

# RRHH EN EUROPA

La Gestión de personas a través del ECVET y otros  
instrumentos de transparencia Europeos

---

MANUAL



# RRHH en Europa

Gestión de RR.HH. a través del ECVET y otros  
instrumentos de transparencia Europeos

**Manual**

*Sarah Land, Georg Müllner, Enikő Nagy, Adrienn Lengyel, Mojca Cek, Andreja Sever, Johannes Treu, Pia Winkler, Annamaria Cacchione, Marta Palacio, Javier Riaño*

## **RRHH en Europa**

Gestión de RR.HH. a través del ECVET y otros instrumentos de transparencia Europeos

### **Manual**

Graz, 2016



### **ECVET goes Business**

From Push to Pull: ECVET and transparency instruments go Business - Modern Human Resource Management with European transparency instruments

**2015-1-AT01-KA202-004976**



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

El apoyo de la Comisión Europea a esta publicación no constituye una aprobación de sus contenidos, que reflejan únicamente la opinión de los autores; y la comisión no se hace responsable del uso que pudiera hacerse de la información en ella contenida.

**ISBN 978-3-200-04877-5**





<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>ECVET y Herramientas de Transparencia</b>	<b>19</b>
	2.1 Sistema Europeo de Créditos para la EFP.....	21
	2.1.1 Comprendiendo los Resultados de Aprendizaje, Transferencia de Puntos y Créditos del sistema ECVET .....	22
	2.1.2 ComponentesTécnicos de ECVET .....	23
	2.2 El Marco Europeo de Cualificaciones.....	25
	2.3 Sistema Europeo de Transferencia de Créditos (ECTS).....	29
	2.4 Europass.....	30
	2.5 EQAVET .....	32
	2.6 MCER.....	33
	2.7 NARIC.....	34
<b>3</b>	<b>Plan – Planificación del Personal</b>	<b>37</b>
	3.1 Planificación de Recursos Humanos – Planificación de las Necesidades .....	41
	3.2 Métodos para evaluar la composición de la mano de obra ..	43
	3.3 Métodos para evaluar las necesidades de la plantilla....	44
	3.3.1 El Método de Planificación del Puesto o Método del Puesto .....	46
	3.3.2 El Método de Indicadores Clave .....	48
	3.4 Planificación de recursos humano ECVET e instrumentos Europeos de Transparencia – sinergias y simbiosis.....	50
	3.5 Tendencias y desarrollos como retos para los modelos de planificación de personal .....	69
	3.6 Resumen .....	77

<b>4</b>	<b>Atracción – Reclutamiento y Selección</b>	<b>81</b>
<hr/>		
	4.1 El Proceso de Reclutamiento .....	83
	4.2 Nuevos retos en la atracción de empleados en el sector de proveedores de la automoción – Ejemplo práctico.....	87
	4.3 Resumen .....	93
<b>5</b>	<b>Motivar y Desarrollar</b>	<b>97</b>
<hr/>		
	5.1 Caso Práctico .....	98
	5.2 Planificación del desarrollo personal y profesional de los empleados .....	100
	5.2.1 Introducción .....	100
	5.3 Ejemplo del uso de los principios ECVET en la planificación de la carrea de un empleado .....	109
	5.4 Resumen .....	113
<b>6</b>	<b>Retener a la plantilla de la empresa - ¿Cómo se podrían utilizar los instrumentos ECVET en un proceso de desarrollo y formación de los recursos humanos?</b>	<b>115</b>
<hr/>		
	6.1 Caso práctico .....	116
	6.1.1 Posibles herramientas ECVET e Instrumentos Europeos de Transparencia .....	116
	6.1.2 Desarrollo de RRHH y proceso formativo.....	117
	6.1.3 Resumen de la Gestión de RRHH y el posible uso de ECVET .....	118
	6.2 Introducción .....	119
	6.3 Antecedentes teóricos.....	120
	6.4 Cómo utilizar ECVET para la Formación y Desarrollo de RRHH: Ejemplos prácticos .....	122
	6.5 Resumen .....	134

