7-high-impact-approaches-for-employee-development.html">https://www.inc.com/jerome-ternynck/7-high-impact-approaches-for-employee-development.html</a></li> <li>• The Definitive Guide to Employee Development <a href="https://www.instructure.com/bridge/sites/blog.getbridge/files/pdf/Definitive_Guide_To_Employee_Development.pdf">https://www.instructure.com/bridge/sites/blog.getbridge/files/pdf/Definitive_Guide_To_Employee_Development.pdf</a></li> <li>• 11 Employee Development Methods <a href="https://www.valamis.com/hub/employee-development-methods">https://www.valamis.com/hub/employee-development-methods</a></li> <li>• Three Methods of Employee Development for Professional Growth <a href="https://cmoe.com/blog/three-methods-of-employee-development-training-coaching-and-mentoring/">https://cmoe.com/blog/three-methods-of-employee-development-training-coaching-and-mentoring/</a></li> <li>• 7 Ways to Improve Employee Development Programs <a href="https://hbr.org/2015/07/7-ways-to-improve-employee-development-programs">https://hbr.org/2015/07/7-ways-to-improve-employee-development-programs</a></li> <li>• 8 Key Tactics For Developing Employees <a href="https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/07/20/8-key-tactics-for-developing-employees/#2c39492c6373">https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/07/20/8-key-tactics-for-developing-employees/#2c39492c6373</a></li> <li>• 5 Ways To Improve Employee Development At Your Company <a href="https://www.15five.com/blog/how-do-i-improve-employee-development/">https://www.15five.com/blog/how-do-i-improve-employee-development/</a></li> </ul>	

#### 4.4. Módulo 4: Motivar - Establecer una cultura de alto rendimiento

Módulo 4 Motivar - Establecer una cultura de alto rendimiento	
Visión General	
Sesiones	3 sesiones
Duración	9 horas/540 minutos
Créditos ECVET	0.3 Créditos
Modalidad de aprendizaje	Entorno en aula o en línea   autoestudios
Ámbito de gestión de talento	Motivar
Enlace	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
Herramientas	Vídeo Material de curso/taller <i>Checklist</i> : Listas de comprobación
Idiomas	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
Grupo destinatario	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
Evaluación	Prueba test de todo el módulo
Descripción	<p>Este módulo tiene como objetivo ayudar a los participantes a entender que la motivación de los empleados es una de las mayores preocupaciones de la gestión empresarial. Para motivar con éxito a los empleados, es necesario entender qué es lo que los motiva y los impulsa. La motivación de los empleados se define como el nivel de energía, compromiso, persistencia y creatividad que los trabajadores de una empresa aportan a sus puestos de trabajo. En general, una mejor motivación de los empleados conduce a un mejor compromiso y productividad.</p> <p>Tenemos una falta de trabajadores calificados y talentosos en el mercado laboral. Por lo tanto, las empresas deben hacer esfuerzos para motivar y retener el talento de sus empleados. Este módulo creará conciencia sobre la «Motivación» de los trabajadores. Una nueva generación, a menudo llamada «Gen Z», está empezando a entrar en el mercado y este es el momento de aprender más sobre cómo sus expectativas y metas pueden combinarse con éxito con su cultura laboral.</p>
Temas principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación de los empleados - entender la teoría que hay detrás</li> <li>• Cómo medir la motivación de los empleados - Métodos, Herramientas, Instrumentos</li> <li>• Cómo mejorar la motivación de los empleados - Indicadores, maneras de impulsarla...</li> </ul>

<b>Resultados del aprendizaje</b>	<p>Al final de esta unidad de aprendizaje usted será capaz de...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entender la teoría sobre la motivación de la persona (la jerarquía de necesidades de Maslow)</li> <li>• conocer los métodos generales sobre «Cómo motivar a sus empleados»</li> <li>• clasificar la motivación de las diferentes generaciones de empleados</li> <li>• saber qué motiva a los empleados a permanecer en su empresa</li> <li>• conocer indicadores para medir la motivación de los empleados</li> <li>• Mejorar la motivación de los empleados con mejores comunicaciones internas</li> <li>• Gestionar las expectativas, metas y motivación de los Negocios de la Generación Z (Talent 4.0)</li> </ul>
-----------------------------------	---

