



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos
Humanos

Adaptación de la organización Entreculturas a los desafíos
actuales a partir del análisis de las competencias necesarias y
la integración de éstas con una propuesta formativa

Trabajo fin de máster presentado por:	Sonia Fernández Holguín
Tipo de trabajo:	
Utilizar si se necesita alguna tipología más:	Individual
Director/a:	Antonio Muñoz
Fecha:	23/02/2021

“La verdadera dificultad al cambiar el curso de cualquier organización reside, no en desarrollar nuevas ideas, sino en librarse de las viejas”

John Maynard Keynes

Resumen

El mundo en el que vivimos se caracteriza por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA, por sus siglas en inglés). Este tiempo está muy marcado por la globalización, la transformación digital y actualmente, por la crisis generada por la COVID-19.

En este escenario las organizaciones están obligadas a adaptarse a los cambios de manera constante. Esto implica que, si quieren sobrevivir en el futuro, tienen que empezar a prepararse en el presente y mejor cuanto antes.

Tener estructuras y modos de gestión más ágiles y adaptables será esencial. Y junto a esto, es clave preparar a los trabajadores y trabajadoras en las competencias que serán más demandadas “mañana”.

La intención de esta investigación es indagar en estas competencias transversales que las organizaciones necesitarán en el futuro para, posteriormente, proponer la inclusión de las mismas en una organización de desarrollo española, Entreculturas, a través de un programa de formación competencial.

Palabras clave: VUCA, cambio, adaptabilidad, competencias, formación.

Abstract

The world we live in is characterized by its volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA). This time is very marked by globalization, digital transformation and currently, by the crisis generated by COVID-19.

In this scenario, organizations are forced to adapt to changes constantly. This implies that, if they want to survive in the future, they have to start preparing in the present and the sooner the better.

Having more agile and adaptable management structures and modes could be essential. And along with this, it is key to train workers in the skills that will be highly demanded "tomorrow".

The intention of this research is to look into these transversal competences that organizations will need in the future in order to propose their inclusion in a Spanish development organization, Entreculturas, through a skill training program.

Keywords: VUCA, change, adaptability, skills, training.

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. El sector de la cooperación internacional hoy.....	1
1.2. Entreculturas.....	3
1.2.1. Misión, visión y rasgos.....	3
1.2.2. El equipo Humano	5
1.3. Marco del TFM.....	9
1.3.1. Justificación de la temática	9
1.3.2. Objetivos.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Mirada al mundo del trabajo	11
2.1.1. Principales tendencias	11
2.1.2. Competencias necesarias	20
2.2. Mirada a las organizaciones en el sector de la cooperación internacional.....	23
2.2.1. Desafíos	23
2.2.2. Competencias necesarias	30
2.3. Mirada a Entreculturas	33
2.3.1. Análisis del momento actual de la organización	33
2.3.2. Propuesta de competencias para responder a los nuevos desafíos	39
3. PROPUESTA: ADAPTACIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LA PERSONA EMPLEADA.....	46
3.1. Formación	46
3.1.1. Situación de partida.....	46
3.1.2. Propuesta.....	53

3.2.	Propuestas para otros procesos del ciclo de vida de la persona empleada.....	64
3.2.1.	Atracción, reclutamiento y selección	64
3.2.2.	Incorporación.....	65
3.2.3.	Evaluación de desempeño.....	66
3.2.4.	Retribución	66
3.2.5.	Otras cuestiones a considerar	67
4.	IMPACTO ESPERADO	68
5.	CONCLUSIONES	70
6.	LIMITACIONES Y PROSPECTIVA	72
	Referencias bibliográficas.....	73
Anexo A.	Competencias básicas identificadas por EC	78
Anexo B.	Plan de Formación.....	82
Anexo C.	Encuesta de contraste de formación en el trabajo.....	91

Índice de figuras

Figuras 1. Distribución de la plantilla por sexo.....	5
Figuras 2. Distribución de la plantilla por edad.....	6
Figuras 3. Distribución por ubicación	6
Figuras 4. Distribución de la plantilla por antigüedad.....	6
Figuras 5. Distribución de la plantilla por tipo de contrato.....	7
Figuras 6. Distribución de la plantilla por modalidad de la jornada.....	7
Figuras 7. Respuestas recibidas sobre el total de la plantilla	48
Figuras 8. Respuestas por sexo.....	48
Figuras 9. Distribución respuestas por antigüedad	48
Figuras 10. Distribución de respuestas por lugar de trabajo	49
Figuras 11. Esquema del programa de formación en competencias por equipos naturales...	57
Figuras 12. Esquema del programa de formación de competencias individuales	60

Índice de tablas

Tabla 1. Competencias transversales para la adaptación al mercado laboral	21
Tabla 2. Competencias técnicas destacadas para la transformación digital.....	23
Tabla 3. Análisis PESTAL del sector de la cooperación internacional y las organizaciones	24
Tabla 4. Debilidades y fortalezas actuales de las ONGD	28
Tabla 5. Competencias transversales necesarias en las ONGD para adaptarse al futuro	31
Tabla 6. Competencias técnicas para el sector de la cooperación internacional	33
Tabla 7. Análisis DAFO de Entreculturas	35
Tabla 8. Competencias transversales que EC necesita para adaptarse al futuro	43
Tabla 9. Competencias técnicas que EC necesita para adaptarse al futuro.....	44
Tabla 10. Propuesta competencial para EC.....	56
Tabla 11. Competencias a desarrollar en equipos naturales y propuesta de contenido.....	57
Tabla 12. Cronograma para el desarrollo de la propuesta. Competencias por equipos	59
Tabla 13. Competencias individuales a desarrollar y propuesta de contenido	60
Tabla 14. Cronograma para el desarrollo de la propuesta. Competencias individuales	63

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Fin de Máster pretende favorecer la adaptación de una Organización No Gubernamental para el Desarrollo (ONGD, en adelante), Entreculturas, a los desafíos de hoy a través del análisis de las competencias transversales necesarias y su incorporación en la entidad a través de uno de los procesos clave en el ciclo de vida de las personas empleadas, la formación.

Entreculturas es una ONG que trabaja en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, con grandes desafíos de actualización y adaptación al entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA) que caracteriza este tiempo. A los que se suman los planteados por la crisis sanitaria sin precedentes que vivimos a nivel mundial.

1.1. El sector de la cooperación internacional hoy

La cooperación para el desarrollo en el mundo occidental nace en los años 40; según Nieto (2001) tiene su origen en 1944 en el marco de la Conferencia Monetaria y Financiera de Naciones Unidas, junto con el nacimiento del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. En la Carta de Naciones Unidas firmada en 1945 por 50 países durante la Conferencia de San Francisco aparece el siguiente párrafo que se refiere a los propósitos de dicha institución:

Realizar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión. (Carta de Naciones Unidas, 1945, Artículo 1)

A partir de este momento los países occidentales pasan a ser donantes de ayudas económicas y comienza toda la expansión de la cooperación.

En el caso de España han existido labores de solidaridad realizadas de manera altruista en otros países en vías de desarrollo casi desde siempre, si bien el inicio de la realización de las mismas en un ámbito organizado y semejante a lo que hoy se denomina cooperación puede establecerse hace unos cincuenta o sesenta años. Aunque su mayor impulso se da en la

década de los 80 y los 90 al albor de las movilizaciones que reclamaban el 0,7% del PIB en concepto de ayuda al desarrollo.

Es necesario mencionar que en los años 80 se fundan las bases del sistema de cooperación español, creándose en 1985 la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI) de carácter político y en 1988 la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) con mandato de gestión. En estos años también se despliega todo el sistema de cooperación descentralizada, es decir, toda la cooperación internacional que se realiza desde comunidades autónomas, diputaciones, ayuntamientos, etc.

En la actualidad, la cooperación española para el desarrollo ha ampliado su agenda con un mayor número de objetivos y acciones, alineada con la Agenda Global que marcan los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS¹, en adelante), conocida como Agenda 2030, establecidos en el marco de Naciones Unidas en 2015.

No obstante, la cooperación española ha recibido diversas críticas. Por un lado, debido a su complejidad institucional relacionada con la dispersión de organismos de gestión que dificultan la coordinación y alineación de la misma. Por otro lado, señala Rodríguez (2004) que la cooperación española se ha vendido a la política exterior y comercial nacional, en lugar de cumplir su objetivo de luchar contra la pobreza, la desigualdad y las injusticias globales.

A modo de resumen, aunque más necesaria que nunca y especialmente con los desafíos globales que enfrenta, la cooperación para el desarrollo se plantea en estos momentos como una realidad compleja en Europa y en España. Su crecimiento en las últimas décadas ha dado lugar a la aparición de múltiples organismos, modalidades, instrumentos y actores que intervienen en este sector haciendo complicada su estructura y coordinación.

Si bien, en la actualidad vive un momento importante de replanteamiento y reordenamiento para mejorar la eficacia de la ayuda.

En lo referente a los Recursos Humanos, se debe destacar que el sector tiene una gran profesionalización, muy necesaria en un entramado tan complejo. Además, la motivación

¹ Para profundizar más en los ODS: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

transcendental tiene un gran peso en el compromiso cotidiano de las personas que trabajan en este ámbito. Los pilares de esta motivación se sustentan en el sentido que se le da al trabajo, la vocación personal y profesional vinculada ésta al deseo de hacer este mundo más justo sin quedar a nadie atrás.

Por último, cabe resaltar que en el ámbito de la cooperación internacional otro actor clave es el voluntariado, un voluntariado comprometido y transformador que participa activamente y de manera gratuita haciendo de su experiencia una escuela de participación ciudadana y de gestación de valores democráticos. Dicho compromiso es bastante complejo pues se concreta en una realidad local en España pero con una mirada global, de modo que sostener un compromiso voluntario con o por gente que vive a cientos de kilómetros de distancia efectiva y afectiva, no es tarea fácil.

1.2. Entreculturas

1.2.1. Misión, visión y rasgos

En este ámbito de la cooperación internacional, descrito en líneas anteriores, es donde trabaja la organización objeto de estudio, la Fundación Entreculturas – Fe y Alegría.

Entreculturas, con el nombre de Fe y Alegría España, nace en 1985 como parte de una red internacional de educación popular llamada Fe y Alegría, presente actualmente en 22 países. Surge en un momento de auge de este sector que pretende responder a los desafíos de un mundo desigual. En el año 1999 comienza a denominarse Entreculturas – Fe y Alegría (EC, en adelante).

Esta entidad se define en su Plan Estratégico 2020-2025, Entreculturas (2020a, p. 12), como:

Una organización de la Compañía de Jesús en España para la Cooperación Internacional al Desarrollo y que forma parte del movimiento de educación popular y promoción social Fe y Alegría² y es miembro activo de la red de organizaciones sociales de la Compañía de Jesús a nivel local y global.

² Para conocer más sobre Fe y Alegría: <https://www.feyalegria.org/>

Trabaja en favor del cambio social y la justicia, desde una identidad inspirada en el Evangelio, arraigada en la tradición jesuita de promoción de la justicia desde la fe y fundamentada en los Derechos Humanos.

Desde la esperanza, quiere tender puentes y ofrecer alternativas a la sociedad que sean audaces, comprometidas, coherentes, innovadoras, eficientes y que siempre tengan a las personas en el centro de su actuación.

Su marco estratégico está enfocado en el trabajo de **cinco causas justas** (2020a, p. 12):

1. La garantía del derecho universal a una educación de calidad.
2. La defensa de la vida digna de las personas migrantes y refugiadas.
3. La promoción de una justicia socioambiental.
4. El fortalecimiento de la participación y de la ciudadanía global.
5. La promoción de la equidad de género.

Su **misión** tal y como recoge su Plan Estratégico es (2020a, p. 14):

EC, ONG de cooperación internacional de la Compañía de Jesús en España, trabaja en favor de la justicia y la transformación social.

Defiende la educación como derecho humano, trabaja por la vida digna de las personas migrantes y refugiadas, y apuesta por la construcción de una ciudadanía global comprometida, la equidad de género y la reconciliación con la naturaleza.

Visión de Entreculturas (2020a, p. 14):

EC se compromete en la construcción de un mundo justo, sostenible, humano y con equidad de género, libre de pobreza, desigualdad y exclusión, donde esté garantizado el derecho a la educación que permita una vida digna y en paz.

EC quiere en los próximos años impulsar procesos de transformación personal, comunitaria y social.

- Ampliar el trabajo en las fronteras de mayor exclusión fomentando una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todas las personas.
- Mejorar el acompañamiento a las organizaciones socias como medio para el empoderamiento de las comunidades y personas a las que sirve.
- Acompañar a la juventud en la creación de un futuro esperanzador.
- Fomentar la participación y el voluntariado como expresión de sociedades más justas, democráticas y comprometidas.
- Desarrollar el trabajo en red propiciando puentes de diálogo.
- Denunciar y comunicar con esperanza para promover cambios a favor de la justicia.
- Ser una institución coherente, sostenible, eficiente e innovadora.

Por último, en cuanto a los **rasgos** que la definen (2020a, pp. 14-16):

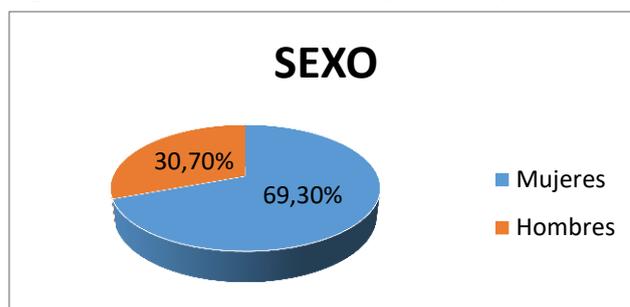
1. Quiere ser comunidad de solidaridad que acompaña y cuida a las personas.
2. Promueve las dimensiones de espiritualidad y sentido y el discernimiento.
3. Cree en la colaboración y el trabajo en red.
4. Busca la máxima calidad y profesionalidad.
5. Trabaja para sostener la esperanza.

1.2.2. El equipo Humano

Los detalles de este apartado se extractan de un documento interno de la organización que se denomina Informe de Personas 2020, Entreculturas (2020b). Dicho documento es su informe anual más reciente, publicado con datos a 31 de diciembre de 2019, donde se puede encontrar información anual referida a las personas contratadas, voluntarias locales e internacionales, becas y prácticas e incluso datos que aluden a la formación ofertada durante el año y su evaluación.

En EC, a 31 de diciembre de 2019, trabajaban 88 personas contratadas, 61 mujeres y 27 hombres (ver **Figura 1**).

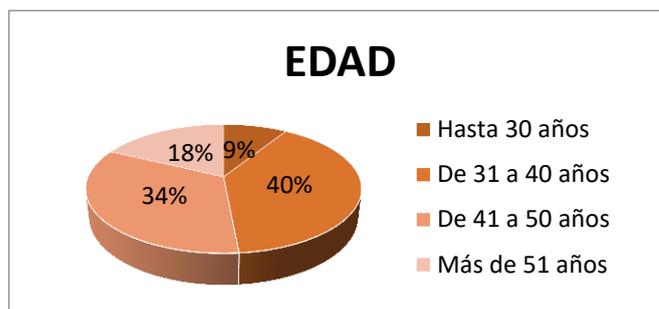
Figuras 1. Distribución de la plantilla por sexo



Fuente: Informe de personas EC 2020

Algunas cuestiones a destacar sobre el personal laboral que influyen en la cultura y modo de ser y hacer de la organización son:

Figuras 2. Distribución de la plantilla por edad



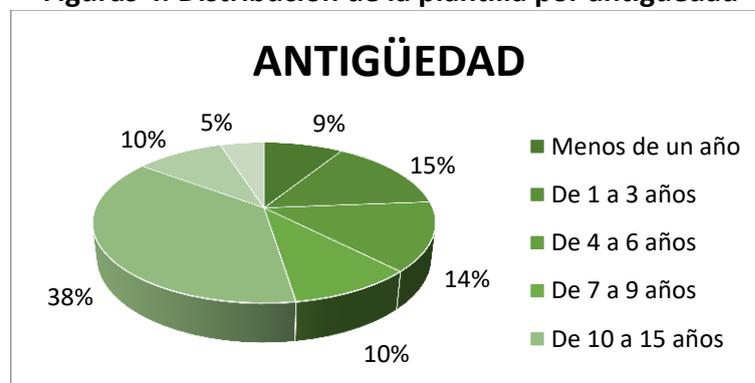
Fuente: Informe de personas EC 2020

Figuras 3. Distribución por ubicación



Fuente: Informe de personas EC 2020

Figuras 4. Distribución de la plantilla por antigüedad

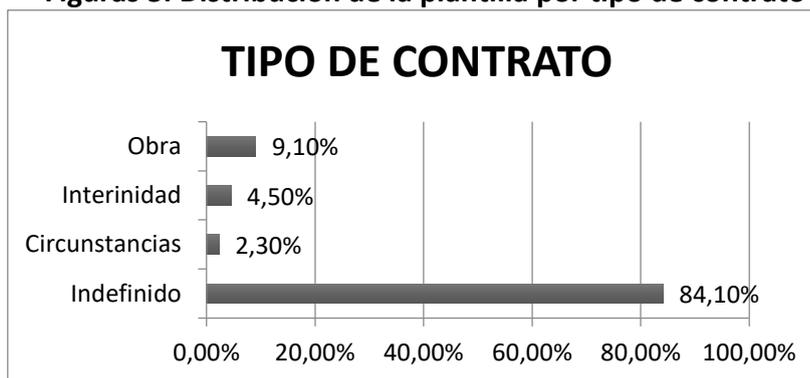


Fuente: Informe de personas EC 2020

La edad media de la plantilla es de 41 años y 10 meses. Siendo la franja de edad mayoritaria la de 31 a 40 años con 35 personas -si bien la edad del equipo directivo supera los 51 años- (Ver **Figura 2**). De ellas, 62 personas trabajan en la sede central en Madrid, 20 trabajan en otras sedes territoriales y seis son expatriadas (Perú, El Salvador, Venezuela, Bolivia, Haití y Líbano) como se observa en la **Figura 3**.

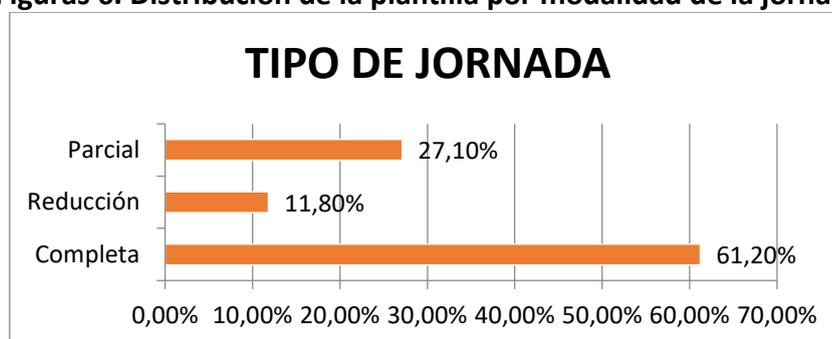
En relación a la antigüedad, la media es de 9 años y 2 meses (Ver **Figura 4**).

Figuras 5. Distribución de la plantilla por tipo de contrato



Fuente: Informe de personas EC 2020

Figuras 6. Distribución de la plantilla por modalidad de la jornada



Fuente: Informe de personas EC 2020

Respecto al tipo de contratación, predominan los contratos indefinidos, siendo estos el 84,1 % de la plantilla (Ver **Figura 5**). En lo referente a la modalidad de la jornada, el 61,2 % tiene jornada completa y el 27,1 % parcial, el resto corresponde a personas que están actualmente con una reducción de jornada principalmente por cuidado de hijos/as como se observa en la **Figura 6**.

Sobre el total de las personas trabajadoras, el 96,6% de la plantilla tiene estudios universitarios. El resto, 3,4%, posee estudios secundarios. Se trata, por tanto, de una plantilla con una alta cualificación.

En resumen de lo expuesto en los párrafos anteriores se puede decir que el equipo contratado tiene edad mediana-joven; feminizado (dos tercios son mujeres), que es la media del sector; muy centralizado en Madrid aunque avanzando en los últimos años a una mayor desconcentración de puestos; con una plantilla estable y con una alta cualificación.

En relación a los resultados cualitativos reflejados en el informe, referidos a aspectos tales como la motivación, satisfacción, etc. se destaca en el mismo que es un equipo motivado, en

el cual la evaluación anual puntúa de media 3,25/4. Los ocho factores principales de motivación son: el equipo humano de la organización; la misión de la misma; la identificación y el alineamiento con la institución; el impacto y la contribución del trabajo; la posibilidad de nuevos retos; la cercanía con los proyectos y organizaciones socias en terreno; las funciones que se desarrolla y la posibilidad de desarrollo profesional y aprendizaje.

En el lado opuesto, entre los tres factores principales de desmotivación más nombrados se encuentran: las cargas de trabajo y excesiva responsabilidad; dificultades en las dinámicas de trabajo transversal y la dispersión, falta de foco y priorización.

En cuanto a las dinámicas de los equipos, se destacan como fortalezas: la cohesión y el clima positivo; la adaptación y reacción rápida ante las dificultades y la capacidad para cooperar y trabajar en equipo. Y como ámbito de mejora: la orientación a resultados, muy generalizada en la institución; la apertura al cambio, al aprendizaje y la innovación cuya dificultad se vincula a las cargas de trabajo y la implicación en la toma de decisiones.

Por último, en cuanto a la valoración de las personas que asumen liderazgo en la organización se subraya como puntos fuertes: la dedicación y capacidad de trabajo; la escucha; el acompañamiento y preocupación por el equipo; la visión global y estratégica y la operatividad, ejecución y toma de decisiones. Y en el ámbito de mejoras se recalca: la necesidad de priorizar más espacios de equipo para la cohesión y el liderazgo estratégico; la importancia de delegar y dar más autonomía y la llamada a bajar ritmos, descansar y desconectar.

Más allá del equipo contratado, forman parte de EC más de 500 personas voluntarias en el ámbito local, que ejercen su compromiso de manera continuada en el tiempo. El 65% de ellas son mujeres. La media de permanencia es superior a 4,5 años siendo la vinculación al ámbito educativo una característica común en la mayor parte de ellas. Mientras que 263 personas colaboran con un compromiso más puntual.

