

docebo



Desarrollo continuo para mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo

Usando la Metodología 70:20:10 para darle poder a la capacitación y el desarrollo

Charles Jennings & Jos Arets
70:20:10 Institute

EL DESAFÍO DE AUMENTAR LA VELOCIDAD Y EL CAMBIO CONTINUO

Las organizaciones no pueden darse el lujo de ignorar el cambio. Las nuevas tecnologías y servicios, un entorno regulatorio en evolución, nuevas formas de comunicación y trabajo en conjunto, y las expectativas cambiantes de clientes y empleados, todos requieren que pensemos y actuemos de manera diferente.

El aumento de la complejidad y la velocidad del cambio juntos han hecho que el mundo sea impredecible, por lo que la orientación del aprendizaje y el rendimiento está cambiando del pasado (basado en la eficiencia, las mejores prácticas) al futuro (basado en respuestas creativas, agilidad e innovación). El aprendizaje en el lugar de trabajo se está transformando de los bloques de capacitación seguidos por el trabajo hasta la fusión del trabajo y el aprendizaje. No solo aprendemos para trabajar, sino que lo que es más importante, aprendemos y mejoramos como resultado del trabajo.

En entornos complejos ya no es posible sentarse y ver qué sucederá después o seguir al grupo. Cuando nos demos cuenta de lo que está pasando, será demasiado tarde para tomar medidas. Aceptar la sorpresa y abordar las consecuencias es similar al deleite de un artista al completar un trabajo y solo entonces ver una cualidad emergente que no se comprende conscientemente durante el proceso de su creación. Es solo tomando medidas audaces para que superemos los desafíos sistémicos en el lugar de trabajo en constante cambio.

Como respuesta al paisaje cambiante y las nuevas tecnologías y servicios, más que nunca los departamentos y los profesionales de capacitación y desarrollo (L&D) se están dando cuenta de que deben apoyar el aprendizaje y el rendimiento no solo a la velocidad de los negocios, sino también como parte del flujo diario en el trabajo. Sin embargo, para hacerlo de manera efectiva, necesitan adoptar nuevos enfoques, prácticas, herramientas y tecnologías, y metodologías sólidas para guiarlos.

LO QUE NOS TRAJO ACÁ NO NOS LLEVARÁ ALLÁ

Los modelos tradicionales de capacitación que han utilizado los departamentos de capacitación y desarrollo durante los últimos 100 años o más no pueden respaldar la necesidad de acelerar la mejora, la agilidad y la innovación, y la necesidad de alinear y entregar valor comercial en el entorno actual.

Estos enfoques de capacitación tradicional contienen una inercia inherente que a menudo crea más problemas de los que resuelve. Las soluciones de hoy en día para los problemas de desempeño organizacional necesitan entregarse de manera más rápida y rentable que lo que la capacitación por sí sola es capaz de hacer.

Además, muchas de las tecnologías que se han incorporado a las cajas de herramientas de recursos humanos y de capacitación y desarrollo en los últimos 50 años ya no son aptas para el propósito actual. Muchos sistemas tradicionales de gestión de aprendizaje, sistemas de administración de capacitación y herramientas de gestión y seguimiento del rendimiento aún en uso fueron diseñados para entornos mucho más estructurados y estáticos que son la norma en la actualidad. Los ciclos anuales para definir los objetivos de desarrollo y medir el progreso en relación con los objetivos son demasiado lentos. Necesitamos tecnologías que respalden las formas dinámicas de trabajo actuales.

Otra consideración es que en el pasado, la capacitación se utilizó como una única solución milagrosa para los problemas de desempeño organizacional, pero a menudo la causa raíz del problema de desempeño es algo que la capacitación simplemente no puede abordar. La falta de conocimiento o habilidad de los trabajadores individuales, las áreas clave donde la capacitación puede tener impacto, tiende a ser solo un factor menor en el bajo rendimiento general de la organización. Cada vez más, el conocimiento debe ser construido en tiempo real o extraído de repositorios de conocimiento de la organización cuando sea necesario en lugar de almacenarse en la mente en caso de que sea necesario en algún momento en el futuro.

