

TOPIC 4.2. Competencias Transversales Innovación y Creatividad



CO¹
LABOURative
LAB



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

ÍNDICE

<i>Relevancia de la innovación en el proceso de cambio de posición en el mercado</i>	<u>6</u>
<i>Fases del proceso de innovación</i>	<u>8</u>
Fase 1: Idea Generación y Movilización	<u>8</u>
Fase 2: Incidencia y evaluación	<u>8</u>
Fase 3: Experimentación	<u>9</u>
Fase 4: Comercialización	<u>9</u>
Fase 5: Difusión e Implementación	<u>10</u>
<i>Concepto de innovación abierta y su relación con la Economía Colaborativa</i>	<u>12</u>
<i>Herramientas de fácil uso para la gestión de la innovación</i>	<u>15</u>
<i>Conclusiones:</i>	<u>16</u>
<i>Fuentes:</i>	<u>18</u>



Introducción

¿Qué abarca este punto?

En ambientes competitivos y en tiempos de crisis, la formación continua es fundamental para el desarrollo de nuevos puestos de trabajo y nuevas oportunidades para desempleados o personas en busca de empleo. La formación continua permite adquirir conocimientos y habilidades que son cruciales para el éxito en la innovación de procesos y productos. Este punto trata de impulsar la innovación y la creatividad, creatividad significa la capacidad o acto de concebir algo original o inusual y la innovación es la implementación de algo nuevo.

¿Por qué es interesante este punto?

La innovación y la creatividad se está convirtiendo en uno de los asuntos más importantes en la lista del siglo XXI C's competencias: Pensamiento Crítico, Colaboración, Comunicación y Creatividad.

¿Qué va a aprender aquí?

- Aprender a identificar las fortalezas creativas ocultas
- Entender y usar el proceso de creatividad
- Encontrar soluciones inesperadas en sus retos
- Mezclar pensamientos del cerebro derecho e izquierdo
- Romper una serie de reglas
- Aprender a pensar de forma horizontal
- Pasar de ser competente a brillante

En primer lugar, ser creativo puede ser beneficioso para cualquier papel que pueda tener en el lugar de trabajo. Implica la habilidad de encontrar soluciones a problemas mediante el uso de la creatividad, razonamiento y experiencias del pasado, junto con información y recursos. Utilizar formas innovadoras para mejorar los flujos de trabajo y procesos en el lugar de trabajo, o encontrar nuevas maneras de procesar una pieza del trabajo puede cambiar la dinámica de la empresa, ahorrar tiempo y costes, e incluso mejorar la calidad de los productos/servicios y la creatividad y la innovación puede proporcionar a una persona desempleada el reto de crear su propio espacio de trabajo.



Valor añadido para

- **Desempleado**

La innovación y la creatividad son aquellas competencias que son cruciales para personas implicadas en el proceso de trabajo, para personas desempleadas y una oportunidad para crear su propio trabajo, encontrar un nicho en el mercado que pudiese ser completado con sus conocimientos y con sus habilidades.

- **Emprendedores**

Para los emprendedores en una oportunidad de ampliar su actividad a través de diferentes retos.

- **Personal de recursos humanos**

Es una oportunidad para conocer y aceptar nuevas formas de empleo.

¿Qué podrá hacer después de trabajar en este punto?

La participación en la amplia variedad de actividades de desarrollo personal y social ofrece a los participantes la posibilidad de desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se suele decir que son necesarios en el mercado laboral. Estos incluyen trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, flexibilidad, capacidad de respuesta, creatividad e innovación.

¿Qué va a encontrar aquí?

- ❖ **Materiales de texto: PDF**
- ❖ **Presentación; ppt.**
- ❖ **Actividades Prácticas**



Relevancia de la innovación en el proceso de cambio de posición en el mercado

En su informe, la OCDE afirmó que, sin duda, la capacidad de innovar y llevar la innovación con éxito al mercado será un determinante crucial de la competitividad mundial de las naciones en la próxima década¹. El ritmo acelerado de la innovación está siendo impulsado por la globalización, a medida que se avanza rápidamente en el descubrimiento científico y en tecnologías de uso general como las TIC y la biotecnología.

