

Soft Skills en una cultura empresarial



Co-funded by
the European Union





Co-funded by
the European Union

El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

Versión: 2 de enero de 2024

Índice

Preámbulo	5
Recordatorio	6
Material de fondo	7
Capítulo 1 - Nuevas formas de gestionar los recursos humanos	8
1.1 Contextualización y definición de la gestión de recursos humanos	8
1.2 Aspectos jurídicos de la gestión de los recursos humanos	9
1.2.1. Leyes europeas	9
1.2.2. Legislación asociada	10
1.3 Un proceso europeo de gestión de los recursos humanos	36
1.3.1. Preparación de la contratación	36
1.3.2. Selección del candidato	37
1.3.3. Incorporación	38
1.3.4. Vida laboral cotidiana	38
1.3.5. Desembarque	
Capítulo 2 - El aprendizaje basado en el trabajo como perspectiva de la formación en Soft Skills	40
2.1. Contextualización y definición del aprendizaje basado en el trabajo en la formación profesional continua	40
2.1.1. Educación y Formación Profesional Continua (EFPC)	40
2.1.2. El aprendizaje basado en el trabajo como forma de EFPC	41
2.2. Aspectos jurídicos del aprendizaje basado en el trabajo en la EFPC	41
2.2.1. Políticas europeas	42
2.2.2. Políticas de los socios	46
2.3. Un proceso europeo de aprendizaje basado en el trabajo	47
2.3.1. Análisis de la actividad	47
2.3.2. Secuencia preparatoria	47
2.3.3. Situación práctica y fase reflexiva	47
Un nuevo enfoque	59
Referencias	50
Anexos	51
Póngase en contacto con	



Preámbulo

Esta guía es la base de nuestro proyecto "Soft Skills 2.0", cuyo objetivo es desarrollar herramientas que integren las Soft Skills en las prácticas de recursos humanos (RRHH) y desarrollar un programa de Aprendizaje Basado en el Trabajo de Soft Skills.

El proyecto Erasmus+ "Soft Skills 2.0" es una continuación del anterior proyecto Erasmus+ "Soft Skills". Su objetivo es ir más allá que el proyecto anterior desarrollando un programa de Aprendizaje Basado en el Trabajo, así como herramientas y métodos para integrar las Habilidades Blandas en las prácticas de gestión de las empresas europeas.

El objetivo es crear un método para ofrecer un "servicio completo de Soft Skills" a las personas que están lejos del empleo y/o tienen una discapacidad y construir las herramientas educativas adecuadas para los futuros empleados y para las empresas que expresen el deseo de integrar las Habilidades Blandas en su cultura corporativa.

Cada uno de los siete socios europeos del proyecto es una organización sin ánimo de lucro, un proveedor de servicios sociales o una empresa social que trabaja con y para personas alejadas del empleo y/o con discapacidad. Estas personas corren un mayor riesgo de exclusión y se encuentran en desventaja a la hora de buscar trabajo o realizar prácticas. Por lo tanto, es obligatorio facilitar su progreso y desarrollo en la sociedad de cualquier forma posible. Esto se hace ofreciendo un método de Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL) y proporcionando herramientas a las organizaciones para que puedan tener en cuenta las Soft Skills adquiridas por estas personas. Trabajar con diferentes países también significa trabajar dentro de diferentes marcos jurídicos nacionales y diferentes contextos culturales. Asegurarse de que las herramientas y métodos creados son legal y prácticamente utilizables en cada país europeo representado es una prioridad y sólo hará que este proyecto sea más eficiente y flexible.

Esta guía analiza los requisitos y hace balance de las especificidades y la posible transferibilidad entre los países socios, tanto en términos de Aprendizaje Basado en el Trabajo como de herramientas de gestión de recursos humanos (GRH). Así, estudia las obligaciones legales en términos de gestión de recursos humanos y Aprendizaje Basado en el Trabajo en cada país socio del proyecto "Soft Skills 2.0". El objetivo es proporcionar un itinerario europeo típico que integre las Soft Skills en la contratación y la gestión en las empresas europeas y especificar las modalidades del Aprendizaje Basado en el Trabajo en Europa.

Recordatorio

Nuestro enfoque considera las Soft Skills como habilidades personales e interpersonales, cercanas a los rasgos de la personalidad. Son esenciales en la vida profesional y complementan las habilidades y conocimientos especializados. A diferencia de las habilidades técnicas, que son específicas de una o varias ocupaciones, las Soft Skills son transversales y pueden utilizarse en varios contextos profesionales y personales.

Habilidades técnicas	Soft Skills
Competencias y conocimientos técnicos	Competencias interpersonales y personales
Especializada	Interdisciplinar

Las Soft Skills pueden dividirse en dos grupos:

- Habilidades interpersonales, necesarias para comunicarse e interactuar con otras personas.
- Habilidades intrapersonales, que son habilidades internas, percepciones y actitudes que se manifiestan dentro de la mente de una persona.

Las competencias interpersonales son un recurso valioso en cualquier contexto personal o profesional, y hoy en día son muy solicitadas por los reclutadores y los empleadores. Son útiles para la formación, la elección de carrera o la movilidad y afectan en particular a los grupos poco cualificados. De hecho, las personas poco cualificadas tienen menos posibilidades de encontrar un empleo y la formación en competencias interpersonales puede contribuir a mejorar sus oportunidades.

¿Qué se ha desarrollado en el proyecto Erasmus+ "Soft Skills"?

El primer proyecto Erasmus+ "Soft Skills" facilitó el acceso a las Soft Skills a personas con bajos niveles de cualificación y/o con discapacidad, con el fin de acelerar su integración profesional. Tras crear un marco de 20 Soft Skills específicas - la base del primer proyecto que puedes encontrar como anexo en esta Guía - el partenariado diseñó un método y numerosas herramientas pedagógicas para la formación y evaluación de las Soft Skills. Aquí puedes encontrar una visión general:

El "**Catálogo europeo de referencias de Soft Skills**" ofrece una visión general del enfoque del proyecto sobre Soft Skills: contiene la lista de Soft Skills definidos dentro del proyecto, los niveles de adquisición y sus definiciones, así como una descripción del proceso de adquisición de Soft Skills y la contextualización y evaluación vinculadas al mismo.

El "**Kit de formación para la puesta en práctica de las Soft Skills**" ofrece toda la información sobre la preparación y puesta en práctica de la formación en competencias interpersonales en cualquier organización y con cualquier tipo de alumnos. Describe detalladamente el método y el programa de formación y proporciona fichas resumen de los cursos de formación para cada nivel. También ofrece sugerencias sobre las herramientas pedagógicas que se deben utilizar en cada etapa de la formación o la actitud que se debe adoptar como formador.

Las "**Fichas de herramientas para entrenar las Soft Skills**" muestran una colección de más de 80 herramientas que pueden utilizarse para entrenar las Soft Skills. Las herramientas se basan en la experiencia previa de los socios del proyecto (herramientas con las que han aprendido durante su formación inicial o a lo largo de su carrera profesional, así como herramientas desarrolladas y/o adaptadas más específicamente para este proyecto). Estas herramientas requieren poco equipamiento y pueden aplicarse fácilmente a diversos contextos. El kit de formación explica con más detalle su uso.

La "**Formación para formadores**" es un programa y un contenido de formación para formadores, supervisores técnicos, tutores y evaluadores que quieran aprender a utilizar las herramientas del proyecto y formar sin problemas en Soft Skills..

Las "**Técnicas de facilitación**" ayudan al formador/supervisor técnico/tutor/asesor a apoyar a sus alumnos en la fase de consolidación de una situación laboral. Recoge ideas sobre cómo poner en práctica las Soft Skills en la rutina laboral diaria, actuar como modelos de conducta y asesorar a sus aprendices.

El "**Protocolo de contextualización y evaluación de Soft skills**" proporciona todos los medios para evaluar y atestiguar la adquisición de una Soft Skill. Describe los diferentes momentos y métodos de evaluación y te da herramientas para hacer la contextualización y la evaluación correctamente.

Puede encontrar todas las herramientas y detalles de este proyecto en su sitio web:
www.softskills-project.eu

Descubramos ahora lo que ofrece Erasmus+ "Soft Skills 2.0".

Capítulo 1: Nuevas formas de gestionar los recursos humanos

Como sabemos, las Soft Skills son una combinación de habilidades sociales y relacionales, rasgos de personalidad y actitudes que complementan las habilidades técnicas. Hoy en día, las Soft Skills son muy buscadas por los reclutadores (entre el 70% y el 85% dependiendo del país europeo) y los estudios demuestran que el 85% del éxito profesional y la estabilidad provienen de las habilidades sociales y relacionales desarrolladas a lo largo de los años. Las personas que trabajan en recursos humanos están cada vez más interesadas en integrar estas competencias en sus procesos de gestión y contratación.

Para las personas con un bajo nivel de cualificación o con discapacidad, poder poner en valor sus Soft Skills es una gran ventaja. De hecho, como dijo Charles Darwin, "No es la especie más fuerte la que sobrevive, sino la que mejor se adapta al cambio". Las Soft Skills son una de las formas de adaptarse al cambio y su reconocimiento y valorización ofrecen muchas oportunidades: sea cual sea la cualificación profesional o el trabajo desempeñado, la utilidad de las Soft Skills es universal y transferible. Estas son las Soft Skills que añadirán una ventaja a la candidatura de un futuro empleado y es su identificación lo que marcará la diferencia en el mercado laboral o dentro de una empresa.

Uno de los objetivos de este proyecto es ofrecer herramientas al personal de RRHH y a los reclutadores para integrar y tener en cuenta las Soft skills de forma innovadora en sus procesos de reclutamiento y gestión. Esta guía presenta tanto los aspectos legales europeos y nacionales que rigen las prácticas de gestión de recursos humanos en cada uno de los países socios del proyecto (Francia, Bélgica, Austria, España y Eslovenia) como un proceso europeo de gestión de recursos humanos perfectamente adaptado a las limitaciones legales a las que se enfrentan estos países.

1.1 Contextualización y definición de la gestión de recursos humanos

¿A qué nos referimos cuando hablamos de gestión de recursos humanos o de procesos de gestión de recursos humanos?

La gestión de recursos humanos es el proceso de gestionar a las personas en las organizaciones de forma estructurada y rigurosa. El departamento de gestión de recursos humanos de una empresa tiene la responsabilidad de contratar empleados, rescindir contratos, formar y desarrollar a sus empleados y ocuparse de otras cuestiones relacionadas con los recursos humanos en una empresa.

Los procesos de gestión de recursos humanos son las rutinas específicas de una determinada empresa para gestionar todos los aspectos relacionados con sus recursos humanos. Estos procesos son creados principalmente a título individual por las propias empresas y no siguen ninguna directriz universal. No existe un proceso estandarizado de gestión de recursos humanos dictado por la Unión Europea ni por ningún país europeo.

Sin embargo, existen aspectos legales a nivel europeo y nacional que proporcionan un marco para la gestión de los recursos humanos en cada empresa que garantizan un determinado estándar en todos los países miembros de la Unión Europea.

1.2 Aspectos jurídicos de la gestión de los recursos humanos

La prioridad es garantizar que todas las herramientas y métodos creados en este proyecto sean legal y prácticamente utilizables en todos los países europeos representados. ¿Cuáles son los aspectos legales en la Unión Europea y en cada uno de los países socios en materia de gestión de recursos humanos? ¿Cuáles son los pasos obligatorios en un proceso de gestión de recursos humanos para que pueda ser aplicado por cualquier país socio?

1.2.1. LEGISLACIÓN EUROPEA

En la Unión Europea, las leyes se aplican para garantizar una norma predefinida en todos sus Estados miembros en los siguientes ámbitos:

- Salud y seguridad en el trabajo
- Igualdad entre hombres y mujeres
- Protección contra la discriminación por motivos de sexo, raza, religión, edad, discapacidad y orientación sexual.
- Condiciones laborales: trabajo a tiempo parcial, contratos de duración determinada, jornada laboral, empleo de jóvenes, información y consulta de los trabajadores.
- Servicios de apoyo
- Reglamento general de protección de datos (RGPD)

Los Estados miembros de la UE deben asegurarse de que sus legislaciones nacionales protegen estos derechos. Además, según el principio de subsidiariedad de la Unión Europea, ésta sólo actuará colectivamente si las competencias propias de los Estados miembros son insuficientes.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, la UE no dispone aún de un marco jurídico específico, pero dos organizaciones diferentes contribuyen a mejorar y maximizar el despliegue de las políticas relativas al trabajo:

- **El Observatorio Europeo de Política de Empleo (OEPE):** El objetivo del OEPE es mejorar la elaboración de las políticas europeas y nacionales proporcionando información, análisis y perspectivas sobre el diseño, la aplicación, el seguimiento y la evaluación de las políticas.
- **La Red Europea de Servicios Públicos de Empleo (ENPES):** La ENPES ha sido creada por el Consejo y el Parlamento Europeo para maximizar la eficiencia de los servicios públicos de empleo (SPE).