De hecho, la mayoría del bajo rendimiento en las organizaciones se debe a la falta de conocimiento de la organización, los déficits de proceso, los problemas motivacionales y otros factores relacionados en lugar de la falta de conocimientos o habilidades individuales, y estos factores no pueden abordarse mediante la capacitación. Necesitamos extender nuestro pensamiento y desarrollar una gama más amplia de servicios de mejora del rendimiento a nivel sistémico si queremos resolverlos.

EL MODELO DE RENDIMIENTO 70:20:10: UN MARCO DE RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

El marco 70:20:10, con su metodología asociada, es un modelo que ayuda a los profesionales de la capacitación y el desarrollo a mejorar el alcance y el impacto de sus soluciones.

Los profesionales de la capacitación y el desarrollo de todo el mundo están adoptando el modelo 70:20:10 para ayudar a expandir la gama de servicios que ofrecen y conectarse directamente con los negocios principales de sus organizaciones.

70:20:10 ofrece una oportunidad concreta para hacer que estos servicios sean relevantes y actualizados al garantizar que permitan el aprendizaje y el rendimiento a la velocidad de los negocios. En un mundo cambiante, el 70:20:10 está creando un nuevo futuro para la capacitación y el desarrollo y ayudando a asegurar que la profesión se mantenga al frente del juego.

ENTONCES, ¿QUÉ ES EL 70:20:10 EN EL MUNDO DE HOY?

70:20:10 se ha desarrollado desde sus orígenes hasta convertirse en un modelo de referencia para mejorar el aprendizaje y el rendimiento organizacional. Hoy, el 70:20:10 se puede definir de la siguiente manera:

“EL MODELO DE REFERENCIA 70:20:10 APOYA EL RENDIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y ACTÚA COMO UNA METÁFORA PRÁCTICA PARA DEMOSTRAR EL PODER DEL APRENDIZAJE INFORMAL (70) Y SOCIAL (20) EN LAS ORGANIZACIONES”.

70:20:10 definición del instituto

70:20:10 se ha desarrollado como una metodología poderosa para aumentar el rendimiento organizacional y resolver problemas empresariales centrados en el ser humano. Ayuda a reajustar el enfoque del aprendizaje (una entrada) al rendimiento (una salida), al mismo tiempo ayudando a los departamentos de capacitación y desarrollo y sus organizaciones a desarrollar una nueva

mentalidad centrada en el aprendizaje y el trabajo como parte integral de un ciclo de mejora continua.

Como se muestra en la figura a continuación, se llama 70:20:10 porque se basa en un conjunto de principios generales extraídos de la evidencia de que la mayoría del aprendizaje organizacional proviene del trabajo en lugar de actividades formales de capacitación y desarrollo fuera del trabajo.

El propósito del modelo de referencia 70:20:10 no es separar el aprendizaje y el trabajo, sino conectarlos, de modo que las soluciones basadas en acciones 70, 20 y 10 se refuerzan mutuamente. 70:20:10 juntos es más que la suma de sus partes.



Contenido 2015 Instituto 70:20:10
No debe ser usado o copiado sin permiso

NO SOLO UN CONJUNTO DE NÚMEROS

También es importante entender que el 70:20:10 no es solo una secuencia numérica. Impulsa una visión fundamentalmente diferente del trabajo, el rendimiento y el aprendizaje en el siglo XXI.

Como tal, ofrece oportunidades para que la capacitación y el desarrollo amplíe su gama de servicios en los dominios 70 y 20.

Las nuevas tecnologías también proporcionan cada vez más soporte para este nuevo enfoque. La capacidad de apoyar a los trabajadores en el punto de necesidad dentro del flujo de trabajo, facilitar la capacitación y compartir, y escalar este soporte y otras funcionalidades a través y más allá de la empresa, todos contribuyen elementos importantes para construir y mantener un desempeño organizacional efectivo.

70:20:10 también hace que sea más fácil para las personas 'trabajar más inteligentemente', aprender del trabajo y mantenerse constantemente conectados con los objetivos centrales de la organización.

70:20:10 va más allá de la capacitación tradicional y proporciona una guía para la modernización del aprendizaje y la mejora del rendimiento dentro de las organizaciones.

70:20:10 también conecta el trabajo con el aprendizaje de una manera fundamental.