Innovación y Creatividad se está convirtiendo en uno de los temas más importantes en las listas de competencias del siglo XXI, solía haber 3 C's –pensamiento crítico, colaboración y comunicación- pero podemos añadir fácilmente la cuarta C's. La creatividad que va estrechamente unida a la innovación hace la mayoría de las listas de hoy. Con el clima económico actual, las empresas están buscando a su gente –su mejor y más fuerte activo- para ayudarles a sobrevivir y prosperar. En el lugar de trabajo y la economía, vale la pena ser creativo e innovador –y no hace daño poseer estos rasgos para la vida en general, tampoco.

En la primera parte del Proyecto Co-laborativo en sesión de co-validación, uno de los ítems ha sido enfatizado que no se puede enseñar creatividad e innovación que ésta sea una habilidad innata, la tenga o no.

Nosotros pensamos que algunas personas naturalmente son más creativas que otras. La creatividad a nuestro entender está íntimamente ligada al arte, pero no es solo sobre una pintura, fotografía, componer de una pieza de música o escribir una novela. Se basa en mirar las cosas desde una perspectiva diferente; sobre probar cosas nuevas incluso si está seguro de que no va a funcionar; es pensar en muchas ideas frescas y tener una oportunidad. La creatividad se puede cultivar en todos y todas las personas pueden aprender a utilizar un proceso de innovación eficaz.

Objetivos formativos de la creatividad y la innovación

- Aprender a identificar fortalezas creativas ocultas
- Entender y usar el proceso de la creatividad
- Encontrar soluciones inesperadas a sus retos
- Mezclar pensamientos del cerebro derecho e izquierdo
- Romper una serie de reglas
- Aprender a pensar de forma horizontal
- Pasar de ser competente a brillante

¹<http://www.oecd.org/sti/inno/39374789.pdf>



Nos gustaría trabajar pidiéndole a la gente que deliberadamente rompa las reglas normales de planificación, comportamiento, toma de decisiones, sólo para desordenar los patrones actuales.

En Internet se puede encontrar diferentes consejos para aprender Innovación y Creatividad:

1. Concentrarse en un proyecto en lugar de varios proyectos
2. Concentrarse en el concepto
3. Distinguir los conceptos de la información crítica
4. Hacer que las habilidades sean tan importantes como el conocimiento
5. Formación de equipos, no grupos
6. Sentarse en mesas redondas en lugar de escritorios
7. Usar herramientas de pensamiento
8. Usar herramientas de creatividad
9. Descubrimiento de recompensas. Cada idea es una patente
10. Hacer que la reflexión sea parte de la lección
11. Modelos de problema a solución vs modelos de solución al problema
12. Ser innovador

La innovación y la creatividad forman parte de las competencias esenciales que permiten a los participantes afrontar los retos del futuro y competir en el mercado.



Fases del proceso de innovación²

Fase 1: Idea Generación y Movilización

La fase de generación es el punto de comienzo para nuevas ideas. La generación de una idea exitosa debería ser alimentada por la presión de competir y por la libertad de explorar. IDEO, es una empresa de desarrollo de productos y marcas en Palo Alto, California, es un buen ejemplo de una organización que fomenta la generación de ideas exitosas al encontrar un equilibrio entre lo lúdico y la necesidad.

Una vez que la nueva idea es generada, se pasa a la fase de movilización, donde la idea viaja a diferentes lugares físicos y lógicos. Dado que la mayoría de inventores no son solo vendedores, una nueva idea a menudo necesita a alguien más que su creador para seguir adelante. Esta fase es de vital importancia para la progresión de una nueva idea y omitirla puede retrasar o incluso sabotear el proceso de innovación.

Fase 2: Incidencia y evaluación

Esta etapa es el momento de sopesar pros y contras de una idea. La incidencia y la evaluación tienen que llevarse a cabo al mismo tiempo para eliminar las ideas que carecen de potencial sin permitir que los interesados directos rechacen las ideas impulsivamente basándose únicamente en su novedad. Los autores se dieron cuenta que las compañías tenían más éxito cuando el proceso de evaluación fue transparente y estandarizado, porque los empleados y/o socios se sintieron más cómodos contribuyendo cuando pudieron anticipar cómo se juzgarían sus ideas. Por ejemplo, un ingeniero de software de una organización de tecnología de la información dijo: “Una de las cosas con las que he luchado es con las evaluaciones de mis ideas. Algunas de mis ideas encienden fuegos por aquí, mientras que otras son aplastadas. No hace falta decir que me pongo escéptico cuando los empleados, socios o clientes me piden ideas y luego no dan retroalimentación sobre por qué no se persigue una idea”.