Asimismo, un total de 31 personas voluntarias internacionales de larga duración –media aproximada de personas que participan de este programa cada año- han vivido su experiencia en distintos países donde EC tiene proyectos de cooperación (Bolivia, Ecuador, Haití, Paraguay, Kenia, Chile, Perú, Guatemala,...) durante 1 o 2 años. Para finalizar este apartado, resaltar también que EC cuenta con una media de 20 becas y prácticas anuales de

unos 6 meses de media en la sede central y otras 10 en las distintas delegaciones territoriales.

1.3. Marco del TFM

1.3.1. Justificación de la temática

Adaptarse o morir. Aunque suene radical, es la realidad de este sector. La crisis económica de 2008 acabó con decenas de organizaciones que no tuvieron la capacidad para adaptarse a las dificultades del momento. Esta nueva crisis sanitaria que actualmente atraviesa el mundo, vuelve a poner a prueba la capacidad de resiliencia de las organizaciones.

Para comprender el alcance de esta realidad, la Organización Internacional del Trabajo (2020a) (OIT, en adelante), en la segunda edición de su informe de abril de 2020 sobre el impacto de la COVID-19 en el trabajo, estima que aproximadamente 1.250 millones de personas trabajan en sectores que corren riesgo de sufrir un impacto negativo a consecuencia de esta crisis. Así mismo, este informe en su sexta edición: “prevé que la pérdida de horas de trabajo sea del 8,6 por ciento, a saber, 245 millones de empleos equivalentes a tiempo completo” (OIT, 2020b, p. 1).

Y de hecho, la cooperación internacional no será ajena a este impacto. Por un lado, en lo referente a su misión ya que esta crisis aumentará las cifras de pobreza y desigualdad, la brecha educativa y sanitaria, la crisis alimentaria, etc. Por otro lado, porque impactará negativamente en la financiación siendo éste un sector muy dependiente de subvenciones públicas y donaciones privadas. La sostenibilidad será todo un reto en los próximos años.

No obstante, más allá de este momento complejo, la cooperación internacional española y mundial está llamada a repensarse para tener un mayor impacto en su objetivo principal: la búsqueda de la justicia social global a través de la contribución a los ODS y el aporte de valor a pueblos y comunidades en su lucha por vivir dignamente.

Para dar respuesta a estos grandes desafíos, y tal y como formulan García et al. (2020), las organizaciones deben “anticipar cuáles serán las capacidades que van a necesitar en el futuro” (p. 17) y, con esta previsión, adaptar los procesos de vida de las personas empleadas para preparar al personal laboral y las organizaciones ante este futuro complejo e incierto.

En base a lo planteado, con este TFM se pretende investigar sobre las capacidades que van a ser necesarias en el futuro en el mundo del trabajo y en el sector. Y, a partir de dicho análisis, profundizar en las capacidades que la organización objeto de estudio necesita reforzar y/o incluir. Para, posteriormente, plantear una propuesta formativa que permita integrar dichas capacidades en EC, así como fortalecer las que ya existen. Igualmente se formularán ideas para otros procesos del ciclo de vida profesional.

Estas propuestas permitirán a la organización estar preparada para el futuro y ser antifrágil en este contexto. Para este fin el trabajo consistirá en:

- Mirar al mundo y a las principales tendencias que afectan al mercado laboral.
- Analizar el ámbito de la cooperación internacional y sus principales desafíos.
- Profundizar en la organización objeto de estudio y descubrir sus fortalezas y debilidades.

Y desde esta triple mirada responder a nuestros objetivos.

1.3.2. Objetivos

Objetivo:

Apoyar la adaptación de Entreculturas a los desafíos futuros, fortaleciendo o introduciendo las capacidades necesarias a través de una propuesta formativa.

Objetivos específicos:

- Analizar el contexto actual, sus tendencias, desafíos y las competencias necesarias para la adaptación a dicho contexto.
- Repensar procesos del ciclo de vida profesional que permitan trabajar dichas competencias.
 - Dar pautas para una posible propuesta formativa adaptada -también en formatos y metodología- a dichas competencias transversales partiendo de un diagnóstico previo sobre necesidades formativas detectadas y mejores prácticas de aprendizaje.
 - Identificar y numerar otras posibles propuestas para distintos procesos del ciclo de vida de la persona empleada, así como otros procesos de la organización.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Mirada al mundo del trabajo

2.1.1. Principales tendencias

Como se ha explicado anteriormente, vivimos en un entorno VUCA que afecta fuertemente al mundo del trabajo. El mercado laboral actual se caracteriza por la inestabilidad, la globalización, los avances tecnológicos y los rápidos cambios.

A lo largo de este bloque se profundizará en algunas de las principales tendencias del mundo del trabajo, usando como referencia varios estudios publicados en los últimos años que facilitarán un acercamiento al mundo del trabajo desde distintas perspectivas: demográficas, tecnológicas, educativas, desde el ámbito de la salud, el trabajo, etc.

Atendiendo a dichos informes, se destacan seis tendencias que desafían el mercado laboral y la fuerza del trabajo en la actualidad:

A. La esperanza de vida crece y con ella se amplía la vida laboral de las personas

Según un informe de Naciones Unidas (2019), una de cada seis personas en el mundo tendrá más de 65 años en 2050. Esta proporción es mayor a la existente en 2019, que era una de cada once. De hecho, en América del Norte y Europa la proporción será aún mayor, una de cada cuatro personas tendrán 65 años o más.

En lo concerniente a España y en base a los datos publicados en prensa por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en julio de 2020, este país ha registrado un máximo histórico en su índice de envejecimiento alcanzando una cifra superior al 125%, es decir, hay 125 personas mayores de 64 años por cada 100 menores de 16. Además, la tasa de natalidad sigue cayendo con un registro de 7,6 nacimientos por cada 1000 habitantes y en contraposición, aumenta la esperanza de vida, que se sitúa también en un máximo histórico, 83,2 años.

Por este motivo, todos estos cambios demográficos generarán transformaciones en el futuro del trabajo. Cabe subrayar que se alargará la vida laboral mucho más allá de los 60 años, más de 65 en el caso de nuestro país, con el objetivo de poder garantizar los recursos necesarios

para la jubilación y sostener los sistemas de pensiones en lugares como España (Davies et al. 2020).

Todo ello, conducirá a que las personas tengan que replantearse su carrera profesional. De igual modo, se ha de hacer mayor hincapié en el aprendizaje continuo para la adaptación al inevitable futuro del mercado laboral.

Con respecto a las organizaciones, tendrán igualmente que evolucionar creciendo en diversidad, innovación, flexibilidad y para ello, deberán reconsiderar al interno las carreras profesionales que ofrecen. Asimismo deberán seguir enfrentando otros retos actuales como la convivencia intergeneracional en el trabajo.

B. El reto de la empleabilidad. Aumentar capacidades

Tal y como se menciona en el informe de Blázquez et al. (2020):

Existe una brecha relevante entre las capacidades profesionales requeridas por las empresas y las capacidades profesionales reales de los jóvenes. Esta brecha de competencias está causada por diferentes factores. Algunos están relacionados con el sistema educativo, como la falta de graduados en áreas técnicas o en niveles intermedios de formación. Pero también influyen de modo determinante diversas macro tendencias que impactan directamente sobre los conocimientos y capacidades que las empresas necesitan (p. 27).

Al mismo tiempo, dicho informe visibiliza que el 77% de las empresas observa desajustes entre el sistema educativo y el mercado laboral, y que el 83% de las mismas tienen dificultades para cubrir los puestos que necesitan como consecuencia de las carencias vinculadas a las competencias profesionales y a la formación tecnológica.

Por otro lado, “la mitad de las habilidades básicas requeridas en todos los trabajos cambiarán en los próximos años (...) se precisarán conocimientos y habilidades que hoy en día no son comunes en la fuerza laboral” (García et al., 2020, p. 2).

El informe de Mercer (2020) también hace énfasis sobre esta idea, al confirmar que el 99% de las empresas que ya han iniciado el proceso de transformación para adaptarse al futuro, han reportado deficiencias significativas en relación a las habilidades en sus trabajadores y trabajadoras. Las mayores deficiencias se aprecian en la capacitación actual de la fuerza laboral y la falta de habilidades futuras, por eso, ven en la recapitación una de las principales propuestas para afrontar esta brecha.

Ambas cuestiones, es decir, la brecha entre el sistema educativo y el mercado laboral; y los nuevos conocimientos y habilidades que demanda el mundo del trabajo se presentan como un doble reto para las organizaciones debido a que tendrán que ayudar a disminuir este gap para incorporar a los y las jóvenes en el mercado y, a la vez, favorecer el reciclaje profesional de su personal (reskilling).

A su vez, el informe anteriormente citado de Blázquez et al. (2020) hace énfasis en la detección clara de carencias en competencias vinculadas al liderazgo, la comunicación y el emprendimiento. En la misma línea, García et al. (2020) refieren que “las empresas buscan, sobre todo, personas con “capacidades duraderas”. Entre ellas, creatividad, recopilación, evaluación y análisis de información, trabajo en equipo, y habilidades de formación y coaching” (p. 5).

C. Internacionalización de las empresas

La internacionalización de las empresas no es un desafío nuevo ya que el proceso de globalización ha traído consigo la ampliación de los mercados. Así pues, en la última década son muchas las empresas que han optado por abrirse a nuevos mercados aprovechando los nuevos marcos legales, acuerdos regionales y las corrientes laborales producidas por este proceso.

Actualmente, con el impacto inesperado de la pandemia, esta tendencia se hace más necesaria si cabe para la recuperación económica. La transformación digital favorece este proceso al facilitar el trabajo en remoto, la digitalización de procesos básicos, el crecimiento del uso de herramientas colaborativas y en definitiva, facilita el trabajo internacional.

D. Transformación digital

Se puede definir la transformación digital como la integración de la tecnología en las organizaciones para mejorar el desempeño, el alcance y optimizar procesos y recursos y, por tanto, mejorar la productividad e incrementar beneficios. Realmente no se trata de usar más softwares sino de rediseñar el trabajo y los procesos con la digitalización y automatización para aumentar el valor.

Dicho proceso de transformación digital de las empresas no es nuevo, si bien, la crisis sanitaria que se está viviendo ha venido a acelerar este proceso. Lo que se afirma en el artículo de World of Business Idea (2020):

“Una transformación digital ya en curso, aunque un tanto lenta en el caso de empresas tradicionales que aún se movían a la velocidad de elefantes, se convirtió solo en dos meses – y de manera obligada y abrupta – en una aceleración digital, tratando de ganarle a un virus que se presentó como principal amenaza para todas las industrias y mercados.” (p. 13)

Dentro de este desafío vinculado a la transformación digital, se va a profundizar en cuatro cambios concretos que marcarán significativamente a las organizaciones en los próximos años.

i. Automatización de los lugares de trabajo

Davies et al. (2020) confirman en su informe que las máquinas inteligentes están entrando no solo en nuestras casas sino en todo tipo de empresas para sustituir las tareas más repetitivas y rutinarias desde hace ya algunos años. De igual manera, el uso de la tecnología aumenta y amplía nuestras capacidades.

En línea con lo planteado en párrafos anteriores, cada vez será mayor la presencia de estas máquinas en el mundo del trabajo dando lugar a dos principales desafíos: 1. Cómo dar respuesta a la destrucción del empleo que se producirá, especialmente el no cualificado. 2. La convivencia de las personas con las máquinas que implicará reconsiderar los procesos y contenidos de los trabajos. Se necesitarán nuevas habilidades que incluso hoy no conocemos.

Por último, en este apartado se ha de hacer mención a los desafíos éticos que surgen en la relación personas-máquinas. En el último informe de Deloitte (2020) se formula de la siguiente manera:

A medida que el futuro del trabajo evoluciona y las organizaciones van integrando personas, tecnología, fuerzas de trabajo alternativas y nuevas formas de trabajar, los líderes están luchando con una creciente gama de desafíos éticos. Estos desafíos se ven mayormente destacados en la intersección entre las personas y la tecnología, donde nuevas preguntas han surgido como prioridad en la agenda ética relacionada con el impacto de las tecnologías emergentes en los colaboradores y en la sociedad (p. 89).

Y, por tanto, este mismo informe en páginas posteriores expone que:

Corresponde a las organizaciones abordar cuestiones éticas desafiantes en todos los ámbitos del futuro del trabajo. En lugar de reaccionar a los dilemas éticos a medida que surgen, aquellos que deseen liderar en este aspecto, anticiparán, planificarán y gestionarán la ética como parte de su estrategia y misión, centrándose en cómo estos

problemas pueden afectar a sus grupos de interés tanto dentro como fuera de la organización (p. 95).

ii. La importancia de los datos

Nadie duda de la riqueza de los datos hoy, por eso los expertos comentan que son la mina de oro del siglo XXI. El estudio de BSA | The Software Alliance (2015) lo afirma con claridad:

“La innovación de los datos está produciendo un avance extraordinario respecto de algunos de los desafíos más complicados a escala mundial. Describe cómo los cambios fundamentales en la forma en que los datos se reúnen, almacenan, analizan y transforman nos ubican al borde de todo lo que es posible en nuestra economía digital del siglo XXI y más” (p.3).

Por consiguiente, la explotación de los datos y su transformación en información y conocimiento, permite incrementar la capacidad de producción, reducir costes, perfeccionar procesos mejorando el rendimiento, también aumenta la eficiencia energética de instalaciones y un largo etcétera. Se puede reconocer con claridad que el trabajo de los datos optimiza la toma de decisiones, transforma el mundo que nos rodea y permite nuevas soluciones que cambian nuestras vidas. Por ejemplo, se están creando ciudades inteligentes, descubriendo patrones de enfermedades como la malaria, mejorando procesos agrícolas, regulando mejor el tráfico o prediciendo con mayor exactitud el tiempo.

Por otro lado, la economía centrada en los datos, si se hace bien, puede ser fuente generadora de empleo, sin embargo, demandará nuevas competencias y habilidades no muy extendidas aun en el mercado. Por todo ello, con una mayor frecuencia se buscarán determinadas habilidades para explotar mejor los datos tales como: analizar, visibilizar, ver patrones, utilizar datos para diseñar, para medir impacto o para tomar decisiones.

A su vez, según el informe de Granados et al. (2020) sobre los riesgos globales del mundo, en el lugar sexto y séptimo de los riesgos con más probabilidad de ocurrir se encuentran el fraude o robo de datos y los ciberataques. Por tanto, prepararse para prevenir y/o combatir dichos riesgos será clave en las organizaciones.

iii. Nuevas formas de comunicación y acceso a la información

Las nuevas tecnologías también están transformando la forma de comunicarse. Hoy en día, con la crisis sanitaria que enfrenta el mundo, se ha hecho más evidente que nunca ya que la

comunicación ha pasado a ser mayoritariamente virtual, al igual que ha sucedido en el ámbito profesional.

Junto a esto, se debe subrayar que existe un nuevo lenguaje de comunicación, el cual ha pasado de estar basado en texto a utilizar otros formatos basados en el lenguaje visual.

Igualmente la prensa digital y las redes sociales nos permiten estar más informados que nunca y tener acceso a casi cualquier contenido gracias al avance forjado por la tecnología colaborativa.

Todos los progresos descritos hasta el momento influyen en la cultura y, por supuesto, el mercado laboral no es ajeno a todos estos cambios.

García (2020) destaca diversas tácticas comunicativas en el mundo de la empresa tales como la transmisión en directo de eventos, podcasting y chat digital que permitirán simultanear presencias físicas y virtuales. Otra de las claves destacadas será el uso de herramientas que segmenten el público para ajustar modos y lenguajes. En tercer lugar, enfatiza en la importancia de las estrategias omnicanal y el papel de las personas que son influencers en las estrategias comunicativas.

En virtud de lo anteriormente referido surgen tres desafíos principales, vinculados a la gestión de la información y la comunicación:

- Con un acceso tan globalización a la información será clave el cuidado de la imagen de la organización y su marca, con la finalidad de atraer y retener el talento y de cuidar la reputación de la misma evitando riesgos corporativos.
- El marketing de las organizaciones deberá tener en cuenta los nuevos códigos comunicativos.
- La comunicación en estos nuevos parámetros será una competencia clave para las empresas.

iv. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento tiene como objetivo crear valor en las organizaciones y potenciar sus resultados mediante procesos que permitan, por un lado, compartir la información y el conocimiento interno para las empresas de manera sistemática y eficaz y,

por otro, generar el propio conocimiento. No se trata de aprendizaje organizacional, sino de usar y aplicar de manera efectiva el conocimiento empresarial. Esto permite crecer en eficiencia, tomar decisiones de manera más ágil, lograr un mayor desempeño y mejorar la ventaja competitiva.

En definitiva, nadie puede negar que el conocimiento da valor a la empresa. La riqueza de la misma ya no se mide únicamente por la cuenta de resultados, sino que es clave el capital intelectual pues es, en muchas ocasiones, lo que marca la diferencia.

Cabe agregar que las empresas que fomentan la gestión del conocimiento suelen ser más flexibles y tienen mayor capacidad para adaptarse a los cambios, siendo esto fundamental en la actualidad. Para esto, la tecnología es una aliada pues permite almacenar y difundir el conocimiento de manera más rápida y eficiente.

En consecuencia, estos cuatro cambios propios de la transformación digital conllevan que las profesiones con mayor demanda sean aquellas vinculadas con las tecnologías de la información y comunicación.

E. Nuevos modelos organizacionales y nuevas formas de trabajo. Organizaciones más ágiles

En este quinto bloque se reflexiona sobre cómo el entorno VUCA impacta en las estructuras organizativas y las formas de trabajo. Las organizaciones con mayor capacidad de adaptación serán aquellas que tengan modelo más parecidos a una red y que consigan avanzar con mayor agilidad. En estos tiempos de crisis continuas y grandes turbulencias, la recuperación pasa por construir este tipo de organizaciones.

Numerosos autores han escrito sobre este tema, entre los cuales destacan dos: Laloux (2016) y Ferrer (2018), ambos critican a las organizaciones tradicionales jerárquicas defendiendo, con numerosos ejemplos, que son sistemas basados en egos e individualidades que matan la creatividad e iniciativa tan necesarias hoy. Y abogan por modelos holocráticos, también llamadas organizaciones Teal o redarquías. Dichos modelos organizativos permiten un funcionamiento más rápido y ágil.

Por otro lado, Ferrer (2018) en el segundo capítulo de su libro sugiere un símil musical, de orquestas sinfónicas (jerarquía) a grupos de jazz (redarquía). En la orquesta, la meta del

músico es interpretar una partitura que no es la suya, no puede salirse de la misma, no hay espacio para la creatividad individual ni colectiva y el director es el que determina cuando tocar. En el símil del grupo de jazz, la organización es flexible, se modifica la partitura original con una creatividad individual y colectiva, todo el grupo sabe ser líder y acompañante y el objetivo es disfrutar ejecutando e improvisando. De este símil surgen los desafíos de las organizaciones que el autor cita. Los retos estarán en combinar: “la planificación con la improvisación, la ejecución con la creatividad, la individualidad con lo colectivo, la autoridad con la libertad responsable y el trabajo con la felicidad” (Ferrer, 2018, p. 51).

En este tema referido no se va a profundizar mucho más al no ser el objeto del estudio. Sin embargo, es importante rescatar de este mismo autor los principios que hacen funcionar estas redes, pues nos hablan de las habilidades, necesarias de las personas empleadas: alineamiento – generar reglas para alinear las iniciativas con los objetivos de la organización; colaboración – frente a la competitividad como principio fundamental; autogestión – de la persona y el grupo fortaleciendo la responsabilidad colectiva; transparencia – toda la información se comparte; confianza – tanto para cumplir los compromisos como desde la dimensión emocional que permita la apertura y compartir también la vulnerabilidad; emergencia – surgiendo de abajo a arriba; participación – cada persona se vincula desde la libertad; generosidad – que permite vencer egos; interdependencia – todos los puntos están conectados; adaptabilidad – continua al entorno; libertad como autonomía responsable y aprendizaje – descubrir y compartir lo aprendido.

En este tipo de organizaciones las metodologías ágiles como Kanban, Lean o Scrum han cambiado las formas de trabajo. Estas metodologías son complejas de explicar pero se podrían resumir precisando que son procesos y herramientas que permiten agilizar las dinámicas de trabajo consiguiendo los resultados esperados y permitiendo la mejora continua.

Se ha de subrayar que la clave será que este tipo de cambios no entren en las empresas como moda sino como algo inherente a la cultura de trabajo y a la forma de gestión, convirtiéndose así en organizaciones ágiles y flexibles que buscan la innovación continua.

En resumen, están cambiando o deberán hacerlo las estructuras organizacionales y las formas de trabajo, lo que implica nuevos liderazgos, capacidad de adaptación de las

personas, mayor flexibilidad, trabajo en equipo, creatividad y múltiples características que serán claves en el mercado laboral.

Trabajo en remoto. Teletrabajo

En este punto se resalta otra cuestión que ha llegado para quedarse y tiene que ver con el trabajo en remoto y el teletrabajo. La actual pandemia mundial, unida a las características de las nuevas generaciones que llegan al mundo laboral buscando un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral harán que este cambio que ha sido forzado por la irrupción de COVID-19 se quede, al menos en cuotas más altas de las existentes antes de la mencionada crisis. Con respecto a España, se ha de resaltar que se encontraba a la cola de la implementación del teletrabajo, así como de la conciliación familiar.

Sobre este tema, en los últimos meses de 2020, se ha vertido numerosa información. A modo de ejemplo, un artículo digital publicado por Randstand (2020) visibiliza que hace 5 años el 36% de los daneses podían teletrabajar frente al 11% de los españoles. Antes de la COVID-19 la cifra de personas que teletrabajaban en España ya alcanzaba el 22,3%. Esta misma empresa, en septiembre de 2020 publicó en prensa que “se prevé la implantación masiva del teletrabajo una vez comprobadas sus ventajas durante el confinamiento” (Parra, 2020). En la misma nota de prensa aparece que según la directora general de talento, Raquel Larena: "este modelo va a continuar implantándose de manera masiva en todos los sectores en los que los tipos de puestos de trabajo lo permiten" una vez comprobados los beneficios del teletrabajo y "una vez superadas las dudas y prejuicios que podían existir”.