Dado que la Unión Europea no tiene un papel legislativo en la gestión de los recursos humanos, es necesario profundizar en los aspectos jurídicos de cada país socio.

1.2.2. LEYES DE LOS SOCIOS

En toda Europa, los países tienen diferentes normas, códigos laborales, leyes, convenios y acuerdos específicos que contienen textos que ayudan a crear un marco para la gestión de los recursos humanos.

En cada país socio del proyecto, las políticas relativas a la gestión de los recursos humanos se definen a distintos niveles: por un lado, pueden determinarse y gestionarse a escala regional, mientras que, por otro, algunos países trabajan a escala nacional. También ocurre que las normas son diferentes cuando se trata de empresas públicas o privadas.

El siguiente cuadro ofrece una visión general de quién gestiona la política y dónde están redactadas las normas en cada país socio.

ASPECTOS JURIDICOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

¿DÓNDE ESTÁN ESCRITAS LAS NORMAS?

AUSTRIA

Existen aproximadamente 50 leyes federales relativas al derecho laboral. (Lista de leyes: <https://www.jusline.at/laws/index/1/1>) Existen diferentes leyes laborales relevantes para la gestión de RRHH en el sector privado y en el sector público. Ejemplos de leyes laborales relevantes para la gestión de RRHH en el sector privado:

Derecho contractual laboral (Arbeitsvertragsrecht)
Código Civil General (Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch - ABGB)
Ley de asalariados (Angestelltengesetz)
Ley Constitucional del Trabajo (Arbeitsverfassungsgesetz - ArbVG)

Sector público:
Ley de Publicidad (Ausschreibungsgesetz - AusG)
Ley de la Función Pública de 1979 (Beamten-Dienstrechtsgesetz - BDG)
Ley de Personal Contratado de 1948 (Vertragsbedienstetengesetz - VBG)

Otras leyes federales:
Ley de Formación Profesional (Berufsausbildungsgesetz - BAG)
Leyes federales que regulan profesiones específicas (Berufsgesetze)
Ley de Igualdad de Trato (Gleichbehandlungsgesetz - GIBG) - la B-GBG se aplica a nivel federal y la L-GBG a nivel provincial

Ley de Empleo de Personas con Discapacidad (Behinderteneinstellungsgesetz)

Ley austriaca de protección de datos (Österreichisches Datenschutzgesetz DSG) por la que se aplica el Reglamento General de Protección de Datos (Datenschutz-

Grundverordnung DSGVO)

Diversas leyes federales para regular profesiones específicas (Berufsgesetze)

Convenios colectivos (KV - Kollektivverträge)

Diversas directivas de la UE (véase más abajo)

Otras leyes nacionales regulan la formación profesional o profesiones específicas.

Otra fuente importante son los convenios colectivos (Kollektivverträge).

Los RRHH también deben cumplir la Ley de Igualdad de Trato o la Ley de Empleo de Personas con Discapacidad.

Todo tratamiento de datos debe ajustarse a la Ley austriaca de Protección de

Datos, por la que se aplica el Reglamento General de Protección de Datos.

Existen varias directivas de la UE que deben incorporarse a la legislación nacional.

¿QUIÉN GESTIONA LAS POLÍTICAS?

La política se gestiona a distintos niveles, desde el empresarial al sectorial, pasando por el federal, el nacional y el europeo:

A nivel empresarial y sectorial existen, por ejemplo

- Comités de empresa
- Sindicatos

- Cámara de Comercio (Wirtschaftskammer)

- Cámara de Trabajo (Arbeiterkammer)

- Cooperación social (Sozialpartnerschaft)

Algunas políticas son gestionadas por las autoridades federales de las nueve provincias.

Las demás las gestionan las autoridades nacionales, que deben ajustarse a la política de las autoridades de la UE.

BELGICA

Code du bien-être au travail - Service public fédéral
Emploi, Travail et Concertation sociale
(belgique.be)

<https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/principes-generaux/code-du-bien-etre-au-travail>

Los recursos humanos se rigen por el derecho laboral, que interviene en todos los ámbitos que gestionan: desde la contratación hasta la salida de los empleados, pasando por la remuneración, la formación y las relaciones con los superiores jerárquicos, etc.

Se basa en un conjunto de textos dictados por la ley, los convenios y acuerdos colectivos, o por la empresa.

Para seguir cumpliendo las obligaciones legales y reglamentarias, la organización debe mantenerse constantemente al corriente de los cambios legislativos y reglamentarios, es decir, mantener una vigilancia jurídica.

Su gestión corre a cargo de las autoridades federales. El Código del bienestar en el trabajo incluye todos los decretos de aplicación de la Ley de 4 de agosto de 1996 relativa al bienestar de los trabajadores durante la ejecución de su trabajo (excepto el Real Decreto de 25 de enero de 2001 relativo a las obras de construcción temporales o móviles).

ASPECTOS JURIDICOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

¿DÓNDE ESTÁN ESCRITAS LAS NORMAS?

¿QUIÉN GESTIONA LAS POLÍTICAS?

FRANCIA

Los aspectos jurídicos relativos a la gestión de los recursos humanos están recogidos en el Código del Trabajo (Code du travail). En ocasiones, algunas organizaciones han firmado convenios colectivos (acuerdos colectivos) en los que aparecen normas adicionales.

La política de recursos humanos la gestionan las autoridades centrales. No hay diferencias entre estados, regiones u organizaciones. "

ESLOVENIA

La principal ley que regula el ámbito del derecho laboral en general en Eslovenia es la Ley de Relaciones Laborales (Zakon o delovnih razmerjih - ZDR-1). En su esencia, regula los derechos, obligaciones y responsabilidades de la relación laboral, la protección de determinadas categorías de trabajadores.

Existen muchos otros reglamentos y leyes que afectan a la Ley de Relaciones Laborales y viceversa, por ejemplo

- Ley de Regulación del Mercado Laboral (Zakon o urejanju trga dela - ZUTD),
 - Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo (Zakon o varnosti in zdravju pri delu - ZVZD-1),
 - Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (Zakon o izenačevanju možnosti invalidov - ZIMI).
 - Ley de Rehabilitación Profesional y Empleo de las Personas con Discapacidad (Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov - ZZRZI)
 - Ley de Protección Parental y Prestaciones Familiares (Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih - ZSDP-1)
- También en el sector público:
- Ley de Empleados Públicos (Zakon o javnih uslužbencih - ZJU)
 - Ley del Sistema Salarial del Sector Público (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju - ZSPJS)

Una importante fuente autónoma de derecho son también los Convenios Colectivos (para el sector público, para el sector privado, para diferentes ramas...). Los derechos y obligaciones de las partes de una relación laboral en los convenios colectivos y los reglamentos internos pueden estipularse de forma diferente o más favorable para los trabajadores.

La legislación básica en este ámbito se aplica a todos los empresarios de Eslovenia. Existen algunas diferencias entre el sector público y el privado.

ESPAÑA

1- España se rige por la Constitución Española ([https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con)), que recoge los principales derechos de las personas en relación con el trabajo y, más concretamente, para todo lo relacionado con el empleo, existe el Estatuto de los Trabajadores -

(https://www.boe.es/biblioteca_juridica/publicacion.php?id=PUB-DT-2022-139).

2- En la web del Servicio Público de Empleo Estatal (www.sepe.es) encontrarás toda la información sobre legislación laboral, contratos, tipos y modelos, ofertas de empleo, subvenciones, bonificaciones, ... etc. Esta web contiene información tanto para trabajadores como para empresas.

3- Convenios colectivos, ya sean de ámbito estatal, autonómico o provincial. En la web del Ministerio de Trabajo y Economía Social (https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/ccncc/index.htm) puedes encontrar todos los convenios vigentes.

4- Existen otro tipo de leyes relacionadas con la gestión de los recursos humanos: Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos (<https://www.boe.es/eli/es/l/1982/04/07/13>), Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad (<https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/10/13/901>), Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales (<https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con>),

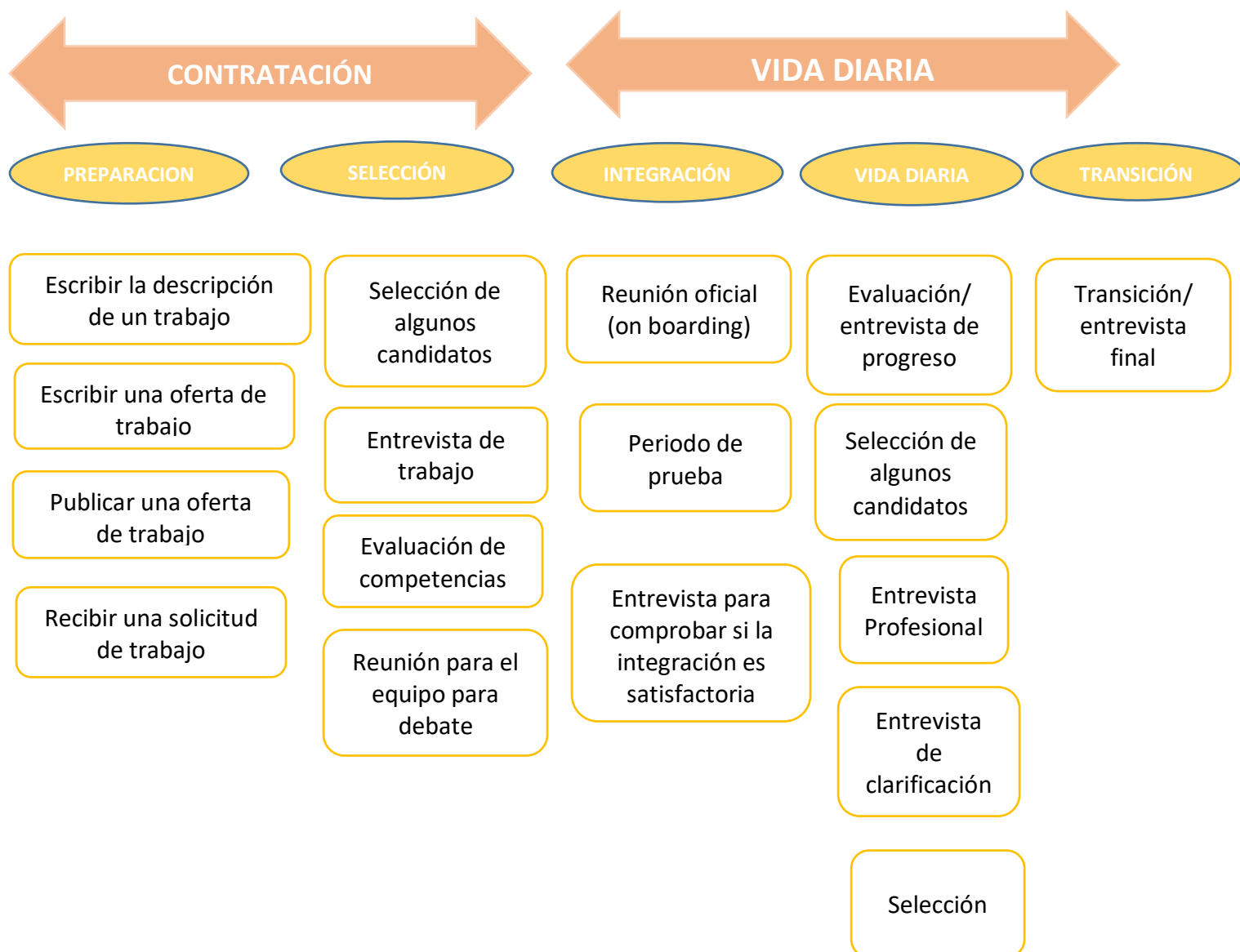
5- A partir de enero de 2022 hay una nueva REFORMA LABORAL, que regula todos los contratos de trabajo, eliminando la mayoría de los contratos temporales y teniendo como premisa general que los nuevos contratos serán de carácter indefinido (<https://www.boe.es/eli/es/rdl/2022/03/22/5>)

6- Jurisprudencia laboral a través de sentencias judiciales.