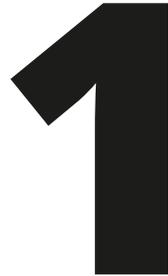
<b>7</b>	<b>Evaluación – Gestión del Desempeño</b>	<b>137</b>
<hr/>		
7.1	Caso práctico .....	138
7.2	Gestión del Desempeño .....	141
7.2.1	Referencias Teóricas.....	145
7.2.2	Instrumentos .....	145
7.3	Caso práctico proyecto CERTLAB .....	146
7.3.1	¿Cuál fue la ventaja del uso de ECVET? .....	147
7.3.2	Cómo ha funcionado – parte 1: Descripción de unidades de resultados de aprendizaje y puntos ECVET	148
7.3.3	Cómo ha funcionado – parte 2: evaluación y certificación.....	151
7.3.4	La Sesión de Prueba .....	152
7.3.5	Uso de Portafolios .....	154
7.4	¿Cómo funcionaría dentro de la Gestión del Desempeño? Lecciones aprendidas de nuestro caso práctico.....	155
7.5	Resumen .....	156
<b>8</b>	<b>Desarrollo del Liderazgo</b>	<b>159</b>
<hr/>		
8.1	Caso práctico .....	160
8.2	Retos del Liderazgo en la empresa.....	162
8.3	Algunos Ejemplos Prácticos para el Desarrollo del Liderazgo..	166
8.4	Resumen .....	174
<b>9</b>	<b>Resumen</b>	<b>177</b>
<hr/>		



# Introducción

Sarah Land

---





El presente manual ha sido diseñado para su uso por responsables y profesionales de RRHH que utilizan o les gustaría utilizar ECVET y otras herramientas europeas de transparencia en su práctica con los RRHH. Este manual representa el principal resultado de referencia del proyecto Erasmus+ “From Push to Pull: ECVET and transparency instruments go Business – Modern Human Resource Management with European transparency instruments” o “ECVET goes Business” para abreviar. El objetivo del manual es servir como libro de referencia global para los responsables de RRHH, asesores orientadores de carrera, responsables y supervisores de negocios, de manera que el ECVET y las herramientas europeas de transparencia se puedan comprender, adaptar e integrar fácilmente a las prácticas comunes de recursos humanos por toda Europa.

El Proyecto ECVET goes Business pretende desarrollar una estrategia que adapte más el ECVET y otros instrumentos europeos de transparencia a las necesidades de los responsables de RRHH y favorezca la integración de estas herramientas en los procesos y prácticas comunes de RRHH en las empresas locales de cada país socio. Se prevé que al final de este proyecto, las empresas europeas y los responsables de RRHH estarán mejor equipados e informados para el uso de estas herramientas de transparencia en las prácticas que rigen la selección en las empresas; la planificación de la carrera de los empleados, el desarrollo de los empleados mediante la formación; la mejora de las herramientas de liderazgo y la gestión del rendimiento, además de otras prácticas comunes de RRHH.

Los responsables de RRHH hoy en día están bajo una creciente presión, con presupuestos que disminuyen, y presiones con los márgenes, y la introducción de las tecnologías de RRHH, medios sociales y análisis de datos para las prácticas de reclutamiento. Está claro que las formas tradicionales de hacer las cosas están en regresión. Los responsables de RRHH buscan ahora formas más eficientes de gestión, buscando y cuadrando el talento adecuado con los nuevos requisitos de sus empresas. El proyecto ECVET goes Business sugiere que utilizar ECVET y las herramientas europeas de transparencia para este fin es el medio más eficaz en cuanto al tiempo y los costes de selección de nuevos empleados en el mundo empresarial actual.

La gestión de recursos humanos en un contexto empresarial moderno lleva consigo que los profesionales de RRHH deberán comprender las

implicaciones de la globalización, la diversidad de la plantilla, la eventualidad de la plantilla, requisitos cambiantes de habilidades, el empoderamiento de los empleados y la necesidad de conjuntos modernos de habilidades como la competencia en lenguas extranjeras y alfabetización digital. Todos estos asuntos que pueden resultar molestos para los responsables de RRHH actuales pueden encontrar la solución en el uso de ECVET y otras herramientas de transparencia europeas.

En primer lugar, trataremos el tema de la globalización; está comúnmente aceptado que las fronteras nacionales ya no contienen los parámetros de la mano de obra disponibles en la sociedad actual. Con el libre movimiento de trabajadores por toda Europa y con el aumento de las corporaciones multinacionales, el reclutamiento en el mundo empresarial de hoy en día es un asunto global. Además de existir un conjunto mundial de capital humano dentro del cual pueden elegir los especialistas en selección, existe también una presión sobre el responsable de RRHH que debe garantizar que los empleados de la empresa tengan los conocimientos, destrezas y competencias adecuados para cumplir con los objetivos de la empresa en el mercado mundial; pero también para que exista una diversidad cultural en la plantilla, además de una apreciación, adaptabilidad intercultural y suficientes habilidades lingüísticas de forma que se cumpla con los requisitos que el mercado globalizado le exige al negocio. Lo que complica aún más el proceso es si un responsable de RRHH no es capaz de interpretar o comprender las habilidades y competencias que los trabajadores extranjeros pueden ofrecer a la empresa; es aquí donde pueden ayudar las herramientas de transparencia. ECVET hace que los programas de educación y formación profesional sean comparables entre los Estados Miembro de la UE, del mismo modo que el ECTS garantiza la acreditación y el reconocimiento de las cualificaciones de la educación superior a través de las fronteras nacionales, y herramientas como el CV Europass y el Pasaporte Europeo de Competencias pueden ayudar a las personas que buscan empleo a dar forma y presentar sus cualificaciones, así como sus habilidades y competencias de manera que las puedan entender e interpretar los profesionales de RRHH en cualquier país europeo.