Cabe agregar que esta nueva forma de trabajo también implica cambios en las organizaciones y las personas, desde la comunicación hasta las formas de trabajo con más orientación a resultados, trabajo por objetivos y herramientas colaborativas, pasando por mayores conocimientos digitales o con estilos de liderazgo donde la apertura al cambio, la creatividad e innovación o la confianza son claves.

F. El cuidado del medio ambiente es compromiso de todos y todas

De acuerdo con el informe anteriormente citado de Granados et al. (2020), los cinco principales riesgos con mayor probabilidad de ocurrir se asocian a preocupaciones ambientales: clima extremo, dificultad para la adaptación al cambio climático, desastres naturales, pérdida de biodiversidad y desastres ambientales causados por el hombre.

En esta misma línea, el informe sobre el liderazgo social de Cordobés et al. (2019) señala el Cambio climático y la escasez de recursos como dos de los cinco principales desafíos y a su vez formula:

“La escasez de recursos y el cambio climático están cada vez más presentes, con cambios en la temperatura o en el nivel del mar, y su implicación sobre los métodos tradicionales de agricultura, caza y pesca, que se convertirán en insostenibles en algunas zonas. Los incrementos en la demanda de energía y agua provocaran tensiones y conflictos por los Recursos” (p. 13).

Con respecto a esta cuestión de los riesgos ambientales, la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible de Naciones Unidas acordada en 2015 ha hecho más evidente la implicación de todos los actores, incluyendo las organizaciones, para conseguir los diecisiete objetivos globales, varios de ellos referidos al cuidado del medio ambiente. El papel de las empresas y organizaciones es fundamental para el logro de los mismos, por tanto, el reto de generar empresas cada vez más sostenibles en sus prácticas y procesos ya está en marcha.

Europa también ha tomado una posición firme para enfrentar la crisis ambiental que vivimos, un claro ejemplo es el Acuerdo Verde³ de la Unión Europea (UE, en adelante), European Green Deal presentado en diciembre de 2019, que incluye medidas para paliar el cambio climático. Los ministros y ministras de Medio Ambiente de la UE coinciden en que dicho pacto debe ser el principio rector de la recuperación tras la pandemia.

Según el artículo anteriormente referido de World of Business Idea (2020):

“En el continente europeo parece haber bastante consenso en que vincular la competitividad económica con políticas y prácticas sostenibles será clave para la recuperación económica y el crecimiento futuro de Europa. Al menos los ministros de clima y medio ambiente de 17 países de la UE firmaron una carta pidiendo que los principios del European Green Deal estén en el centro del plan integral de recuperación posterior al coronavirus de la Comisión Europea” (p. 16-17).

2.1.2. Competencias necesarias

En el apartado anterior, se han rescatado las seis principales tendencias que afectan al mundo del trabajo. La adaptación de las organizaciones a estos desafíos presentes y futuros será fundamental para su supervivencia.

³ Para profundizar más: <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/green-deal/#>

Si bien, estos desafíos necesitarán una transformación integral de las organizaciones vinculada a cambios en la cultura, estructuras, modos de gestión, de trabajo, liderazgos, etc. Todo esto solo será posible si se implica al capital humano que integra las organizaciones y por tanto, si se preparan las personas para responder a las necesidades que el futuro demandará.

Por consiguiente, el reto al que se enfrenta toda empresa, y especialmente las áreas de Recursos Humanos, es la adaptación de su fuerza laboral a estos cambios, interviniendo en los distintos procesos de vida profesional. Dentro de éstos, la formación y el desarrollo de las personas serán pilares fundamentales.

Para llevar a cabo este tipo de transformación es fundamental tener claridad en las competencias, es decir, las capacidades, habilidades y destrezas que las organizaciones necesitan introducir, desarrollar o fortalecer en su personal para responder a dichos desafíos.

En concreto, analizadas las tendencias del mundo del trabajo, en este apartado se pretende responder a la pregunta: ¿qué competencias serán más necesarias en las organizaciones?

A continuación, se presenta un cuadro resumen que responde a dicha pregunta de elaboración propia a partir de los informes y artículos citados leídos para la investigación:

Tabla 1. Competencias transversales para la adaptación al mercado laboral

	COMPETENCIA	DEFINICIÓN
1	Visión holística y de futuro	Mirar con amplitud y perspectiva, orientando la conducta presente a la consecución de metas futuras adoptando una actitud positiva. Muy vinculada a la visión estratégica.
2	Aprendizaje	Buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones en el trabajo incluyendo la optimización de la experiencia de otros/as y la propia. Aprovechar el Know-how adquirido.
3	Transdisciplinaridad	Comprender conceptos en múltiples disciplinas.
4	Capacidad de adaptación y tolerancia al estrés	Responder a situaciones inesperadas y/o acoplarse a situaciones cambiantes y distintas de las que se está habituado valorando posturas distintas o puntos de vista diversos y gestionando bien la incertidumbre y presión.
5	Creación de sentido	Determinar el significado más profundo de las cosas (vinculado a habilidades de pensamiento que las máquinas no podrán hacer).
6	Habilidades	Capacidad para conocerse a sí mismo/a, poner nombre a las

	intrapersonales (autoconocimiento, autocontrol, automotivación) -IE	emociones, saber gestionarlas en cada momento y circunstancia y saber buscar las fuentes de motivación propias.
7	Habilidades interpersonales – inteligencia social (incluye empatía)	Capacidad para conectarse con otros/as de una manera profunda y directa, para sentir y estimular reacciones e interacciones deseadas.
8	Trabajo en equipo	Habilidad para integrarse en un grupo y colaborar de forma activa en el mismo para conseguir objetivos comunes.
9	Competencia Transcultural	Operar en diferentes entornos culturales.
10	Comunicación eficaz	Escuchar y transmitir de forma clara y oportuna información, conocimientos, emociones y expresar ideas y argumentos a fin de alcanzar los objetivos buscados.
11	Comunicación en nuevos medios	Evaluar críticamente y desarrollar contenido que utiliza nuevos lenguajes, y aprovechar estos medios para comunicar con impacto.
12	Gestión de la información	Discriminar y filtrar información para optimizar procesos.
13	Colaboración Virtual	Habilidad para trabajar productiva y eficazmente en entornos virtuales y con equipos remotos.
14	Orientación a resultados	Encaminar todos los actos hacia la meta esperada, actuando con agilidad, orden, foco y búsqueda de impacto.
15	Competencias digitales ⁴	Grupo de competencias que ayudan a una organización a su transformación digital. Definimos transformación digital de una organización como la capacidad de emplear la tecnología para mejorar el desempeño, el alcance y optimizar los procesos y recursos y, por tanto, mejorar la productividad e incrementar beneficios.
16	Creatividad	Generar nuevas ideas y conceptos a partir de asociaciones entre ideas y conceptos conocidos con el objetivo de dar nuevas soluciones a los retos, problemas y situaciones a afrontar. También se conoce como pensamiento divergente, asociativo o lateral.
17	Innovación	Encontrar nuevas ideas que sean capaces de optimizar, corregir o generar nuevos procesos o productos con altos niveles de rentabilidad y eficiencia.
18	Competencia Ética	Capacidad para orientarse al bien de uno/a mismo/a y de los/as demás.
19	Liderazgo	Habilidad para desarrollar capacidades para oportunidades

4 Tomamos como referencia en este trabajo las 20 competencias para Trabajar en la Era Digital de Lombardero (2020)

		futuras y desconocidas que permitan liderar en la ambigüedad y operar con una mentalidad de organización y ecosistema.
--	--	--

Fuente: Davies et al. (2020), Deloitte (2020), García et al. (2020), Elaboración propia

Dentro de las competencias relacionadas con la transformación digital, en la investigación realizada destacan dos capacidades técnicas fundamentales (**ver Tabla 2**):

Tabla 2. Competencias técnicas destacadas para la transformación digital

Pensamiento Computacional-Business Intelligent	Traducir grandes cantidades de datos en conceptos y comprender el razonamiento basado en datos e interpretarlos para ser más eficientes, tomar decisiones y ver oportunidades.
Ciberseguridad	Esta competencia técnica permite proteger la información de todos los sistemas, procesos y equipos ante posibles ataques informáticos, hackeos, robos de datos, etc.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Mirada a las organizaciones en el sector de la cooperación internacional

2.2.1. Desafíos

Avanzando en esta investigación es el momento de analizar el sector de la cooperación internacional y, en concreto, la situación de las ONGD, que son uno de los muchos actores que intervienen en la cooperación internacional. Se pondrá el foco especialmente en España ya que Entreculturas es una organización de este país.

Para el desarrollo de este apartado se va a utilizar un análisis PESTAL (**ver Tabla 3**), que es una herramienta de estudio que permite profundizar en los factores externos (políticos, económicos, sociológicos, tecnológicos, ambientales y legales) que afectan, en este caso, a las organizaciones de cooperación internacional y que servirá posteriormente para reflexionar sobre organización objeto de estudio.

Como punto de partida previo a dicha exploración, se cuenta con dos características del momento que afectan a todos los factores: la primera es el entorno VUCA en el que nos encontramos inmersos y del que reiteradamente se viene hablando en este estudio. La segunda, la crisis sanitaria sin precedentes que el mundo vive desde marzo de 2020 y que ha puesto en jaque a gobiernos, instituciones, sistemas, sociedades... y, en definitiva, a toda la humanidad.

Tabla 3. Análisis PESTAL del sector de la cooperación internacional y las organizaciones

<p>FACTORES POLÍTICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de gobernanza global, es decir, incapacidad de las instituciones globales para resolver problema económicos, geopolíticos o ambientales mundiales. ^(a) - Incremento del riesgo vinculado a conflictos socio-políticos en países donde las ONGD trabajan. Ejemplo de ello son países como Nicaragua, Haití, Colombia, Bolivia, República Centroafricana, Sudán del Sur, RD Congo,... - Democracias en regresión y crecimiento de autoritarismos. ^(b) - Se avanza en alineación y coordinación entre la política de cooperación estatal y la que realizan Comunidades Autónomas, diputaciones y ayuntamientos. - Por un lado, la cooperación internacional es una política pública reconocida y valorada por el gobierno actual y por muchas administraciones autonómicas y locales. Por otro, hay partidos en la oposición que critican claramente la apuesta por esta política y la financiación de la misma. - Existe una Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo como mayor órgano de coordinación y fomento de la cooperación. - Las ONG están cada vez más bajo la presión de los gobiernos y actores no estatales, están en riesgo y viven amenazas físicas para silenciar e intimidar al personal de la ONG, a menudo por desafiar los intereses creados –protección de pueblos indígenas, personas LGTBIQ, minorías étnicas, defensa Derechos Humanos, personas migrantes y refugiadas, etc.-. Como ejemplo, 212 activistas ambientales fueron asesinados en 2019. ^(c) - Existen en España y en Europa partidos políticos con mensajes negacionistas y/o negativos contras las causas por las que trabajan las ONGD: migración, medio ambiente, género, ciudadanía global...
	<ul style="list-style-type: none"> - Estrictos marcos regulatorios para la gestión financiera con la consecuente carga de burocracias, la dificultad para las pequeñas organizaciones y la imposibilidad para la gestión en muchos países y contextos donde la ayuda al desarrollo es clave para asegurar la vida digna de las personas. ^(c) - En el lado positivo, dichos requisitos aumentan la transparencia, rendición de cuentas y evitan fraudes fiscales y blanqueo de capitales. ^(c) - Los donantes institucionales dictan cada vez más cómo se debe gastar el dinero en lugar de ofrecer financiación básica sin restricciones y dejar este poder y protagonismo a la comunidad receptora de la ayuda. ^(c) - El fortalecimiento de capacidades en las comunidades de recepción de la

<p>FACTORES ECONÓMICOS</p>	<p>ayuda será clave para no depender de costosos expertos internacionales. ^(d)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las reducciones en la financiación junto con las necesidades crecientes por las crisis políticas y humanitarias, están generando una mayor competencia entre las ONG para conseguir fondos en lugar de colaboración. ^(c) - Tras una década de pérdidas, España se encuentra a la cola de Europa en presupuestos dedicados a cooperación internacional. ^(e) - Frente a una España que ha recortado más del 70% de los presupuestos de Ayuda Oficial al Desarrollo, en la UE aumentan las oportunidades de financiación. - Crece la financiación en el sector por parte del sector privado. - Incertidumbre sobre el impacto económico de la COVID-19 en esta política tanto por los posibles recortes en financiación pública y privada como porque aún no se tiene claridad de la respuesta que tendrá la ciudadanía a medio plazo. - Cada vez mayor tendencia de financiadores a apoyar directamente a los países. Esto tiene como positivo que se apoyan directamente las capacidades de gestión en el país, la toma de decisiones está más cerca de las necesidades, se crece en eficiencia. En el lado negativo, la posible manipulación con fines comerciales y, además, faltan capacidades de gestión justo en los lugares más empobrecidos de este mundo y que más necesitan la ayuda, por tanto, este apoyo no llega si no está mediado. ^(c) - Muchas ONGD en el sector no cuentan con personas voluntarias ni apuestan por ellas, tampoco tienen una base social de apoyo debido a que la burocratización y la sostenibilidad económica ha hecho que muchas organizaciones se profesionalicen sin mirar hacia la ciudadanía. Esto dificulta la sostenibilidad de las organizaciones ya que su actividad depende exclusivamente de personas contratadas.
	<ul style="list-style-type: none"> - Vertiginoso ritmo de cambio que está transformando cada vez más el panorama global de la sociedad y la economía. ^(f) - Desafíos globales con consecuencias graves para toda la población: problemas ambientales, desigualdad y pobreza, movilidad forzosa, desigualdad de género... ^(a) - Crecen alianzas entre ONGD en todo el mundo para enfrentar estos desafíos globales y los desafíos que plantean los ODS e igual que alianzas entre ONGD y otros actores (empresas, administraciones, universidades, etc.). ^(c) - Contexto caracterizado por una polarización creciente, desigualdad, autoritarismo y en ocasiones violencia. ^(c) - Los cambios en el perfil demográfico y el envejecimiento de la sociedad.

<p>FACTORES SOCIOLOGICOS</p>	<p>Las ONG deben ahora seducir a jóvenes que tienen unos niveles de compromiso mucho menos estables y que, además, quieren participar activamente en las causas en las que creen. (f)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Malas prácticas de algunas ONGD que afectan a la reputación de todo el sector y, aunque es muy minoritario, el discurso se generaliza (Caso Oxfam como ejemplo). - La sociedad espera hoy que las ONG sean mucho más transparentes, tanto en cómo gastan sus recursos financieros como en la visibilización de los resultados y el impacto que logran. (f) - Hasta 2019 se produce un claro aumento de la base social que apoya a las ONGD (g). En adelante, debido a la crisis sanitaria aún se está pendiente de la reacción de la ciudadanía. - Aumento del voluntariado. Personas que canalizan su compromiso y deseos de participación ciudadana a través de las ONGD. (g) - Consecuentemente al retroceso de las democracias, cae la participación ciudadana en el mundo. - Varios informes confirman el aumento el racismo y la xenofobia en España. (h, i) - Mayor implicación de las empresas en la cooperación, que tiene como ventaja que pueden aportar enfoques innovadores y nueva perspectiva y como riesgo que los intereses corporativos entran en conflicto con los intereses de las comunidades apoyadas. (c) - Mentiras y prejuicios socialmente aceptados que son difíciles de cambiar respecto a las ONGD “El dinero se pierde en el camino”, “los pobres de aquí primero”, “no hay dinero para todos” y sobre los que las ONGD tienen que trabajar (Ejemplos: Campaña Coordinadora Extremeña y Valenciana de ONGD⁵). - Y a la vez ola de empatía, de humanidad y de comprensión con ciertas realidades que hasta ahora habían sido difíciles de comunicar con la COVID-19. (j)
	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso desigual a internet en el mundo (solo 63,2% población tiene acceso a internet) y gran brecha digital (k). Aquellas personas y organizaciones que estén en países más pobres y áreas más remotas quedarán excluidas. - Minerales necesarios para la generación de tecnología que aumentan pobreza, desigualdad y muertes. A mayor necesidad de tecnología, mayores conflictos por la consecución de recursos (Ejemplo: Oro –

⁵ Campaña Coordinadora Extremeña: <https://congdextremadura.org/campana-derribemos-fronteras-mentales-prejuicioscongdex/>. Campaña Coordinadora Valenciana: <http://cooperarmeior.org/es/>

<p>FACTORES TECNOLÓGICOS</p>	<p>Colombia, Coltán – R.D. Congo. Campaña Tecnología Libre de Conflicto, ALBOAN⁶).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas oportunidades en la transformación digital para aumentar impacto y eficiencia. Las organizaciones del tercer sector solo están en etapa de despegue en cuanto a la transformación digital y falta visión estratégica de este proceso. (l) - Las tecnologías posibilitan nuevos modos de compromiso (voluntariado online), nuevas búsquedas de financiación y vías para la visibilidad y notoriedad... (l) - Facilitan el trabajo en remoto y la conciliación personal y familiar (teletrabajo).
<p>FACTORES AMBIENTALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los riesgos ambientales globales han crecido como señalábamos anteriormente. (a) - Aumenta el número de personas refugiadas que deben abandonar sus hogares por problemas vinculados con el medio ambiente. Esta cifra puede llegar a alcanzar más de 200 millones de personas en 2050 según datos de ACNUR. (m) - La sensibilidad por la problemática ambiental ha crecido en la ciudadanía española. El 84% de la población se manifiesta preocupada por el cambio climático. (n) - Violación de derechos de los pueblos originarios (tierras invadidas, expropiación, ocupaciones ilegales,...) y amenazas a las organizaciones que defienden sus derechos. (o)
<p>FACTORES LEGALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se han promulgado leyes y regulaciones que dificultan el funcionamiento de las ONG. - Estrictos marcos regulatorios -mencionado en factores políticos-. (c) - Aumento de trámites administrativos para acceder a fondos que asfixian a las organizaciones con burocracias. - Legislación obsoleta en España. La última ley de cooperación internacional para el desarrollo es de 1998. - En 2021 se negociará la nueva Ley de Cooperación Internacional estatal y en algunas Comunidades Autónomas como Extremadura. - Se trabaja para una mayor modernización normativa y actualizada en todos los ámbitos administrativos desde el estatal hasta el local: nuevas leyes, bases reguladoras, marcos de subvenciones, etc. - Leyes que no reconocen algunas idiosincrasias de este sector como son: el Voluntariado Internacional que no está reconocido ni regulado, la

⁶ Campaña Tecnología Libre de Conflicto: <https://www.tecnologialibredeconflicto.org/>

	<p>Seguridad Social de las personas cooperantes que adolece de regulación propia, etc.</p> <p>- Durante los últimos 15 años, 12 países de África han introducido legislación o políticas que restringen el funcionamiento de ONG. Uganda es uno de ellos. (c)</p>
--	---

Fuente: ^aGranados (2020), ^bDonner (2020), ^cFindlay y Melisa (2020), ^dJames (2020), Coordinadora de ONGD (^e2020a, ^e2020b), ^fCordobés et al. (2019), ^hCaro et al. (2020), ⁱMamadou et al. (2020), ^jCarreras y Sureda (2020), ^kIWS (2020), ^lCaralt et al. (2017), ^mGaynor (2020), ⁿLaquidain (2020), ^oCIMI (2020) y Elaboración propia

Para completar la mirada sobre las organizaciones, se añade a este análisis PESTAL algunas características vinculadas a debilidades y fortalezas que las ONGD tienen hoy:

Tabla 4. Debilidades y fortalezas actuales de las ONGD

DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Lentitud para el cambio. - En general, estructuras y modelos de gestión tradicionales. - Poca penetración de la transformación digital. - Muchas organizaciones muy dependientes de fondos públicos. Esto resta autonomía e independencia y genera competición entre las organizaciones. - Comunicación con amplio campo de mejora: poco impacto, muy formulado desde la culpabilidad y enfocado desde los problemas y no a partir de las soluciones,... - La gran mayoría de las organizaciones no tienen notoriedad, no han trabajado la marca. Solo las grandes organizaciones o las que gastan gran parte de sus recursos en publicidad. Por tanto, invisibilidad de la mayor parte de ellas. - En general, precariedad en los empleos. Salarios bajos. - Poca capacidad de influencia en políticas públicas.
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - ONGD con larga trayectoria y experiencia. - Con misión, visión, valores y planes estratégicos claros y con protocolos y procesos de gestión sistematizados. - Equipos humanos con alto compromiso, vocación y cualificación. - Climas laborales positivos. - Presencia en lugares y comunidades a los que ningún otro actor de la cooperación llega. - Alto grado de transparencia. - Gran avance en el trabajo en prevención y respuesta a riesgos de todo tipo durante los últimos años: económicos, reputacionales,

	<p>safeguarding, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de organizaciones en cuanto a misión, tamaño, estilo, estructuras... - Se cuenta con gran apoyo ciudadano. Según datos del Eurobarómetro 2020, la población española continúa siendo la que mayor apoyo ofrece a la cooperación en toda Europa: el 75% cree que la cooperación para el desarrollo deber ser una de las prioridades del Gobierno.
--	--

Fuente: Caralt et al. (2017), Carreras y Sureda (2020), Cordobés et al. (2019), Findlay y Melisa (2020) y Elaboración propia

Atendiendo a los factores citados, así como a las debilidades y fortalezas de las ONGD, se pueden clasificar los mayores retos a los que se enfrentan las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la cooperación internacional en cuatro ámbitos:

- **Visión estratégica**

Este ámbito recoge los retos relacionados con la capacidad de percibir la realidad y las necesidades futuras, de comprender y prevenir los cambios y poder imaginar y adelantarse en las respuestas. En definitiva, generar organizaciones antifrágiles, capacitadas para salir mejores (más fortalecidas, beneficiadas, llegar más lejos) de tantas crisis y sucesos inesperados y un con gran impacto.