²<http://sloanreview.mit.edu/article/the-five-stages-of-successful-innovation/>



Fase 3: Experimentación

La fase de experimentación pone a prueba la sostenibilidad de las ideas para una organización concreta en un momento determinado y en un entorno concreto. En esta etapa, es importante determinar quién será el cliente y para qué utilizará la innovación. Con esto en mente, la empresa o los trabajadores autónomos podrían descubrir que aunque alguien tiene una gran idea, está adelantado a su tiempo o simplemente no es adecuado para un mercado en particular. Sin embargo, es importante no interpretar este tipo de descubrimientos como fracasos, ya que en realidad podrían ser los catalizadores de nuevas y mejores ideas.

El rediseño interior reciente de Washington Mutual Inc proporciona un buen ejemplo de cómo funciona la experimentación exitosa. En lugar de aplicar un nuevo diseño a todas sus sucursales, la compañía bancaria y de seguros, con sede en Seattle, Washington, implementó el diseño en sólo un par de lugares para ver cómo se recibiría. Posteriormente, cuando los clientes respondieron favorablemente, el banco llevó su innovación al siguiente nivel, aplicando un nuevo diseño a varias otras sucursales. De esta manera, la empresa no perdió dinero y tiempo aplicando una nueva idea de una sola vez sin saber si iba a tener éxito.

Fase 4: Comercialización

En la fase de comercialización, la organización debe mirar a sus clientes para verificar que la innovación realmente resuelve sus problemas y luego analizar los costos y beneficios de la implementación de la innovación. Los autores deben asegurarse de señalar que “una invención sólo se considera una innovación una vez comercializada”. Por lo tanto, la etapa de comercialización es importante, similar a la incidencia política, ya que lleva a las personas adecuadas para avanzar la idea a la siguiente etapa de desarrollo. Por ejemplo, un director ejecutivo dijo: “Aprendimos una cosa sencilla: los investigadores y creadores de ideas no aprecian los matices del marketing y la comercialización... En el pasado, intentamos involucrar a los investigadores en los aspectos de comercialización del negocio... El resultado final fue dolor y más dolor”.



Fase 5: Difusión e Implementación

La difusión y los estados de implementación son, de acuerdo con los autores, “dos caras de la misma moneda”. La difusión es el progreso de conseguir la aceptación final de una innovación por parte de la empresa, la implementación es el proceso de creación de las estructuras, mantenimiento y recursos necesarios para producirla. Un buen ejemplo de un enfoque exitoso de difusión es el de International Business Machines Corp., que involucra a sus empleados al principio de la etapa de generación de ideas y lleva a cabo los llamados “mermeladas de innovación”, a los que invitan no sólo empleados sino también clientes, socios comerciales e incluso familias de empleados. IBM ayuda a la difusión posterior al dar a todos un interés en la idea desde el principio.

¿CÓMO SE RELACIONA LA ECONOMÍA COLABORATIVA CON EL PROCESO DE INNOVACIÓN?

Uno de los modelos de negocio más innovadores y cambiantes de los últimos años, la “Economía Colaborativa” ha tomado al mundo por sorpresa. De repente, todo el mundo tiene fácil acceso al mundo de los negocios, simplemente por poseer algo que otras personas pueden utilizar. En resumen, la **Economía Colaborativa** representa un **constante bucle de innovación**. Y cuáles son las principales características que impulsan este bucle de la innovación: una transacción rentable y sencilla entre propietario y consumidor; accesibilidad, uso de plataformas basadas en la web; comunidad, un sentido de confianza en el individuo actuando solo; toque personal y flexibilidad. En particular, la Economía Colaborativa está vinculada a todas las etapas de la innovación;

- **Generación y Movilización de ideas.** Muchos jóvenes se enfrentan hoy en día al desempleo, sin embargo están llenos de ideas, pero por lo general sin fondos, pero los modelos de Economía Colaborativa, incluso un activo que no es un activo puede convertirse en uno.