La mayoría de las políticas son estatales y las gestiona el Gobierno Español. Algunas de estas políticas pueden ser cedidas a las comunidades autónomas, de modo que se gestionen regionalmente.

No basta con mirar dónde y quién gestiona la política para garantizar que las herramientas de las competencias interpersonales se integren en la gestión de los recursos humanos.

Por lo tanto, tenemos previsto adaptar cada fase y etapa del proceso al contexto jurídico de cada país socio. Dado que en Europa no existe un proceso estandarizado de Gestión de Recursos Humanos, decidimos formalizar uno provisional. A continuación, se analiza cada etapa de dicho proceso teniendo en cuenta los aspectos jurídicos de cada país socio.



Cuadro 2 Primer borrador de un proceso de gestión de recursos humanos

El primer paso para desarrollar este proceso de gestión de recursos humanos fue dividir todo el proceso en dos fases: la contratación y la vida diaria en una organización. Lo primero que ocurre es la preparación de todo el proceso de contratación, después viene la selección de un candidato. Una vez contratado el candidato, sigue la integración, que continúa con la vida diaria del empleado dentro de la empresa. El último paso es la transición, ya sea a otro puesto en la empresa o a una empresa diferente.

Basándose en la tabla 2, cada socio pudo examinar las obligaciones legales relacionadas con cada uno de los pasos del proceso. ¿Son obligatorios estos pasos en cada país? ¿Existen leyes o decretos que definan cómo debe llevarse a cabo este paso? Los resultados de esta investigación se presentan en las páginas siguientes.

CONTRATACIÓN

PREPARACIÓN				
	Redactar una descripción del puesto	Redactar una oferta de trabajo	Publicar una oferta de empleo	Recibir una solicitud de empleo
Aspectos legales	No se ha encontrado información al respecto	La Ley de Igualdad de Trato establece que las ofertas de empleo deben redactarse de forma no discriminatoria, es decir, utilizando una formulación neutra y no discriminatoria por razón de sexo. La indicación del salario mínimo es obligatoria.	La Ley de Igualdad de Trato establece que las ofertas de empleo deben publicarse de forma no discriminatoria. Todo el anuncio debe estar diseñado de forma no discriminatoria, incluidas las imágenes, los gráficos y la maquetación. Es obligatorio indicar el salario mínimo. Para el sector público, la Ley de Publicidad regula en qué medios/plataformas deben publicarse las ofertas de empleo para funciones directivas y puestos de mayor rango.	El tratamiento de los datos personales de los solicitantes debe ajustarse al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).
Herramientas disponibles Chance B (definidas en el sistema QM)	Plantillas de perfiles profesionales	Plantillas para anuncios de empleo	Varios portales de empleo, base de datos de los SPE; sección en las páginas de inicio de las empresas, Intranet, publicaciones en medios sociales, anuncios en medios impresos, en centros de formación, colegios, institutos,...	
Herramientas disponibles		Plantillas para anuncios de empleo	Varios portales de empleo, campañas en las redes sociales, campaña "Los empleados contratan empleados", Intranet	Modelos de acuse de recibo
Herramientas disponibles Rogner Bad Blumau (definidas en el sistema QM / proceso de personal)	Descripciones estándar de los puestos de trabajo, actualizadas una vez al año	Sistema de gestión de aplicaciones	Sistema de gestión de aplicaciones	Sistema de gestión de aplicaciones
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	Sí	Sí		Sí

SELECCIÓN					
	Selección de algunos candidatos	Entrevista	Test/evaluación de competencias	Reunión con el equipo para debatir	Selección
Aspectos legales	Las leyes pertinentes son la Ley de Igualdad de Trato, la Ley de Empleo de Personas con Discapacidad (por cada 25 empleados, debe contratarse a una persona con discapacidad o la empresa debe pagar una sanción) y el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).	La ley no regula explícitamente qué preguntas son admisibles o inadmisibles en una entrevista de trabajo. Sin embargo, existe una amplia jurisprudencia al respecto. De nuevo, las leyes relevantes son la Ley de Igualdad de Trato, la Ley de Empleo para Personas con Discapacidad y el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)	Para algunos empleos en el sector público, es obligatorio que los aspirantes superen una prueba de aptitud .	No se ha encontrado información al respecto	Las leyes relevantes son la Ley de Igualdad de Trato, la Ley de Empleo de Discapacitados (por cada 25 empleados, hay que contratar a una persona discapacitada, o la empresa tiene que pagar una sanción) y el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD). En el sector público existe una cuota femenina legalmente vinculante del 50%. En caso de igualdad en la idoneidad de los candidatos, se dará preferencia a las mujeres, si éstas están infrarrepresentadas en el uso o función previstos.
Herramientas disponibles Chance B (definidas en el sistema QM)	Primera conversación exploratoria por teléfono (screening)	Pautas para las entrevistas de trabajo	Pruebas de trabajo (durante un periodo determinado)		Plantillas para enumerar los candidatos y clasificarlos
Herramientas disponibles		Guía entrevista	Prueba de evaluación para aprendices y titulados de secundaria Prueba de trabajo para técnicos	Modelos de acuse de recibo	
Herramientas disponibles Rogner Bad Blumau (definidas en el sistema QM / proceso de personal)	Sistema de gestión de aplicaciones	Prueba de trabajo directamente en el lugar de trabajo	La decisión del equipo es obligatoria	Sistema de gestión de solicitudes (reserva de talentos)	
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	SI	SI	SI	SI	

DAILY LIFE IN A COMPANY

INTEGRACIÓN

	Reunión oficial (incorporación)		Entrevista para comprobar si la integración es correcta
Aspectos legales	No se ha encontrado información relevante	El empresario y el trabajador deben acordar expresamente el periodo de prueba, salvo que el convenio colectivo aplicable establezca un periodo de prueba obligatorio. La duración puede ser de máx. 1 mes según la ley federal. Los convenios colectivos pueden acortar el periodo de prueba, pero no prolongarlo más de un mes. Durante este periodo, la relación laboral puede rescindirse en cualquier momento sin previo aviso. Los aprendices están sujetos a un periodo de prueba de tres meses.	No se ha encontrado información relevante
Herramientas disponibles Chance B (definidas en el sistema QM)	Listas de control para el periodo de incorporación		Entrevistas de orientación, una a las 3 semanas y otra a los 3 meses
Herramientas disponibles			Entrevistas de orientación, una a las 3 semanas y otra a los 3 meses
Herramientas disponibles Rogner Bad Blumau (definidas en el sistema QM / proceso de personal)			2 entrevistas de evaluación con RRHH - cuestionario
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)			SI

VIDA DIARIA				TRANSICIÓN	
	Evaluación / Entrevista de seguimiento	Seguimiento / Recuperación / Entrevista de bienestar	Entrevista profesional	Aclaración / Entrevista de reforma	Transición / Entrevista de fin de carrera
Aspectos legales	En Austria, la "Mitarbeitergespräch" ("entrevista de valoración") suele cubrir los objetivos de los cuatro tipos de entrevistas (entrevistas profesionales, de clarificación, de seguimiento o de evaluación). En el sector privado no existe un derecho legal a la entrevista de valoración. Sin embargo, suele estar regulada en los convenios de empresa o en el contrato de trabajo. Los convenios colectivos también pueden establecer este derecho. En el sector público, la Ley de la Función Pública regula que el superior directamente encargado de la supervisión profesional debe realizar una entrevista de evaluación con cada uno de sus empleados una vez al año. En cualquier caso, el tratamiento de los datos personales de los empleados debe ajustarse al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).				No se ha encontrado información relevante
Herramientas disponibles Chance B (definidas en el sistema QM)	Guía para entrevistas de evaluación y modelo de acta				Lista de control para la entrevista de salida y modelo de acta
Herramientas disponibles	Plantilla para las entrevistas anuales de evaluación barómetro modd (2 o 3 veces al año, 2-3 preguntas, siempre una sobre la satisfacción en el trabajo) encuesta anónima del personal cada año y medio				Charla de salida
Herramientas disponibles Rogner Bad Blumau (definidas en el sistema QM / proceso de personal)	La "araña del empleado" para la (auto)evaluación se utiliza en la entrevista de evaluación				Directrices de gestión de la calidad para las entrevistas de salida
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	SI				SI

CONTRATACIÓN					
PREPARACIÓN					
	Redactar una descripción del puesto	Redactar una oferta de trabajo	Publicar una oferta de empleo	Recibir una solicitud de empleo	
Aspectos legales	<p>La ley no establece un marco para la descripción del puesto de trabajo y su contenido se deja a la libre imaginación de la empresa.</p> <p>Sigue siendo una herramienta de comunicación que permite una gestión cualitativa de los recursos humanos de una empresa.</p> <p>Aunque no es obligatoria, tanto los directivos como los recursos humanos pueden utilizarla para gestionar la carrera de los empleados.</p> <p>Conviene saber: la descripción del puesto no puede contradecir elementos esenciales del contrato de trabajo, como la remuneración o el número de horas trabajadas.</p> <p>Recuerda: el único documento legal específico de un puesto es el contrato de trabajo que se ha firmado. En caso de litigio, éste es el documento que se utilizará como prueba ante un tribunal, por ejemplo".</p>	<p>El empresario es libre de determinar el contenido de la oferta PERO debe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - estar redactada en francés - no contener ninguna información discriminatoria (artículo 1132-1 del Código Laboral) - estar fechada - cumplir las normas de la legislación laboral - tener una relación directa entre las competencias y el puesto de trabajo". 	Distribución gratuita de la oferta de empleo PERO prohibida su venta (se puede, no obstante, pagar a un periódico para que distribuya la oferta, por ejemplo).	En un CV : no es necesario indicar en el CV la edad, las titulaciones, la foto, la dirección, la situación familiar	
Herramientas disponibles	Plantilla	Plantilla		Plantilla	
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	Sí	Sí		Sí (que incluya una parte sobre Soft skills en el CV)	

SELECCIÓN					
	Selección de algunos candidatos	Entrevista	Test/evaluación de competencias	Reunión con el equipo para debatir	Selección
Aspectos legales	<p>Los métodos y técnicas utilizados para ayudar en el proceso de reclutamiento para la selección de un candidato deben cumplir un principio simple: deben ser pertinentes para el fin para el que se utilizan. La información solicitada al candidato sólo puede utilizarse para evaluar su capacidad para ocupar el puesto propuesto o para evaluar sus competencias profesionales.</p> <p>La información recabada debe tener un vínculo directo y necesario con el trabajo propuesto o la evaluación de las competencias profesionales.</p> <p>Recordatorio: toda discriminación está prohibida. Los criterios de discriminación están previstos en el artículo 1132-1 del Código Laboral francés</p> <p>Se informa al candidato de los métodos y técnicas utilizados para ayudar a la contratación. Así, el empresario no podrá utilizar dispositivos que recojan información personal sin informar previamente al solicitante.</p>	<p>Entrevista Job : puede ser colectiva O individual; no se permite preguntar si está embarazada, estado de salud, opiniones políticas/religiosas, afiliación sindical, situación familiar; las preguntas deben tener una relación directa y necesaria con el puesto o sus competencias (no con lo personal).</p>	<p>Se realiza a petición del trabajador (financiado por él mismo) o a petición de la empresa (financiado por la empresa)</p> <p>Objetivo: analizar las competencias, aptitudes y motivaciones profesionales y personales en apoyo de un proyecto de desarrollo profesional y, si es necesario, de formación</p> <p>Atención : Sólo lo realiza un prestador de servicios externo a la empresa</p>	<p>Durante nuestra investigación no se encontró ninguna información</p>	<p>"Los métodos y técnicas utilizados para ayudar en el proceso de reclutamiento para la selección de un candidato deben cumplir un principio simple: deben ser pertinentes para el fin para el que se utilizan. La información solicitada al candidato sólo puede utilizarse para evaluar su capacidad para ocupar el puesto propuesto o para evaluar sus competencias profesionales.</p> <p>La información recabada debe tener un vínculo directo y necesario con el puesto de trabajo propuesto o la evaluación de las competencias profesionales.</p> <p>Recordatorio: toda discriminación está prohibida. Los criterios de discriminación están previstos en el artículo 1132-1 del Código Laboral francés</p> <p>Se informa al candidato de los métodos y técnicas utilizados para ayudar a la contratación. Así, el empresario no podrá utilizar dispositivos que recojan información personal sin informar previamente al solicitante".</p>
Herramientas disponibles	Encuesta				
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	SI	¿Por qué no?			