Del mismo modo, estas herramientas se pueden aplicar para cumplir los requisitos en términos de diversidad de mano de obra. En el pasado, en Europa, la mano de obra tendía a ser muy homogénea. En el mundo

actual, la mano de obra es mucho más diversa y se exige esta diversidad. La investigación muestra que la diversidad en el puesto de trabajo impulsa la innovación y la creatividad y es de enorme importancia si las empresas desean atraer y retener los mayores talentos (Forbes, 2011). Mediante el uso de las citadas herramientas que ayudan a convertir las cualificaciones y la experiencias adquiridas en el extranjero para que se puedan comprender en cualquier país europeo y mediante el uso de portales de reclutamiento como EURES, los responsables de RRHH pueden dirigirse directamente a individuos de diversos orígenes y de otros países, que tengan las habilidades, competencias y conocimientos que precise su empresa.

EURES es el portal europeo de la movilidad profesional. Se trata de una red de colaboración diseñada para facilitar el libre movimiento de los trabajadores de los 28 países de la UE, además de Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega. En este contexto, además de facilitar el movimiento de trabajadores a lo largo del continente, EURES también desempeña un importante papel en la oferta de información específica sobre las condiciones de vida y de trabajo en todos los países de la red y favorece la colocación en beneficio de los empresarios y los trabajadores de la frontera en las regiones fronterizas europeas. En la práctica, EURES ofrece sus servicios a través del portal y mediante una red humana de alrededor de unos 1000 asesores EURES que están en contacto diario con personas que buscan empleo y empleadores en toda Europa. A través de la plataforma online, los responsables de RRHH pueden publicar ofertas de empleo que llegan a todos los trabajadores de Europa mediante un portal o pueden buscar empleados a través de sus oficinas EURES nacionales. El portal es especialmente útil a la hora de seleccionar mano de obra eventual.

Cuando se necesitan profesionales cualificados para un trabajo temporal, podría ser una buena opción para la empresa seleccionar a un empleado extranjero que desee realizar una estancia de movilidad en el país anfitrión. Esta diversidad en el puesto de trabajo puede atraer una chispa de creatividad, innovación y nuevas formas de pensar, además de ejemplos de buenas prácticas empresariales de otro país europeo. EURES puede contribuir a esto, ya que, con el portal, los responsables de RRHH pueden buscar CVs Europass, Pasaportes Europeos de Competencias y perfiles que encajen con los requisitos de la empresa. Los profe-

sionales de RRHH también pueden utilizar este portal para ver, guardar y organizar candidatos facilitando la selección, a la vez que se aumenta la oferta de talentos a su disposición desde los posibles trabajadores de su región a todas las personas que buscan empleo procedentes de todo el continente.

Otro aspecto que puede afectar a las prácticas de RRHH en Europa hoy en día es la evolución y el cambio de los requisitos en cuanto a las habilidades de la mano de obra. Las empresas exigen cada vez mayores niveles de educación y experiencia para ocupar sus vacantes. Con esta exigencia, es el momento de que los profesionales de RRHH empiecen a comunicarse con más instituciones educativas y de mayor nivel; informándoles de dónde están las carencias en destrezas e instruyéndoles sobre lo que precisarán los graduados para incorporarse al mundo laboral después de haber logrado su titulación. Cuando se juntan los mundos del trabajo y de la educación, sin embargo, en ocasiones, existe una barrera lingüística, por la cual uno no comprende bien al otro. Aquí es donde deberían estar integradas las herramientas europeas de transparencia ECVET, ECTS y el Marco Europeo de Cualificaciones en las prácticas y políticas de RRHH. Estas herramientas europeas actúan como dispositivo de conversión haciendo más fáciles de entender y más legibles las cualificaciones en toda Europa, pero también haciendo que los conocimientos, destrezas y competencias desarrollados en cada nivel de educación puedan ser más fácilmente entendibles por los profesionales que trabajan fuera del sector educativo.