Los números son simplemente un recordatorio de que las personas aprenden principalmente de trabajar e interactuar con otras personas en el lugar de trabajo, y la proporción específica en cualquier situación dependerá del entorno de trabajo y los resultados organizacionales requeridos.

En un número creciente de organizaciones, el trabajo en equipo se ha convertido en la forma estándar de hacer las cosas. En estos casos, el '70' puede reducirse y el aprendizaje con otros (parte del '20') aumentó, por lo que la proporción podría ser 40: 55: 5 - 40 por ciento del trabajo, 55 por ciento de otros en el equipo y 5 por ciento del aprendizaje formal. Puede ser mejor combinar el 70 y el 20 y simplemente ver las ponderaciones cómo 95: 5.

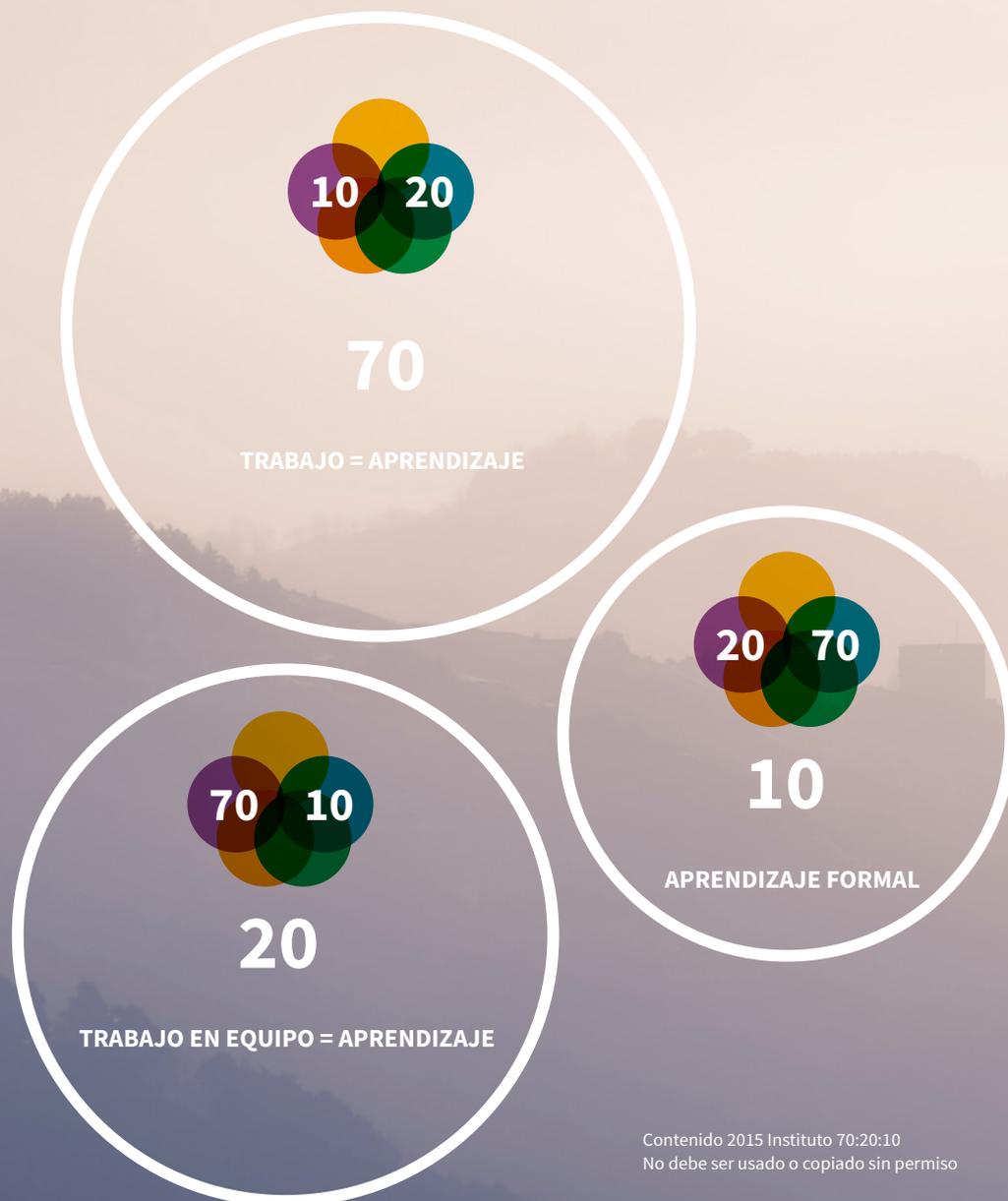
Por el contrario, en entornos de trabajo altamente regulados que dependen en gran medida de la adhesión a las directrices legales y de procedimiento, y por lo tanto exigen pruebas continuas en forma de certificaciones formales, la relación puede ser más sesgada hacia la capacitación formal.