DAILY LIFE IN A COMPANY

INTEGRACIÓN

Reunión oficial (incorporación)

Conviene saber : El onboarding y la integración representan el 50% de la eficacia de un proceso de contratación.
(Fuente : Pôle emploi)

Entrevista para comprobar si la integración es correcta

→ No hay indicaciones sobre aspectos legales
→ suelen ocurrir tras un periodo de prueba

Aspectos legales

Su duración varía en función del tipo de contrato de trabajo y de la categoría profesional. Puede prorrogarse o extinguirse antes en función del contrato firmado.

Se impone al trabajador si está estipulado en el contrato de trabajo o en la carta de contratación.

Tiene una duración máxima fijada por el Código Laboral, los convenios colectivos o el contrato de trabajo, con, en ciertos casos, la aplicación de normas específicas, " .

Herramientas disponibles

Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)

VIDA DIARIA					
	Evaluación / Entrevista de seguimiento	Seguimiento / Recuperación / Entrevista de bienestar	Entrevista profesional	Aclaración / Entrevista de reforma	
Aspectos legales	PERO es una ley de empresa Objetivo : evaluar el trabajo del trabajador Un trabajador no tiene derecho a rechazar una evaluación si ha sido informado previamente de los métodos y técnicas que se pretenden objetivos y transparentes Los resultados de las evaluaciones son confidenciales Atención: varias malas evaluaciones no justifican un recorte salarial o un despido PERO pueden ser un elemento entre otros para un despido por insuficiencia profesional"	La entrevista profesional (véase la columna siguiente) debe organizarse sistemáticamente cuando un trabajador se reincorpora al trabajo tras una baja de larga duración: baja por maternidad, permiso parental por estudios, permiso para cuidadores cercanos, permiso por adopción, permiso sabático, mandato sindical... Esta obligación se aplica en todas las circunstancias, incluso si el trabajador ya se ha sometido a una entrevista profesional menos de dos años antes de reincorporarse al trabajo.	Tal y como establece el artículo L 6315-1 del Código Laboral francés, "Cuando se contrata a un empleado, se le informa de que cada dos años tendrá una entrevista profesional con su empleador para hablar de sus perspectivas de desarrollo profesional, en particular en términos de cualificaciones y empleo. Objetivo : considerar las perspectivas de desarrollo profesional e identificar las necesidades de formación Los puntos que deben discutirse -el desarrollo profesional del empleado -cuestiones relativas al seguimiento de la formación, la certificación y la progresión salarial o profesional -la evaluación de la empleabilidad del empleado; -la reflexión sobre el futuro del empleado, el puesto que ocupa y su plan de carrera. Atención: no evaluamos el trabajo de los trabajadores Como indica claramente el Código Laboral, la entrevista profesional "no se refiere a la evaluación del trabajo del empleado" (artículo L 6315-1 del Código Laboral). El mismo artículo L 6315-1 del Código de Trabajo ha implementado desde 2014 la obligación de organizar, cada seis años, una entrevista profesional con el propósito, esta vez, de hacer "un inventario sumario de la carrera profesional del empleado". Este inventario permite verificar que el empleado se ha beneficiado efectivamente en los últimos seis años de las entrevistas profesionales semestrales y evaluar si, además: - realizado al menos un curso de formación - adquirido una certificación mediante formación o validación de la experiencia previa, - se ha beneficiado de una mejora salarial o profesional. Al final de cada entrevista, el empresario está obligado a presentar un informe escrito. No se establece ninguna condición material para la organización de estas entrevistas. Puede tratarse, como se indicó durante los debates ante la Asamblea Nacional, de un simple informe que dé fe de la celebración de la reunión".	"En caso de falta grave, el empresario debe convocar al empleado a una entrevista previa a la sanción. Para iniciar el procedimiento disciplinario, el empresario debe notificar al empleado su intención de sancionarle enviándole una carta certificada con acuse de recibo o entregándosela en mano..." Los artículos L1332-1, L1332-2 y L1332-3 del Código Laboral francés limitan el contenido de la carta que debe enviar el empresario. En caso de simple falta, el empresario no tiene que convocar al trabajador a una entrevista a menos que su reglamento interno o un convenio colectivo estipulen lo contrario. El empresario puede optar por notificar la sanción al empleado por correo electrónico o por correo postal, certificado o no".	
	Herramientas disponibles	Herramientas disponibles		Encuesta	
	Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	Necesidad de herramientas de Soft Skills (Sí o NO)	SI	Sí (para proponer algunas formaciones, por ejemplo)	¿Si? (tal vez una formación en Soft skills podría ser una solución para algunos problemas)
				SI	

CONTRATACIÓN

PREPARACIÓN				
	Redactar una descripción del puesto	Redactar una oferta de trabajo	Publicar una oferta de empleo	Recibir una solicitud de empleo
Aspectos legales	Ninguna información	En materia de igualdad de oportunidades, la oferta de empleo debe redactarse sin discriminación. La información sobre el salario no es obligatoria.	En materia de igualdad de oportunidades, la oferta debe redactarse sin discriminación. En el sector público la oferta de empleo debe publicarse en una plataforma (SELOR) de acuerdo con un modelo específico impuesto por un organismo público. En algunas organizaciones, sindicatos y consejos, exigen que las ofertas de empleo se publiquen internamente.	Sometido al GDPR
Herramientas disponibles	Sí, en el sector público	Sí, en el sector público	Página web de SELOR	Sí, en el sector público
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	Sí	Sí	Sí	Sí
Herramientas disponible Soliviers			Página WEB	Sí

SELECCIÓN					
	Selección de algunos candidatos	Entrevista	Test/evaluación de competencias	Reunión con el equipo para debatir	Selección
Aspectos legales	<p>En el sector privado la selección debe producirse sin discriminación, se da preferencia a los candidatos que reúnen las condiciones establecidas en el anuncio de vacante.</p> <p>En el sector público: si las condiciones de titulación y antigüedad son válidas, el candidato debe superar siempre una prueba psicotécnica eliminatoria.</p>	<p>En materia de igualdad de oportunidades, la entrevista debe realizarse sin</p> <p>No existe ninguna regulación en relación con los cuestionarios. En el sector privado, se propone a los candidatos que sean interesantes para la empresa.</p> <p>Para el sector público, si el candidato responde a los requisitos del puesto vacante.</p>	<p>En el sector público diferentes pruebas organizadas por SELOR como las pruebas psicotécnicas así como una organización del trabajo de woods utilizan el método STAR de acuerdo con una entrevista con un jurado. En el sector las pruebas se organizan por la empresa o por una empresa de trabajo temporal.</p>	<p>En el sector público no hay consulta con el equipo. En el sector privado puede proponerse en función de la dirección</p>	<p>En el sector público está gestionado por el SELOR</p> <p>En el sector privado: sólo garantizar la no discriminación</p>
Herramientas disponibles	Organizado por SELOR, pero no disponible (privacidad)	NO	Método STAR	NO	NO
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	SI	SI	SI	SI	SI
Herramientas disponible Soliviers					

DAILY LIFE IN A COMPANY				
INTEGRACIÓN				
	Reunión oficial (incorporación)		Entrevista para comprobar si la integración es correcta	
Aspectos legales	No obligatorio.	Contratos de trabajo temporal y de interinidad : Los tres primeros días de trabajo efectivo se consideran normalmente un período de prueba, durante el cual el empresario y el trabajador pueden rescindir el contrato sin preaviso ni indemnización. No obstante, las partes pueden estipular que no haya período de prueba o que la duración del mismo sea superior o inferior a tres días.	Los empresarios no están obligados a comprobar la integración	
Herramientas disponibles	NO	NO	NO	
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	SI	SI	SI	
Herramientas disponible Soliviers				

VIDA DIARIA					TRANSICIÓN
	Evaluación / Entrevista de seguimiento	Seguimiento / Recuperación / Entrevista de bienestar	Entrevista profesional	Aclaración / Entrevista de reforma	Transición / Entrevista de fin de carrera
Aspectos legales	Los empresarios no están legalmente obligados a evaluar a sus empleados mensual o anualmente. Un aumento salarial tampoco está vinculado a una evaluación. El hecho de que pueda "exigir" una evaluación a su empleador depende de lo que se estipule al respecto en su contrato de trabajo. En la función pública la evaluación es obligatoria con objetivos específicos.	NO OBLIGATORIO → No hay indicaciones relacionadas con aspectos jurídicos	NO OBLIGATORIO. No hay indicaciones relacionados con aspectos jurídicos	NO OBLIGATORIO. No hay indicaciones sobre aspectos jurídicos	NO OBLIGATORIO. No hay indicaciones sobre aspectos jurídicos
Herramientas disponibles	NO	NO	NO	NO	NO
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	SI	SI	SI	SI	SI
Herramientas disponible Soliviers					

CONTRATACIÓN				
PREPARACIÓN				
	Redactar una descripción del puesto	Redactar una oferta de trabajo	Publicar una oferta de empleo	Recibir una solicitud de empleo
Aspectos legales	La ley establece que un empresario con más de 20 empleados debe disponer de una clasificación profesional que describa los trabajos a realizar por los empleados. La ley no proporciona un marco para la descripción del puesto y su contenido se deja al empresario.	Sí en el sector público. Las ofertas de empleo deben redactarse de forma no discriminatoria, es decir, utilizando una redacción no discriminatoria ni sexista.	Sí en el sector público. El empresario publica un puesto de trabajo gratuito; la publicación es pública (medios impresos, web). La ley establece excepciones cuando la publicación no es necesaria; entre ellas se encuentra la contratación de personas con discapacidad.	El tratamiento de los datos personales de los solicitantes debe ajustarse al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).
Obligatorio o no (SI/NO)	SI en el Sector Público	SI en el Sector Público	SI en el Sector Público	SI en el Sector Público
Herramientas disponibles	Cátalogo de empleos (Katalog delovnih mest)			
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	SI	SI	SI	SI

SELECCIÓN					
	Selección de algunos candidatos	Entrevista	Test/evaluación de competencias	Reunión con el equipo para debatir	Selección
Aspectos legales	Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), No discriminación, se da preferencia a los candidatos que cumplen las condiciones establecidas en el anuncio de vacante.	La ley no especifica cómo debe entrevistarse a un candidato, sino que lo deja a discreción del empresario. Debe respetarse el GDPR.	Esto se deja a discreción del empresario.	Preferible pero no obligatorio.	Sin discriminación.
Obligatorio o no (SI /NO)	SI en el Sector Público	SI en el Sector Público			
Herramientas disponibles	Encuesta				
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	SI	SI	SI	SI	SI

DAILY LIFE IN A COMPANY				
INTEGRACIÓN				
	Reunión oficial (incorporación)		Entrevista para comprobar si la integración es correcta	
Aspectos legales	No obligatorio.	<p>El periodo de prueba puede acordarse entre el trabajador y el empresario en el contrato de trabajo.</p> <p>El periodo de prueba no puede superar los seis meses. El periodo de prueba puede prorrogarse en caso de ausencia temporal del trabajo.</p> <p>Durante el periodo de prueba, el trabajador puede dar un preaviso ordinario de rescisión del contrato de trabajo.</p> <p>Si, durante o al término del periodo de prueba, el empresario comprueba que el periodo de prueba del trabajador no ha tenido éxito, puede rescindir el contrato de trabajo del trabajador de forma ordinaria.</p>	Suele ser informal, se produce tras los primeros días de empleo, durante un periodo de prueba.	
Obligatorio o no (SI /NO)		SI en el Sector Público		
Herramientas disponibles				
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	SI	SI		SI

VIDA DIARIA					TRANSICIÓN
	Evaluación / Entrevista de seguimiento	Seguimiento / Recuperación / Entrevista de bienestar	Entrevista profesional	Aclaración / Entrevista de reforma	Transición / Entrevista de fin de carrera
Aspectos legales	Forma parte de la entrevista profesional en el sector público. No es obligatoria.	Forma parte de la entrevista profesional en el sector público. No es obligatoria.	Sí En el sector público (cada año entrevista profesional y mixta de evaluación). En el sector privado no es obligatorio pero sí recomendable.	No obligatorio.	Suele ser una entrevista informal. Algunos empresarios la utilizan, pero no es obligatoria.
Obligatorio o no (SI /NO)			Si en el Sector Público	NO	NO
Herramientas disponibles	Ficha de evaluación		Encuesta		
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	SI	SI	SI	SI	SI