En este marco, los principales desafíos tienen que ver en su mayoría con el liderazgo y se refieren a la capacidad para anticiparse a la demanda social, a los cambios demográficos y, en general, a los retos de un entorno rápidamente cambiante que implica una mirada constante hacia el futuro y la valentía para enfrentar cambios de manera ágil. La mirada creativa e innovadora será imprescindible e instalar esas capacidades en las organizaciones una prioridad. Además, ante este escenario, la incidencia -social y política- jugará un papel esencial.

- **Relacionales**

Este campo tiene que ver con la manera de colaborar con el resto del sector y con la sociedad. Los retos versarán sobre las colaboraciones y alianzas con otras ONGD y con otros actores de la cooperación internacional para responder a los desafíos actuales y para tener un mayor impacto principalmente.

- **Económicos**

Este bloque hace referencia a la sostenibilidad, a medio y largo plazo, de las organizaciones de la sociedad civil organizada. Los retos tendrán que ver con la diversificación de fondos y con la estabilidad y sostenibilidad financiera, con la mejora de la eficiencia y el control de gastos.

- **Internos**

En esta última sección los desafíos pretenden actualizar la forma de organizarse y funcionar las organizaciones del sector. Por tanto, y tras el análisis, gran parte de los retos se encuentran en este bloque, así pues será necesario trabajar estos retos para que se den los demás.

Los retos en este punto atenderán a:

- La atracción y retención de talento.
- La construcción de organizaciones más flexibles y ágiles con mayor capacidad de crear y abandonar iniciativas, con capacidad de adaptación a los cambios, con tolerancia al estrés y la incertidumbre, con el aprendizaje y actualización de capacidades-habilidades como parte de la cultura, con metodologías ágiles de funcionamiento y distintos modelos de gestión y trabajo.
- La transformación digital de las organizaciones. La digitalización debe ser una prioridad, de modo que se necesita en este campo: estrategia, recursos, nuevas capacidades, etc.
- El refuerzo de la creatividad e innovación social asumiendo los riesgos necesarios.
- El cumplimiento normativo y la transparencia y buen gobierno.
- La orientación a resultados y la medición de impacto.
- La comunicación eficaz interna y externa.
- La priorización y focalización para conseguir más impacto con menos recursos.
- Las mejoras retributivas.

2.2.2. Competencias necesarias

En el apartado anterior se ha profundizado en el sector de la cooperación internacional y, en concreto, en las ONGD como actores fundamentales en el mismo. Se ha realizado un análisis

PESTAL y se ha completado con la profundización en debilidades y fortalezas de las organizaciones (ver **Tabla 3 y Tabla 4**). Dicha sección ha concluido con la enumeración de cuatro ámbitos para ordenar los numerosos retos a los que las entidades de desarrollo se enfrentan.

Como se formulaba en el apartado 2.1.2., la adaptación de las organizaciones a estos desafíos tiene que ser holística y enfrentar cambios a muchos niveles. Si bien, una línea clara de trabajo pasa por preparar al personal capacitándoles con los conocimientos, habilidades y destrezas que serán necesarias en el futuro y que, incluso, ya lo están siendo en el presente.

Por consiguiente, también en este bloque y a partir del análisis anterior y toda la documentación referida se destacan las principales competencias que en mayor o menor medida serán claves para enfrentar el futuro.

Tabla 5. Competencias transversales necesarias en las ONGD para adaptarse al futuro

	COMPETENCIAS	DEFINICIONES
1	Visión estratégica*	Percibir la realidad compleja y las necesidades futuras, para comprender y prevenir los cambios y poder imaginar y adelantarse en las respuestas.
2	Pensamiento sistémico	Analizar todas las partes que se interrelacionan y que a su vez conforman una situación hasta tener una mayor conciencia de los sucesos y su motivo.
3	Antifragilidad	Afrontar la adversidad y salir mejores (más fortalecidos, beneficiados, llegar más lejos).
4	Creatividad*	Generar nuevas ideas y conceptos a partir de asociaciones entre ideas y conceptos conocidos con el objetivo de dar nuevas soluciones a los retos, problemas y situaciones a afrontar. También se conoce como pensamiento divergente, asociativo o lateral.
5	Innovación social*	Encontrar nuevas ideas que sean capaces de mejorar el bienestar de las personas y que tengan un impacto positivo en la sociedad.
6	Pensamiento Positivo	Ver las cosas que pasan desde una perspectiva más alegre, enriquecedora y optimista.
7	Priorización - focalización	Saber discriminar qué es lo importante, tiene mayor impacto o aporta mayor valor y para delegar o soltar.
8	Trabajo en equipo*	Capacidad de integrarse en un grupo y colaborar de forma activa en el mismo para conseguir objetivos comunes. Ayudar a comprender y hacer realidad que los objetivos globales tienen que ver con los logros organizacionales.
9	Habilidades intrapersonales	Capacidad para conocerse a sí mismo/a; poner nombre a las emociones, saber gestionarlas en cada momento y

	(autoconocimiento, autocontrol, automotivación) –IE*	circunstancia y saber buscar las fuentes de motivación propias.
10	Habilidades interpersonales – inteligencia social (incluye empatía y gestión de conflictos)*	Capacidad para conectarse con otras personas de una manera profunda y directa, para sentir y estimular las reacciones e interacciones deseadas. También para comprender, resolver y superar disensos o situaciones en el que dos o más personas entran en confrontación u oposición.
11	Habilidad para la colaboración	Trabajar de un modo cooperativo con otros fuera de la organización: otras organizaciones y actores. Es fundamental para la generación de alianzas.
12	Competencias digitales*	Grupo de competencias que ayudan a una organización a su transformación digital. Se usa la misma definición de transformación digital y referencias que en el apartado 2.1.2.
13	Conciencia organizacional	Comprender e interpretar las relaciones en la organización o en otras organizaciones o actores. También para ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas.
14	Orientación a resultados*	Encaminar todos los actos hacia la meta esperada, actuando con agilidad, orden, foco y búsqueda de impacto.
15	Aprendizaje* (fundamental en la gestión de la información y el conocimiento)	Buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know-how adquirido.
16	Capacidad de adaptación y tolerancia al estrés*	Responder a situaciones inesperadas y de acoplarse a situaciones cambiantes y distintas de las que está habituado/a valorando posturas distintas o puntos de vista diversos y gestionando bien la incertidumbre y presión.
17	Comunicación eficaz*	Escuchar y transmitir de forma clara y oportuna información, conocimientos, emociones y expresar ideas y argumentos a fin de alcanzar los objetivos buscados.
18	Liderazgo confiable*	Inspira motivación y desarrollar capacidades de otras personas a través de la confianza pues es reconocido/a como alguien humilde, coherente, noble, fiel o alguien digna/o de la confianza de otras personas y a quien se puede recurrir sin problemas mostrándose vulnerable.

Fuente: Cordobés et al. (2019), Cordobés et al. (2020), Goleman et al. (2002), James (2020) y Elaboración propia

A su vez, se subrayan tres competencias técnicas ligadas al gran reto de la sostenibilidad económica que enfrentan las organizaciones en el futuro (**ver Tabla 6**). Podrían ser muchas más pero se destacan éstas relacionadas con cuestiones financieras y de marketing

necesarias para la optimización y eficacia en el uso de fondos y para la gestión de nuevos proyectos, así como para la captación y fidelización de recursos privados:

Tabla 6. Competencias técnicas para el sector de la cooperación internacional

Habilidades financieras	Conocimiento y comprensión de conceptos financieros, y las habilidades, motivación y confianza para aplicarlos con el fin de tomar decisiones eficaces.
Marketing social	Conocimientos y técnicas de marketing para generar interés y que se produzca un cambio voluntario y positivo en la conducta del público objetivo a fin de mejorar el bienestar social.
Comunicación persuasiva	Capacidad para convencer o influir con razones, argumentos o pruebas en otras personas con un propósito concreto.

Fuente: Cordobés et al. (2019; 2020) y Elaboración propia

Las doce competencias señaladas con un asterisco (*) en la **Tabla 5** son similares (algunas con matices) a las citadas en el apartado 2.1.2. (**Ver Tabla 1**) donde se analizaban las competencias transversales necesarias para el mundo del trabajo. De manera que se puede observar que gran parte de las necesidades competenciales que se demandan para el futuro son compartidas entre el sector de la cooperación y el mundo del trabajo en general. Ahora bien, en las ONGD la búsqueda de sostenibilidad financiera hace que las competencias referidas a comunicación, marketing y las capacidades financieras adquieran un importante peso, tal y como ocurre con las relacionadas con la necesidad de generar alianzas.

2.3. Mirada a Entreculturas

2.3.1. Análisis del momento actual de la organización

Como se indicaba en la introducción, Entreculturas es una entidad con más de treinta años de historia y consolidada en el sector de la cooperación internacional española. Como organización de desarrollo está afectada por todos los factores analizados en los apartados anteriores. Aun así, su propia historia y experiencia, la plantilla que la compone, la forma de organizarse y un largo etcétera, amerita parar sobre ella y realizar un estudio con mayor hondura.

Para profundizar en este análisis se ha utilizado la herramienta DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que permite realizar un estudio sobre la situación actual de EC.

Para completar esta parte de la investigación, se han revisado múltiples documentos internos, en concreto: Análisis previo a la reorganización de la organización en 2016, evaluación de clima laboral 2019, informe de personas 2018 y 2019, evaluación del Plan Estratégico 2014-2019, Plan Estratégico 2020-2025, DAFO interno realizado con la crisis de la COVID-19, Memoria 2019, Diagnóstico del Plan de Igualdad y Marco Estratégico Común del área de Cooperación de la Compañía de Jesús en España.

Este análisis de documentación se ha completado con 10 entrevistas realizadas a personas de la organización, con una media de 15 minutos de duración para profundizar en las dificultades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Respecto al perfil de las personas entrevistadas:

- Sexo: cinco mujeres y cinco hombres.
- Antigüedad:
 - Menos de 1 año: 1 persona
 - Entre 1 y 5 años: 2 personas.
 - Entre 6 y 10: 3 personas.
 - Más de 10 años: 4 persona
- Lugar de trabajo: una persona expatriada, otra que trabaja en una delegación territorial y ocho en sede central.
- Por último, tienen distinto ámbito de responsabilidad y pertenecen a distintas áreas de trabajo. Dos son directivas, dos pertenecen al equipo coordinador, dos son responsables de departamento/unidad y cuatro son personas técnicas.

De la profundización en estos documentos y de las entrevistas personales, el siguiente cuadro (**ver Tabla 7**) refleja el resultado del análisis DAFO. Cabe aclarar que todos los factores analizados en el análisis PESTAL de la **Tabla 3** repercuten en la entidad, si bien se rescatan en el siguiente cuadro los que provocan una mayor afectación:

Tabla 7. Análisis DAFO de Entreculturas

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Poco avance en la introducción de la tecnología en EC como estrategia de transformación digital. - Dificultades en el trabajo transversal interno. - Percepción de carga de trabajo grande por parte de la plantilla. - Abundancia de reuniones, con un número también excesivo de personas implicadas en la adopción de decisiones. - Falta apertura al cambio, al aprendizaje y la innovación. - Forma de gestión y trabajo tradicional. No ha permeado en la organización metodologías de trabajo ágiles. Necesidad de mayor flexibilidad y agilidad. - Toma de decisiones lentas y falta de implicación de la mayoría del equipo en las mismas. - Preocupación por la sostenibilidad económica. - Equipo algo cansado por las dificultades vividas en los últimos años: dificultades de sostenibilidad, crisis sanitaria... - Patronato, Consejo Asesor y dirección masculinizada frente a una plantilla femenina. - Detectada una necesidad de mayor orientación a resultados. - Vinculada a la anterior, también detectada necesidad de mayor seguimiento y medición de impacto. - Detectada necesidad de mejorar en focalización y priorización. - Importante la organización y gestión del tiempo de cada trabajador/a y más con el trabajo multitarea que es una característica de los puestos actuales. - Presión para hacer más con menos, menos recursos y menos personas. - Dificultades en la integración intergeneracional tanto en el voluntariado como en el equipo contratado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de los desafíos mundiales: crisis ecológica, brecha educativa que aumenta, crece la desigualdad y la pobreza así como la movilidad humana forzosa... - Creciente complejidad de los problemas que sufren las personas excluidas en un mundo cada vez más interconectado, que exige acciones integradas en todo el proceso de la misión. - Cambios constantes en el sector. - Profunda y acelerada transformación en el mundo que implica gran visión y organizaciones flexibles y ágiles. - La dinámica de creciente internacionalización de los actores principales de desarrollo se desplaza hacia el escenario global donde la falta de gobernanza es uno de los principales riesgos. - Modelo de desarrollo, modo de producción y consumo y de gestión de los bienes comunes que favorece a unos pocos sectores, mientras penaliza a otros. - Incremento de los riesgos de seguridad vinculados al aumento de conflictos y violencia. - Crisis social caracterizada por el aumento de la desigualdad, déficits en la participación ciudadana y en la democracia real, aumento de la fragmentación social y de las narrativas individualistas que devalúan el trabajo por el bien común. - La crisis de la COVID-19 amplía la incertidumbre en el sector y en el futuro en general. - Incertidumbre también por el impacto de la crisis y el futuro que quedará: modelo de sociedad tras pandemia, respuesta de nuestra base social,... - Se suma la preocupación por las consecuencias de la crisis sanitaria en las comunidades en las que EC trabaja y en los procesos de desarrollo.

<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de mejorar la comunicación interna. - Dificultad en coordinación y comunicación delegaciones territoriales-sede central, especialmente voluntariado en delegaciones con personas contratadas en sede central. - Necesidad de mayor notoriedad y presencia pública. - Dificultad para la gestión de conflictos. - Poca gestión del conocimiento. - Liderazgos sobrecargados y con dificultad para delegar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ante la urgencia de las necesidades locales por la crisis de la COVID-19 se corre el riesgo de no mirar a las exigencias humanitarias más allá de nuestras fronteras. - Reducción, transformación o estancamiento de la financiación para la cooperación internacional. - Al ser organización jesuita, dificultad por la visión de la Iglesia que existe en España que dificulta, en algunas ocasiones, la entrada en centros educativos, el trabajo con algunas instituciones, etc.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Amplia trayectoria y experiencia por sus más de 30 años de trabajo. - Reconocida como actor que defiende el derecho a la educación. - Equipo consolidado, estable, con alta cualificación y alto compromiso. - Equipo orgulloso y alineado con la misión y visión. - El equipo –contratado y voluntario- se siente cuidado. - Clima laboral positivo: ambiente positivo de trabajo y buenas relaciones. - Valoración positiva de la autonomía en el trabajo. - Adaptación y reacción rápida ante las dificultades. - Flexibilidad para la conciliación. - Alta capacidad de gestión y gran rigor. - Procesos desarrollados y sistematizados. - Implantación territorial en España amplia con 27 delegaciones en casi todo el territorio. - Más de 500 personas voluntarias con alto compromiso e identificación y otras 250 colaboradoras. - Programa de voluntariado internacional de larga duración único en España. - Calidad de las intervenciones. - Despliegue de intervención en más de 35 países del mundo y con casi 200 proyectos. Atención a más de 230.000 personas. - Programas educativos y de participación 	<ul style="list-style-type: none"> - Los ODS como Agenda global acordada por los Jefes de Estado de 193 países miembros de la ONU. - Gobierno Estatal, Gobiernos Autonómicos y Locales que defienden la cooperación como política pública. - Ser parte de la Compañía de Jesús y de múltiples alianzas que puede aumentar la capacidad de notoriedad y la visibilización. - Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús que convierten la misión de EC en misión de todas las obras pertenecientes a los jesuitas al tener relación estrecha dos de ellas con la misión de la organización (cuidado del medio ambiente y caminar al lado de las personas vulnerables). - Mayor conciencia de interconexión global por parte de la ciudadanía y con ello, surgimiento de una ciudadanía global responsable. - Igualmente mayor conciencia de los problemas ambientales. - Apoyo de la ciudadanía española a la cooperación internacional. - Mayor sensibilidad para el voluntariado tras la pandemia. - Proceso de integración con otra organización de cooperación de la Compañía de Jesús, Alboan, que permitirá mayor impacto, eficiencia e innovación. - Aprovechamiento de la tecnología para

<p>juvenil en España que implican a más de 5500 jóvenes, más de 770 centros educativos y más de 750 docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presencia en espacios importantes como el Consejo Asesor de cooperación estatal y algunos autonómicos y las juntas directivas de la Coordinadora de ONGD estatal y autonómicas. - Fuerte trabajo en alianzas destacando la red de Fe y Alegría, el trabajo con el Servicio Jesuita a Refugiados, la Campaña Mundial por la Educación, Enlázate por la Justicia o la Red Xavier (organizaciones de cooperación internacional de la Compañía de Jesús en todo el mundo). - Base social de apoyo amplia con más de 7000 personas socias y 12.500 donantes. - Relación positiva y estable con bastantes empresas, algunas muy fuertes. - Captación de fondos diversificada: menos de 1/3 es financiación pública (UE, Estatal, autonómica y local) y más de 2/3 privada (particulares, herencias y legados, empresas...). - Transparencia y rendición de cuentas. - Reputación positiva. - Positiva valoración del acompañamiento a organizaciones socias y comunidades en las que trabajamos. - Identidad y espiritualidad ignaciana que aporta claves de identificación y valores propios. - Relaciones positivas con la Administración Pública. - Gran valoración de las personas que asumen liderazgos en la organización. 	<p>muchos fines: llegar a la ciudadanía, mayor impacto, optimización de procesos y recursos...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mucha gente en búsqueda de alternativas para vivir, para consumir, para vivir la dimensión trascendente. - Creciente conciencia hacia la igualdad de género.
--	--

Fuente: Elaboración propia

De este análisis se puede concluir que los retos para Entreculturas son amplios y similares a los citados en el análisis del sector. Para ordenarlos también en esta sección vamos a utilizar los mismos cuatro ámbitos citados al final del apartado 2.2.1.:

- **Visión**

Ec, como ya se ha mencionado en repetidas ocasiones, es una organización de cooperación internacional. Esto implica que en su trabajo se relaciona con múltiples actores, que su misión de defender el derecho a una educación de calidad implica trabajar en múltiples países con una diversidad cultural grande y distintos desafíos y donde además el futuro es incierto. Por todo esto, será fundamental cuidar la visión. Una visión que debe ser global, sistémica y estratégica y que le permita adelantarse a los tiempos. El título de su Plan Estratégico 2020-2025 es muy acertado en este punto “Visitando el futuro”.

Si bien, mucho de estos retos tienen que ver con el liderazgo. La capacidad de analizar e interpretar la realidad y sus desafíos y adelantar las posibles respuestas debe ser algo que permee a toda la organización.

- **Económicos**

La sostenibilidad financiera es otro de los grandes retos para EC. El punto de partida es positivo, con unos ingresos diversificados, no dependientes totalmente de la financiación pública. De cualquier modo, la preocupación por la sostenibilidad estará presente en los próximos años y para responder a ella, todos los avances tecnológicos pueden ser grandes aliados.

- **Relaciones**

En este punto destaca especialmente la necesidad de mejorar las relaciones internas vinculadas a incrementar la transversalidad dentro de la organización así como la comunicación. Todo ello sin dejar de apostar e incluso fortalecer las alianzas estratégicas mencionadas.

- **Internos**

En este último ámbito se dan numerosos retos, la ventaja es que son los que más dependen del equipo humano de la organización, de su dirección, liderazgos y su capacidad de transformación. Destacamos cinco especialmente:

- Necesidad de avanzar en ser una organización más ágil e innovadora que transforme modos de trabajo, agilice la toma de decisiones y aumente el trabajo transversal para enfrentar los nuevos desafíos.

- Llamada a una mayor transformación digital que permita crecer en eficacia y eficiencia, que agilice procesos y permita mayor impacto.
- Mejorar la orientación a resultados y con ello, el trabajo de los datos, de indicadores y métricas para la medición del impacto será clave.
- Al hilo de lo formulado en el ámbito de las relaciones, la mejora de la comunicación es otra de las llamadas rescatadas. En primer lugar la comunicación interna, que facilite la gestión de disensos y conflictos y el trabajo transversal y, en segundo lugar la externa, que ayude a mejorar la notoriedad, visibilidad, así como incrementa la capacidad de captación de fondos.
- Tanto la organización y gestión del tiempo personal como la priorización y focalización institucional también será necesario revisarlas para tener un equipo humano equilibrado y poder alcanzar el impacto deseado.

De igual forma, será fundamental seguir fortaleciendo competencias duraderas y necesarias en todo momento como son las habilidades personales e interpersonales. El trabajo de estas competencias permitirá tener trabajadores y trabajadoras equilibradas y con mayor capacidad para adaptarse a este entorno VUCA.

2.3.2. Propuesta de competencias para responder a los nuevos desafíos

En este Marco Teórico se ha profundizado en el contexto actual que desafía tremendamente al mercado de trabajo y al sector de la cooperación internacional. Seguidamente, se ha analizado el momento actual de Entreculturas mediante un análisis DAFO. No obstante, muchos son los interrogantes que siguen abiertos pensando en el futuro incierto:

- ✓ ¿Cambiarán nuestras personas beneficiarias y causas?
- ✓ ¿Qué rol de influencia tendrán las organizaciones?
- ✓ ¿Hacia dónde van las colaboraciones?
- ✓ ¿Cómo evolucionarán e innovarán los programas y proyectos?
- ✓ ¿Qué pasará con las subvenciones de las Administraciones Públicas?
- ✓ ¿Qué cambiará para los socios y donantes privados?

- ✓ ¿Qué impacto tendrá la transformación digital en las relaciones personales, los procesos y servicios?
- ✓ ¿Cómo serán nuestras formas de trabajar?
- ✓ ¿Cuál será nuestro papel en el nuevo escenario de la Compañía de Jesús en España y en el mundo?
- ✓ En definitiva ¿Qué cambiará para nuestros equipos?

(Carreras y Sureda, 2020)

Como forma de prepararse para transitar el futuro y, usando la misma propuesta realizada en apartados anteriores, en esta sección se va a profundizar en las competencias que EC necesita para adaptarse a las demandas que se empiezan a atisbar.