En resumen, los números son recordatorios útiles. 70:20:10 es una metáfora práctica que ilustra el hecho de que las personas en el siglo XXI aprenden en cualquier lugar y en cualquier momento, principalmente de su trabajo y de otros. El aprendizaje estructurado sigue siendo importante, pero no es la única forma, ni siquiera la principal forma en que las personas logran altos niveles de rendimiento. El mundo laboral en constante uso utiliza la tecnología para vincular la vida, el trabajo y el aprendizaje, y así aprender de forma continua y bajo demanda.

EL EFECTO DE LA RECURSIÓN

Sabemos que la capacitación empresarial ya no se limita a las aulas o pantallas de computadora. Es una actividad continua que ocurre consciente e inconscientemente mientras vivimos y trabajamos. Entonces, el 70:20:10 se ve mejor cuando el proceso dinámico y cíclico se manifiesta en la práctica. Como el efecto Droste, hecho famoso por el artista holandés M.C. Escher, cada dimensión contiene elementos de los otros dos, y existe una relación recursiva, autorrepetitiva y que se refuerza mutuamente entre ellos.

Esta es una ilustración perfecta de cómo el 70:20:10 es más que la suma de sus partes (vea la figura a continuación).



Contenido 2015 Instituto 70:20:10
No debe ser usado o copiado sin permiso

LA DIFERENCIA ENTRE 70:20:10 Y 10+

Se entiende ampliamente que el aprendizaje en las organizaciones va más allá de los métodos formales.

Para muchos profesionales, es lógico que el desarrollo continuo a lo largo de sus carreras laborales sea esencial para mejorar su desempeño. Sin embargo, muchas personas, una vez que están establecidas en su profesión, rara vez asisten o necesitan cursos formales que no sean requisitos de cumplimiento.

Las soluciones formales de aprendizaje tales como capacitación, aprendizaje en línea o entrenamiento (10) simplemente no son suficientes para respaldar el alto rendimiento. Los profesionales aprenden principalmente trabajando juntos (20 y 70). Sin embargo, las revisiones y la investigación (véase Towards Maturity, 2017) informan que las soluciones formales de aprendizaje siguen siendo la principal oferta de los departamentos de capacitación y desarrollo.

Aunque hay muchas soluciones formales de aprendizaje (10) con aprendizaje social agregado (20), este enfoque no debe confundirse con 70:20:10. En estos casos, el 20 está diseñado para ser parte de soluciones formales de aprendizaje. Nos referimos a esto como un **enfoque 10+**.

Lo mismo se aplica a las asignaciones en el lugar de trabajo que se incluyen dentro de un diseño formal de aprendizaje para agregar observación, reflexión o experimentación en el lugar de trabajo. Este es también un enfoque 10+ ya que el diseño simplemente agrega la práctica del lugar de trabajo al aprendizaje formal.

Un ejemplo de 10+ podría ser el siguiente:

SE REALIZA UNA SOLICITUD A HR / CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA UN NUEVO PROGRAMA DE LIDERAZGO DE ALTO IMPACTO. EL CLIENTE CLAVE HA PEDIDO UN ENFOQUE PRÁCTICO BASADO EN RESULTADOS. EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO SE SIENTE HONRADO Y TIENE LA INTENCIÓN DE OFRECER UN EXCELENTE PROGRAMA. DESPUÉS DE UNA AMPLIA EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE / CAPACITACIÓN, DISEÑARON UN EXCELENTE PROGRAMA DE LIDERAZGO. SE BASA EN LOS PRINCIPIOS 70:20:10 CON BREVES "PÍLDORAS DE CONOCIMIENTO" DE LA TEORÍA EN LÍNEA, QUE SE ADMITEN DURANTE LAS REUNIONES REGULARES DEL EQUIPO. SE AGREGA AL DISEÑO DEL PROGRAMA UNA RICA COMBINACIÓN DE ASIGNACIONES DE TAREAS EN LÍNEA Y FUERA DE LÍNEA, CAPACITACIÓN E INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS.