ESPAÑA

CONTRATACIÓN					
PREPARACIÓN					
	Redactar una descripción del puesto	Redactar una oferta de trabajo	Publicar una oferta de empleo	Recibir una solicitud de empleo	
Aspectos legales	NO, pero existe el CNO (Clasificación Nacional de ocupaciones), una lista oficial de ocupaciones que debe figurar en el contrato de trabajo.	No obligatorio	Salario Mínimo Interprofesional	LOPD + No discriminación	
Herramientas disponibles	CNO (Clasificación Nacional de Ocupaciones)	Formulario estandar	Anuncio interno (intranet), publicación en sitios web (infojobs), distribución a través de las redes en las que participamos.		
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	SÍ	SÍ	NO	NO	

SELECCIÓN					
	Selección de algunos candidatos	Entrevista	Test/evaluación de competencias	Reunión con el equipo para debatir	Selección
Aspectos legales	LOPD + No discriminación	No discriminación	No discriminación	No discriminación	No discriminación
Herramientas disponibles	Encuesta		Pruebas por niveles	Lista de puntuación de competencias	
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

DAILY LIFE IN A COMPANY				
INTEGRACIÓN				
	Reunión oficial (incorporación)		Entrevista para comprobar si la integración es correcta	
Aspectos legales	No regulado, no obligatorio	Existe un periodo de prueba regulado a nivel estatal por el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 14: "Podrá pactarse por escrito un periodo de prueba, con sujeción a los límites de duración que, en su caso, se establezcan en los convenios colectivos. En defecto de pacto, la duración del período de prueba no podrá exceder de seis meses para los técnicos titulados, ni de dos meses para el resto de trabajadores. En las empresas de menos de veinticinco trabajadores, el período de prueba no podrá exceder de tres meses para los trabajadores que no sean técnicos titulados".	No regulado, no obligatorio	
Herramientas disponibles	Pack" de bienvenida: Presentación de la memoria anual de la entidad, presentación de las diferentes áreas y personas que componen la entidad.		Cuestionario Estandar	
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	NO	SI	SI	

VIDA DIARIA					TRANSICIÓN
	Evaluación / Entrevista de seguimiento	Seguimiento / Recuperación / Entrevista de bienestar	Entrevista profesional	Aclaración / Entrevista de reforma	Transición / Entrevista de fin de carrera
Aspectos legales	No regulado, no obligatorio	No regulado, no obligatorio	No regulado, no obligatorio	No regulado, no obligatorio	Carta de rescisión Aceptación de la liquidación final. Entrega del certificado de empresa
Herramientas disponibles	Cuestionario Estandar	Cuestionario Estandar	Cuestionario Estandar	Cuestionario Estandar	Cuestionario Estandar
Necesidades de herramientas de Soft Skills (Sí o No)	SI				SI

1.3 Un proceso europeo de gestión de los recursos humanos

De nuevo, en el proyecto "Soft Skills 2.0", nuestro objetivo es contribuir a la incorporación de las Soft Skills en la gestión de los recursos humanos a nivel europeo, proporcionando en última instancia herramientas que puedan ser utilizadas por el personal de recursos humanos y que respeten los aspectos legales de su país. Antes de desarrollar cualquier herramienta, decidimos formular unas directrices para un proceso europeo de gestión de recursos humanos en relación con los aspectos legales de cada país socio europeo. Nuestro objetivo es que este proceso y las herramientas que integran las Soft Skills sean aplicables en el mayor número de países posible.

Basándonos en nuestro proceso provisional europeo de gestión de recursos humanos y en la investigación realizada por los socios, definimos diferentes fases, con algunas subfases para las que podrían desarrollarse herramientas que integrasen las Soft Skills. Estas herramientas se presentarán en el segundo resultado intelectual de nuestro proyecto: la caja de herramientas de Soft Skills.

Veamos ahora más de cerca nuestro proceso europeo de gestión de recursos humanos:



Cuadro 8: Proceso europeo de gestión de los recursos humanos

1.3.1. PREPARACIÓN DE LA CONTRATACIÓN

Al principio de la fase de contratación, es importante preparar a fondo el proceso identificando las necesidades y los deseos de la empresa. Al final de un buen proceso de contratación, debe encontrarse un candidato cualificado.

Lo primero que ocurre en un proceso de contratación tras **identificar la necesidad** de un empleado adicional es **presentar la organización** y definir por qué es atractivo trabajar en ella. Este documento explica, de forma atractiva, qué hace precisamente la organización, qué valores defiende, cuáles son los factores internos y externos que impulsan su popularidad, etc.

Preparar una descripción de la organización facilita mucho la creación de una descripción del puesto y una oferta de empleo. Crear una descripción completa del **puesto** es vital para el proceso de contratación. Debe hacerse con la mayor precisión posible para atraer y encontrar candidatos suficientemente cualificados. La descripción del puesto se utiliza internamente, para definir con exactitud el puesto deseado, sus tareas, deberes y responsabilidades.

Basándose en la descripción del puesto y la descripción de la organización, el equipo de contratación **redactará una oferta de empleo** que se utilizará para atraer a posibles candidatos. Esta oferta de empleo puede utilizarse internamente si la empresa desea cubrir el puesto con empleados existentes o externamente si es interés de la empresa contratar a un candidato externo. Por lo tanto, esta oferta de empleo debe **publicarse** para lograr un alcance considerable. Puede publicarse en el sitio web de la empresa, en diversas plataformas de medios sociales, en sitios web de solicitudes de empleo, periódicos, etc. La captación activa de candidatos, por ejemplo poniéndose en contacto con ellos en LinkedIn, también puede aumentar las posibilidades de encontrar al candidato más adecuado para el puesto.

1.3.2. SELECCIÓN DEL CANDIDATO

Una vez publicada la oferta de empleo, la empresa **recibirá solicitudes de trabajo**; ahora se trata de identificar a la persona más adecuada para la empresa. Esta es la segunda fase del proceso de gestión de recursos humanos.

El trabajo del reclutador consiste en hacer una **selección inicial** de quién podría ser un candidato adecuado y elegir a un pequeño número de personas que parezcan correctas sobre el papel.

Los candidatos seleccionados serán invitados a una **entrevista de trabajo**, que puede tener lugar en la empresa o en línea. Estas entrevistas pueden celebrarse individualmente o con un equipo de contratación. A veces, una empresa realiza varias entrevistas con los candidatos para aumentar la posibilidad de encontrar al candidato adecuado. Un componente clave de las entrevistas es la preparación de las preguntas.

Las pruebas de evaluación de competencias pueden realizarse en distintas fases del proceso de contratación, en función de las prioridades de la empresa. Algunas empresas exigen una evaluación antes de admitir al candidato a una entrevista, otras prefieren hacer este tipo de pruebas durante o después de la entrevista para apoyar la decisión.

Tras todos estos pasos, la empresa podrá **analizar y seleccionar al candidato que** considere más adecuado para la empresa. Antes de notificárselo al candidato elegido, se comprueban sus antecedentes. Por último, se informa al candidato seleccionado de que ha superado la fase de selección y se le ofrece el puesto. Si la oferta es aceptada, el candidato será contratado. Además, es posible informar a los demás candidatos de la decisión y entregarles comentarios sobre sus entrevistas.

1.3.3. INCORPORACIÓN

Tras la selección de un candidato, las responsabilidades del departamento de RRHH continúan para hacer que la vida diaria del nuevo empleado en la empresa sea una experiencia buena y agradable.

La empresa tiene una responsabilidad social hacia sus empleados. La integración también redundará en interés de la propia empresa, ya que garantiza que el empleado se mantenga motivado, trabaje bien y permanezca en la empresa durante mucho tiempo.

El primer paso oficial antes de que un nuevo empleado se incorpore a una organización es **preparar la integración**. El personal de RRHH debe notificar a los compañeros existentes la llegada del nuevo colega. A nivel administrativo, hay que preparar el contrato de trabajo y todos los documentos relacionados. Hay que preparar el puesto de trabajo del nuevo empleado (escritorio, ordenador, equipo, EPI, etc.). También es importante informar al nuevo empleado de su fecha de incorporación y darle toda la información posible para que llegue confiado a su nuevo puesto de trabajo.

Sólo después de haber preparado la integración, el personal de RRHH podrá dar la bienvenida al nuevo empleado y **celebrar una reunión de integración**. Se presentará al empleado la estructura de la empresa, los empleados y las instalaciones. Se le informará sobre las políticas internas o sobre cualquier norma de la empresa y se realizarán los trámites administrativos necesarios. En algunos casos, se puede elegir a un compañero como mentor.

El **periodo de prueba** da al empresario la oportunidad de evaluar el rendimiento del empleado en el nuevo puesto que ocupa. El empleado también tiene la oportunidad de evaluar si la empresa le conviene. La duración del periodo de prueba depende del ámbito de trabajo y de las políticas y leyes del país: algunos países no tienen periodos de prueba. Durante el periodo de prueba, el contrato puede rescindirse con bastante facilidad, si el nuevo miembro del personal no puede realizar sus tareas satisfactoriamente o si el empleado desea rescindir el contrato.

Una vez finalizado el proceso de integración, puede celebrarse una **entrevista de control** con el director o el responsable de RRHH y el empleado para debatir y averiguar si se han satisfecho las necesidades del empleado y si la integración ha sido un éxito o si es necesario realizar algunos ajustes.

1.3.4. VIDA LABORAL COTIDIANA

Tras el proceso de incorporación, la dirección de RRHH se asegura de que se satisfacen las necesidades del empleado en lo que respecta, por ejemplo, a su bienestar dentro de la empresa o a la formación adicional que pueda necesitar.

Dependiendo del país, son obligatorias diferentes entrevistas. Para sintetizar las cosas y tener un proceso y unos pasos adaptados a todos los países socios del proyecto, todos nos pusimos de acuerdo en el término "entrevistas de **la vida laboral cotidiana**".

Las entrevistas de la vida diaria pueden tener distintas finalidades y plazos. Por ejemplo, pueden planificarse entrevistas de evaluación para valorar las competencias y necesidades del empleado. A continuación, el empresario y el trabajador pueden decidir si es aconsejable seguir formándose.

Las entrevistas anuales pueden ser una forma de hacer un seguimiento periódico del empleado. En esta entrevista se puede abordar el bienestar del empleado, cualquier dificultad que esté encontrando o que pueda encontrar en el futuro. Si el empleado necesita más formación, también se puede hablar de ello. Esta entrevista también puede servir para informar al empleado de pequeños errores que haya cometido y corregirlos. Esto puede fomentar una gestión constructiva de los problemas y ayudar a las personas a asumir responsabilidades y aprender de sus errores. Después de un largo periodo de ausencia de un empleado, también es una buena oportunidad para discutir si las condiciones de trabajo anteriores, como las horas semanales, siguen siendo adecuadas o si hay alguna demanda de adaptación.

Además de las entrevistas de la vida diaria, un empleado puede tener o estar obligado a asistir a **sesiones de formación**. Dependiendo de la empresa, estas sesiones de formación pueden impartirse interna o externamente, en el aula o en el lugar de trabajo, y pueden integrarse en el horario del empleado. Cada país socio tiene diferentes obligaciones en materia de formación: en algunos de ellos, las empresas deben proponer obligatoriamente formaciones cada año para cada empleado, mientras que otros países sólo lo recomiendan.

En la segunda parte de esta guía se hará hincapié en el aprendizaje basado en el trabajo en cada país.

1.3.5. OFFBOARDING

Esta fase corresponde a la marcha de un empleado a otro departamento de la empresa, a otra empresa o a la jubilación. La idea aquí es garantizar que el empleado deja su puesto satisfecho y que se han dado todos los pasos para que pueda cerrar su contrato sin preocupaciones.

Por tanto, hay que anticiparse lo mejor posible con un proceso de transición eficaz. La empresa tiene una responsabilidad social por el bienestar de sus empleados, también en estos momentos más delicados. Además de este aspecto moral, ofrecer un proceso de salida claro, eficaz y atento es esencial para garantizar una transición en las mejores condiciones. Cuanto más respetuoso sea el proceso de salida, más hablará positivamente un antiguo empleado de su experiencia. La realización de una "entrevista de salida" permitirá a la empresa escuchar al empleado y recoger información relevante para la mejora y el ajuste de las estrategias de la empresa. Una entrevista de transición interna se produce cuando un empleado cambia de puesto en la empresa. Una entrevista de transición externa se produce cuando un empleado se traslada a otra organización. Una entrevista de fin de carrera se produce antes de que empleado se jubile.