<b>Módulo 4 Motivar - Establecer una cultura de alto rendimiento</b>	
<b>Unidad 1</b>	<b>Motivación de los empleados</b>
<b>Visión General</b>	
<b>Duración</b>	3 horas/180 minutos
<b>Créditos ECVET</b>	0.1 Créditos
<b>Modalidad de aprendizaje</b>	Entorno en aula u online   autoestudios
<b>Ámbito de gestión de talento</b>	Motivar
<b>Enlace</b>	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
<b>Herramientas</b>	Diapositivas de Power Point
<b>Idiomas</b>	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
<b>Grupo destinatario</b>	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
<b>Descripción</b>	Con el fin de motivar con éxito a sus empleados, lo que se necesita realmente es entender la motivación desde una perspectiva teórica. Una vez se hayan entendido estos conceptos básicos, la puesta en práctica será más sencilla. Por ello, esta unidad se ocupará de entender las motivaciones de los empleados.
<b>Temas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El papel de la motivación en el rendimiento de los empleados.</li> <li>• La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow</li> <li>• Lo que motiva a los empleados</li> <li>• Clasificación de las necesidades básicas de los empleados</li> </ul>
<b>Resultados del</b>	Al final de esta unidad de aprendizaje usted será capaz de...

<b>aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• describir el término «Motivación» de una manera útil</li> <li>• entender la jerarquía de necesidades de Maslow en un contexto empresarial</li> <li>• conocer la motivación de las diferentes generaciones de empleados</li> <li>• transferir la teoría a la práctica (empresa)</li> <li>• saber qué motiva a los empleados a permanecer en su empresa</li> </ul>
<b>Contenido</b>	
En esta sesión se llevarán a cabo seis actividades diferentes en forma de taller.	
<b>WS-Actividad 01</b>	Introducción de los resultados y contenidos de aprendizaje de esta unidad.
<b>WS-Actividad 02</b>	Introducción del término «Motivación de los empleados» con ejemplos y demostración de evidencias científicas. Explicación de comportamientos que conducen al éxito en actividades para crear una cultura empresarial positiva.
<b>WS-Actividad 03</b>	Sesión de <i>brainstorming</i> sobre ejemplos prácticos e indicadores para medir la motivación de los empleados.
<b>WS-Actividad 04</b>	Introducción al desempeño del empleado como interacción entre la motivación, la habilidad y el entorno de un individuo.
<b>WS-Actividad 05</b>	Juego de rol «Cómo mejorar la motivación del empleado».
<b>WS-Actividad 06</b>	Resumen y perspectivas de la unidad.
<b>Recursos y materiales de trabajo</b>	
Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IO3_M04_U01_Motivate_vOK.pptx</li> <li>• Documento «16 maneras críticas de motivar a sus empleados»</li> </ul>	
<b>Bibliografía Recomendada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekhar, Chandra &amp; Patwardhan, Manoj &amp; Singh, Rohit. (2013). A literature review on motivation. Global Business Perspectives. 1. 10.1007/s40196-013-0028-1.</li> <li>• Sass, Enrico. (2019). Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Gabler Verlag. ISBN 978-3-658-24649-5. DOI: 10.1007/978-3-658-24649-5.</li> </ul>	
<b>Bloque 2      Cómo medir la motivación de los empleados</b>	
<b>Visión General</b>	
<b>Duración</b>	3 horas/180 minutos
<b>Créditos ECVET</b>	0.1 Créditos
<b>Modalidad de</b>	Entorno en aula u online   autoestudios

<b>aprendizaje</b>	
<b>Ámbito de gestión de talento</b>	Motivar
<b>Enlace</b>	<b>*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*</b>
<b>Herramientas</b>	Presentaciones de PowerPoint
<b>Idiomas</b>	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
<b>Grupo destinatario</b>	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
<b>Descripción</b>	<p>Es difícil hacer crecer tu pequeña empresa si no puedes medir el nivel de motivación de tus empleados. Emplear métodos para medir el compromiso y la energía de los trabajadores puede facilitar el trabajo para aumentar estos factores.</p> <p>La motivación de los empleados es uno de los factores clave que determinan el éxito de cualquier organización. Las organizaciones que tienen empleados motivados están clasificadas en el percentil superior. Recompensas, características del trabajo, salario, condiciones de trabajo, reconocimiento y apreciación, capacitación y desarrollo, seguridad laboral, evaluación del desempeño, promoción, liderazgo...estos son los factores que motivan a las personas en su puesto de trabajo.</p>
<b>Temas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo medir la motivación de los empleados</li> <li>• Indicadores para medir la motivación de los empleados</li> <li>• Métodos, Instrumentos para la medición del rendimiento</li> <li>• Motivar a los empleados a través de evaluaciones del desempeño</li> </ul>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	<p>Al final de esta unidad de aprendizaje usted será capaz de...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar métodos para medir la motivación</li> <li>• Conocer indicadores para medir la motivación de los empleados</li> <li>• Conocer la evaluación de la actuación profesional</li> </ul>
<b>Contenido</b>	
En esta sesión se llevarán a cabo seis actividades diferentes en forma de taller.	
<b>WS-Actividad 01</b>	Introducción de los resultados y contenidos de aprendizaje de esta unidad.
<b>WS-Actividad 02</b>	Presentación de indicadores para medir la motivación de los empleados.
<b>WS-Actividad 03</b>	Discusión abierta «¿Podemos medir la motivación de nuestro empleado?»