También debemos mencionar algunos aspectos del empoderamiento de los empleados utilizando el ECVET y las herramientas europeas de transparencia citadas en este manual. El empoderamiento del empleado es una tendencia emergente en las prácticas de RRHH que deriva del deseo de los empleados de hoy en día de tener un papel que desempeñar en la toma de decisiones que afecten a su papel actual y el futuro progreso de su carrera. Algunos aspectos del empoderamiento de los empleados, como el trabajo en equipo y la delegación, pueden abordarse a través de las prácticas tradicionales de RRHH; sin embargo, en términos de progreso, mejora de las habilidades y establecimiento de objetivos, las herramientas europeas de transparencia pueden desempeñar un papel fundamental en la garantía del desarrollo y satisfacción de los empleados. Un empoderamiento eficaz de los empleados pue-

de precisar una formación extensa en todos los aspectos de su puesto actual, además de la necesidad de animar y motivar a los empleados mediante incentivos. Dicho esto, a través del desarrollo de herramientas como los documentos Europass, ECVET y ECTS, la mano de obra europea puede liberarse para realizar cursos de mayor o menor duración en el extranjero. Cuando se necesite una formación especializada, es posible que los empleados tengan que viajar al extranjero para conseguir las cualificaciones deseadas o para desarrollar las competencias exigidas. De este modo, las herramientas de transparencia ayudarán a los responsables de RRHH a encontrar las oportunidades de formación adecuadas a sus empleados, para implicarlos en el proceso de planificación de su progreso a través de oportunidades de mejora de las habilidades y documentar y registrar la formación que ha seguido el empleado si es necesaria una estancia en el extranjero.

Los responsables de RRHH pueden aligerar las presiones presupuestarias y de tiempo que afectan a su propia carga de trabajo y a la empresa para la que trabajan integrando las tecnologías modernas y las herramientas europeas de transparencia en las prácticas actuales de RRHH. Durante mucho tiempo, el ECVET y otras herramientas europeas de transparencia se han venido utilizando únicamente en el mundo de la educación; con las necesidades de los negocios actuales, el equipo del proyecto ECVET goes Business considera que ya es hora de que estas herramientas se integren en las prácticas actuales de RRHH y de que responsables de RRHH, propietarios de negocios, profesionales de orientación de carrera y orientadores de empleo las utilicen ampliamente en el proceso de búsqueda de los empleados adecuados para sus empresas. Este proyecto pretende supervisar los cambios de modelo en el uso e implantación de estas herramientas de transparencia en Europa; desde el “empujar” (push) información escrita por y para el sector de la educación, que no puede entenderse fácilmente en el mundo empresarial a un proceso de “tirar” (pull), donde se anima a los responsables profesionales de negocios y empresas a que utilicen estas herramientas; pero ahora las herramientas se explican utilizando su lenguaje corporativo y casos prácticos y ejemplos, permitiendo a los profesionales de RRHH acceder e integrar estas innovadoras herramientas europeas de transparencia en sus prácticas diarias. Este es el propósito global del proyecto ECVET goes Business y está en el corazón del diseño de este manual.



# ECVET y Herramientas de Transparencia

Sarah Land

---

# 2

Para garantizar una adopción generalizada de las herramientas europeas de transparencia en las prácticas comunes de RRHH, el equipo del proyecto ECVET goes Business ha colaborado en la realización de este manual; cada capítulo detalla los usos y la adecuación de las herramientas europeas de transparencia a una práctica concreta que afecta a la Gestión moderna de los Recursos Humanos. El equipo de proyecto entiende que el mundo laboral está cambiando. Factores como la globalización, la diversidad de la mano de obra, la mano de obra eventual, el empoderamiento de los trabajadores, además de los requisitos de mejora de las habilidades de la mano de obra para desarrollar grupos de habilidades relacionadas con las TIC, medios digitales y medios sociales, tienen un impacto sobre las prácticas de RRHH en las empresas. Sin embargo, desafortunadamente, ECVET y las herramientas europeas de transparencia no se están utilizando al completo en el mundo laboral por parte de las personas trabajadoras y que buscan empleo ni por parte de los responsables de RRHH o profesionales de la selección, para ayudar a los profesionales a cumplir con las exigencias del mundo laboral actual. Este primer capítulo ofrece a los responsables de RRHH una introducción y una visión global de ECVET y otras herramientas de transparencia de la UE, que pueden adoptarse dentro de las prácticas de RRHH para apoyar el trabajo de los profesionales de esta área en Europa.

## 2.1 Sistema Europeo de Créditos para la EFP

---

El Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesional (ECVET) ayuda a los individuos que pretenden adquirir una titulación en Educación y Formación Profesional (EFP) a poder moverse por distintos países y acceder a oportunidades de formación permanente. Del mismo modo, también ayuda a las personas que seleccionan personal en Europa a acceder a mano de obra de todos los Estados Miembro de la UE; apuntando al conjunto concreto de habilidades que cumpla con los requisitos de la empresa y ayudando a contribuir al capital humano de la empresa. Este Sistema de Créditos lo permite facilitando la transferencia, el reconocimiento y la acumulación de resultados de aprendizaje evaluados (CE-DEFOP, 2015). De este modo, ECVET es un recurso útil para los responsables de RRHH, especialmente para aquellos que se ocupan de la fase de reclutamiento, ya que facilita la comprensión y la lectura de la formación relativa al trabajo recibida en países extranjeros dentro de Europa.