La pretensión de este último punto del Marco Teórico, clave en esta investigación, es determinar el conjunto de competencias transversales que ha de potenciar y/o incluir la organización en su equipo contratado para poder afrontar con mayor capacidad de adaptación y preparación el futuro. Para llegar a este objetivo, se realizan tres consideraciones previas:

a. Organización sostenible y ágil

En primer lugar, tras el análisis realizado al final del apartado anterior, un desafío claro que EC tiene es la necesidad de ser una organización sostenible y más ágil. Para indagar más en este punto, Cordobés et al. (2020) dan orientaciones claras en su informe donde definen los rasgos de una organización sostenible que se adapta a un contexto incierto y cambiante, que, incluso, identifica nuevas oportunidades y retos de desarrollo. Estos rasgos son:

- ✓ Apertura: disposición a compartir ampliamente información y lecciones aprendidas.
- ✓ Adaptabilidad: compromiso para monitorear el entorno interno de la organización a través de la medición, y su entorno externo a través de la investigación / exploración, usando la orientación a resultados para identificar posibilidades de cambio y mejora.
- ✓ Orientación a resultados: la organización está comprometida con la evaluación de resultados e impacto (individuales y colectivos).

- ✓ Ser una organización que aprende: que aliente a los empleados/as a crecer y aprender constantemente sin temor.

Estos cuatro rasgos dan pistas para avanzar en las capacidades y habilidades que la organización objeto de estudio debe introducir en su plantilla.

b. Propuesta competencial actual de EC

En segundo lugar, clarificar que la organización cuenta con un marco de competencias y formación vinculada a éste que se concreta en:

i. Competencias básicas:

Estas competencias están relacionadas con la misión y valores de la organización. Se enumeran en esta parte las competencias básicas (**Ver Anexo A**) ya identificadas por la organización tal y como aparecen redactadas en su documento anexo:

- ✓ “Me pongo en el lugar de otras personas”
- ✓ “Me implico en el desarrollo de las personas y los equipos, promoviendo el trabajo en común”.
- ✓ “Tengo motivación para el aprendizaje, la creatividad y el cambio”.
- ✓ “Priorizo y focalizo la eficacia de la tarea desde la “visión global” de Entreculturas”.
- ✓ “Me comunico de forma transparente y abierta con las personas y equipos de la organización”.
- ✓ “Me comprometo con la misión y los valores de la organización”.

Como se puede ver en el anexo cada competencia está identificada con una serie de comportamientos, aunque no tienen una nivelación clara. Dichas competencias fueron definidas tal y como se recoge en este documento en el año 2011. La presente investigación puede ayudar a la revisión de las mismas para redefinirlas si fuera necesario, nivelarlas y ver los comportamientos asociados.

ii. Competencias de liderazgo:

Estas competencias están relacionadas con las capacidades de gestionar personas y equipos hacia el cumplimiento de la misión. Este nivel competencial cuenta con un programa formativo que profundiza en el liderazgo personal, interpersonal y transformacional. Cabe

agregar que, al menos, se realiza algún tipo de formación (taller con ponentes externos, reflexión compartida, etc.) al semestre de 5 horas aproximadas de duración donde están convocadas todas las personas que ejercen algún tipo de liderazgo en la organización, incluidos el equipo directivo y coordinador.

iii. Competencias técnicas y/o de rol:

Este último bloque recoge las competencias relacionadas con los puestos y/o roles específicos. Anualmente todas las personas de la organización realizan una evaluación con su persona responsable, Entrevista de Desarrollo se denomina. En dicha entrevista se evalúa la motivación, el desempeño, las competencias básicas, etc. Pues bien, uno de sus ítems plantea la autorreflexión primero y el diálogo con la persona responsable posteriormente, sobre las competencias necesarias tanto básicas como del puesto o rol. Esta entrevista ayuda a identificar la formación necesaria para mejorar el desempeño en las funciones.

Lo que aun EC no posee es una propuesta de competencias transversales relacionadas con las capacidades y habilidades identificadas como claves para el desarrollo organizacional y del equipo en este nuevo contexto.

c. **Contraste con el personal de EC**

En tercer lugar, se ha realizado un cuestionario a la plantilla. Dicho cuestionario contenía preguntas para tomar el pulso a la percepción de las personas con respecto a la formación y sus necesidades. En él profundizaremos en el siguiente apartado de este trabajo. Si bien, una de sus últimas preguntas pretendía indagar en las competencias que los trabajadores y trabajadoras consideran necesarias para afrontar el “mañana”. En concreto la pregunta realizada ha sido *“Párate un minuto y piensa en el momento que vivimos, en el sector y en Entreculturas. Más allá de tu puesto, ¿Qué competencias o contenidos te parecen claves trabajar en la institución para adaptarnos a los desafíos actuales y futuros?”*.

Asimismo, se han realizado nueve entrevistas a personas que ocupan distintos puestos en la organización, en el que también profundizaremos más adelante, y dónde una pregunta de las realizadas servía para profundizar en este punto, en concreto *“¿Qué competencias generales consideras que tendrían que ser transversales para todos/as?”*.

En este contraste con la plantilla, se han destacado como competencias necesarias las siguientes: Visión global y estratégica relacionada con la necesidad de mirada global y con el

análisis de la realidad y de las tendencias del contexto; Competencias digitales destacando especialmente las ligadas a mejorar y optimizar la gestión, la comunicación y el trabajo colaborativo; Creatividad e innovación; Orientación de resultados conectada a la medición de impacto; Comunicación eficaz; Trabajo colaborativo; Gestión, análisis y presentación de datos e Idiomas.

Por tanto, teniendo en cuenta estas tres premisas en la reflexión, la propuesta que se realiza de competencias que EC necesitaría se puede encontrar en la siguiente Tabla:

Tabla 8. Competencias transversales que EC necesita para adaptarse al futuro

1	Visión estratégica*	Percibir la realidad y las necesidades futuras, para comprender y prevenir los cambios y poder imaginar y adelantarse en las respuestas.
2	Visión global y sistémica	Mirar con amplitud y perspectiva la realidad, de analizar todas las partes y sus relaciones, orientando la conducta presente a la consecución de metas futuras adoptando una actitud positiva. Está muy vinculada a la visión estratégica.
3	Habilidades intrapersonales (autoconocimiento, autocontrol, automotivación) – IE*	Capacidad para conocerse a sí mismo/a; poner nombre a las emociones, saber gestionarlas en cada momento y circunstancia y saber buscar las fuentes de motivación propias.
4	Habilidades interpersonales – inteligencia social (incluye empatía y gestión de conflictos)*	Capacidad para conectarse con otras personas de una manera profunda y directa, para sentir y estimular reacciones e interacciones deseadas. También para comprender, resolver y superar disensos o situaciones en el que dos o más personas entran en confrontación u oposición.
5	Adaptabilidad – flexibilidad*	Responder a situaciones inesperadas y de acoplarse a situaciones cambiantes y distintas de las que está habituado/a valorando posturas distintas o puntos de vista diversos y gestionando bien la incertidumbre y presión.
6	Comunicación eficaz*	Escuchar y transmitir de forma clara y oportuna información, conocimientos, emociones y expresar ideas y argumentos a fin de alcanzar los objetivos buscados.
7	Competencias digitales*	Grupo de competencias que ayudan a una organización a su transformación digital. Se usa la misma definición de transformación digital y referencias que en el apartado 2.1.2. y 2.2.2.
8	Trabajo en equipo*	Capacidad de integrarse en un grupo y colaborar de forma activa en el mismo para conseguir objetivos comunes. Ayudar a comprender y hacer realidad que los objetivos globales

		tienen que ver con los logros organizacionales.
9	Habilidad para la colaboración – trabajo con otros*	Trabajar de un modo cooperativo con otras personas fuera de la organización: otras organizaciones y actores. Es fundamental para la generación de alianzas.
10	Creatividad*	Generar nuevas ideas y conceptos a partir de asociaciones entre ideas y conceptos conocidos con el objetivo de dar nuevas soluciones a los retos, problemas y situaciones a afrontar. También se conoce como pensamiento divergente, asociativo o lateral.
11	Innovación social*	Encontrar nuevas ideas que sean capaces de mejorar el bienestar de las personas y que tengan un impacto positivo en la sociedad.
12	Orientación a resultados*	Encaminar todos los actos hacia la meta esperada, actuando con agilidad, orden, foco y búsqueda de impacto.
13	Gestión del tiempo	Vinculada a la productividad personal, es la capacidad para organizar y distribuir correctamente el tiempo que tenemos en función de las tareas necesarias para lograr los objetivos a corto, medio y largo plazo.
14	Priorización-focalización*	Saber discriminar qué es lo importante, tiene mayor impacto o aporta mayor valor y para delegar o soltar.

Fuente: Elaboración propia

De igual manera que en ocasiones anteriores, llegados a este punto, se destacan cinco competencias técnicas claves en este momento para la organización:

Tabla 9. Competencias técnicas que EC necesita para adaptarse al futuro

1	Evaluación de impacto	Capacidad para cuantificar, analizar y sacar conclusiones-aprendizajes de las acciones que se realizan. Implica tener buenos indicadores y métricas y manejar las herramientas necesarias, así como saber utilizarlas para tomar decisiones estratégicas, optimizar procesos, medir resultados, rendir cuentas, etc.
2	Análisis y visualización de datos	Manejar bases de datos y realizar el tratamiento de los mismos, analizar los resultados e interpretarlos sacando conclusiones así como presentarlos.
3	Gestión de proyectos	Conocimiento del ciclo completo de proyectos y las necesidades técnicas y de contenido de cada fase.
4	Nuevas modalidades financieras	Conocimiento de las nuevas vías de acceso a proyecto y los procesos y métodos necesarios para concurrir a ellas así como las necesidades técnicas a las que hay que responder.
5	Idiomas	Conocimientos y habilidades que permiten la comprensión auditiva y lectora, interacción oral, expresión oral y escrita de una lengua distinta a la materna. En el caso de EC principalmente inglés. También francés y en menor medida portugués.

Fuente: Elaboración propia

De las 14 competencias transversales propuestas en la **Tabla 8**, identificadas como necesarias para incorporar y/o potenciar en EC, las señaladas con un asterisco (*), o sea, 12 de ellas, han aparecido ya en las **Tabla 1** y **Tabla 5**, que corresponden respectivamente a las competencias necesarias en el mercado laboral y el sector de la cooperación internacional para prepararse para el futuro. Podemos concluir que hay una gran sinergia entre las características competenciales demandadas para los y las profesionales del mañana en cualquier campo de trabajo. De modo que si EC quiere estar preparada para afrontar estos desafíos del futuro, mejor empezar a trabajar para incluir estas capacidades en el equipo humano desde hoy.

3. PROPUESTA: ADAPTACIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LA PERSONA EMPLEADA

Como se ha podido observar con anterioridad, precede a este bloque un amplio análisis de las tendencias y desafíos del mundo del trabajo y del sector de la cooperación internacional así como de la organización objeto de estudio.

En este último apartado, antes de las principales conclusiones y recomendaciones, se ofrece una propuesta para integrar las competencias necesarias anteriormente mencionadas en el ciclo de vida de las personas empleadas.

Debido a los límites de esta investigación, se realizará una propuesta vinculada a la formación y el desarrollo profesional pues es uno de los procesos de mayor importancia en estos momentos en el ciclo de vida laboral y que toda organización, sea del tercer sector, empresarial o de cualquier tipo, necesita tener muy presente si quiere acometer con éxito las transformaciones necesarias para prepararse para el mañana.

Finalizará esta sección con algunas propuestas que permitan incorporar y/o reforzar dichas competencias a través de otros procesos ciclo de vida de las personas contratadas.

3.1. Formación

“Nuestra habilidad para aprender lo que necesitamos para mañana es más importante que lo que sabemos hoy”

George Siemens

3.1.1. Situación de partida

Entreculturas posee un amplio bagaje formativo y, desde casi el comienzo de su existencia, la formación ha sido una línea clara de trabajo que ha ido transformándose y potenciándose con el paso de los años.

Antes de continuar, se refieren algunas cuestiones de la situación de la formación en la organización en la actualidad:

- Cuenta con un Área, el Área de Personas y Equipos, que entre sus líneas de trabajo tiene como función realizar la propuesta, desarrollo y evaluación de la formación en la organización.
- Existe una persona contratada responsable de la oferta formativa, de su ejecución y evaluación, aunque es función de todo este equipo favorecer la misma.
- Cuenta en 15 delegaciones con personas voluntarias que son “responsables de Formación y Voluntariado” y, en algunas de estas delegaciones territoriales, existen actualmente subequipos de “Formación y voluntariado”. Dichas personas y equipos, entre sus funciones, tienen la responsabilidad de favorecer la planificación, ejecución y evaluación de las acciones formativas en las distintas sedes.
- Dispone de un Plan de formación (**Ver Anexo B**) donde se define el propósito formativo, las dimensiones de la formación y una orientación a públicos internos segmentada: personas que llevan menos de un año en la organización, personas responsables voluntarias y contratadas, equipos, etc.
- Tiene una Escuela online⁷ desde 2016 con una amplia oferta formativa en forma de cursos o entradas de blog con una actualización periódica y riqueza de temáticas abordadas dentro de su campo de misión.

Como se formula en apartados anteriores dispone desde 2011 de competencias básicas definidas, si bien, hasta la fecha no cuenta con una propuesta formativa competencial con el propósito de fortalecer o introducir capacidades transversales en la organización.

Para avanzar en la línea, proponiendo un programa de formación competencial, se ha partido de un cuestionario realizado con la herramienta de formularios de google. A su vez, para completar el análisis, se han realizado nueve entrevistas a personas que ocupan distintos puestos en la organización. El objetivo de ambas consultas, cuestionario y entrevistas, es conocer la relación que existe entre el ámbito formativo y su concepción del trabajo para ellas. En concreto, se ha indagado en la importancia, participación, prioridades, necesidades, barreras y usos de los espacios y recursos formativos.

⁷ La Escuela online de Entreculturas es escuela.entreculturas.org

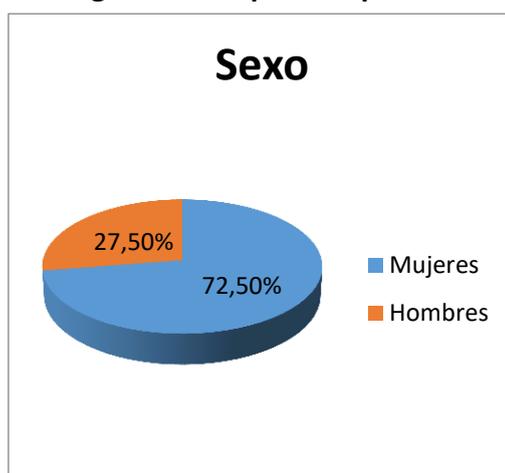
En referencia al cuestionario online (**Ver Anexo C**), contiene preguntas cerradas y abiertas para permitir una mayor profundización. Fue lanzado el 7 de noviembre con un plazo para completarlo de 2 semanas. Analizando el perfil de las respuestas recibidas encontramos:

Figuras 7. Respuestas recibidas sobre el total de la plantilla



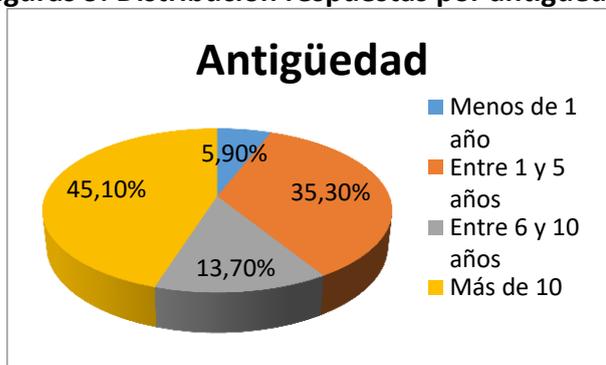
Fuente: Elaboración propia

Figuras 8. Respuestas por sexo



Fuente: Elaboración propia

Figuras 9. Distribución respuestas por antigüedad



Fuente: Elaboración propia

Figuras 10. Distribución de respuestas por lugar de trabajo



Fuente: Elaboración propia

De las 88 personas que componen la organización, se han recibido 51 respuestas como señala al **Figura 7**. De ellas 37 son mujeres y 14 hombres, siguiendo la proporción que se da en la organización donde más de dos tercios son mujeres como vimos en la **Figura 1**.

Además, atendiendo a la antigüedad el mayor número de respuestas se ha recibido por personas que llevan en la organización más de 10 años (23) y en segundo lugar, por personas que llevan entre 1 y 5 años (18). También en este caso es lógico pues son los grupos más numerosos en la organización según vimos en la **Figura 4**.

Por último, atendiendo al lugar de trabajo, se han recibido más respuestas por parte de las personas que realizan su actividad en la Sede Central de la organización, lo cual tiene sentido porque es donde trabaja la mayor parte de las personas contratadas (**Figura 3**).

Para una mayor profundización y visualización de los datos se ha utilizado la herramienta Power BI de Microsoft que permite el cruce de todos ellos⁸.

En cuanto a la información de las entrevistas individuales a nueve personas del equipo:

⁸ Para profundizar en los datos: <https://cutt.ly/kjiOe0f>

- Han sido entrevistas ágiles, de un promedio de 20 minutos.
- Las preguntas realizadas eran una selección de las ya preguntadas en el cuestionario online:
 - ¿Qué importancia le das a la formación en el trabajo?
 - ¿Qué barreras encuentras para acceder a la formación?
 - ¿Cuál sería tu situación ideal para aprender? (tiempos, métodos, formatos, espacios)
 - ¿Conoces la Escuela online? ¿eres usuario/a? ¿por qué?
- El perfil de las personas entrevistadas:
 - Sexo: Seis mujeres y 3 hombres.
 - Antigüedad: Menos de un año: 1 persona
 - Entre 1 y 5 años: 5 personas
 - Entre 6 y 10: 2 personas
 - Más de 10 años: 1 persona
 - Lugar de trabajo: una persona expatriada, otra que trabaja en una delegación territorial y siete en sede central.
 - Por último, tienen distinto ámbito de responsabilidad y pertenecen a distintas áreas de trabajo.

Integrando las respuestas de ambas fuentes de investigación, las conclusiones que se extraen de los distintos ítems son:

1. Importancia de la formación, actualización y aprendizaje en el trabajo:

En este punto, se observa que a menos antigüedad, más importancia adquiere la formación. También se advierte que es menos importante el aprendizaje para las personas que realizan su trabajo en sede central si se comparara con las personas expatriadas y las que realizan su trabajo desde los distintos territorios.

2. La formación como parte del trabajo incluida en mi horario

La formación tiene que estar dentro del horario laboral mayoritariamente. Hay algunos perfiles que expresan más flexibilidad –corresponden exclusivamente a personas de Sede Central- siempre y cuando la formación esté relacionada directamente con su puesto.

3. Es responsabilidad de mi responsable fomentar mi formación y desarrollo

Cuanta menos antigüedad en la organización, menos de acuerdo se está con esta afirmación. Es decir, las personas con más antigüedad piensan que sus responsables tienen el cometido de fomentar su formación y desarrollo.

En el ámbito territorial esta afirmación es mayoritaria. El 70 % de las personas que han respondido procedentes de los territorios afirman que su responsable debe velar por su formación y desarrollo.

4. Valoración de las herramientas y recursos que disponen para la formación

Conforme aumenta la antigüedad, la valoración es más baja siendo especialmente baja para las personas expatriadas, lo cual tiene sentido pues no son personas que puedan aprovecharse de las dinámicas formativas más cotidianas debido a la diferencia horaria y a que muchas se ofertan de manera presencial.

La valoración es alta en el caso de las personas que realizan su trabajo desde los territorios. Y de las personas que trabajan en sede central, algo más de un tercio las valora con puntuaciones bajas (1 y 2).

5. Valoración del tiempo dedicado a la formación

El 70% considera baja la valoración del tiempo que dedica a la formación siendo más baja aun en el caso de las mujeres respecto a los hombres. Esta bajada se acrecienta en las personas que trabajan en sede central (70%) y es especialmente baja en el caso de personas expatriadas.

Respecto a la antigüedad, se valora muy baja por parte de las personas de más de 10 años de antigüedad y las que están en el tramo de 1 a 5 años.

6. Qué se entiende por formación en el trabajo

El 78% entiende la formación como mezcla de todas las posibilidades: reglada o académica, no reglada pero práctica en competencias, continua con ponencias, charlas, espacios de reflexión presencial u online dentro y fuera de la organización y autoformación guiada.

Le sigue con un porcentaje mucho menor, 12 %, la formación no reglada pero práctica en competencias.

7. Los objetivos que persigue la formación en el ámbito del trabajo

Mayoritariamente (68%) se considera igual de relevante la formación vinculada a comprender mejor la misión, el contexto y los temas o líneas que impulsa la organización que el desarrollo de competencias específicas - técnicas de los puestos. Le sigue con el 26 % quienes consideran que el principal objetivo que debe perseguir es el desarrollo de competencias.

También a menor antigüedad, se valora más las competencias técnicas del puesto. En cambio, la formación vinculada a la misión y contexto es más relevante en 1 a 5 años y en el ámbito territorial.

8. Partidario/a de la formación online

El 66% de las personas que han respondido el cuestionario son partidarias de la formación online frente al 10 % que formula que no. Todas las personas que no son partidarias se ubican en sede central.

También se observa que a más antigüedad, menos partidaria de la formación online. Muchas personas formulan en las preguntas abiertas que darían preferencia a la formación presencial – siempre- pero con uso de lo online para complementar o si no hay alternativa como este tiempo con la crisis de la COVID-19.

9. Participación de forma habitual en los espacios formativos propuestos

El 50% de las personas participantes formulan que participan de forma habitual en los espacios que se ofertan, mientras que el 42 % lo hace de manera ocasional y un 8% no asiste.

El ámbito territorial es el que más participa con un 60% y en sede central más de la mitad asisten ocasionalmente o directamente no lo hacen.

En cuanto a antigüedad, entre 1 y 5 años se acentúa el no asistir a las propuestas con un 16% y un 44% ocasionalmente. Las mujeres participan un 20% menos que los hombres.