<b>WS-Actividad 04</b>	Introducción a la herramienta: «Evaluación de la actuación profesional»
<b>WS-Actividad 05</b>	Foro de debate "¿Cree que las autoevaluaciones son válidas? ¿Por qué sería útil añadir autoevaluación al proceso de evaluación? ¿Se te ocurre algún inconveniente en usarlos?"
<b>WS-Actividad 06</b>	Resumen y perspectivas de la unidad.

### Recursos y materiales de trabajo

Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.

- IO3\_M4\_U02\_Motivate\_vOK.pptx

### Bibliografía Recomendada

- Karak, Sanjay & Sen, Krishnendu. (2019). Performance appraisal of employees: a literature review Sanjay Karak.  
[https://www.researchgate.net/publication/331175598\\_Performance\\_appraisal\\_of\\_employees\\_a\\_literature\\_review\\_Sanjay\\_Karak](https://www.researchgate.net/publication/331175598_Performance_appraisal_of_employees_a_literature_review_Sanjay_Karak)
- Abraham, Akampurira. (2013). Performance Appraisal. Anchor Academic Publishing, Hamburg. ISBN-13: 978-3954890934.

## Unidad 3 **Cómo mejorar la motivación de los empleados**

### Visión General

<b>Duración</b>	3 horas/180 minutos
<b>Créditos ECVET</b>	0.1 Créditos
<b>Modalidad de aprendizaje</b>	Entorno en aula u online   autoestudios
<b>Ámbito de gestión de talento</b>	Motivar
<b>Enlace</b>	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
<b>Herramientas</b>	Diapositivas de PowerPoint
<b>Idiomas</b>	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
<b>Grupo destinatario</b>	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
<b>Descripción</b>	La motivación de los empleados es un aspecto esencial en los puestos de trabajo que influye en el desempeño del departamento e incluso de la empresa. Mejorar la motivación de los empleados tiene que ser una rutina regular. Cada empleado es diferente, y no a todos nos motivan las mismas cosas. Sin embargo, hay algunos consejos de motivación básicos para los empleados que los responsables deberían seguir. Esta

	unidad se ocupará de los métodos y formas de mejorar la motivación de los empleados.
<b>Temas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejos sobre cómo mejorar la motivación de los empleados</li> <li>• Mejora de la comunicación interna</li> <li>• Creación de un entorno laboral favorable</li> <li>• Creación de una cultura empresarial favorable</li> <li>• La motivación de los empleados</li> </ul>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	<p>Al final de esta unidad de aprendizaje usted será capaz de mejorar la motivación de los empleados con consejos útiles y las mejores prácticas mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de las comunicaciones internas</li> <li>• Creación de un entorno laboral positivo</li> <li>• Crear una cultura empresarial positiva</li> <li>• Motivar/Recompensar a sus empleados</li> </ul>
<b>Contenido</b>	
En esta sesión se llevarán a cabo seis actividades diferentes en forma de taller.	
<b>WS-Actividad 01</b>	Introducción de los resultados y contenidos de aprendizaje de esta unidad.
<b>WS-Actividad 02</b>	Presentación de métodos y buenas prácticas.
<b>WS-Actividad 03</b>	Discusión abierta «¿Qué podemos hacer para mejorar la motivación de los empleados?»
<b>WS-Actividad 04</b>	Introducción al tema de la comunicación interna.
<b>WS-Actividad 05</b>	World cafe «Cultura empresarial positiva - ¿Qué significa?»
<b>WS-Actividad 06</b>	Resumen y perspectivas de la unidad.
<b>Recursos y materiales de trabajo</b>	
Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IO3_M4_U03_Motivate_vOK.pptx</li> </ul>	
<b>Bibliografía Recomendada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehman, Hafeez. (2012). Literature Review on Organizational culture and its Performance. Research Methods. <a href="https://www.researchgate.net/publication/224008707_Literature_Review_on_Organizational_culture_and_its_Performance">https://www.researchgate.net/publication/224008707_Literature_Review_on_Organizational_culture_and_its_Performance</a></li> <li>• Dickens, George. (2020). Is your company culture increasing employee motivation? Retrieved 30.09.2020 at <a href="https://www.polly.ai/blog/company-culture-increasing-employee-motivation">https://www.polly.ai/blog/company-culture-increasing-employee-motivation</a></li> </ul>	