ECVET logra la transferencia y el reconocimiento de la EFP describiendo unidades de resultados de aprendizaje como partes de cualificaciones que pueden evaluarse y validarse. Ofrece un indicador del tamaño de las unidades y cualificaciones en puntos ECVET; donde 60 puntos ECVET representan un curso completo de estudio de EFP. El ECVET también ofrece un marco para permitir una mayor movilidad del alumnado y una mejor portabilidad de las cualificaciones. Y lo hace estableciendo principios y especificaciones técnicas y utilizando la legislación y reglamentación nacional.

ECVET pretende ofrecer a las personas un mayor control de sus experiencias individuales de aprendizaje y facilita el intercambio de países para trabajar y recibir formación relacionada con el trabajo. En este sistema, se facilita la validación, reconocimiento y acumulación de habilidades y conocimientos relativos al trabajo adquiridos durante en una estancia en otro país. Los criterios centrales para evaluar y validar estas cualificaciones son los resultados individuales de aprendizaje. Los estudiantes obtienen “puntos de crédito” por sus resultados de aprendizaje, que pueden ser transferidos de un sistema de cualificaciones de un país europeo a otro y también se pueden acumular a lo largo del tiempo, en distintos países o en distintas situaciones.

## 2.1.1 Comprendiendo los Resultados de Aprendizaje, Transferencia de Puntos y Créditos del sistema ECVET

---

### **Resultados de Aprendizaje en ECVET**

Para aplicar el ECVET es necesario que las cualificaciones se describan utilizando resultados de aprendizaje. Los resultados de aprendizaje se pueden agrupar para crear unidades. Una unidad es un componente de una cualificación que consiste en un conjunto coherente de conocimientos, habilidades y competencias que pueden ser evaluados y validados. Los resultados de aprendizaje evaluados constituyen créditos, que pueden acumularse mediante "puntos"; los puntos de crédito son la base que permite la transferencia entre distintos contextos de aprendizaje y la acumulación de resultados de aprendizaje. En el ECVET, los resultados de aprendizaje se utilizan como una base para la transferencia y acumulación de créditos. De este modo, los resultados de aprendizaje en el modelo ECVET actúan como un buen punto de referencia para los responsables de RRHH; ofrecen una descripción de la formación recibida por posibles empleados en el extranjero, permitiéndoles saber si la persona aspirante tiene las competencias básicas imprescindibles para la función que se ofrece.

- **Puntos ECVET**

Los puntos ECVET son la representación numérica del peso global de los resultados de aprendizaje en una cualificación y del peso relativo de las unidades en relación con la cualificación. Además de las descripciones de los resultados de aprendizaje e información sobre el nivel de cualificación, los puntos ECVET ayudan a comprender una cualificación. El número de puntos ECVET asignados a una cualificación, junto con otras especificaciones, pueden indicar, por ejemplo, si el alcance de la cualificación es grande o pequeño. Los puntos ECVET son un medio útil y fácil de comprender para que los responsables de RRHH puedan interpretar la formación profesional de un trabajador adquirida en el extranjero. Asignando un valor numérico a la formación adquirida en el extranjero es fácil comparar otras cualificaciones de EFP europeas con las cualificaciones nacionales, comparando los puntos ECVET asignados en cada programa formativo.

- **Transferencia y Acumulación de Créditos ECVET**

Un crédito por resultados de aprendizaje (es decir, los “puntos de crédito” asignados) designa los resultados de aprendizaje individuales que han sido evaluados y que se pueden acumular para una cualificación o transferidos a otros programas o cualificaciones de aprendizaje. El crédito hace referencia al hecho de que el estudiante ha logrado los resultados de aprendizaje esperados, que han sido evaluados de manera positiva y que el resultado de la evaluación ha sido documentado en un expediente académico personal.

En el ECVET, es posible la acumulación de créditos mediante el uso de unidades de resultados de aprendizaje, que se pueden evaluar, validar y reconocer de manera progresiva. Se basa en las normas y requisitos de acumulación del sistema. Estas normas definen qué resultados de aprendizaje se acumulan para qué cualificación y cómo se evalúan y validan. De este modo, el modelo ECVET facilita el reclutamiento de empleados procedentes del extranjero debido a que la estructura del ECVET analiza la formación que ha sido completada en el extranjero, y la filtra en un modelo común europeo que pueden interpretar fácilmente los responsables y los profesionales de RRHH en todos los Estados Miembro.