Respecto a las razones para la no participación: el 32% formula que no hay ninguna barrera o motivo que le impida participar, el 36% no tiene tiempo (porque no está dentro de la jornada o no tiene tiempo en general) y el 24% señala otros motivos sin especificarlos.

10. Sobre el uso de la escuela online

La escuela es conocida y también se conoce la oferta ofrecida, pero por diferentes razones, no está siendo usada por parte de las personas contratadas en sede central: tiempo, no aporta valor a su perfil, poco específica, orientada para otros públicos... En cambio es usada en el ámbito territorial por el 100% de las personas contratadas que responden al cuestionario.

Además, se observa que es muy baja la participación en los cursos ofertados y no están incorporados en el itinerario formativo del personal.

11. Tipo de formación

Respecto al tipo de formación, se apuesta por la formación continua, auto guiada que ponga en prácticas habilidades y competencias y acompañada por espacios de aprendizaje colectivo. Presencial (si es posible) y complementada de un formato online flexible y adaptado con distintos niveles, diferente profundidad y diversidad de formatos.

12. Tiempo ideal de dedicación semanal

Por último, se sugiere una formación estimada de 2 horas semanales dentro de la jornada laboral.

Como idea fuerza de este análisis se puede extraer que la formación para el equipo contratado de EC **es importante pero no es urgente.**

3.1.2. Propuesta

Partiendo del análisis del momento actual de la organización, y teniendo presente las competencias que EC necesita reforzar y/o integrar (destacadas en la **Tabla 8**), la propuesta que desde esta investigación se realiza es la siguiente:

El **objetivo** que se persigue es impulsar una cultura de aprendizaje y desarrollo de las personas contratadas para fortalecer y/o integrar las competencias transversales necesarias, entendiendo como competencia el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas observables en la realización de un trabajo o tarea específica de forma eficiente.

¿Qué se pretende?

- Adaptar EC a las necesidades del contexto cambiante (VUCA) a través de la mejora competencial y la generación de una cultura del aprendizaje constante.
- Mejorar la empleabilidad de EC y de las personas que componen la organización.

En el Plan Estratégico 2020-2025 (2020a), aparece como Objetivo Estratégico 7: “Comunidades de solidaridad cohesionadas nutridas por una identidad común”. El cual pretende “Desarrollar equipos como comunidades de solidaridad competentes, coherentes comprometidas y cohesionadas. Desarrollar la organización como lugar de transformación, encuentro y cuidado, donde se profundiza la identidad, misión y espiritualidad de la institución y las personas” (p. 21).

Dentro de dicho objetivo estratégico aparece como estrategia 7.2 “Promover el desarrollo de competencias y capacidades del equipo para un buen despliegue de la Misión y cuidado de las personas” (p. 22).

Con la pretensión de alinearse con el Plan Estratégico y atendiendo al análisis realizado vinculado a la formación, la premisa de partida es **fortalecer el sentido de URGENCIA** de la misma empezando por el equipo directivo y coordinador, ya que la consulta realizada arroja que nadie duda de su importancia.

Con los hallazgos fundamentados en esta investigación, basados en múltiples estudios actuales, y con el análisis realizado de la propia organización, es fundamental partir de una conversación estratégica con el equipo que lidera la institución y comprometer al mismo para la implementación de esta propuesta de formación competencial. Comprometer significa asegurar que favorecen, motivan e impulsan la formación en sus equipos siendo las personas con funciones directivas y de coordinación, las primeras que dan ejemplo y, a la vez, es importante asegurar que se dedican los recursos económicos, humanos, de tiempos, etc. necesarios para desarrollar la propuesta.

Si la propuesta es valorada positivamente por el equipo directivo y coordinador de la organización se sugieren las siguientes posibles acciones:

A NIVEL ORGANIZATIVO:

- Ayudar a tomar conciencia tanto de los cambios que se producen en el entorno y que retan a la organización como de la necesidad del aprendizaje competencial para responder a dichos cambios y para aumentar la empleabilidad de las personas.

- Favorecer espacios de aprendizaje compartido con distintas metodologías o propuestas aplicables al trabajo cotidiano.
- Generar espacios colaborativos internos para compartir experiencias.
- Participar en espacios colaborativos externos para el intercambio con otras organizaciones.
- Facilitar una cultura de seguridad, donde el error sea una oportunidad para aprender y mejorar.

A NIVEL DIRECTIVO Y EQUIPO DE COORDINACIÓN

- Comprometerse a favorecer el desarrollo de los equipos con recursos y asignando tiempos establecidos y pactados.
- Reservar tiempos en los equipos para el trabajo colaborativo y la reflexión compartida.
- Favorecer conversaciones con otros equipos internos y externos que faciliten el intercambio de experiencias.
- Estimular la curiosidad, el pensamiento crítico y las ideas divergentes como generadoras de innovación.
- Trabajar sobre la cultura de aprendizaje en las reuniones de dirección – coordinación para impulsar y dirigir la estrategia organizativa.
- Promover el aprendizaje a través de la experiencia (tanto de los errores como aciertos) y el aprendizaje del conocimiento para que sea reutilizable.

A NIVEL DEL ÁREA DE PERSONAS Y EQUIPOS

- Identificar, proponer y gestionar el conocimiento clave necesario para la organización junto con los y las protagonistas del aprendizaje, así como hacer una evaluación continua de los mismos.
- Evolucionar acciones formativas clásicas a entornos de aprendizaje integrados en el trabajo.
- Impulsar acciones formativas que despierten la actitud creativa e innovadora.
- Crear espacios de disrupción que permitan la aplicación del conocimiento.
- Acompañar procesos de incorporación de nuevos profesionales y buscar fórmulas para que los más seniors puedan compartir sus conocimientos y experiencia.
- Hacer corresponsables a todas las personas de su propia formación y desarrollo.

La forma de concretar esta propuesta se realiza a través de un **PROGRAMA DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS TRANSVERSALES PARA PERSONAL CONTRATADO**. Dicho programa ayudará a seguir desarrollando una cultura de aprendizaje en la organización para:

- Mejorar su capacidad de adaptación al nuevo contexto desde la exploración y el ensayo.
- Ser más ágil e innovadora en la identificación y gestión de oportunidades.
- Aumentar su sostenibilidad con un equipo más formado y alineado con los objetivos globales.

Dicho programa cuenta con un doble itinerario que se desarrolla en paralelo. El primer itinerario está pensado para trabajar desde los equipos naturales - áreas y el segundo, desde el trabajo individual completado con aprendizaje entre pares con otras personas que elijan la misma competencia para su formación.

Resumiendo, cada persona comenzará trabajando dos competencias de las elegidas: Una con su área, cuya elección la realizará la persona responsable del equipo en función del momento de éste. La segunda la elegirá la propia persona en diálogo con su responsable teniendo en cuenta donde tiene una mayor carencia o mayor necesidad.

Las **competencias** que se proponen para que EC las fortalezca y/o integre son:

Tabla 10. Propuesta competencial para EC

EN EQUIPOS NATURALES – ÁREAS	A ELECCIÓN INDIVIDUAL
1. Inteligencia emocional 2. Creatividad e innovación 3. Priorización y focalización	1. Comunicación eficaz 2. Orientación a resultados 3. Innovación y trabajo colaborativo

Fuente: Elaboración propia

Dentro de esta propuesta, las competencias digitales se irán introduciendo de manera transversal y, a la vez, se propone que la organización pueda realizar una reflexión amplia para construir una estrategia de transformación digital vinculada a los objetivos de su Plan Estratégico 2020-2025.

En otro orden, se apuesta por reforzar el análisis de la realidad. Para conseguir esto, se propone fortalecer en el itinerario formativo básico la línea vinculada a la mirada global pues en los próximos años será clave la mirada permanente al mundo y sus tendencias para una adaptación mejor.

En cuanto al **desarrollo del programa formativo**, se explica por separado cada itinerario porque facilita su comprensión. No obstante, se debe tener en cuenta que se desarrollarán en paralelo:

a. Competencias para trabajar por equipos naturales - áreas

Desarrollar esta propuesta en los equipos naturales tiene como objetivo, además de introducir y/o potenciar la competencia elegida, fortalecer la cohesión del mismo, compartir reflexión y conocimiento y generar dinámicas de trabajo distintas.

i. **Esquema propuesto**

En la siguiente figura se puede observar el esquema para esta propuesta que posteriormente se desarrollará con mayor detalle:

Figuras 11. Esquema del programa de formación en competencias por equipos naturales



Fuente: Elaboración propia

ii. **Contenido**

En la siguiente tabla se puede observar los objetivos que se persiguen con cada competencia y el contenido a trabajar en cada una de ellas:

Tabla 11. Competencias a desarrollar en equipos naturales y propuesta de contenido

COMPETENCIA	OBJETIVO	CONTENIDO A TRABAJAR
Inteligencia emocional	Tomar conciencia de las emociones de cada persona en el entorno laboral y la importancia de gestionarlas y aprender a resolver conflictos en la vida de equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Quiénes somos y por qué somos así. - Claves para un equipo que trabaja con inteligencia emocional. - Reconocimiento de las resistencias emocionales que nos impiden trabajar como equipo.

		<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas para mejorar la calidad de nuestras relaciones en el trabajo y optimizar nuestro potencial.
Creatividad e innovación	Incorporar la mirada de innovación y creatividad en nuestro trabajo cotidiano. Acercarnos a metodologías útiles para incorporar la innovación en nuestro trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación como proceso de cambio. - Cómo incorporar una lógica creativa en nuestra manera de trabajar y colaborar en el equipo. - Definición de retos que, como equipo, se consideran interesantes y novedosos para aplicar una lógica creativa e innovadora.
Foco y priorización	Adquirir conciencia de los factores que nos influyen a la hora de priorizar. Conocer herramientas y técnicas para priorizar, tanto individualmente como en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué significa mantener el foco? ¿Qué factores nos influyen a la hora de priorizar? ¿Qué es la multitarea? - Técnicas para priorizar individualmente y como equipo. - Gestión Visual: como nos puede ayudar y las 10 claves para mantener el foco y priorizar.

Fuente: Elaboración propia

iii. Metodología

Como se indica en la **Figura 11**, dicha propuesta para su ejecución se compone de dos dimensiones complementarias entre sí, una dimensión formativa y otra que pretende el desarrollo de la misma.

En concreto, tal y como se ha mencionado anteriormente, la persona responsable de cada equipo identificará por qué competencia empezar su itinerario atendiendo a las necesidades del momento actual del grupo y destinará una media de 6 horas en los próximos 4 meses para tener una formación conjunta presencial u online –dimensión formativa-. La formación debe finalizar con un compromiso: una propuesta grupal para integrar los aprendizajes de dicha formación en la dinámica de equipo –dimensión de desarrollo-.

El área de Personas y Equipos será el encargado de asegurar la formación, es decir, buscar ponentes, concretar calendario y formato, asegurar su desarrollo y la posterior evaluación, además se encargará de recoger la propuesta del equipo para integrar los aprendizajes en su trabajo cotidiano y velará por el cumplimiento de la misma.

iv. Cronograma y Evaluación

Para el desarrollo de este itinerario en la siguiente tabla se realiza la propuesta de cronograma de todo el ciclo:

Tabla 12. Cronograma para el desarrollo de la propuesta. Competencias por equipos

Acciones \ Temporalidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 12
Planificación de las acciones formativas de todos los equipos y cerrarlas con los ponentes – Área de Personas							
Desarrollo de la formación por equipos y evaluación de la misma – Cada equipo							
Evaluación de toda la propuesta – Área de Personas							
Evaluación de la incorporación de las competencias en los equipos – Área de Personas con cada equipo							

Tras la evaluación de la propuesta conjunta en el mes 5 (**ver Tabla 12**), se incorporarán los aprendizajes obtenidos y se repetirá el ciclo de nuevo con otras competencias en cada equipo.

En cuanto al seguimiento del compromiso de cada equipo para incorporar los aprendizajes se realizará en paralelo a otros procesos que el área de Personas realiza con las personas responsables de cada área, por ejemplo, vinculado al informe por áreas que se realiza tras el proceso de Entrevistas de Desarrollo.

Por último, la evaluación sobre la incorporación de las competencias varios meses después de la realización –también para la competencia elegida individualmente- (**ver Tabla 12**), servirá para comprobar la incorporación de los aprendizajes competenciales en las personas y equipos. Metodológicamente, se propondrá realizar dicha evaluación con un cuestionario a todo el equipo y un diálogo de la persona responsable de formación del área de Personas con la persona responsable de cada área.

b. Competencias para trabajar de manera individual

El objetivo de este itinerario es que la persona pueda fortalecer y/o adquirir un nivel adecuado en la competencia que elija. El criterio de elección será el de mayor necesidad para su desempeño o rol y, en su elección, será fundamental el diálogo con su responsable.

Además, en esta propuesta será clave el aprendizaje entre pares lo que fortalecerá el conocimiento entre personas y equipos, el trabajo transversal, las relaciones intergeneracionales, etc.

Para su desarrollo se usará el mismo esquema que en la propuesta anterior por áreas:

i. **Esquema propuesto**

El esquema del programa de formación de competencias individuales que se propone se puede ver en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia

También en este itinerario, el desarrollo de la propuesta consta de una dimensión formativa y otra de desarrollo.

ii. **Contenido**

En la misma línea, la siguiente tabla plantea las competencias que se plantean abordar de manera individual, su definición y la propuesta de contenidos:

Tabla 13. Competencias individuales a desarrollar y propuesta de contenido

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	CONTENIDO A TRABAJAR
Comunicación eficaz	Capacidad para transmitir y expresar emociones, conocimientos, ideas y	- Comunicación personal: <ul style="list-style-type: none"> • Claves para una comunicación eficaz.

	argumentos de manera clara, rigurosa y convincente, tanto de forma oral como escrita, utilizando los recursos gráficos y los medios necesarios adecuadamente, y adaptándose a las características de la situación y de la audiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación en público. • Presentaciones eficaces. - Comunicación interpersonal: <ul style="list-style-type: none"> • Escucha empática. • Gestión de conflictos. • Inteligencia Emocional en la comunicación.
Orientación a resultados	Encaminar todos los actos hacia la meta esperada, actuando con agilidad, orden, foco y búsqueda de impacto.	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación, análisis y visualización de datos. - Teoría del cambio. - Priorización y foco. - Gestión del impacto. - Metodologías ágiles.
Innovación y trabajo colaborativo	Conocer y aplicar metodologías de diseño centrado en las personas en la práctica a través de proyectos de innovación aplicada, liderados por las personas y equipos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la creatividad. - Innovación social y educativa. - Diseño centrado en las personas. - Innovación tecnológica. - Gestión y facilitación de reuniones colaborativas.

Fuente: Elaboración propia

iii. Metodología

La clave de este itinerario es poder disponer de acciones formativas -con formatos o metodologías diversas- distribuidas en las tres competencias transversales detectadas. Cada acción formativa podrá tener un formato, modalidad y duración diferente.

Como itinerario formativo se proponen un conjunto de acciones formativas tanto presenciales como online, síncronas y asíncronas, alineadas sobre una misma temática y que apuntan a desarrollar una competencia específica.

- Curso online individual (interno / externo)
- Píldoras audiovisuales (interno / externo)
- Taller online (interno / externo)
- Taller presencial (interno / externo).

Algunas acciones formativas serán producidas internamente por el Área de Personas y Equipos y otras serán facilitadas por proveedores externos en función de los recursos, objetivos y conocimientos de las materias.

El desarrollo de estas acciones se irá generando en el propio transcurso del itinerario y posteriormente se sistematizará para proponer el conocimiento generado como posible plan para otras personas de la organización a futuro incorporando todos los aprendizajes del mismo.

En cualquier opción, siempre será importante dedicar tiempo para la autoformación / autoinvestigación para luego compartir en comunidades de aprendizaje, formación entre pares. Por tanto, personas que, aun siendo de distintos equipos, hayan empezado a trabajar la misma competencia, tendrán espacios de aprendizaje compartidos.

Para el desarrollo de la propuesta, se destacan algunos elementos claves:

- Los itinerarios formativos serán acompañados y estarán guiados.
- Los grupos de aprendizaje son una apuesta clara:
 - Serán espacios de metodología activa que tienen como finalidad el aprendizaje en grupo y el fomento de conversaciones de valor entorno a una temática o temáticas entre pares.
 - Cada itinerario contará con un grupo de aprendizaje compuesto por las personas que están realizando los distintos itinerarios.
 - Podrán contar con un espacio (presencial / online) para compartir ideas, recursos, materiales y experiencias prácticas de cada uno de los temas.
 - Estos espacios serán animados por el Área de Personas y Equipo de forma inicial para pasar a ser autogestionados por las propias personas participantes en la medida que van incorporando el conocimiento y práctica.

Asimismo, para una buena puesta en marcha de estos itinerarios se sugiere que exista un compromiso de tiempo pautado por las personas. Para ello, se podrá estipular un horario específico (en la encuesta se señala entre una y dos horas a la semana) dentro de su jornada para dedicar a tareas formativas y que, en la medida de lo posible, se respete.

Una propuesta que puede facilitar la práctica concreta es reservar una banda horaria similar semanal para todas las personas contratadas o, al menos, la misma para las personas que

trabajan la misma competencia, esto facilitará reservar tiempos comunes para el aprendizaje entre pares.

Por último, el compromiso de la dinamización de este programa recaerá en el Área de Personas y Equipos aunque, como ya se ha mencionado, deberá contar con la colaboración estrecha, involucración y apoyo de las personas responsables de equipos y dirección para construir una cultura de formación continua.

iv. Cronograma y Evaluación

Como en el itinerario explicado anteriormente, en la siguiente tabla se propone el cronograma para todo el ciclo:

Tabla 14. Cronograma para el desarrollo de la propuesta. Competencias individuales

Acciones \ Temporalidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 12
Desarrollo del contenido y los distintos formatos – Área de Personas							
Elección de competencias por parte de las personas y organización de grupos e itinerarios – Área de Personas							
Desarrollo de la formación individual y colectivamente -							
Evaluación propuesta – Área de Personas							
Evaluación incorporación competencias en los equipos – Área de Personas							

El Área de Personas y Equipos llevará un registro de las acciones formativas que se van realizando por parte de cada trabajador/a con el objetivo de monitorizar las horas y personas que están formándose; sugerir propuestas o ideas de mejora en los tiempos de dedicación junto con la persona responsable y para evaluar el impacto que está teniendo en el trabajador/a y la organización.

Por otro lado, y para facilitar el seguimiento y la evaluación, la información generada por parte de las personas trabajadoras de su participación en las acciones formativas se incluirá en las Entrevistas de Desarrollo de personas y en las conversaciones del Área de Personas

con los y las responsables de cada área. Esto permitirá dialogar sobre los objetivos a alcanzar durante el periodo estipulado y la evaluación posterior de éstos.

Como se formulaba en este punto de la explicación del itinerario por equipos, varios meses después de su finalización se realizará una evaluación para medir el grado de integración de dichas competencias en los términos referidos anteriormente.

En conclusión, se propone un programa formativo que permita integrar, en aproximadamente 6 meses de formación, dos competencias en las personas y un total de seis en la organización. Será fundamental la dimensión de desarrollo de las mismas para que los conocimientos puedan convertirse en prácticas cotidianas de personas y equipos. Cabe agregar que se estima que dicho programa puede impactar en la consecución de otros objetivos positivos para la organización: mejora de la comunicación y la cohesión de equipos, cambio de dinámicas de trabajo, incremento del trabajo transversal e intergeneracional, etc.

Si bien, será fundamental despertar el sentido de urgencia del aprendizaje en la plantilla, así como contar con la implicación clara del equipo de dirección y coordinación como premisas fundamentales.

3.2. Propuestas para otros procesos del ciclo de vida de la persona empleada

Además de la formación, como hemos sugerido a lo largo de la investigación, las organizaciones están llamadas a realizar una transformación más integral si quieren adaptarse al futuro.

Por eso, en este último apartado y aunque sea de manera somera, vamos a dar algunas posibles ideas para otros procesos del ciclo de vida de la persona empleada, así como sugerir otras propuestas en la organización.

3.2.1. Atracción, reclutamiento y selección

El ciclo de vida de la persona empleada comienza con la atracción, reclutamiento y selección. Previo a este proceso es necesario tener un buen análisis de puestos de trabajo y la

descripción de todos los puestos (DPT, en adelante) para posteriormente poder diseñar un buen perfil para la selección.

Históricamente las DPT han sido rígidas, con posiciones en organigrama claras, funciones y responsabilidades bien definidas, requerimientos para los puestos detallados, etc. Hoy día esta forma de hacer las DPT es más un inconveniente que una ventaja y puede llegar a ser una dificultad para el futuro donde se camina hacia puestos de trabajo más híbridos, que demandarán personas con mayor rango de competencias y que también implicarán funciones más cambiantes para tener organizaciones más adaptables.

Por tanto, la primera propuesta es caminar hacia DPT más flexibles y abiertas, que puedan orientar y dar cierta claridad a la persona trabajadora pero que no encorsete las funciones de un puesto con un marco muy rígido.

La segunda propuesta en este bloque es aprovechar los procesos de selección externos para introducir en la organización las capacidades y competencias necesarias que requieran un perfil más específico o técnico. Puede ser una oportunidad para incluir las competencias técnicas que se han propuesto para EC ya que requerirán una formación y una experiencia previa muy determinada.

También es oportunidad para integrar en la organización personas que pueden traer experiencias de trabajo distintas, más ágiles y flexibles. Ese bagaje puede ser una riqueza a aportar y compartir en EC.

En procesos de selección interna, puede ser una oportunidad para promover la rotación y/o la promoción –que en el caso de EC es muy limitada- del personal que tenga las competencias buscadas o, al menos, mayor predisposición a adquirir las capacidades necesarias.

3.2.2. Incorporación

Los procesos de onboarding son fundamentales para la integración en la organización de personal. Este proceso, que arranca con la incorporación de la persona a EC y que dura unos meses, permite, por un lado, que dicha persona funcione al mejor rendimiento lo antes posible. Por otro, fidelizarla ayudándole a sentirse cómoda, satisfecha, contenta... en la organización a la que acaba de llegar.