#### 4.5. Módulo 5: Conservar - Ofrecer perspectivas de futuro

Módulo 5		Conservar - Ofrecer perspectivas de futuro	
<b>Visión General</b>			
Sesiones	3 sesiones		
Duración	8 horas/480 minutos		
Créditos ECVET	0.3 Créditos		
Modalidad de aprendizaje	Entorno en aula u online   autoestudios		
Ámbito de gestión de talento	Conservar		
Enlace	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*		
Herramientas	Vídeo Material de taller/cursos <i>Checklist</i> : Listas de comprobación		
Idiomas	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español		
Grupo destinatario	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES		
Evaluación	Prueba test de todo el módulo		
Descripción	<p>Este módulo se centrará en la retención de talento en las organizaciones. Hoy en día, las empresas se mueven en un entorno muy complejo y en rápida evolución, por lo que los expertos en Recursos Humanos y los directivos son conscientes de la importancia del capital humano o, como se suele llamar, del talento humano. De esta manera, y teniendo en cuenta la competitividad que existe entre las empresas en términos de talento, consideramos importante hablar de los aspectos a tener en cuenta en el proceso de retención. A lo largo de este módulo, hablaremos sobre la importancia de establecer un buen clima de trabajo, el rendimiento y la gestión profesional dentro de la empresa y la alineación de los empleados hacia el objetivo de la empresa.</p> <p>Este módulo está diseñado para ayudar a los directivos y profesionales de Recursos Humanos de las PYMES a desarrollar los aspectos clave de la retención de talento. Además, se proporcionará una serie de instrumentos para facilitar el proceso de aplicación en las organizaciones.</p>		
Temas principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender la importancia de implementar un Plan de Retención eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer la importancia del papel de los gestores en el proceso de retención.</li> </ul>	

<b>Resultados del aprendizaje</b>	<p>El módulo cubre los siguientes objetivos en términos de resultados de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué retener talento en las organizaciones?</li> <li>• Aprender sobre la importancia de tener una cultura organizacional fuerte</li> <li>• Cómo promover la formación continua dentro de la empresa</li> <li>• Alinear los objetivos con los empleados es clave para el proceso</li> </ul>
-----------------------------------	---