## 2.1.2 Componentes Técnicos de ECVET

---

Existen ciertos elementos del modelo ECVET que son específicos para el sector europeo de educación y formación y menos aplicables al ámbito de la Gestión de Recursos Humanos. Estos incluyen el Memorando de Entendimiento y el Acuerdo de Aprendizaje. Incluimos un breve resumen de estos componentes técnicos del ECVET únicamente con fines informativos.

- **El Memorando de Entendimiento** es un acuerdo marco entre las organizaciones asociadas, de dos o más países, que confirma los acuerdos y procedimientos de cooperación. Establece los papeles de las partes implicadas y detalla las condiciones en las que se han adquirido, evaluado y posiblemente transferido de un país a otro los resultados de aprendizaje.

- **El Acuerdo de Aprendizaje** define y describe las condiciones para la movilidad de un estudiante individual. Mientras el Memorando de Entendimiento contiene información relativa a los resultados de aprendizaje que se deben adquirir y ofrece unas directrices sobre cómo se realizará la transferencia, el Acuerdo de Aprendizaje ofrece información más detallada sobre los objetivos de aprendizaje y contenidos específicos sobre lo que el estudiante pretende lograr mediante el intercambio.

Otro componente técnico del ECVET es el Expediente Personal. El expediente es un resumen de los logros académicos individuales del estudiante y ofrece información detallada sobre los resultados de aprendizaje que han sido evaluados positivamente para un alumno individual. Este expediente es un recurso útil para los responsables y profesionales de RRHH ya que es una declaración sobre la formación adquirida en el extranjero y describe las competencias que ha desarrollado el alumno. Esto es especialmente útil para que los profesionales de RRHH puedan determinar las competencias principales del empleado, especialmente en el caso de que en la empresa se utilice el pago por competencias.

ECVET se ha diseñado como método para animar a los estudiantes de toda Europa a realizar estancias de movilidad en otros países de la UE para seguir programas de educación y formación profesional. El objetivo era que ECVET se utilizara en combinación con otros instrumentos de la UE como el Europass y el Marco Europeo de Cualificaciones (EQF-EMC) para tener un impacto positivo sobre el libre movimiento de alumnos adultos en Europa. Una consecuencia del ECVET es que también permite el libre movimiento de trabajadores en el mercado laboral europeo; ya que al permitir una mejor lectura de las cualificaciones a lo largo de los Países Miembro, también hace que los empleadores de distintos países europeos puedan comparar y entender fácilmente las cualificaciones logradas en estos países. ECVET trabaja de la mano con el Marco Europeo de Cualificaciones (EQF-EMC) para ofrecer una mayor transparencia de las cualificaciones europeas, promoviendo la movilidad de los trabajadores y estudiantes y facilitando el aprendizaje permanente.

## 2.2 El Marco Europeo de Cualificaciones

---

El Marco Europeo de Cualificaciones (EQF-MEC) *“es un marco común europeo de referencia que relaciona entre sí los sistemas de cualificaciones de los países, y sirve de mecanismo de conversión para mejorar la interpretación y la comprensión de las cualificaciones de diferentes países y sistemas de Europa”* (Comisión Europea 2008). Se trata de una herramienta de conversión que favorece la comunicación y la comparación entre sistemas de cualificación en Europa.

El EQF-MEC se estableció para fortalecer uno de los objetivos principales de la Unión Europea; el libre movimiento de personas en Europa. La interpretación y reconocimiento de los grados, diplomas y certificados emitidos en los distintos sistemas educativos y formativos de los 28 Estados miembros de la UE suponía una barrera para lograr este objetivo. Por este motivo, la UE desarrolló un dispositivo de conversión que favoreciera la lectura de las cualificaciones nacionales y así favoreciera también la movilidad de trabajadores y estudiantes por Europa. Esta herramienta de conversión es el Marco Europeo de Cualificaciones para el Aprendizaje Permanente (Comisión Europea, 2016). El EQF-MEC permite comparar los sistemas nacionales de cualificación y favorece la comunicación entre ellos. Como base del EQF-MEC existen ocho niveles de referencia comunes, que se describen en términos de resultados de aprendizaje y que destacan los conocimientos, destrezas y competencias asociados con cualificaciones en cada uno de los 8 niveles. Esto facilita la comprensión por parte de un empleador o empresario de lo que el alumno sabe, comprende y es capaz de hacer referido al EQF-MEC. Para comprender el EQF-MEC, primero debemos comprender los 8 niveles que se definen mediante un grupo de descriptores que indican los resultados de aprendizaje en términos de conocimientos, destrezas y competencias desarrolladas, como se detalla en la siguiente tabla:

<b>Nivel EQF</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Competencias</b>
	<i>En el contexto del EQF-MEC, los conocimientos se describen como teóricos y/o fácticos</i>	<i>En el contexto del EQF-MEC, las destrezas se describen como cognitivas y prácticas</i>	<i>En el contexto del EQF-MEC, las competencias se describen en términos de responsabilidad y autonomía</i>
<b>Nivel 1</b>	Conocimientos generales básicos	Destrezas básicas necesarias para realizar tareas simples	Trabajo o estudio bajo supervisión directa en un contexto estructurado
<b>Nivel 2</b>	Conocimientos fácticos básicos en un ámbito de estudio o trabajo concreto	Destrezas cognitivas y prácticas básicas necesarias para utilizar información útil a fin de efectuar tareas y resolver problemas corrientes con la ayuda de reglas y herramientas simples	Trabajo o estudio bajo supervisión con cierta autonomía
<b>Nivel 3</b>	Conocimiento de los hechos, principios, procesos y conceptos generales en un ámbito de trabajo o estudio concreto.	Gama de destrezas cognitivas y prácticas necesarias para efectuar tareas y resolver problemas seleccionando y aplicando métodos, herramientas, materiales e información básica	Asunción de responsabilidades en lo que respecta a la realización de tareas en actividades de trabajo o estudio; adaptación del comportamiento propio a las circunstancias para resolver problemas

<b>Nivel 4</b>	Conocimientos fácticos y teóricos en contextos amplios en un campo de trabajo o estudio concreto.	Gama de destrezas cognitivas y prácticas necesarias para encontrar soluciones a problemas específicos en un campo de trabajo o estudio concreto	Ejercicio de auto-gestión conforme a consignas definidas en contextos de trabajo o estudio generalmente previsibles, pero susceptibles de cambiar; supervisión del trabajo rutinario de otras personas, asumiendo ciertas responsabilidades por lo que respecta a la evaluación y la mejora de actividades de trabajo o estudio.
<b>Nivel 5</b>	Amplios conocimientos especializados fácticos y teóricos en un ámbito de trabajo o estudio concreto, siendo consciente de los límites de estos conocimientos	Gama completa de destrezas cognitivas y prácticas necesarias para encontrar soluciones creativas a problemas abstractos	Labores de gestión y supervisión en contextos de actividades de trabajo o estudio en las que pueden producirse cambios imprevisibles; revisión y desarrollo del rendimiento propio y ajeno
<b>Nivel 6</b>	Conocimientos avanzados en un ámbito de trabajo o estudio concreto, que implique una comprensión crítica de las teorías y principios	Destrezas avanzadas que acrediten el dominio y las dotes de innovación necesarias para resolver problemas complejos e imprevisibles en un campo especializado de trabajo o estudio	Gestión de actividades o proyectos técnicos o profesionales complejos, asumiendo responsabilidades por la toma de decisiones en contextos de trabajo o estudio imprevisibles; asunción de responsabilidades en lo que respecta a la gestión del desarrollo profesional de particulares y grupos

<b>Nivel 7</b>	Conocimientos muy especializados, algunos de los cuales en la vanguardia de un ámbito de trabajo o estudio, como base para un pensamiento y/o investigación original; conciencia crítica de cuestiones en un campo en el punto intermedio entre distintos campos.	Destrezas especializadas para resolver problemas en materia de investigación o innovación, con vistas al desarrollo de nuevos conocimientos y procedimientos, y a la integración de los conocimientos en diversos campos	Gestión y transformación de contextos de trabajo o estudio complejos, imprevisibles y que requieren nuevos planteamientos estratégicos; asunción de responsabilidades en lo que respecta al desarrollo de conocimientos y prácticas profesionales y a la revisión del rendimiento estratégico de equipos
<b>Nivel 8</b>	Conocimientos en la frontera más avanzada de un campo de trabajo o estudio en el punto intermedio entre distintos campos.	Destrezas y técnicas más avanzadas y especializadas, en particular en materia de síntesis y evaluación, necesarias para resolver problemas críticos en la investigación y/o la innovación y para ampliar y redefinir conocimientos o prácticas profesionales existentes	Autoridad, innovación, autonomía, integridad académica y profesional y compromiso continuos sustanciales y acreditados respecto al desarrollo de nuevas ideas o procesos en la vanguardia de contextos de trabajo o estudio, incluida la investigación.

<https://ec.europa.eu/ploteus/en/content/descriptors-page>

Además de actuar como marco, el EQF-MEC ofrece un amplio abanico de instrumentos de transparencia, apoyando herramientas e iniciativas que pretenden fomentar la movilidad de trabajadores por Europa. Estas herramientas incluyen ECVET, Europass, EQAVET y el sistema Europeo de Transferencia de Créditos (ECTS); todos pretenden mejorar la movilidad de un gran colectivo de personas de distintos sectores económicos e industrias.