Este no es un enfoque 70:20:10, sino 10+. El diseño se basa en las necesidades de aprendizaje y capacitación. El programa comienza con un componente de conocimiento. Las actividades centradas en el aprendizaje intencional en el lugar de trabajo están entrelazadas en el diseño del aprendizaje. El diseño general se basa en los resultados del aprendizaje y está dirigido al desarrollo individual.

Cambiar la marca de las versiones de aprendizaje formal o mejorar el diseño de intervenciones formales de aprendizaje para incorporar actividades tales como tareas específicas del lugar de trabajo, orientación, reflexión y desafíos, sin cambiar la naturaleza de los servicios básicos para

enfocarse en la co-creación de problemas de desempeño organizacional, no es fiel a 70: 20:10 principios. Por supuesto, estas acciones pueden mejorar las '10' soluciones (e invariablemente lo hacen), pero es importante entender que son buenas soluciones '10', no 70:20:10.

El modelo 70:20:10, por otro lado, se enfoca en resolver problemas organizacionales al mejorar el desempeño. El aprendizaje en las soluciones 70:20:10 surge de actividades llevadas a cabo mientras se resuelven problemas reales, y no al revés.

Con 70:20:10, es importante comenzar por identificar los resultados empresariales deseados, seguidos por un proceso basado en el razonamiento de esos resultados y diseñar soluciones utilizando enfoques 70, 20 y 10, en ese orden.

70:20:10 las soluciones deben ser coherentes con los objetivos empresariales centrales de las organizaciones, para centrarse en los resultados de rendimiento.

70:20:20 METODOLOGÍA

La Metodología 70:20:10 es la "parte operativa" de 70:20:10. Implica los procesos que impulsan el valor comercial del modelo de referencia.

Una metodología es una forma de actuar estandarizada y cuidadosamente considerada para lograr un resultado específico con asistencia. "Trabajar metódicamente" es hacerlo de una manera sistemática, orientada a los objetivos, basada en procesos y en el desarrollo, y puede incluir varios métodos.

Muchas profesiones y ocupaciones utilizan metodologías que especifican cómo funcionan, los recursos que utilizan, la experiencia que necesitan, etc. Los ejemplos incluyen médicos, abogados, ingenieros, enfermeras, especialistas en TIC y profesionales de desarrollo organizacional.

La profesión de la capacitación y el desarrollo también puede beneficiarse de tales metodologías.

La metodología 70:20:10 incluye cinco nuevos roles y 31 tareas críticas que se han definido para la capacitación y el desarrollo y otros profesionales involucrados en proyectos de mejora continua.

La metodología está diseñada para ampliar el alcance de la capacitación y el desarrollo al proporcionar un conjunto de procesos y pasos lógicos y estructurados.

La metodología 70:20:10 cumple con los criterios estándar para una metodología:

- Orientada a objetivos: la metodología 70:20:10 está dirigida porque, para cada función, se ha establecido un resultado predeterminado.
- Sistemático: con los cinco roles y las 31 tareas críticas, es posible trabajar sistemáticamente y paso a paso.

- Basado en estándares: para cada función, se han formulado tareas críticas que consisten en diferentes pasos de tareas. Las tareas críticas y los pasos de la tarea juntos forman los estándares que siguen la metodología 70:20:10.
- Basado en procesos: los cinco roles se realizan dinámicamente y cíclicamente de forma similar a un proceso.
- Basado en métodos: los profesionales de la capacitación y el desarrollo utilizan una variedad de métodos, como la formulación de objetivos de aprendizaje inteligente y la combinación de diferentes técnicas didácticas para formar un método. La metodología 70:20:10 se basa en métodos probados que ofrecen valor.