<b>Módulo 5                      Conservar - Ofrecer perspectivas de futuro</b>	
<b>Bloque 1                                      Una cultura Organizacional Fuerte</b>	
<b>Visión General</b>	
<b>Duración</b>	3 horas/180 minutos
<b>Créditos ECVET</b>	0.1 Créditos
<b>Modalidad de aprendizaje</b>	Entorno en aula u online   autoestudios
<b>Ámbito de gestión de talento</b>	Conservar
<b>Enlace</b>	<b>*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*</b>
<b>Herramientas</b>	Diapositivas de PowerPoint Vídeos
<b>Idiomas</b>	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
<b>Grupo destinatario</b>	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
<b>Descripción</b>	<p>La cultura organizacional se refiere a los supuestos, valores y creencias compartidos que afectan al comportamiento de los empleados. Este módulo abordará aspectos clave de la retención de talento en términos de cultura organizacional, así como valores empresariales, transparencia, flexibilidad y estilo de liderazgo. También incluirá algunas herramientas para ayudar a las empresas a lograr un buen entorno de trabajo a fin de conservar el talento pertinente.</p> <p>Este módulo ayudará a promover una cultura organizativa óptima para promover esa retención de la que hablamos. Por ello, esta información proporcionada se podrá aplicar en cualquier empresa que desee desarrollar formas innovadoras de retención de talento.</p>
<b>Temas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Organizacional</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características organizativas que promueven la retención de talento</li> <li>• Cómo mejorar el alineamiento en la organización</li> </ul>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	Esta unidad cubre los siguientes resultados de aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo podemos desarrollar una cultura organizativa fuerte?</li> </ul>
<b>Contenido</b>	
<p>En esta unidad, los directivos aprenderán el papel tan importante que juega la cultura organizacional en términos de retención de talento, ya que toda vez que los empleados se encuentren felices y satisfechos en su entorno, esto los mantendrá en la empresa.</p>	
<b>WS-Actividad 01</b>	Definición de la cultura organizacional
<b>WS-Actividad 02</b>	Características organizativas que promueven la retención de talento
<b>WS-Actividad 03</b>	¿Cómo podemos desarrollar una cultura organizativa fuerte?
<b>WS-Actividad 04</b>	Ejercicios
<b>WS-Actividad 05</b>	Cómo mejorar el alineamiento de la organización
<b>WS-Actividad 06</b>	Resumen/Conclusión
<b>Recursos y materiales de trabajo</b>	
<p>Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El <i>journey map</i> de los empleados (Mapa de Experiencia de Cliente)</li> <li>• Aspectos a tener en cuenta en la infografía de una cultura organizacional.</li> </ul>	
<b>Bibliografía Recomendada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sewang, A. (2016). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer's Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi. <i>International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)</i>, 3(05), 08-22</li> <li>• Bass, B. M., &amp; Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. <i>Public administration quarterly</i>, 112-121.</li> <li>• McManus, T., Holtzman, Y., Lazarus, H., Anderberg, J., Berggren, E., &amp; Bernshteyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance. <i>Journal of management development</i>.</li> </ul>	
<b>Bloque 2 Rendimiento y Gestión de Trayectorias profesionales</b>	
<b>Visión General</b>	
<b>Duración</b>	3 horas/180 minutos
<b>Créditos ECVET</b>	0.1 Créditos

<b>Modalidad de aprendizaje</b>	Entorno en aula u online   autoestudios
<b>Ámbito de gestión de talento</b>	Conservar
<b>Enlace</b>	*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*
<b>Herramientas</b>	Diapositivas de PowerPoint Vídeos
<b>Idiomas</b>	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español
<b>Grupo destinatario</b>	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
<b>Descripción</b>	<p>Se suele decir que cuando las empresas invierten en empleados, los empleados invierten en empresas - con satisfacción, compromiso y longevidad. Es precisamente por esta razón que este módulo tratará aspectos relacionados con la formación, el rendimiento y la gestión de la carrera profesional, con el fin de ayudar a las organizaciones a mejorar el compromiso de sus empleados. Además, se proporcionarán recursos con los que las organizaciones podrán acceder a información sobre cómo aumentar el deseo de sus empleados de permanecer en la empresa voluntariamente y sentirse parte de ella.</p> <p>Este módulo puede ayudar a las empresas a desarrollar planes de acción que ayuden a la fidelidad de sus empleados de una manera dinámica.</p>
<b>Temas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de desarrollo profesional</li> <li>• Cómo crear un Plan de desarrollo profesional</li> <li>• Proceso de Gestión de Rendimiento (<i>Performance Management</i>)</li> </ul>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	<p>Esta unidad cubre los siguientes resultados de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué es tan importante el rendimiento de la gestión?</li> <li>• El impacto de la dirección y gestión de las carreras profesionales en la organización</li> <li>• Cómo desarrollar el talento de los trabajadores</li> </ul> <p>Gracias a este módulo, las empresas podrán conocer la importancia de la formación continua, el rendimiento y la gestión profesional en términos de retención de talentos. El objetivo es promover aspectos clave que ayuden a retener el talento en las organizaciones.</p>
<b>Contenido</b>	
<p>En esta unidad, los directivos aprenderán que la gestión eficaz del rendimiento es esencial para las empresas. A través de procesos formales e informales, les ayuda a alinear a sus empleados, recursos y sistemas para alcanzar sus objetivos estratégicos.</p>	
<b>WS-Actividad 01</b>	Introducción: Gestión de la Carrera

WS-Actividad 02	Plan de desarrollo profesional
WS-Actividad 03	Beneficios de un Plan de Desarrollo Profesional
WS-Actividad 04	Cómo crear un Plan de Desarrollo Profesional
WS-Actividad 05	Ejercicios
WS-Actividad 06	Dos errores a evitar al crear el Plan de desarrollo profesional
WS-Actividad 07	Cómo seguir un Plan de desarrollo profesional: Proceso de gestión de la actuación profesional
WS-Actividad 08	Resumen/Conclusiones

### Recursos y materiales de trabajo

Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.