- **Promoción y evaluación.** Los medios sociales podrían jugar un papel principal para que los creadores pongan a prueba su idea y compartan estafas y pros y contras con un público más amplio.
- **Experimentación.** La innovación a pequeña escala se puede experimentar fácilmente utilizando la plataforma, esta etapa puede ser valiosa para los desempleados, ya que pueden ver si la idea puede aportar dinero a sus bolsillos, pero también puede generar mejoras o incluso ideas más grandes.
- **Comercialización.** El principal objetivo de los desempleados implicados en la Economía Colaborativa es comercializar su actividad, ya que pasan por una fase previa, en la que no pueden fracasar.
- **Difusión e Implementación.** Los medios sociales, plataformas con buenas ideas se extienden fácilmente a un público más amplio.



Concepto de innovación abierta y su relación con la Economía Colaborativa

La economía colaborativa ofrece numerosas ventajas que la sitúan entre las herramientas más poderosas para crear ventajas competitivas. Se cree que la economía compartida ganará un enorme potencial de negocio en los próximos años, lo que promoverá a importantes impulsores de valores.

La Economía Compartida es impulsada de forma efectiva por la tecnología e innovación disruptiva. La crisis financiera también apoyó indirectamente a la economía compartida. No es ninguna coincidencia que se fundaran muchas empresas de igual a igual durante los años 2008-2010 como consecuencia de la crisis financiera mundial (The Economist, 2013).

El acceso de la gente a los productos “para compartir” es más fácil que nunca. Es casi gratis encontrar un coche sin usar o un piso vacío. La Economía Colaborativa funciona como una plataforma que actúa como intermediario entre compradores y vendedores privados, permitiéndoles compartir sus recursos. El auge de la economía colaborativa ofrece nuevas oportunidades que muchas personas desean aprovechar. La economía colaborativa pone un gran énfasis en la innovación y las tecnologías que serían más favorables a la explotación de los recursos naturales.

Un tema clave a lo largo del siglo XXI es la colaboración y, en lo que respecta a nuestro punto, la innovación se centra en las asociaciones. El ritmo de cambio, en particular el cambio tecnológico, es demasiado rápido para que una persona u organización tenga toda la experiencia necesaria. Necesitamos asociarnos y colaborar para permanecer en el juego. Asociarse también te permite tener el mejor acceso al talento, puedes agarrar lo que necesitas, cuando lo necesites.

La colaboración vía internet se ha convertido rápidamente en la corriente principal de nuestras vidas, tanto personalmente como profesionalmente. La colaboración masiva está alcanzando nuevas cotas a través del “crowdsourcing” y la innovación abierta, creando resultados disruptivos y transformadores. “Crowdsourcing” es eliminar los



límites tradicionales entre las empresas, creando un ambiente poroso que atrae al resto del mundo, ya sean clientes, canales, socios u otros. **Impulsa la innovación abierta** y el desarrollo de nuevos negocios a un ritmo sin precedentes que, a su vez, alimenta la interrupción, el cambio y la innovación en los negocios tradicionales. Está remodelando el negocio y la economía, creando una nueva tendencia importante de la industria exterior- la economía colaborativa.

La innovación abierta como término fue acuñada por primera vez por Chesbrough (2003). Según Chesbrough “La innovación abierta significa que las ideas valiosas pueden venir desde dentro o fuera de la empresa y del mismo modo, pueden ir al mercado desde dentro o fuera de la empresa. Este planteamiento sitúa las ideas externas y los caminos externos en el mismo nivel de importancia que el reservado para las ideas internas y los caminos al mercado durante la era de la innovación cerrada”. A pesar de que la definición de la innovación abierta de Chesbrough está muy extendida en la literatura, se ha hecho un esfuerzo por ramificar aún más el concepto. West & Gallagher (2006, p. 320) ofrecían la siguiente definición: “La innovación abierta significa fomentar y explorar sistemáticamente una amplia gama de fuentes internas y externas para oportunidades de innovación, integrando conscientemente esa exploración con capacidades y recursos sólidos, y explotando ampliamente esas oportunidades a través de múltiples canales”. El enfoque de la innovación abierta cambia la interacción entre la empresa y el entorno en el que opera.