Un malentendido común sobre el enfoque metodológico es que reduce la autonomía del profesional de la capacitación y el desarrollo porque requiere un acuerdo sobre la eliminación gradual, las tareas críticas y los estándares, dándoles opciones limitadas para actuar según sus propias ideas. Si somos honestos, esto es verdad. Por ejemplo, un piloto de línea aérea necesita volar a un destino específico, y un cirujano que realiza una operación estándar debe cumplir con ciertas pautas. La ventaja de una metodología es que nos guía hacia el resultado deseado, e idealmente se basa en la evidencia. Es un marco profesional listo para usar que ahorra tiempo y energía.

70:20:10 METODOLOGÍA: NUEVOS ROLES PARA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

70:20:10 no es un truco o una nueva interfaz para la capacitación tradicional. Tampoco es una teoría de aprendizaje, o incluso una forma de ignorar la utilidad de intervenciones de aprendizaje formal bien diseñadas.

La metodología 70:20:10 incluye cinco nuevos roles y 31 tareas críticas que se han definido para L & D y otros profesionales involucrados en proyectos de mejora continua.

La metodología está diseñada para extender el rol de la capacitación y el desarrollo al proporcionar un conjunto de procesos y pasos lógicos y estructurados.

- Comienzan con el examen de requisitos organizativos específicos, requisitos de rendimiento y otros factores que influyen. Este es el papel del **detective de rendimiento**.
- Una vez hecho este trabajo, se puede llevar a cabo el diseño del nuevo sistema (la metodología es un enfoque sistémico), enfocándose en el '100' buscando primero aplicar 70 soluciones y volver a soluciones formales de capacitación / aprendizaje solo donde ellos son necesarios Este es el papel del **arquitecto de rendimiento**.
- Después de la producción de un diseño de solución de alto nivel, se puede trabajar para abordar el desarrollo de soluciones prácticas para abordar tareas críticas. Este es el rol del **Constructor maestro de rendimiento**.

- La gestión global del programa, la implementación de la solución, la conexión con, y la incorporación en, la cultura organizacional se lleva a cabo por el **Cambiador de juego de rendimiento**.
- El plan de medición, el acuerdo sobre las métricas de las partes interesadas y la presentación de reportes sobre la mejora del rendimiento son los trabajos de **Rastreador de rendimiento**.

La mayoría de las funciones pueden ser cumplidas por personas que trabajan en el departamento de capacitación y desarrollo, pero algunas pueden ser mejor cumplidas por las partes interesadas, gerentes de proyecto, personas de comunicaciones y mercadeo, expertos financieros, socios comerciales de recursos humanos u otros especialistas. El requisito clave es que las tareas críticas dentro de la metodología general 70:20:10 se lleven a cabo de forma estructurada con un enfoque similar al de un láser para lograr un resultado empresarial positivo.

Los expertos en capacitación tradicional ciertamente pueden convertirse en especialistas de 70:20:10, pero deben adoptar nuevas ideas y prácticas. El desarrollo organizativo y el enfoque en la creación conjunta de soluciones con partes interesadas clave son factores clave en este proceso. Los departamentos de capacitación y los profesionales también deben brindar soporte 24 horas al día, 7 días a la semana en todo el espectro de los dominios 70, 20 y 10. Esto a menudo requiere repensar el modelo de entrega de arriba hacia abajo de los cursos y programas de capacitación tradicionales y aprender a 'comenzar con el 70' al desarrollar soluciones.



USANDO LA METODOLOGÍA 70:20:10 COMO UN AGENTE DE MEJORA CONTINUA

Las organizaciones que aceptan el cambio y buscan mejorar continuamente serán aquellas que triunfen en un mundo dinámico y cada vez más complejo.

La capacitación y desarrollo tiene un papel clave en el éxito de su organización para garantizar que se produzca una mejora continua y es un conductor eficaz para la resiliencia y el rendimiento de la organización.

Ya no hay una opción para jugar con los enfoques de desarrollo de la fuerza de trabajo obsoletos que se centran exclusivamente en el entrenamiento formal de conocimientos y habilidades fuera del trabajo. Los líderes y departamentos de capacitación y desarrollo tienen la obligación de impulsar nuevos enfoques que brinden resultados tangibles.

Hay evidencia de que la metodología 70:20:10 es ese enfoque.