El estudio de los aspectos legales en los 5 países europeos representados por el proyecto (Austria, Bélgica, Francia, Eslovenia y España), nos ha permitido acordar un proceso europeo de gestión de RRHH que puede utilizarse en todos los países. Mientras que algunos países son obligatorios y están enmarcados por normas y leyes en algunos países, otros son sólo indicativos y dan a las empresas cierta libertad a la hora de aplicarlos. Nuestro reto ahora es proporcionar a todo el mundo herramientas de gestión de recursos humanos que integren las Soft Skills y que puedan utilizarse en determinadas etapas clave de este proceso europeo de gestión de recursos humanos. Estas herramientas se presentan en nuestra "Soft Skills Toolbox" que puedes encontrar en nuestra página web: www.softskills-project.eu

Capítulo 2: El aprendizaje basado en el trabajo como nueva perspectiva de la formación en Soft Skills

Después de desarrollar un método y herramientas para enseñar Soft Skills en un entorno de aula en el anterior proyecto Erasmus+ "Soft Skills", el objetivo del proyecto "Soft Skills 2.0" es encontrar una manera de integrar la formación de Soft Skills en un proceso continuo de Aprendizaje Basado en el Trabajo.

Esta formación es un valor añadido que responde a una necesidad cada vez más presente en Europa, sobre todo porque el Aprendizaje Basado en el Trabajo está considerado como el "mejor dispositivo de desarrollo de Soft Skills" según el Barómetro 2020 de Soft Skills.

Este programa de Aprendizaje en el Trabajo está diseñado para personas con bajos niveles de cualificación y/o discapacidad. De hecho, estas personas suelen ser reacias a recibir formación tradicional o formación digital. La experiencia de nuestros socios en Work-Based Learning nos demuestra que este enfoque de la formación se adapta perfectamente a nuestra sociedad y al aprendizaje de Soft Skills. Desarrollar Habilidades Blandas significa asumir nuevos hábitos, a veces en contradicción con comportamientos establecidos. A diferencia de las Habilidades Duras, no basta con entenderlas, recordarlas y practicarlas para conseguirlas. Las Habilidades Blandas requieren una toma de conciencia de nuestros comportamientos, una visión y una aceptación del interés personal por cambiarlos y, sobre todo, la práctica de estos comportamientos en diferentes tipos de situaciones profesionales.

Permitir a las personas con bajo nivel de cualificación y/o discapacidades poner en valor sus Soft Skills es esencial para darles una mejor oportunidad en el mercado laboral. Darles la oportunidad de entrenar sus Soft Skills utilizando métodos de Aprendizaje Basado en el Trabajo es darles la oportunidad de evolucionar y adquirir las habilidades esperadas en el mercado laboral.

Esta guía presenta los aspectos jurídicos europeos y nacionales que rigen el aprendizaje en alternancia en cada uno de los países socios del proyecto (Francia, Bélgica, Austria, España y Eslovenia). También formaliza un proceso europeo de Aprendizaje en el Trabajo perfectamente adaptado a las limitaciones legales a las que se enfrentan estos países.

2.1 Contextualización y definición del aprendizaje basado en el trabajo en la formación profesional continua

¿Por qué hablamos de aprendizaje basado en el trabajo en la formación profesional continua?

2.1.1. Educación y Formación Profesional Continua (EFPC)

La EFPC se define en el glosario europeo de educación y formación de adultos con la intención de adquirir nuevas competencias o desarrollar y mejorar las existentes. (Brugia & Babrauskienė, 2019, 17).

"La EFPC tiene lugar tras la educación y formación iniciales o tras el inicio de la vida laboral. Su objetivo es actualizar los conocimientos, ayudar a los ciudadanos a adquirir nuevas competencias y a reciclarse y seguir desarrollándose personal y profesionalmente. Se basa en gran medida en el trabajo". (Iniciativas de Educación y Formación Profesionales | Espacio Europeo de Educación, s.f.).

Este concepto es importante porque la formación profesional continua puede tener lugar después de haber obtenido un alto nivel de educación o sin ninguna educación previa, lo que es especialmente relevante para "Soft Skills 2.0", ya que uno de los grupos objetivo son las personas con un bajo nivel educativo.

2.1.2. El aprendizaje basado en el trabajo como forma de EFPC

Una forma de educación o formación profesional continua es el aprendizaje basado en el trabajo. El CVET basado en el trabajo es una forma eficaz de apoyar las experiencias de formación/aprendizaje de adultos. El proceso de EFPC se considera basado en el trabajo si tiene lugar en un entorno laboral real o simulado. Al ajustar las tareas de aprendizaje al puesto de trabajo del alumno, el aprendizaje basado en el trabajo se orienta directamente hacia las tareas actuales o futuras de un trabajador. Además, las tareas de aprendizaje deben ser objeto de reflexión posterior, lo que garantiza una experiencia de aprendizaje mejorada.

En el proyecto "Soft Skills 2.0" hablamos de WBL en un entorno CVET en un centro de formación y/o lugar de trabajo y lo definimos como la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias mediante la realización de tareas en un entorno profesional y la reflexión sobre las mismas.

Se dice que la EFPC basada en el trabajo beneficia significativamente a la inclusión del trabajador en el lugar de trabajo y a la cohesión social. También contribuye a reducir el desempleo y el subempleo de los adultos y a fomentar políticas y estrategias empresariales y nacionales innovadoras, competitivas y orientadas al crecimiento. (Celleja & Scheys, 2015, 7)

2.2. Aspectos jurídicos del aprendizaje basado en el trabajo en la EFPC

Las políticas relativas al aprendizaje basado en el trabajo en la EFPC pueden ser definidas por agentes de distintos niveles: las políticas de los Estados miembros suelen estar influidas por las orientaciones proporcionadas por la política y la cooperación europeas en ese ámbito, pero también por las normativas nacionales y regionales y por los interlocutores sociales y otras partes interesadas.

2.2.1. POLÍTICAS EUROPEAS

La Unión Europea (UE) proporciona financiación (Fondos Sociales Europeos, por ejemplo), aporta ideas sobre cómo llevar a cabo una formación eficaz y promueve la cooperación entre los Estados miembros y otras partes interesadas. También lleva a cabo investigaciones y proporciona información sobre las ventajas de la formación en alternancia, por ejemplo, compartiendo buenas prácticas.

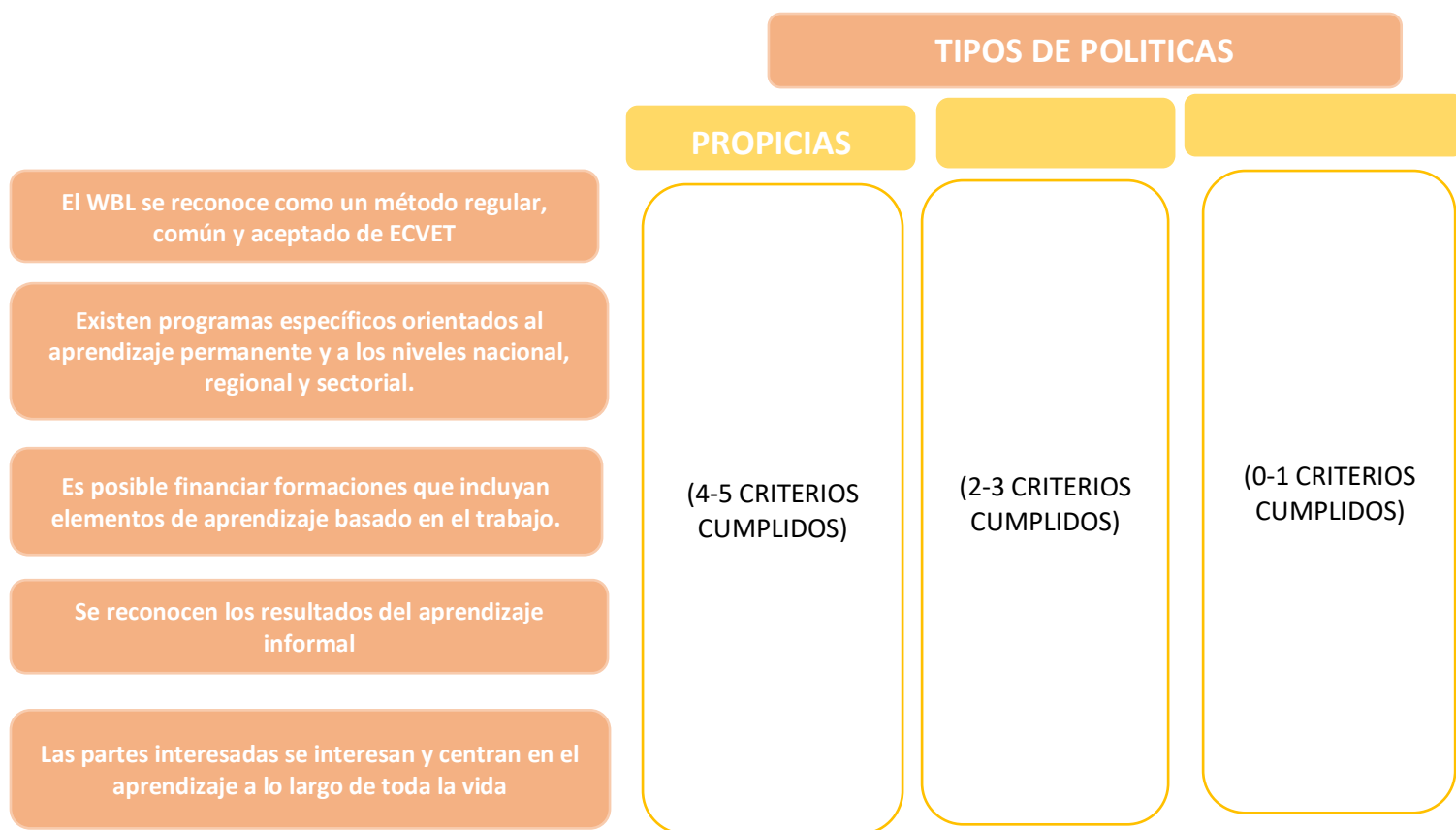
El CEDEFOP (Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional) fue creado en 1975 por la Unión Europea para promover el desarrollo de la educación y formación profesional en la UE. Esta agencia apoya la promoción, el desarrollo y la aplicación de la política de la Unión en el ámbito de la educación y la formación profesionales, así como las políticas de competencias y cualificaciones, colaborando con la Comisión, los Estados miembros y los interlocutores sociales. Para ello, mejora y difunde conocimientos, proporciona pruebas y servicios para la elaboración de políticas, incluidas conclusiones basadas en la investigación, y facilita el intercambio de conocimientos entre los agentes de la Unión y nacionales.

En 2015, el CEDEFOP publicó el documento de investigación "Work-Based Learning in continuing vocational, education and training: policies and practices in Europe". El estudio demuestra que los usos, los métodos y el potencial del aprendizaje basado en el trabajo en la formación profesional continua no se han investigado adecuadamente hasta ahora. Personas de distintos niveles del mundo empresarial agradecerían más información sobre este tema. (Celleja & Scheys, 2015, 13)

Esta publicación ofrece un método para clasificar las políticas nacionales de formación en alternancia. Basándose en 5 criterios, un país puede tener diferentes tipos de políticas de EFPC en alternancia: "propicias", "que sólo permiten" o "despreocupadas".

Los 5 criterios son los siguientes

- 1) **El aprendizaje basado en el trabajo (ABT) se reconoce como un método de EFPC regular, común y aceptado:** las políticas o leyes nacionales sobre EFPC mencionan el ABT como método para impartir EFPC.
- 2) **Existen programas específicos orientados al aprendizaje basado en el trabajo a nivel nacional/regional/sectorial:** disponibilidad de programas nacionales, regionales o sectoriales que requieran específicamente el uso de elementos del aprendizaje basado en el trabajo como parte de los métodos de formación.
- 3) **Es posible financiar una formación que contenga elementos de formación profesional continua:** los principales instrumentos financieros para la formación profesional continua ofrecen claramente un buen marco para la formación profesional continua como método utilizado.
- 4) **Se reconocen los resultados del aprendizaje adquirido de manera informal:** los conocimientos, las aptitudes y las competencias obtenidas a través del aprendizaje informal y el aprendizaje no formal pueden probarse y reconocerse, y sirven de base para la formación continua, la mejora de las cualificaciones, la promoción y el ascenso profesional.
- 5) **Las partes interesadas tienen interés en el aprendizaje permanente y se centran en él:** las partes interesadas ponen en marcha iniciativas que promueven, facilitan y apoyan el aprendizaje permanente y la formación profesional continua.