El planteamiento colaborativo para el desarrollo de la innovación aporta una nueva calidad al proceso de la innovación. Este concepto permite a los agentes externos a participar en el proceso de innovación y beneficiarse de la innovación a cambio de compartir sus propios conocimientos. La innovación abierta y la economía colaborativa son los componentes clave de la estrategia de economía colaborativa³.

³ https://msed.vse.cz/msed_2017/article/112-Spacek-Miroslav-paper.pdf

La innovación abierta ofrece diversos beneficios a empresas y/o personas operando en un programa de colaboración global:



- Reducción del coste de investigación y desarrollo
- Potencial de mejora de la productividad del desarrollo
- Incorporación de clientes en la fase inicial del proceso de desarrollo
- Aumento de la precisión en la investigación de mercado y la orientación al cliente
- Potencial de sinergia entre las innovaciones internas y externas
- Potencial para el marketing viral¹



Herramientas de fácil uso para la gestión de la innovación

Viima (www.viima.com). La mejor manera de recoger y desarrollar ideas. Viima de forma breve¹:

- Divertido y atractivo modo de recoger y desarrollar ideas
- Adaptable y flexible, soportando múltiples casos de ideas diferentes dentro de una misma organización
- Adecuado para ideas internas y externas
- Apoya a diferentes procesos de innovación en distintos tableros de ideas
- Fácil de configurar y aprender

La **Plataforma HYPE de gestión de la innovación³ Industria (www.hypeinnovation.com)** plataforma líder para gestionar la innovación, desde áreas estratégicas y de campañas de ideas hasta el desarrollo de conceptos e implementación de proyectos.

IdeaLab² es un software Suite de innovación desarrollada para ayudar a empresas a resolver retos del siglo XXI.

Software de gestión de la innovación para la empresa³ (www.brightidea.com). Las ideas de superficie para identificar nuevos productos y mercados, mejorar la experiencia del cliente, agilizar los procesos y aumentar el compromiso de los empleados.

¹<https://www.viima.com/>

²<https://collectiveinnovation.com/>

³<https://www.spigit.com/demo/?sgSource=Capterra&sgmedium=paid&sgcampaign=capterra>



Conclusiones:

La formación relacionada con la innovación y la creatividad no será la formación “típica”, por lo que sugerimos ser un tipo de formación “experimental”, en la que el participante se verá obligado a utilizar sus competencias creativas e innovadoras⁵:

1. Fase: Proceso de innovación – Estos procesos típicamente incluyen pasos tales como entender el propósito y la audiencia/usuario; generar ideas; evaluar y seleccionar ideas; probar y refinar ideas a través de un ciclo de retroalimentación y revisión; desarrollar y presentar un producto o solución final. Para cada uno de estos pasos, se les puede pedir a los participantes que empleen de forma regular una variedad de protocolos y herramientas que les ayuden a ser más efectivos.
2. Fase: Diseño de proyectos para sacar a la luz la creatividad – Pensar sobre como los participantes deberían crear un producto original o proponer soluciones a un problema – cuanto más auténtico, mejor, ya que una importante parte del proceso de innovación implica entender a su audiencia o usuario final.
3. Fase: Herramientas y técnicas en la creatividad – Los participantes usarán herramientas para la gestión de la innovación y herramientas para la creatividad que están disponible gratuitamente en internet.
4. Fase: Creatividad en el equipo–Se basa en la creatividad aplicada, cómo las ideas creativas ocurren, cómo se convierten en innovaciones, y cómo la creatividad puede ser infundida en cada uno de los aspectos de la organización o en este caso en un equipo. Proporcionar ejemplos de un amplio rango de industrias y organizaciones.

El objetivo principal para el entrenamiento debería ser: PIENSA-ESCUCHA-RESPETA-IMPLANTA!

Pensar creativamente significa que usted:

- Use una amplia gama de técnicas de creación de ideas (como la “lluvia de ideas”)



⁵Incluso si el material de formación está previsto para la formación en línea, esta parte debe ser práctica y no teórica.

- Crea ideas nuevas y valiosas (conceptos incrementales y radicales)
- Elabora, refine, analiza y evalúasus propias ideas para mejorar y maximizar los esfuerzos creativos.