Al hilo de esta investigación, los procesos de integración también son claves para que la persona que llega entienda el momento de cambio y hacia dónde camina la organización. Dichas personas no llegan con todas las inercias y resistencias al cambio que ya pueden existir en EC. Si la experiencia de la persona que se incorpora es rica en otros modos de trabajo y la organización lo aprovecha, este trabajador o trabajadora puede ser una palanca más para el cambio.

3.2.3. Evaluación de desempeño

Muchas organizaciones tienen ya integrada la evaluación del desempeño como estrategia clave para revisar el cumplimiento de objetivos y mejorar los resultados de su personal. En muchas de estas propuestas, como es el caso de la organización objeto de estudio, se utiliza este proceso -que EC denomina Entrevistas de Desarrollo- para evaluar las competencias básicas, la motivación, el compromiso, etc. Lo que permite, además de la mejora de resultados, mejorar la comunicación en EC, aportar al desarrollo de las personas, retener el talento, incrementar la satisfacción...

En lo referente a esta investigación, incorporar en la Entrevista de Desarrollo la conversación y evaluación de las competencias transversales –como se ha mencionado anteriormente- ayudará a que se integren más en la cultura de la organización. Invitar a tomar el pulso del compromiso y avance de las mismas será también fuente de motivación para el equipo contratado.

Además, por un lado, servirá de medición para ver el grado de integración de las mismas en la organización y, por otro, ayudará al Área de Personas a ver si el programa está funcionando o hay que reconducir total o parcialmente la propuesta.

3.2.4. Retribución

EC en la actualidad tiene un sistema de retribución fija y muy horizontal, algo muy común en las organizaciones del Tercer Sector. Esto puede ser un arma de doble filo pues es un sistema equitativo pero tiene el riesgo de acomodar a las personas ya que, hagan lo que hagan, van a cobrar lo mismo. Quizá hacer una revisión de la política retributiva y caminar hacia un sistema de compensación total que también permita examinar la masa salarial comprometida, puede ser una propuesta positiva.

En este caso, tener en cuenta el grado de incorporación de las competencias transversales detectadas como prioritarias para EC en el personal para la retribución variable o para incentivar de algún modo, puede ayudar a que dichas competencias entren de manera clara y práctica en la organización.

3.2.5. Otras cuestiones a considerar

Por último, más allá del ciclo de vida de las personas empleadas, este estudio ha visibilizado otras cuestiones que se propone que EC pueda revisar. De manera sintética se sugieren algunas de ellas:

- Revisar las cargas de trabajo de las personas contratadas para analizar qué puede existir de percepción y qué es objetivo e implica la revisión de los puestos que sean necesarios.
- Analizar flujos de trabajo para optimizarlos, quizá esto rebaje las cargas de trabajo. Así como la gestión de reuniones: para qué es necesaria una reunión y qué se puede resolver de otro modo más ágil, quiénes tienen que estar...
- Trabajar con las personas que ejercen liderazgos reconocidos en la organización para que sean palanca de los cambios culturales y de modos de trabajo más ágiles e innovadores.
- Revisar los criterios de tomas de decisiones para que éstas puedan ser más rápidas y participadas.
- Analizar las dificultades de transversalidad al interno de la organización y establecer las propuestas y procesos necesarios para que el trabajo transversal funcione, ya que es clave para ser organizaciones flexibles y ágiles.

A pesar de ser muchos los desafíos, EC tiene grandes fortalezas, como se ha visto en el análisis DAFO (ver **Tabla 7**), para poder abordarlos. Asimismo cuenta con un equipo de dirección y coordinación y con una plantilla muy consciente del momento de cambio e incertidumbre que vivimos y con las ganas y el entusiasmo de poder enfrentarlo.

4. IMPACTO ESPERADO

Esta investigación tiene por objetivo apoyar la adaptación de Entreculturas a los desafíos futuros fortaleciendo o introduciendo las capacidades que necesitarán mediante una propuesta formativa.

Para lograr este objetivo se han identificado las competencias necesarias a incorporar en la organización objeto de estudio que se puede ver en las **Tablas 8 y 9**.

El siguiente paso realizado ha sido seleccionar las que se demandan con más claridad en el transcurso de la investigación y que, en su mayoría, también han sido detectadas en el propio equipo contratado (Ver **Tabla 10**).

Con esta selección de seis competencias transversales se ha propuesto un programa de formación en dichas competencias cuya concreción se realiza a través de un itinerario formativo para equipos naturales en EC y otro itinerario formativo como propuesta más individualizada. Ambos se desarrollarán en paralelo.

El impacto que se espera conseguir es incluir en el capital humano de la organización en los próximos meses dichas competencias asegurando así la consecución del objetivo planteado, es decir, que la organización tenga a su equipo humano preparado para afrontar los desafíos del presente y el futuro.

Al mismo tiempo, la introducción de algunas de las competencias propuestas será palanca de cambio para otros procesos detectados. Algunos de ellos ya se han mencionado, otros podrían ser: avanzar en la competencia de comunicación eficaz ayudará a la mejora de la comunicación interna y la gestión de conflictos detectada como ámbitos de mejora; el trabajo de las competencias vinculadas a creatividad, innovación o trabajo colaborativo ayudará a tener una EC más ágil e innovadora y más transversal. La orientación a resultados permitirá un mejor análisis del impacto, facilitará la toma de decisiones y ayudará a tener mayor priorización y foco.

Además, el propio diseño de la propuesta, con especial énfasis en las comunidades de aprendizaje, también tendrá un impacto positivo en la transversalidad y las relaciones intergeneracionales como se ha mencionado anteriormente.

Asimismo, se darán otros dos resultados fundamentales:

1. El equipo humano estará más contento y satisfecho ya que:
 - a. Se sentirá más seguro y preparado para afrontar el futuro.
 - b. Modulará mejor sus cargas de trabajo y consecuentemente sentirá más equilibrio entre vida personal y laboral.
 - c. Tendrá mayor motivación pues el aprendizaje y trabajo con otros/as es fuente de motivación clara.
 - d. Y por tanto, aumentará su compromiso y por consiguiente su productividad.
2. Se generarán más ingresos y menos pérdida. Una mayor motivación y compromiso llevará a una mayor productividad y por tanto, más ingresos y menos pérdidas. Al mismo tiempo, será una organización más eficiente, ágil, con mayor orientación a resultados y, por tanto, sabrá aprovechar más sus tiempos y recursos.

Por tanto, si el programa formativo se puede realizar con éxito ayudará con claridad a la adaptación de Entreculturas al futuro con otros muchos impactos positivos como los que se han mencionado en esta sección.

5. CONCLUSIONES

Tras toda la investigación realizada y llegando al final de la misma, en esta sección se resaltan algunos corolarios encontrados:

- ✓ Vivimos en un entorno VUCA cuya incertidumbre en el futuro se ha agravado por la crisis sanitaria sin precedentes que afecta a toda la humanidad. Este momento tan paradigmático e interpelador influye de manera radical en el mundo de trabajo en cualquier sector y de cualquier índole.
- ✓ En esta línea, hay una serie de tendencias mundiales que atraviesan el mercado laboral al completo y marcarán el futuro:
 - Los cambios rápidos y constantes.
 - La transformación digital y la automatización de procesos.
 - La globalización de la información y el conocimiento.
 - Los cambios demográficos, especialmente la longevidad que marcará las carreras profesionales y la dificultad del acceso de la juventud al empleo.
- ✓ Todas estas tendencias tendrán consecuencias en el mundo del trabajo para las que hay que estar preparados puesto que las demandas profesionales cambiarán, se destruirá empleo, las competencias necesarias serán diferentes, etc.

Aterrizando más en el objetivo del estudio:

- ✓ Hay una gran sinergia entre las características competenciales demandadas para los y las profesionales del mañana en los tres ámbitos analizados: mundo del trabajo, sector de la cooperación internacional y Entreculturas, ONGD estudiada.
- ✓ Competencias vinculadas a visión estratégica, global, holística; competencias digitales; comunicación eficaz; creatividad e innovación; capacidad de adaptación y flexibilidad; medición de impacto y orientación a resultados relacionado con todo la economía de datos; y las habilidades blandas ligadas al liderazgo personal e interpersonal, serán esenciales en los próximos años.
- ✓ Respecto a la organización objeto de estudio:
 - Tiene gran bagaje en el ámbito formativo.

- Cuenta con muchas fortalezas como se ha visto en la **Tabla 10** y con una plantilla muy consciente de la importancia de la formación.
- Para que funcione el programa formativo propuesto es una condición necesaria que, además, se descubra la urgencia de la formación y que el equipo de dirección y coordinación se implique en la misma.
- Como características formativas, algunos hallazgos de la formación en EC son:
 - El equipo siente que dedica poco tiempo a la formación, en general.
 - A más antigüedad, menos importancia se le da a la formación e aparecen más resistencias para la formación online.
 - En Sede Central se considera menos importante la formación y cuesta más la participación en propuestas formativas. Este hallazgo implica un ejercicio de motivación extra al personal ubicado en esta sede que, además, es donde trabaja más de dos tercios de la plantilla.
 - Los formatos y metodologías aplicadas deben ser diversas y flexibles para adaptar tiempos, niveles y modos de aprendizaje.
 - Se estiman necesarias 2 horas de formación semanal para fortalecer y/o introducir las competencias.
- ✓ En cuanto a los objetivos propuestos, tal y como se ha mencionado en el apartado 4 donde se han narrado los impactos esperados, se cree firmemente que la propuesta realizada de incorporación de las competencias descubiertas como necesarias a través de un programa formativo, responde con claridad a la adaptación de EC a los desafíos futuros.

Igualmente se han logrado los objetivos específicos que se pretendían. Por un lado, se quería realizar un análisis del contexto actual y sus tendencias así como de las competencias necesarias para la adaptación a dicho contexto, objetivo conseguido en el apartado 2 del Marco Teórico. Por otro lado, se aspiraba a repensar algunos procesos del ciclo de vida de la persona empleada para fortalecer y/o introducir dichas competencias con especial énfasis en la formación y el desarrollo de personas tal y como se ha realizado en el apartado 3.

6. LIMITACIONES Y PROSPECTIVA

Para finalizar esta investigación, formular que ha resultado un estudio muy interesante para mirar con profundidad y de manera retadora y positiva el futuro. Al mismo tiempo, se resalta la riqueza de haber realizado una propuesta concreta y posible y, ojalá útil, para aumentar la adaptabilidad de una organización de cooperación internacional como Entreculturas.

No obstante, se insiste en la principal condición previa necesaria comentada en reiteradas ocasiones para que dicha propuesta formativa se pueda llevar a cabo. Que el equipo de dirección y coordinación se implique en la misma motivándola, favoreciéndola y facilitando los recursos, es condición indispensable.

Asimismo, los límites de esta investigación no han permitido profundizar más en otros procesos del ciclo de vida de la persona empleada así como en otras dificultades detectadas en la organización estudiada. Se recomienda en futuras investigaciones poder indagar en estos otros procesos vinculados a la vida laboral que, de manera resumida, se han tratado en el punto 3.2.

De igual manera, en este punto citado, se han comentado otras cuestiones detectadas en las que la organización debe profundizar para vencer las dificultades que pueden impedirle la adaptación al futuro.

Por último, otra posible línea de investigación interesante para abordar en futuros trabajos es todo lo referente al cambio organizacional, sus resistencias y propuestas para afrontarlas con éxito. La profundización en las organizaciones que funcionan como redarquías, holocráticas, pueden ser un modelo estructural y de gestión interesante para esta organización.

Referencias bibliográficas

- Blázquez, M. L., Masclans, R., & Canals, J. (2020). *Las competencias profesionales del futuro: un diagnóstico y un plan de acción para promover el empleo juvenil después de la COVID-19*. IESE Business School. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0548.pdf>
- BSA | The Software Alliance (2015). *¿Por qué son importantes los datos?* https://data.bsa.org/wp-content/uploads/2015/10/BSADataStudy_es.pdf
- Caralt, E., Carreras, I., & Sureda, M. (2017). *La Transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. ESADE-PwC. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf>
- Caro, R., Fernández, M. & Valbuena, C. (2020). Racismo y Xenofobia en una Sociedad Diversa. En *Informe España 2020* (Pp. 343-409). Universidad de Comillas. <https://blogs.comillas.edu/informe-espana/informe-espana-2020/>
- Carreras, I., & Sureda, M. (2020). *El Tercer Sector ante la crisis del COVID-19. Reflexiones y experiencias*. ESADE-PwC. <https://www.esade.edu/es/profesorado-investigacion/investigacion/unidades-conocimiento/instituto-innovacion-social/publicaciones/liderazgo-gestion-ong/tercer-sector-crisis-covid-reflexiones-experiencias>
- Carta de Naciones Unidas (1945). Art 1, párr. 3. <https://www.un.org/es/charter-united-nations/index.html>
- CIMI -Consejo Indigenista Misionario (2020). *Informe Violencia contra los Pueblos Indígenas de Brasil. Datos de 2019. Resumen ejecutivo*. https://cimi.org.br/wp-content/uploads/2020/10/Resumen-Ejecutivo-2019-cimi_espanhol.pdf
- Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo (2020a). *PGE 2021. Cooperación: si no es ahora, ¿Cuándo?* <https://coordinadoraongd.org/campanas/pge-2021-cooperacion-si-no-es-ahora-cuando/>

- Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo (2020b). *El apoyo ciudadano marca el camino al gobierno. Informe del Sector 2019*:
<https://informedelsector.coordinadoraongd.org/informe-2019/base-social/>
- Cordobés, M., Carreras, I., & Sureda, M. (2019). *¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias*. ESADE-PwC.
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/hacia-donde-va-el-liderazgo-social.pdf>
- Cordobés, M., Sureda, M., & Carreras, I. (2020). *ONG Emprendedoras. Resumen Ejecutivo*. ESADE-PwC. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/ong-emprendedoras-pwc-esade.pdf>
- Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2020). *Future Work Skills 2020 [Habilidades laborales futuras 2020]*. Institute for de Future & University of Phoenix Research Insititute. Pp. 3-5. https://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf
- Deloitte (2020). *La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias Globales del Capital Humano*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gt/Documents/human-capital/HC%20Trends%202020.pdf>
- Donner, S. (2020). *Resistance to democratic regression and authoritarian rule is growing. Global Findings Democracy [La resistencia a la regresión democrática y al gobierno autoritario está creciendo. Hallazgos globales sobre democracia]*. https://www.bti-project.org/content/en/reports/global-report/global_findings_democracy_2020_EN.pdf
- Ferrer, J. (2018). *Cambiemos las organizaciones. Cómo activar la inteligencia, la responsabilidad y el liderazgo colectivo en las organizaciones*. Gestión 2000. Grupo Planeta.
- García, S., Serrano, J., Díaz, R., Sol, J., Aguirre, J., & Galí, L. (2020). *Las empresas españolas frente a la revolución del reskilling*. Future of work.
https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/topics/workforce/ey-las-empresas-espanolas-frente-a-la-revolucion-del-reskilling-informe.pdf?download

- García, Y. (2020). *Cuáles son las Previsiones y Tendencias de comunicación en 2021*. Blog IEBS School. <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-comunicacion-digital-comunicacion-digital/>
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the power of Emotional Intelligence [Liderazgo primordial: darse cuenta del poder de la inteligencia emocional]*. Harvard Business Press. Pp. 72-73
- Granados, E., Kastner, A., Kuritzky, M., Lukacs, R., Shetler-Jones, J. Cann, O., Elçy, A., Farnworth, E., Hall, M., & Zopf, Y., (2020). *The Global Risks Report 2020 [Los Riesgos Globales 2020]*. World Economic Fórum.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf
- Entreculturas (2020a). *Visitando el futuro. Plan Estratégico de Entreculturas 2020 - 2025*. Material no publicado.
- Entreculturas (2020b). *Informe de personas 2020*. Material no publicado.
- Findlay, R., & Porteous, M (2020). *Trends in cross-sector partnering for INGOs [Tendencias en la alianza intersectorial para las ONG internacionales]*. The Partnering Initiative & Bond. https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/bond_tpi_trends_in_cross-sector_partnering_for_inqos.pdf
- Gaynor, T. (2020). *El cambio climático es la crisis determinante de nuestro tiempo y afecta especialmente a las personas desplazadas*. ACNUR.
<https://www.acnur.org/noticias/noticia/2020/11/5fc5dcb54/el-cambio-climatico-es-la-crisis-determinante-de-nuestro-tiempo-y-afecta.html>
- IWS - Internet World Stats (2020). *Internet usage statistics [Estadísticas de uso de internet]*.
<https://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- James, R. (2020). *Cultivating capacity amidst COVID-19 [Cultivando capacidades en medio del a COVID-19]*. INTRAC for civil society. <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2020/11/Cultivating-capacity-amidst-COVID-19-Final.pdf>
- Laquidain, J. (2020). *Medio ambiente, cambio climático... Descubre cómo han evolucionado sus búsquedas*. Think with Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es->

[es/insights/tendencias-de-consumo/b%C3%BAsquedas-y-medio-ambiente-descubre-todos-los-insights/](https://www.insights.tendencias-de-consumo/b%C3%BAsquedas-y-medio-ambiente-descubre-todos-los-insights/)

Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Editorial Arpa.

Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la Era Digital. Tecnología y competencias para la transformación digital*. LID

Mamadou, E., Ouled, Y., Mamadou, I., & Vicente, L. (2020). *Crisis sanitaria Covid-19: Racismo y xenofobia durante el estado de alarma en España*. Decenio afrodescendientes en España y Right International Spain.

http://www.nadiesinfuturo.org/IMG/pdf/INF_Racismo_y_Xenofobia_Est_de_Alarma.pdf

Mercer (2020). *Win with empathy. Global Talent Trend 2020* [Gana con empatía. Tendencias globales de Talento 2020]. <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>

Naciones Unidas (2019). *World Population Prospects 2019: Highlights*. [Perspectiva de la población mundial 2019: aspectos destacados]. Department of Economic and Social Affairs, Population Division.

https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Highlights.pdf

Nieto Pereira, L. (2001). *Cooperación para el Desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Los libros de la Catarata.

OIT (2020a). *La COVID-19 y el mundo del trabajo. Segunda Edición*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf

OIT (2020b). *La COVID-19 y el mundo del trabajo. Sexta Edición*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_755917.pdf

Parra, E. (2020). *Randstad prevé la implantación "masiva" del teletrabajo*. La Expansión. <https://www.expansion.com/sociedad/2020/09/17/5f6320b4468aeb45458b4572.html>

Randstad (2020). *Claves del futuro del trabajo: ¿ha llegado para quedarse?*
<https://www.randstad.es/tendencias360/claves-del-futuro-del-teletrabajo-ha-llegado-para-quedarse/>

Rodríguez Carmona, A. (2004). Problemas estructurales de la cooperación española para luchar contra la pobreza. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 13

World of Business Idea (2020). *Mirada al futuro: Escenarios de un Mundo Post Pandemia*.
<http://mailings.wobisolutions.com/es/meta4/2020-09/articles/art1.pdf>

Anexo A. Competencias básicas identificadas por EC

Madrid a 31 de mayo de 2011

1. Me pongo en el lugar de las otras personas.
2. Me implico en el desarrollo de las personas y los equipos, promoviendo el trabajo en común.
3. Tengo motivación para el aprendizaje, la creatividad y el cambio.
4. Priorizo y focalizo la eficacia de la tarea desde la “visión global” de Entreculturas.
5. Me comunico de forma transparente y abierta con las personas y equipos de la organización.
6. Me comprometo con la misión y los valores de la organización.

1. ME PONGO EN EL LUGAR DE LAS OTRAS PERSONAS

- ✓ **Me pongo en el lugar de las otras personas**, para entender sus motivaciones y puntos de vista.
- ✓ **Acojo e incorporo los aportes de cada persona** para relacionarlos con las líneas y objetivos en los que tengo responsabilidad directa.
- ✓ **Respondo de un modo grato y satisfactorio a las demandas internas**, de las áreas y delegaciones, así como las externas.
- ✓ **Respeto las ideas** de los compañeros y las compañeras de Entreculturas y las personas con las que nos relacionamos (del Norte y del Sur)
- ✓ **Soy consciente de lo valiosas que son las personas** y tengo capacidad de trato y de escucha, generando buen ambiente.
- ✓ **Valoro el diálogo** como espacio para el crecimiento mutuo, aceptando las limitaciones propias y de las demás personas.
- ✓ **Soy flexible y tengo capacidad de escucha** para cambiar el punto de vista inicial y construir conjuntamente.
- ✓ **Presto atención a las necesidades de** las personas, en el marco común de desarrollo de la misión, favoreciendo su satisfacción.
- ✓ **Entiendo** que en la organización todas las personas necesitamos desarrollarnos.
- ✓ **Escucho y favorezco la acogida**, promoviendo la auto-confianza y la capacidad mejorar de las personas.
- ✓ **Propicio el encuentro, la cercanía y la colaboración** y tengo en cuenta los procesos de las personas para el logro de los resultados y la eficacia en las acciones.

1. ME IMPLICO EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y LOS EQUIPOS, PROMOVRIENDO EL TRABAJO EN COMÚN.

- ✓ **Valoro la construcción de equipos** y las relaciones de confianza entre las personas como tarea propia de Entreculturas que requiere aprendizaje, preparación, proyecto y tiempo.