Cuadro 9: Clasificación de las políticas de aprendizaje en alternancia en la formación profesional continua

Dado que a nivel europeo la EFPC basada en el trabajo no está suficientemente regulada por leyes o políticas, los socios del proyecto decidieron analizar las políticas y leyes de sus países relacionadas con la EFPC basada en el trabajo.

2.2.2. POLÍTICAS DE LOS SOCIOS

En algunos de los países implicados en el proyecto, la formación profesional se rige hoy en día por Leyes de Formación Profesional, así como por Leyes de Cualificaciones Profesionales y Códigos Laborales, bien a nivel nacional, bien por Decretos y Acuerdos específicos de determinadas regiones y/o comunidades autónomas. La mayoría de los países representados en el proyecto se rigen por leyes de ámbito estatal, con diferencias entre la gestión pública y privada en algunos casos.

	¿DÓNDE ESTÁN ESCRITAS LAS NORMAS?	¿QUIÉN GESTIONA LA POLÍTICA?
AUSTRIA	<p>Existen aproximadamente 50 leyes federales relativas al derecho laboral. (Lista de leyes: https://www.jusline.at/laws/index/1/1) Existen diferentes leyes laborales relevantes para la gestión de RRHH en el sector privado y en el sector público.</p> <p>Ejemplos de leyes laborales relevantes para la gestión de RRHH en el sector privado:</p> <p>Derecho contractual laboral (Arbeitsvertragsrecht)</p> <p>Código Civil General (Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch - ABGB)</p> <p>Ley de asalariados (Angestelltengesetz)</p> <p>Ley Constitucional del Trabajo (Arbeitsverfassungsgesetz - ArbVG)</p> <p>Sector público:</p> <p>Ley de Publicidad (Ausschreibungsgesetz - AusG)</p> <p>Ley de la Función Pública de 1979 (Beamten-Dienstrechtsgesetz - BDG)</p> <p>Ley de Personal Contratado de 1948 (Vertragsbedienstetengesetz - VBGG)</p> <p>Otras leyes federales:</p> <p>Ley de Formación Profesional (Berufsausbildungsgesetz - BAG)</p> <p>Leyes federales que regulan profesiones específicas (Berufsgesetze)</p> <p>Ley de Igualdad de Trato (Gleichbehandlungsgesetz - GlBG) - la B-GBG se aplica a nivel federal y la L-GBG a nivel provincial</p> <p>Ley de Empleo de Personas con Discapacidad (Behinderteneinstellungsgesetz)</p> <p>Ley austriaca de protección de datos (Österreichisches Datenschutzgesetz DSG) por la que se aplica el Reglamento General de Protección de Datos (Datenschutz-Grundverordnung DSGVO)</p> <p>Diversas leyes federales para regular profesiones específicas (Berufsgesetze)</p> <p>Convenios colectivos (KV - Kollektivverträge)</p> <p>Diversas directivas de la UE (véase más abajo)</p> <p>Otras leyes nacionales regulan la formación profesional o profesiones específicas.</p> <p>Otra fuente importante son los convenios colectivos (Kollektivverträge).</p> <p>Los RRHH también deben cumplir la Ley de Igualdad de Trato o la Ley de Empleo de Personas con Discapacidad.</p> <p>Todo tratamiento de datos debe ajustarse a la Ley austriaca de Protección de Datos, por la que se aplica el Reglamento General de Protección de Datos.</p> <p>Existen varias directivas de la UE que deben incorporarse a la legislación nacional.</p>	<p>La política se gestiona a distintos niveles, desde el empresarial al sectorial, pasando por el federal, el nacional y el europeo:</p> <p>A nivel empresarial y sectorial existen, por ejemplo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comités de empresa - Sindicatos - Cámara de Comercio (Wirtschaftskammer) - Cámara de Trabajo (Arbeiterkammer) - Cooperación social (Sozialpartnerschaft) <p>Algunas políticas son gestionadas por las autoridades federales de las nueve provincias.</p> <p>Las demás las gestionan las autoridades nacionales, que deben ajustarse a la política de las autoridades de la UE.</p>
BÉLGICA	<p>Code du bien-être au travail - Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (belgique.be) https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/principes-generaux/code-du-bien-etre-au-travail</p> <p>Los recursos humanos se rigen por el derecho laboral, que interviene en todos los ámbitos que gestionan: desde la contratación hasta la salida de los empleados, pasando por la remuneración, la formación y las relaciones con los superiores jerárquicos, etc.</p> <p>Se basa en un conjunto de textos dictados por la ley, los convenios y acuerdos colectivos, o por la empresa.</p> <p>Para seguir cumpliendo las obligaciones legales y reglamentarias, la organización debe mantenerse constantemente al corriente de los cambios legislativos y reglamentarios, es decir, mantener una vigilancia jurídica.</p>	<p>Su gestión corre a cargo de las autoridades federales. El Código del bienestar en el trabajo incluye todos los decretos de aplicación de la Ley de 4 de agosto de 1996 relativa al bienestar de los trabajadores durante la ejecución de su trabajo (excepto el Real Decreto de 25 de enero de 2001 relativo a las obras de construcción temporales o móviles).</p>
FRANCIA	<p>Los aspectos jurídicos relativos a la gestión de los recursos humanos están recogidos en el Código del Trabajo (Code du travail). En ocasiones, algunas organizaciones han firmado convenios colectivos (acuerdos colectivos) en los que aparecen normas adicionales.</p>	<p>La política de recursos humanos la gestionan las autoridades centrales. No hay diferencias entre estados, regiones u organizaciones. "</p>

	¿DÓNDE ESTÁN ESCRITAS LAS NORMAS?	¿QUIÉN GESTIONA LA POLÍTICA?
ESLOVENIA	<p>La principal ley que regula el ámbito del derecho laboral en general en Eslovenia es la Ley de Relaciones Laborales (Zakon o delovnih razmerjih - ZDR-1). En su esencia, regula los derechos, obligaciones y responsabilidades de la relación laboral, la protección de determinadas categorías de trabajadores.</p> <p>Existen muchos otros reglamentos y leyes que afectan a la Ley de Relaciones Laborales y viceversa, por ejemplo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Regulación del Mercado Laboral (Zakon o urejanju trga dela - ZUTD), - Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo (Zakon o varnosti in zdravju pri delu - ZVZD-1), - Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (Zakon o izenačevanju možnosti invalidov - ZIMI), - Ley de Rehabilitación Profesional y Empleo de las Personas con Discapacidad (Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov - ZZRZI) - Ley de Protección Parental y Prestaciones Familiares (Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih - ZSDP-1) <p>También en el sector público:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Empleados Públicos (Zakon o javnih uslužbencih - ZJU) - Ley del Sistema Salarial del Sector Público (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju - ZSPJS) <p>Una importante fuente autónoma de derecho son también los Convenios Colectivos (para el sector público, para el sector privado, para diferentes ramas...). Los derechos y obligaciones de las partes de una relación laboral en los convenios colectivos y los reglamentos internos pueden estipularse de forma diferente o más favorable para los trabajadores.</p>	<p>La legislación básica en este ámbito se aplica a todos los empresarios de Eslovenia. Existen algunas diferencias entre el sector público y el privado.</p>
ESPAÑA	<p>1- España se rige por la Constitución Española (https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con), que recoge los principales derechos de las personas en relación con el trabajo y, más concretamente, para todo lo relacionado con el empleo, existe el Estatuto de los Trabajadores - (https://www.boe.es/biblioteca_juridica/publicacion.php?id=PUB-DT-2022-139).</p> <p>2- En la web del Servicio Público de Empleo Estatal (www.sepe.es) encontrarás toda la información sobre legislación laboral, contratos, tipos y modelos, ofertas de empleo, subvenciones, bonificaciones, ... etc. Esta web contiene información tanto para trabajadores como para empresas.</p> <p>3- Convenios colectivos, ya sean de ámbito estatal, autonómico o provincial. En la web del Ministerio de Trabajo y Economía Social (https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/ccncc/index.htm) puedes encontrar todos los convenios vigentes.</p> <p>4- Existen otro tipo de leyes relacionadas con la gestión de los recursos humanos: Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración social de los minusválidos (https://www.boe.es/eli/es/l/1982/04/07/13), Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad (https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/10/13/901), Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales (https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con),</p> <p>5- A partir de enero de 2022 hay una nueva REFORMA LABORAL, que regula todos los contratos de trabajo, eliminando la mayoría de los contratos temporales y teniendo como premisa general que los nuevos contratos serán de carácter indefinido (https://www.boe.es/eli/es/rd/2022/03/22/5)</p> <p>6- Jurisprudencia laboral a través de sentencias judiciales.</p>	<p>La mayoría de las políticas son estatales y las gestiona el Gobierno Español. Algunas de estas políticas pueden ser cedidas a las comunidades autónomas, de modo que se gestionen regionalmente.</p>

Cuadro 10 : Aspectos jurídicos relativos al aprendizaje en alternancia en cada país socio

Para analizar las políticas de los cinco países participantes en el proyecto (Austria, Bélgica, Francia, Eslovenia y España), utilizamos el método establecido por el Cedefop para clasificar las políticas de los países en materia de EFPC basada en el trabajo.


























CRITERIOS	AUSTRIA	FRANCIA	BELGICA	ESLOVENIA	ESPAÑA
					
					
					
					
					
	POLITICA CONDUCTORA	POLITICA CONDUCTORA	POLITICA CONDUCTORA	POLITICA CONDUCTORA	POLITICA CONDUCTORA

Tabla 11: Clasificación de las políticas de formación profesional continua en cada país socio

Todas las políticas de los países participantes en el proyecto "Soft Skills 2.0" responden a los 5 criterios y, por tanto, tienen políticas propicias en materia de aprendizaje permanente.

Las políticas favorables reconocen el aprendizaje basado en el trabajo como un método regular, común y aceptado para la EFPC y dan cabida a programas específicamente orientados al aprendizaje basado en el trabajo. Estas políticas financian la formación y el aprendizaje que contienen elementos basados en el trabajo. Reconocen el aprendizaje y los conocimientos, habilidades y competencias adquiridos a través de la formación basada en el trabajo. Proporcionan un contexto en el que las partes interesadas se interesan por el aprendizaje basado en el trabajo, se centran en él, lo promueven, lo facilitan y lo apoyan.

El contexto es, por tanto, favorable para la implantación del Aprendizaje Basado en el Trabajo de Competencias Blandas en los cinco países socios que representa el proyecto.

2.3 Un proceso europeo de aprendizaje en alternancia

Más que un método de formación reconocido, el Aprendizaje Basado en el Trabajo se enmarca en una ley en Francia que define claramente qué es el Aprendizaje Basado en el Trabajo y los pasos que debe seguir para ser reconocido como tal.

El artículo D. 6313-3-2 del Código Laboral francés define un programa de formación como un curso de estudios diseñado para alcanzar un objetivo profesional. (...) La realización de una acción de formación en una situación de trabajo debe incluir:

- El análisis de la actividad laboral para adaptarla con fines pedagógicos, si es necesario;
- La designación previa de un formador que pueda ejercer una función tutorial;
- La puesta en marcha de fases de reflexión, distintas de las situaciones de trabajo y destinadas a utilizar con fines pedagógicos las enseñanzas extraídas de la situación de trabajo, que permitan observar y analizar las diferencias entre las expectativas, los logros y los conocimientos adquiridos en cada situación de trabajo para consolidar y explicar los aprendizajes;
- Evaluaciones específicas de los logros de formación que marcan o concluyen la acción;

Dado que éste es el país de la asociación que más elementos marco ofrece en su legislación, decidimos utilizar el modelo francés de aprendizaje basado en el trabajo como base para nuestro proceso europeo de aprendizaje basado en el trabajo. Este último se compone de tres etapas principales: el análisis de la actividad, la secuencia preparatoria y la acción de ap



Tabla 12: Proceso europeo de aprendizaje en alternancia

2.3.1. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD

Un requisito previo para el aprendizaje basado en el trabajo es ser capaz de **analizar un puesto de trabajo específico** en relación con el **contexto** particular de la empresa identificada y el **entorno laboral**.