Trabaja creativamente con otros:

- Desarrolla, implementa y comunica nuevas ideas a otros de forma efectiva.
- Sé abierto y responsable de nuevas y diversas perspectivas; incorpora la entrada y la retroalimentación del grupo en el trabajo
- Demuestra originalidad e incentiva en el trabajo y comprende los límites del mundo real para adoptar nuevas ideas
- Considera el fracaso como una oportunidad para aprender; comprender que la creatividad y la innovación es un proceso cíclico a largo plazo de pequeños éxitos y errores frecuentes.

ImplementarInnovaciones

- Actuar sobre ideas creativas para hacer una contribución tangible y provechosa al campo en el que se producirá la innovación.



Fuentes:

<http://www.p21.org/about-us/p21-framework/262>

<https://strategymeetsaction.com/news-and-events/sma-blog/crowdsourcing-and-open-innovation-powering-the-shared-economy/>



Casos de estudio

Caso de estudio 1: Idea de Generación y Movilización

<https://www.ideo.com/about>

IDEO, la empresa de David Kelley ayudó a crear muchos iconos de la generación digital

Video (charla TED):

https://www.ted.com/talks/david_kelley_how_to_build_your_creative_confidence

Caso de estudio 2: Casos de estudio de creatividad en el desarrollo de productos innovadores

<http://oro.open.ac.uk/28441/1/CaseStudiesOfCreativity2.pdf>

Caso de estudio 3: Una lista de casos de creatividad e innovación

<http://creativityandinnovation.blogspot.si/2008/06/creativity-and-innovation-case-studies.html>

Videos

Video 1: ¿Qué es la creatividad y la innovación?

<https://www.youtube.com/watch?v=FXJUDyqobbM>

Video 2: ¿Cómo ser más creativo?

<https://www.youtube.com/watch?v=CSROnM17S8s>

Video 3: Pensamiento creativo—cómo salir de la rutina y generar ideas: Giovanni Corazza en TEDxRoma

<https://www.youtube.com/watch?v=bEusrD8g-dM>

Video 4: Cómo desarrollar buenas ideas | Mark Rober | TEDxYouth@ColumbiaSC

<https://www.youtube.com/watch?v=L1kbrlZRDvU>

Video 5: El arte de la innovación | Guy Kawasaki | TEDxBerkeley

<https://www.youtube.com/watch?v=Mtjatz9r-Vc>

Video 6: Steve Jobs: Creatividad e Innovación

<https://www.youtube.com/watch?v=UJYLe7gPNzY>

Video 7: NUESTRO ENFOQUE DE LA INNOVACIÓN ES TOTALMENTE ERRÓNEO | DIANA KANDER | TEDXKC

<https://www.youtube.com/watch?v=pii8tTx1UYM>

Lecturas complementarias

www.viima.com

www.hypeinnovation.com

www.brightidea.com

Curso online gratis para la creatividad y la innovación en la Web:

<http://www.open.edu/openlearn/money-management/creativity-and-innovation/content-section-0>

www.open.edu/openlearn/.../creativity-and-innovation/altformat-word

¿Puede ser enseñada la creatividad?

<https://www.creativityatwork.com/2012/03/23/can-creativity-be-taught/>

Entrenamiento de la creatividad en el lugar de trabajo por Richard L. Williams

http://www.businessperform.com/articles/leadership/coaching_creativity.html

La innovación empieza con la creatividad

<http://insights.wired.com/profiles/blogs/innovation-begins-with-creativity#axzz4tm1L2xQF>

Conocimiento, creatividad e innovación

<http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/kci-article>

Causa y efecto: Barreras de la creatividad y la innovación

<https://www.trainingindustry.com/workforce-development/articles/cause-and-effect-barriers-to-creativity-and-innovation.aspx>

Colecciones de ideas: Un vínculo entre la creatividad y la innovación

<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14479338.2016.1270765>

<https://www.cairn.info/revue-management-2014-3-page-180.htm>



Επιμελητήριο Αρκαδίας



COORDINA Organización de Empresas y Recursos Humanos, S.L.



CPU - Gospodarska zbornica Slovenije Center za poslovno usposabljanje



FORBA - Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt



RCCI - Ruse Chamber of Commerce and Industry



Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Valencia