- ✓ **Promuevo la motivación de las personas** y de los equipos para que podamos sacar lo mejor de nosotros y nosotras.
- ✓ **Aporto un esfuerzo generoso al equipo**, sin buscar “visibilidad” y “protagonismo” individual, sino el resultado de grupo.
- ✓ **Añado valor a los procesos en los que colaboro** y promuevo que mi aportación aporte a otros objetivos en los que no tengo responsabilidad directa.
- ✓ **Confío, delego y considero que cada persona en un equipo aporta** su peculiaridad y que puede realizar su tarea, aprender y mejorar.
- ✓ **Presto atención** para descubrir los distintos roles, valorando y favoreciendo la aportación distinta de cada persona.
- ✓ **Favorezco la capacidad creativa** y de riesgo, animando la iniciativa de las personas en el marco de las funciones propias.
- ✓ **Acepto los conflictos**, como parte inherente a las relaciones y tengo una actitud de comunicación abierta y permanente para su resolución y vía para generar confianza
- ✓ **Genero y ayudo** a generar que EC sea un espacio y **ambiente participativo**.
- ✓ **Tengo capacidad de trabajar con otras personas**, de manera constructiva con responsabilidad y solidaridad, de aportar y de dejarme ayudar.
- ✓ **Entiendo las relaciones y los equipos de forma amplia** al interno de Entreculturas (Áreas, Departamentos y Delegaciones, así como entre personas voluntarias y personas contratadas) y al externo con otras organizaciones, administraciones, empresas, etc., buscando complicidades, visiones compartidas y sinergias.
- ✓ **Valoro y sé trabajar en equipo**, dialogando y coordinándome con otras personas con perfiles y roles muy variados.
- ✓ **Promuevo la colaboración** las personas y tengo en cuenta los procesos de los equipos para el logro de los resultados y la eficacia en las acciones.
- ✓ **Favorezco el crecimiento de las otras personas** para el desarrollo de su tarea y para aporte a la organización.
- ✓ **Soy capaz de acompañar a los demás**, de ayudar para que cada persona pueda desarrollar su plan personal y mejorar, para el cumplimiento de los objetivos personales y organizativos.

2. TENGO MOTIVACIÓN PARA EL APRENDIZAJE, LA CREATIVIDAD Y EL CAMBIO.

- ✓ **Soy capaz de buscar elementos de motivación personal**, especialmente en situaciones complejas o/y frustrantes, sin necesidad de recibir elementos de motivación del exterior.
- ✓ **Tolero la frustración** y entiendo que no puedo hacer las cosas según mi plan y esquema inicial y necesito adaptarme a ritmos y procesos diversos.
- ✓ **Tengo motivación para aprender y crecer**, tanto a nivel personal como de organización.
- ✓ **Tengo la iniciativa e imaginación** para aplicar de forma creativa todo lo aprendido
- ✓ **Tengo capacidad para anticiparme** a los problemas y diseñar soluciones de forma anticipada.
- ✓ **Soy capaz de encontrar vías alternativas** de solución ante las dificultades y de

- aportar creatividad.
- ✓ Soy **flexible y tengo capacidad de adaptación** al cambio.
 - ✓ **Valoro el aprendizaje y al cambio personal**, escuchando activamente lo que sucede en el propio entorno y de las personas que me sugieren cambios y mejoras.
 - ✓ **Me dejo orientar**, contrastar y acompañar por otras personas en la organización y fuera de ella.
 - ✓ **Me adapto a las nuevas circunstancias**, sin perder la orientación y el sentido.
 - ✓ **Soy capaz de ver lo positivo que en cualquier cambio**, en vez de centrarme en los problemas.
 - ✓ **Promuevo el cambio de formas, métodos y enfoques**, incorporo el cambio como una constante en los conocimientos, habilidades y actitudes que empleo, como una manera creativa e innovadora de desarrollar nuestros fines.

3. PRIORIZO Y FOCALIZO LA EFICACIA DE LA TAREA DESDE LA “VISIÓN GLOBAL” DE ENTRECULTURAS

- ✓ **Visualizo** la organización desde su globalidad, sin reducirse a las propias tareas, funciones y/o necesidades.
- ✓ **Me siento parte de un proyecto global** que da sentido a mis tareas y las del propio equipo, departamento o área.
- ✓ **Valoro la globalidad** como parte de la propia tarea y responsabilidad.
- ✓ **Tengo visión y perspectiva del largo plazo**, capacidad de análisis interno y del entorno, así como de formular estrategias, objetivos y planes operativos.
- ✓ **No me limito a “hacer bien la tarea”**, sino que **tengo una visión estratégica**, que vaya más allá, que busque contribuir con la misión transformadora de la realidad.
- ✓ **Puedo planificar y organizar la tarea** encomendada, las relaciones y aportes de los distintos/as involucrados/as.
- ✓ **Sé hacer visible y comprensibles los diferentes pasos de mi tarea**, desde el diseño, desarrollo, evaluación, sistemas de registro de la actividad y puesta a disposición.
- ✓ **Tengo capacidad para identificar** y centrarme en lo realmente importante.
- ✓ **Priorizo tareas y organizo el tiempo** y los recursos escasos de que disponemos cada persona.

4. ME COMUNICO DE FORMA TRANSPARENTE Y ABIERTA CON LAS PERSONAS Y EQUIPOS DE LA ORGANIZACIÓN

- ✓ **Pongo de manifiesto los problemas** antes de que estallen, en vez de ocultarlos para ver si se resuelven solos.
- ✓ **Vivo la comunicación como necesidad personal y organizativa** de poner en común la tarea encomendada, desde el diseño, la formulación de proyectos, el desarrollo y la evaluación, así como la formación y capacitación, como riqueza de la organización.

- ✓ **Entiendo que la información que se obtiene** y se genera con la propia actividad es información **abierto, disponible y manejable** por la organización.
- ✓ **Socializo la actividad que realizo**, con comunicación abierta, sin exclusiones en la organización, con la comunicación formal e informal.
- ✓ **Comunico todos los aspectos** de la realidad, sinceridad y apertura.
- ✓ **Tengo capacidad para expresar y defender el propio punto de vista**, teniendo en cuenta y respetando los puntos de vista de los demás.
- ✓ **Encuentro vías alternativas en la comunicación** con las personas y con el entorno.
- ✓ **Soy capaz de establecer relaciones afectivas** con las personas no solo en función de lo cognitivo, sino también de lo afectivo, reconociendo los propios límites.

5. ME COMPROMETO CON LA MISIÓN Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.

- ✓ **Me comprometo en mi relación con Entreculturas**, en sentido amplio relacionado con los fines de cambio y justicia social, y en lo particular, con mi vinculación concreta y cotidiana.
- ✓ **Vivo mi compromiso** como es fuente de motivación de otras personas.
- ✓ **Oriento mi quehacer a los demás**, a trabajar por la justicia.
- ✓ **Tengo motivación por la misión y los valores de Entreculturas** y los hago propios, sintiéndome parte de la Organización.
- ✓ **Aporto una visión crítica y esperanzada de la realidad** que tiene una mirada profética, de posibilidad y esperanza.
- ✓ **Valoro el estudio la reflexión y el análisis permanente** en la práctica de mi trabajo como herramienta de mejora permanente y cambio.
- ✓ **Soy consciente de la importancia de la participación, participo de manera entusiasta** y propositiva, promuevo la participación de los diferentes equipos, colaboradores, otros grupos y organizaciones, y en especial de las personas para las que trabajamos.
- ✓ **Valoro e impulso el diálogo la colaboración y el trabajo en Red**, con personas y grupos que trabajan por la Justicia.

Anexo B. Plan de Formación

PLAN DE FORMACIÓN - Marco general

“Buscamos una intencionalidad transformadora que se tiene que ver reflejada en todas las iniciativas formativas. No nos conformamos con una entrega de contenidos sino con un trasfondo que invite a la reflexión personal – grupal hacia el cambio.”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ASOCIADOS AL PLAN DE FORMACIÓN

OE 7. Comunidades de solidaridad cohesionadas nutridas por una identidad común.

OE 8. Sostenibilidad Institucional al servicio de la Misión

1. LÍNEAS ESTRATÉGICAS ASOCIADAS

7.1. Hacer de nuestras instituciones **lugar de encuentro y acogida**, profundizando en una **identidad común inspirada en la espiritualidad ignaciana**.

7.2. Promover el **desarrollo de competencias y capacidades del equipo** para un buen despliegue de la Misión y cuidado de las personas.

8.6. Avanzar hacia una **organización innovadora eficiente y flexible** que actualiza sus modos de proceder.

2. INSUMOS PARA EL DISEÑO DEL PLAN FORMATIVO:

- Plan estratégico
- Entrevistas desarrollo de personas
- Informe de personas
- Reuniones responsables de equipos y delegaciones
- Evaluaciones de espacios formativos
- Espacio coordinación y dirección.

PROPÓSITO

La formación ayuda a Entreculturas a incrementar su **competitividad y productividad**, desarrollando nuevas **competencias y actitudes** tanto para desempeño de la tarea como para el fortalecimiento de la **motivación e identidad común**. Se busca una intencionalidad **transformadora** que se tiene que ver reflejada en todas las iniciativas formativas. Una formación de calidad que tiene que ser **útil, pertinente y de impacto**.

Los criterios para el diseño de una acción formativa son:

- **Útil:** Que cumple con lo esperado, deseado o requerido; que satisface ciertas necesidades o expectativas y sirve para desempeñar mejor la tarea.
- **Pertinente:** Esté conectada con el momento y contexto institucional. Es estratégico.
- **Genere impacto:** Ayude a incorporar nuevas miradas, actitudes y habilidades tanto en el plano personal como profesional.

3. MODELO DE TRABAJO Y CRITERIOS DE DISEÑO

El modelo está basado en cuatro pilares fundamentales que están en interacción:

- *Detección de necesidades*
- *Selección y diseño de contenidos y espacios.*
- *Búsqueda de una metodología que persigue la adquisición de nuevas capacidades, habilidades y actitudes.*
- *Intencionalidad en la medición del impacto que tenemos en nuestras acciones: medir, sistematizar y aprender.*

4. PÚBLICOS DESTINATARIOS

Público interno: Voluntariado y personal contratado que se ha incorporado recientemente a Entreculturas y tiene una primera aproximación a la misión e identidad.

Público interno: Voluntariado y personal contratado que lleva más de un año en Entreculturas y quiere profundizar en temas relacionados con la identidad y misión de Entreculturas

Público externo en general: Personas que están interesadas en las temáticas relacionadas con la ciudadanía y el desarrollo y que o bien encuentran a Entreculturas una organización referente para la formación o participan en otros programas formativos del sector social

5. DIMENSIONES FORMATIVAS:

- **IDENTIDAD.** Espacios para la recreación y reflexión de nuestro sentido identitario y espiritual.
- **MIRADA GLOBAL.** Espacios para revisar y reflexionar sobre nuestra misión y contexto global en el que operamos.
- **LIDERAZGO.** Espacios para potenciar un liderazgo centrado en orientar y acompañar a otros y otras en su relación con la organización.

- **DESEMPEÑO PROFESIONAL.** Espacios para incorporar nuevas habilidades, herramientas y actitudes que mejoren el desempeño profesional dentro de la organización.

5. LÍNEAS DE TRABAJO

5.1 DIMENSIÓN LIDERAZGO

- **PROGRAMA META:** Propuesta formativa y de acompañamiento personalizada a responsables de equipos en delegaciones para desarrollar las competencias y actitudes relacionadas con un liderazgo transformador.

Características

- *Formación online con acompañamiento personalizado*
- *Duración: 4-5 meses*
- *Público: Responsables – enlaces en delegaciones*
- *3 bloques: Liderazgo personal, liderazgo interpersonal, liderazgo transformador*

- **ENCUENTROS DE DELEGACIONES/REGIONALES:** Espacios de encuentro de responsables de equipos en delegaciones y voluntarios/as que promueven la formación, reflexión y promoción de liderazgos de los distintos perfiles locales.

Características

- *Espacios presenciales*
- *Responsables en delegaciones y enlaces*
- *3 espacios al año: Noviembre, marzo y junio.*
- *Temas relacionados con la agenda de Entreculturas: identidad y causas globales*

5.2 DIMENSIÓN IDENTIDAD:

- **JORNADAS DE IDENTIDAD:** Espacio para la recreación y reflexión de nuestro sentido identitario y misional.

Características

- *Espacio presencial*
- *2 sesiones al año (diciembre y junio)*
- *Público: Sede central, técnicos/as territoriales y voluntariado Madrid*
- *Temas: Relacionados con la identidad, misión y causas globales*

- **ENCUENTRO ANUAL:** Evento anual de encuentro, reflexión y motivación sobre nuestro trabajo y su significado.

Características

- *Espacio presencial*
 - *1 sesión al año (octubre)*
 - *Público: Toda la organización*
 - *Temas: Relacionados con la identidad, misión y causas globales*
- **ENCUENTROS FORMATIVOS DEL SECTOR SOCIAL.** Espacios de encuentro inter organizacional de formación y reflexión organizados por el SC - sobre el sector social de la Compañía de Jesús, la espiritualidad ignaciana y el acompañamiento a personas.

Características

- *Espacio presencial*
 - *3 sesiones al año (noviembre, marzo y julio)*
 - *Público: Personas contratadas y responsables de delegaciones*
 - *Temas: Identidad del sector social, mirada a la realidad y acompañamiento*
- **CURSO BÁSICO DE VOLUNTARIADO DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO.** Curso para entender las claves y el enfoque de EC en materia de voluntariado de desarrollo.

Características

- *Espacio virtual abierto en la Escuela online*
 - *Público: personas voluntarias que se incorporan a la organización. Forma parte del itinerario básico de formación*
 - *Duración: 10 horas*
 - *Temas: Motivación, mirada a la realidad, claves del voluntariado y participación.*
- **CURSO BÁSICO DE IDENTIDAD Y VALORES.** Curso para entender qué somos, qué hacemos y con quién lo hacemos.

Características

- *Espacio virtual abierto en la Escuela online*
- *Público: TODOS. Forma parte del itinerario básico de formación*
- *Duración: 2 horas*
- *Temas: Entreculturas, Fe y Alegría y JRS*

- **CURSO CAMINO IGNACIANO.** Curso para interiorizar, vivir y transmitir los principios inspiradores, convicciones, valores y estilos que nos animan en nuestro trabajo de actuación.

Características

- *Espacio virtual abierto en la Escuela online*
- *Público: TODOS.*
- *Duración: 4 horas*
- *Temas: Espiritualidad ignaciana, pedagogía ignaciana, apostolado social y San Ignacio*

5.3 DIMENSIÓN MIRADA GLOBAL Y ACTITUDES PARA EL TRABAJO

- **ADN:** Espacio de formación, reflexión y debate sobre temas relacionados con nuestra misión y las actitudes necesarias para un mejor desempeño.

Características

- *Espacio presencial con retransmisión virtual*
- *Sesión mensual (noviembre a junio)*
- *Público: Toda la organización*
- *Temas: Relacionados con la identidad, misión, causas globales, experiencias y buenas prácticas, espiritualidad, innovación, habilidades para el desempeño.*

- **CHARLA CON:** Espacios de reflexión y debate sobre testimonios de personas que participan en proyectos relacionados con nuestra misión tanto en España como con nuestros socios estratégicos.

Características

- *Espacio presencial con retransmisión virtual*
- *Sesión a demanda en función de la agenda institucional*
- *Público: Toda la organización*
- *Temas: Relacionados con la identidad, misión, causas globales, experiencias y buenas prácticas, espiritualidad.*

- **CURSO ODS. UN COMPROMISO CONJUNTO:** Curso en la modalidad online sobre los ODS, qué son, sus elementos críticos y el rol que juega la educación.

Características

- *Espacio virtual abierto o tutorizado en la Escuela online*

- *Público: Toda la organización*
- *Duración: 30 horas*
- *Temas: ODS y educación; ODS y participación; crítica a los ODS*
- **CURSO FRONTERAS.** Espacio básico de formación sobre cooperación y desarrollo. Forma parte del itinerario formativo del Programa de Voluntariado Internacional VOLPA.

Características

- *Espacio presencial y con soporte virtual en la Escuela online.*
- *Espacio presencial en delegaciones vinculadas al programa VOLPA de febrero a abril*
- *Público: Todos. Forma parte del itinerario básico de formación*
- *Duración: 25 horas*
- *5 módulos: Mirada a la realidad, desigualdad, género, migraciones y participación*
- **CURSO MIGRACIONES Y CRISIS DE LOS REFUGIADOS.** Espacio básico de formación para entender el fenómeno de las migraciones y las respuestas institucionales ante esta problemática global.

Características

- *Espacio virtual en la Escuela online.*
- *Público: Todos.*
- *Duración: 8 horas*
- *5 módulos: La migración es una dinámica global, la crisis de los refugiados en Europa, acogida e integración ¿Qué ocurre cuando llegan a Europa?, la fortaleza de Europa.*

5.5 DIMENSIÓN DESEMPEÑO PROFESIONAL.

Espacios para incorporar tanto nuevas habilidades, herramientas y actitudes que mejoren el desempeño profesional dentro de la organización como potenciar las 5 competencias básicas

- **FORMACIÓN A RESPONSABLES DE EQUIPO.** Espacios de formación para responsables de equipos contratados/as que promueven el desarrollo de nuevas habilidades y competencias de liderazgo y gestión de equipos.

Características

- *Espacio presencial*
- *Público: Responsables de equipos contratados*
- *Duración: 5- 7 horas por jornada*
- *2 formaciones al año*
- *Temas: Gestión, liderazgo, comunicación, inteligencia emocional, planificación*
- **FORMACIÓN ESPECÍFICA PERSONAS CONTRATADAS.**
 - Formación general para todas las personas en: *Plan de igualdad – Entorno seguro y código de conducta*
 - Formación específica sobre *seguridad en terreno* para las personas que se desplazan a entornos inestables

ITINERARIOS



ITINERARIO FORMATIVO BÁSICO PARA PERSONAS QUE SE INCORPORAN A LA DELEGACIÓN



ESCUELA.ENTRECULTURAS.ORG

ITINERARIO FORMATIVO PARA RESPONSABLES - HOMÓLOGOS EN DELEGACIONES



ITINERARIO FORMATIVO BÁSICO PARA PERSONAS QUE SE INCORPORAN CONTRATADAS*



*2, 4 Y 6 COMO ESPACIOS FORMATIVOS PRIORITARIOS

ITINERARIO FORMATIVO BÁSICO PARA RESPONSABLES DE EQUIPO CONTRATADOS



***LOS ESPACIOS 3, 4 Y FRONTERAS SON ESPACIOS PRIORITARIOS PARA ESTE PERFIL**

ITINERARIO FORMATIVO BÁSICO PARA PERSONAS CONTRATADAS*



***1,2, Y 5 COMO ESPACIOS FORMATIVOS PRIORITARIOS**

Anexo C. Encuesta de contraste de formación en el trabajo

Datos de perfil:

Sexo H/M/Otro

Antigüedad: menos 1 año, 1 a 5, 6 a 10 y más 10

Tu puesto de trabajo está: Ámbito Territorial / Expatriado/a / Sede Central

Datos formación-diagnóstico:

¿Qué importancia le das en tu día a día (en este momento) a la formación y el aprendizaje constante en tu trabajo?

Valoración: 1 2 3 4 (siendo 1 muy bajo - 4 muy alto)

Justifica tu respuesta

¿Qué entiendes por formación en el trabajo?

- La formación reglada o académica (estudios oficiales, masters,)
- La formación no reglada pero práctica en competencias (talleres)
- La formación continua relacionada con ponencias, charlas, webinars, espacios de reflexión dentro de la organización (presencial / online)
- La formación relacionada con ponencias charlas, webinars, espacios de reflexión organizadas por otras organizaciones o instituciones. (presencial / online)
- La autoformación guiada
- Otras
- Ninguna de las anteriores
- Todas la anteriores

Según tú, ¿Cuál es o cuáles son las opciones formativas más adecuadas para tu desarrollo profesional en Entreculturas de las anteriores?

¿Qué objetivo crees que debe perseguir la formación en el ámbito del trabajo?

- Desarrollar competencias específicas (técnicas) del puesto
- Comprender mejor la misión, el contexto y los temas / líneas que impulsa la organización.
- Las valoro por igual
- No tengo una opinión al respecto

Indica si estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones

(En desacuerdo 1 al 4 de acuerdo)

- La formación tiene que estar dentro de mi horario laboral
- La formación es una parte más de mi trabajo y debe estar incluida en la planificación de mi tiempo
- Mi nivel de formación afecta directamente al impacto de mi trabajo en la organización
- Como profesional tengo que estar constantemente formándome porque mi trabajo actual me lo exige y es mi responsabilidad hacerlo
- Es parte de las responsabilidades de mi responsable fomentar mi formación y desarrollo en el puesto.

¿Eres partidario/a de la formación online? Si/no ¿Por qué?

¿Eres usuario de la Escuela online de EC? sí/no

¿Conoces las propuestas de formación incluidas en este espacio?

En el caso de que NO ¿Por qué no?

- No sabía que existía
- No me parece atractiva en formato
- No tiene temas de mi interés
- No tengo tiempo de ver nada
- No creo que esté pensada para el público como yo (contratado)
- Otras:

Te agradecemos si nos dejas algún comentario que explique tu respuesta

¿Cómo valoro el tiempo que actualmente dedico a mi formación dentro de mi desempeño laboral? (1 muy insuficiente a 4 más que suficiente)

¿Cómo valoro las herramientas, espacios y recursos que tengo a disposición para formarme?

Menciona los que consideras más significativos y te aportan más valor a tu trabajo.

¿Sueles participar o acceder de forma habitual a los espacios de formación que se proponen en Entreculturas? Si / No / Ocasionalmente...

En general, ¿Hay algo que te impida participar o acceder a los espacios de formación:

- No hay nada que me lo impida
- Ahora mismo, no me parece prioritaria la formación
- Nunca me entero o me entero tarde de las propuestas
- No sé cómo acceder a los contenidos ni dónde encontrar las cosas (digitales)
- No tengo claro qué necesito en mi puesto
- No tengo tiempo porque considero que la formación tiene que estar dentro de la jornada
- No tengo tiempo en mi vida en general para este tipo de actividades incluso fuera de mi jornada
- No me motiva nada en este momento
- Lo que me interesa no me lo puede pagar la organización
- Las propuestas que se hacen no se ajustan a mis necesidades
- Otros motivos:

Párate un minuto y piensa en el momento que vivimos, en el sector y en Entreculturas. Más allá de tu puesto, ¿Qué competencias o contenidos te parecen claves trabajar en la institución para adaptarnos a los desafíos actuales y futuros?

Por último, describe la situación ideal (desde el punto de vista formativo), que se ajuste a tus necesidades profesionales (teniendo en cuenta tus motivaciones, circunstancias, puesto, tiempos) Piensa en:

- Contenido
- Tiempos de dedicación
- Formatos
- Otros