Esta fase se lleva a cabo con personas que conocen el puesto en cuestión y que trabajan directamente en la empresa en la que se desarrollará la acción formativa.

Para ello, es importante partir de un **marco de referencia laboral ECVET** bien identificado (norma ocupacional) y evaluar el grado de aptitud profesional requerido para cada competencia.

2.3.2. SECUENCIA PREPARATORIA

Una situación laboral no es una situación de aprendizaje.

El aprendizaje sólo se produce cuando:

- Está **configurado** de manera que haya elementos que permitan al alumno trabajador aplicar las competencias.
- **Los retos** se plantean para que los supervisores puedan ver cómo reaccionan los alumnos que trabajan.

Por ello, es necesario **preparar** previamente el WBL.

Ir paso a paso es crucial y requiere realizar 3 etapas principales:

- **Identificar las situaciones de trabajo:** elegir la misión/actividad principal y, más concretamente, las competencias a las que se dirige;
- Definir los **objetivos de la formación:** las metas de la simulación y el vínculo con los conocimientos generales impartidos en la formación presencial, por ejemplo;
- **Preparar la situación de trabajo:** organizar toda la logística necesaria para la puesta en marcha de la situación de trabajo y las disposiciones que serán necesarias/las situaciones problemáticas que se generarán durante la situación de trabajo.

2.3.3. SITUACIÓN PRÁCTICA Y FASES DE REFLEXIÓN

En WBL, la acción de aprendizaje es una **cascada** de situaciones prácticas y fases reflexivas en bucle. La situación propuesta dependerá naturalmente de lo que se haya definido en la fase preparatoria. La situación práctica **no debe alterarse** con demasiados cambios para que se mantenga fiel al entorno y la situación reales de trabajo. El ritmo de trabajo no es el habitual, los alumnos que trabajan necesitan más tiempo para practicar.

Una vez que el alumno trabajador ha finalizado la situación práctica, pasamos a **la fase reflexiva**.

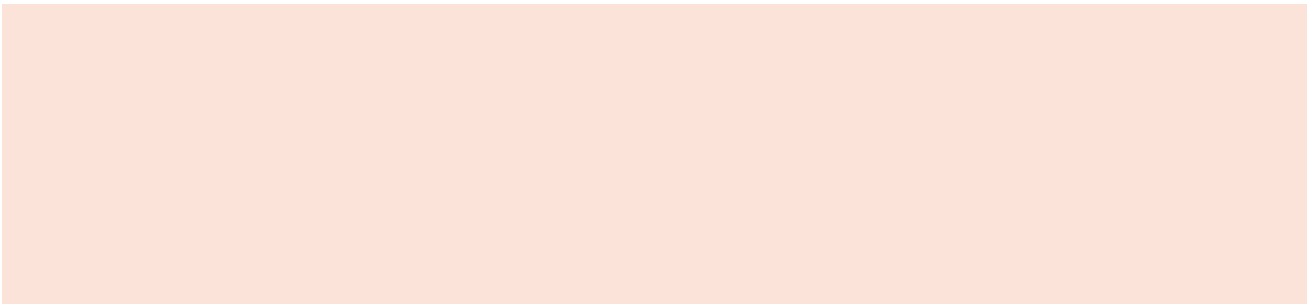
Esta fase permite al alumno trabajador **crear significado** reflexionando de forma independiente sobre lo ocurrido durante la simulación.

Para ello, los alumnos trabajadores **describirán** lo que hicieron, **analizarán** sus reacciones, intentarán encontrar **soluciones** a los problemas que encontraron y, por último, verán cómo podrían **transferir** la solución y el uso de las competencias a otras situaciones profesionales.

El formador puede ayudar a verbalizar ciertas cosas si el alumno trabajador tiene dificultades, pero aparte de eso el formador no debe intervenir y permanecer estoico.

Mientras el alumno trabajador no sea capaz de formular soluciones e ideas para transferir lo que ha hecho a otras situaciones laborales, el formador deberá **ofrecerle otras situaciones prácticas ligeramente modificadas**.

ATENCIÓN: el formador no puede dar las soluciones ni transferir las ideas al alumno trabajador. El objetivo es que el alumno trabajador aprenda por sí mismo y encuentre soluciones instintivamente o basándose en sus experiencias y observaciones pasadas.



Un nuevo enfoque

Las Soft Skills están en el centro del bienestar y la longevidad de los empleados en la empresa. Las Soft Skills permiten, en particular, la resolución de problemas, la gestión del estrés, el sentido de la cohesión, la gestión de las emociones, la comunicación y la creatividad, la empatía, la confianza y pasar un buen rato en la empresa.

Identificar las situaciones en las que los alumnos trabajadores aún necesitan desarrollar algunas competencias o poner de relieve otras les permitirá encontrar sus puntos fuertes y seguir evolucionando en el desarrollo de las Soft Skills. El desarrollo de estas competencias repercutirá no sólo en el empleado, sino también en el colectivo y en la empresa.

Hoy en día, cada vez son más las empresas que buscan herramientas que permitan la integración de las Soft Skills en diversos procesos corporativos. Además, la demanda de formación específica en Habilidades Blandas, especialmente el Aprendizaje Basado en el Trabajo, está aumentando en toda Europa. Las entrevistas que realizamos con empresas de diversos sectores en todos nuestros países socios también lo dejaron claro. Ofrecer formación en el lugar de trabajo y dar a los formadores/tutores/contratadores y personal de RRHH los medios para integrar las Habilidades Blandas en sus hábitos de trabajo parece ser complementario y necesario.

A partir de la información recopilada para la elaboración de esta guía, el proyecto ha creado herramientas tanto para la integración de las Habilidades Blandas en el CVET basado en el trabajo como para el proceso de gestión de recursos humanos. Las herramientas creadas permitirán desarrollar la visibilidad de las Habilidades Blandas a través de las prácticas, la búsqueda de empleo y el mantenimiento del mismo. Con estas herramientas, deseamos crear una cultura corporativa de Habilidades Blandas para el personal de RRHH, formadores, tutores, etc. tanto en la contratación como en la gestión. Además, queremos que las herramientas sean accesibles para personas con baja cualificación y/o con discapacidad a través del Aprendizaje Basado en el Trabajo.

"La mejor manera de aprender cualquier cosa es estar sobre el terreno". - Habbaz Anouar

Referencias

Brugia, M., & Babrauskiene, T. (2019). La naturaleza cambiante y el papel de la formación profesional

Educación y Formación en Europa: La EFP desde la perspectiva del aprendizaje permanente: conceptos, proveedores y participantes en la EFP permanente en Europa 1995-2015. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

Celleja, J. J., y Scheys, M. (2015). Aprendizaje basado en el trabajo en la formación profesional continua: Políticas y prácticas en Europa. Oficina de Publicaciones.

Iniciativas de educación y formación profesional | Espacio Europeo de Educación. (sin fecha). Espacio Europeo de Educación. Obtenido el 6 de febrero de 2023, del sitio Web: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/vocational-education-and-training/about-vocational-education-and-training>.

ANEXOS

ASPECTOS JURÍDICOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

DONDE ESTÁN ESCRITAS LAS
NORMAS

QUIEN GESTIONA LA POLITICA

PAIS:

MENTALIDAD DE CRECIMIENTO



ADAPTABILIDAD

ADAPTARSE AL CAMBIO

Capacidad de integrar los cambios para adaptarse de forma positiva a las personas y al entorno



AUTONOMÍA

REALIZAR TAREAS SIN AYUDA DE OTRAS PERSONAS

Capacidad para ser independiente, pensar, tomar decisiones y emprender acciones por sí mismo, dentro del marco y los límites establecidos por el puesto de trabajo



ACEPTACIÓN DE OBSERVACIONES PROFESIONALES

ACEPTAR COMENTARIOS

Capacidad para aceptar observaciones/comentarios y tenerlos en cuenta para mejorar su trabajo



APRENDER A APRENDER

APRENDER DE SUS PROPIOS ÉXITOS Y FRACASOS

Capacidad y deseo de adquirir y actualizar continuamente conocimientos y competencias

AUTOCONOCIMIENTO



PRESENTACIÓN PERSONAL

CUIDAR DE SU ASPECTO

Capacidad para adaptar su imagen y apariencia según el puesto



CONFIANZA EN SÍ MISMO

CREER EN SÍ MISMO

Capacidad para apreciar sus cualidades y recursos personales, lo que genera un sentimiento de confianza



INTELIGENCIA EMOCIONAL

CONTROLAR SUS EMOCIONES

Capacidad de utilizar la información emocional para identificar la forma adecuada de gestionar sus emociones, dependiendo de la situación



AUTOREFLEXIÓN

COMPRENDER SUS PROPIOS SENTIMIENTOS Y COMPORTAMIENTOS

Capacidad de poner las cosas en perspectiva, de reflexionar sobre sus propios sentimientos y comportamiento

COMPROMISO



SENTIDO DE ORGANIZACIÓN

ESTRUCTURAR SU TRABAJO DE FORMA METÓDICA

Capacidad de planificar, preparar, priorizar y coordinar las tareas a realizar con una visión global de la situación



TOMA DE INICIATIVA

ACTUAR POR CUENTA PROPIA

Capacidad de ofrecer, actuar o imaginar nuevas soluciones para realizar o mejorar su trabajo, de acuerdo con las normas del lugar de trabajo



SENTIDO DE RESPONSABILIDAD

SER CONSCIENTE DE SUS DEBERES

Capacidad de asumir las consecuencias de sus decisiones y acciones, de sentirse responsable de las tareas que se le confían



CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN

PREPARARSE ANTES DE ACTUAR

Capacidad de mirar al futuro, de trabajar con perseverancia y de prepararse según las necesidades

FIABILIDAD



RESPECTO DE LAS NORMAS

RESPECTAR LAS NORMAS

Capacidad de respetar las normas relacionadas con el contexto en el que se desarrolla la actividad



SENTIDO ÉTICO

SER FIEL A LOS VALORES DE SU TRABAJO

Capacidad para actuar de acuerdo con los valores del trabajo, para adoptar una actitud deontológica ante situaciones determinadas



EFICIENCIA

ALCANZAR SUS OBJETIVOS A TIEMPO

Capacidad para obtener los resultados esperados y cumplir los objetivos a tiempo



CONCIENCIA EN EL TRABAJO

COMPORTARSE ADECUADAMENTE

Capacidad y voluntad de adoptar el comportamiento adecuado en el lugar de trabajo y de realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos

INTERACCIONES



COMUNICACIÓN

SABER EXPRESARSE

Capacidad para expresarse con claridad y eficacia, para saber estructurar sus ideas, adaptar su vocabulario y su mensaje a la persona a la que se dirige



ASERTIVIDAD

EXPRESARSE CON CONFIANZA

Capacidad para expresar con confianza sus sentimientos y hacer valer sus derechos, respetando los sentimientos y derechos de los demás



LIDERAZGO

DIRIGIR UN GRUPO EN LA DIRECCIÓN ELEGIDA

Capacidad de influir y reunir a un grupo para lograr un objetivo común, en una relación de confianza mutua y sin exceder su autoridad



TRABAJO EN EQUIPO

COLABORAR CON LOS DEMÁS

Capacidad para emprender misiones en equipo basadas en el respeto mutuo para lograr objetivos comunes

CÓMO CONTACTAR CON NOSOTROS

Régie des Écrivains

11 Rue de Lisbonne
67300 Schiltigheim, France
projets@scic-ecrivains.eu

Work’Inn

Rue Saint Lambert 84
4040 Herstal, Belgium
eft.workinn@aigs.be

Le Plope asbl

Rue Vert Vinâve 60
4041 Herstal, Belgium
info@leplope.be

Discovia

17 Rue de la Boucherie,
67120 Molsheim
contact@discovia.fr

Chance B Gruppe

Franz-Josef-Straße 3
8200 Gleisdorf, Austria
office@chanceb.at

Peñascal kooperatiba

Carretera Bilbao-Galdakao, 10 48004 Bilbao, Spain
info@grupopenascal.com

CUDV Draga

Draga 1
1292 Ig, Slovenia
center.draga.ig@center-db.si

With the participation of :