- Encuesta de satisfacción de los empleados

### Bibliografía Recomendada

- Gyansah, S. T., & Guantai, H. K. (2018). Career development in organisations: Placing the organisation and the employee on the same pedestal to enhance maximum productivity. *European Journal of Business and Management*, 10(14), 40-45.
- Abbott, J. A., Klein, B., Hamilton, C., & Rosenthal, A. J. (2009). The impact of online resilience training for sales managers on wellbeing and performance. *Sensoria: A Journal of Mind, Brain & Culture*, 5(1), 89-95.

## Unidad 3 **Cómo mejorar la motivación de los empleados**

### Panorama General

Duración	2 horas/120 minutos
Créditos ECVET	0.1 Créditos
Modalidad de aprendizaje	Entorno en aula u online   autoestudios
Ámbito de gestión de talento	Conservar
Enlace	<b>*Se introducirá cuando la plataforma esté en línea*</b>
Herramientas	Diapositivas de PowerPoint Vídeos
Idiomas	Inglés, italiano, griego, alemán, sueco, español

<b>Grupo destinatario</b>	Gestores y profesionales de los Recursos Humanos en las PYMES
<b>Descripción</b>	<p>¿Por qué es tan importante la alineación de los empleados con los objetivos de la organización? ¿Cómo comunicar eficazmente los objetivos, valores y misión de la empresa a toda su fuerza laboral?</p> <p>Para responder a estas preguntas, lo primero que hay que hacer es definir qué es la alineación organizativa y su importancia. Además, debemos saber cuáles son los pasos que hay que tomar para desarrollarlo.</p>
<b>Temas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineamiento Organizacional</li> <li>• El sentido de pertenencia</li> <li>• Cómo mejorar el alineamiento de la organización</li> </ul>
<b>Resultados del aprendizaje</b>	<p>Esta unidad cubre los siguientes resultados de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia de alinear a los empleados hacia un objetivo común.</li> <li>• Alineación de los empleados con los objetivos de la empresa, vinculados al sentido de pertenencia.</li> <li>• Cómo mejorar la alineación con los objetivos de la empresa</li> </ul> <p>En este módulo los participantes aprenderán a entender qué es el alineamiento de los empleados, y también a apreciar su valor.</p>
<b>Contenido</b>	
<p>En esta unidad los gerentes/directivos aprenderán que la alineación/ el alineamiento organizacional es un proceso para asegurar que toda la fuerza laboral entienda, comparta y apoye la visión y los objetivos de la empresa. Cuando los empleados se alinean con los objetivos estratégicos de la empresa, dan su mejor rendimiento para alcanzar los propósitos de negocio.</p>	
<b>WS-Actividad 01</b>	Alineamiento Organizacional
<b>WS-Actividad 02</b>	Niveles de alineamiento en la organización
<b>WS-Actividad 03</b>	El sentido de pertenencia
<b>WS-Actividad 04</b>	Cómo mejorar el alineamiento de la organización
<b>WS-Actividad 05</b>	Ejercicios
<b>WS-Actividad 06</b>	Resumen/Conclusiones
<b>Recursos y materiales de trabajo</b>	
<p>Los recursos y el material de trabajo son proporcionados por el instructor a los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material para reflexionar sobre la satisfacción laboral</li> </ul>	
<b>Bibliografía Recomendada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Josling, M. (2015). Belongingness, Work Engagement, Stress and Job Satisfaction in</li> </ul>	

a Healthcare Setting.

- Alagaraja, M., & Shuck, B. (2015). Exploring organizational alignment-employee engagement linkages and impact on individual performance: A conceptual model. *Human Resource Development Review*, 14(1), 17-37.
- Boswell, W. R., Bingham, J. B., & Colvin, A. J. (2006). Aligning employees through “line of sight”. *Business horizons*, 49(6), 499-509.

Para obtener más  
información visite  
nuestro sitio web del  
proyecto

[T4lent.eu](http://T4lent.eu)



o nuestra página de  
facebook  
@t4lent.eu