ESTUDIO DE CASO DEL IMPACTO DEL MODELO 70:20:10

Frisia Campina - la cooperativa láctea más grande del mundo, Países Bajos

Frisia Campina adoptó el modelo 70:20:10 y aplicó la metodología 70:20:10 para abordar el problema específico de reducir los errores comunes del proceso de empaquetamiento en sus plantas y, cuando ocurrieron los errores, resolverlos más rápidamente. El costo promedio de cada cierre debido a errores se calculó en 42,000 Euros.

Al aplicar la metodología 70:20:10, desarrollar soluciones basadas en la tecnología y adoptar una mentalidad basada en la mejora continua de las personas y los procesos, co-creando con las partes interesadas del negocio y trabajando de manera ágil, Friesland Campina:

- Desarrolló una nueva visión estratégica para el aprendizaje.
- Desarrolló mejores procesos, basados en los nuevos servicios 70:20:10.
- Mejoró la participación de las partes interesadas debido al impacto real del negocio al usar la metodología.
- Realizó un valor comercial inicial de 200,000 Euros a través de sus primeros proyectos 70:20:10.

La empresa también reportó que la metodología 70:20:10 desempeña un papel clave en los grandes programas de seguridad y producción, mejora el rendimiento y reduce el ausentismo, ya que la capacitación se redujo en un 50 por ciento (debido principalmente al trabajo de Performance Detective, análisis de tareas y co-creación de soluciones de soporte de rendimiento).

Además, los gerentes de capacitación y desarrollo de Friesland Campina reportaron que más del 90 por ciento de las demandas de capacitación ahora están redirigidas a otras soluciones, lo que brinda un mayor impacto.

EL INSTITUTO 70:20:10

El Instituto 70:20:10 se estableció en respuesta a la demanda internacional generalizada de información sobre lo que implica el modelo 70:20:10 y cómo se puede usar.

El Instituto trabaja en colaboración con organizaciones de todo el mundo. Ayudamos a explotar el potencial de 70:20:10 como un enfoque sólido que fortalece y alinea la capacitación y el desarrollo (L&D) con las necesidades de desempeño de la organización. Estamos trabajando para crear estrategias y soluciones de capacitación y desarrollo con rendimiento y poder de aprendizaje (organizacional).

Vemos el 70:20:10 como un movimiento en lugar de una solución. Es un movimiento cuyo objetivo es implementar enfoques más eficaces y eficientes para generar un alto rendimiento más rápido que la velocidad de los negocios.

El Instituto es de naturaleza abierta, colaborativa e inclusiva. Nos asociamos con empresas que están apoyando a 70:20:10 y con departamentos de capacitación y desarrollo y otras partes de organizaciones que están utilizando 70:20:10. También nos asociamos con expertos en todo el mundo cuyo trabajo está liderando el camino para ir más allá del aprendizaje formal.

¿Desea más información?

Para obtener más información sobre nosotros y nuestros servicios, visite:

www.702010institute.com

Si tiene alguna pregunta, siempre puede enviarnos un correo electrónico:

info@702010institute.com

ACERCA DE DOCEBO

Docebo es un sistema SaaS (software como servicio) global empresarial para la gestión del aprendizaje (LMS) usado en más de 80 países y ofrecido en más de 30 idiomas. Establecido en el 2005, Docebo ofrece un ecosistema de aprendizaje para empresas y sus empleados, socios y clientes y ha sido diseñado para aumentar el desempeño y la motivación del aprendizaje. Docebo es una tecnología enfocada en el usuario, aceptada por su facilidad de uso, elegancia y capacidad de mezclar asesorías con el aprendizaje social y formal. No hay duda del porqué Docebo ha sido galardonado por PCMag.com como “La mejor plataforma de aprendizaje en línea del mercado”.



Para más información, visite www.docebo.com/es



www.facebook.com/DoceboLATAM/



twitter.com/doceboLATAM



www.linkedin.com/company/docebo-latam

**¿Quiere saber más sobre cómo Docebo le puede ayudara
alcanzar sus metas empresariales**

Comience su prueba gratuita por 14 días o póngase en contacto con nosotros

PRUEBA GRATUITA

PROGRAMME UNA DEMOSTRACION