## 2.3 Sistema Europeo de Transferencia de Créditos (ECTS)

---

El Sistema Europeo de Transferencia de Créditos (ECTS) hace más transparentes las cualificaciones de la educación superior europea y facilita el reconocimiento de todas las cualificaciones en educación superior por parte de los empleadores y en otras universidades de toda Europa. El ECTS propone que las instituciones que aplican el ECTS publiquen sus catálogos online, incluyendo descripciones detalladas de programas de estudios, unidades de aprendizaje, reglamentos universitarios y servicios al alumnado. Las descripciones de cursos incluyen “resultados de aprendizaje” (es decir, lo que se espera que el alumnado sepa, comprenda y sea capaz de hacer al final del curso) y la carga de trabajo (es decir, el número de horas de estudio en el aula y autónomo necesarias normalmente para lograr estos resultados). Cada resultado de aprendizaje se expresa en términos de créditos, con una carga de trabajo por estudiante de entre 1.500 y 1.800 horas para un curso académico; y un crédito generalmente corresponde a 25-30 horas de trabajo. Este sistema está bien desarrollado y se utiliza ampliamente en Europa, lo que significa que las cualificaciones obtenidas por ejemplo en Polonia son comparables a las ofrecidas por las universidades españolas; y que los programas de grado de Suecia tienen el mismo valor que los concedidos por las universidades británicas. Esto ayuda a los responsables de RRHH que pretendan encontrar estudios universitarios en el extranjero para sí mismos, recomendar un periodo de movilidad en el extranjero para el progreso de un empleado o bien reclutar empleados que hayan estudiado en una universidad en otro país europeo

## 2.4 Europass

---

Europass es una de las herramientas europeas de transparencia más útiles para los responsables de RRHH, ya que ha sido desarrollada con la intención de hacer que la población europea se pueda mover; apoyar a las personas para que trabajen y aprendan en el extranjero y que puedan ver reconocidas y comprendidas sus cualificaciones y experiencia en cualquier lugar de Europa. Europass consta de cinco documentos que ayudan a aclarar y comprender las destrezas y cualificaciones en todos los Estados Miembro de la UE. Estos documentos incluyen:

- **Curriculum Vitae y Pasaporte Europeo de Competencias:** El CV ayuda a las personas que buscan empleo a presentar sus logros académicos formativos y profesionales de manera clara y eficaz al aspirar a un empleo. Esta plantilla permite a las personas que buscan empleo presentar sus habilidades y competencias, ya que utilizando esta plantilla su CV se lee mejor en respuesta a las competencias básicas que aparecen en una oferta de empleo. El Pasaporte Europeo de Competencias (PEC) es un portafolio electrónico, diseñado para apoyar el CV de un candidato. Este portafolio puede incluir copias de otras herramientas Europass, además de evidencias de cualificaciones, referencias de anteriores empleadores o transcripciones de cursos de idiomas realizados, etc. Como responsable de RRHH, el PEC es una herramienta muy valiosa ya que sirve como prueba de lo que los candidatos han mencionado en su CV. Este portafolio puede facilitar el proceso de pre-selección, ya que los profesionales de RRHH filtran las solicitudes según las competencias que se citan en el CV de Europass y cómo esto está respaldado por los contenidos del portafolio. Al publicar una nueva oferta de empleo en la empresa, se anima a los responsables de RRHH a solicitar a los aspirantes el uso del CV de Europass para que puedan tener una idea más clara de las habilidades y competencias de los candidatos.
- **Movilidad Europass:** El documento de Movilidad ayuda a las personas a describir un periodo que han invertido en el extranjero en su educación y formación; también se puede utilizar para describir trabajo voluntario y contratos laborales realizados en otros países europeos.

Este recurso es de máxima utilidad para los responsables de RRHH si están planeando enviar a empleados al extranjero para realizar formación y necesitan un documento que recoja las habilidades y cualificaciones informales que han adquirido en otro país de la UE.

- **Pasaporte de Lenguas:** Se trata de un documento de autoevaluación en el que se puede describir el nivel de competencias en un idioma extranjero. Está relacionado con el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER) ya que quienes rellenan la plantilla del Pasaporte deberán seleccionar su nivel de competencia en el idioma, basándose en los seis niveles de MCER. Se anima a los responsables de RRHH a pedir a sus posibles empleados que rellenen los pasaportes de lenguas si se precisan destrezas lingüísticas para un nuevo puesto en su empresa.
- **Suplemento al Título/Certificado:** Este documento describe los conocimientos y destrezas adquiridos por los portadores de certificados de educación y formación profesional, en el caso de que hayan logrado la cualificación en EFP en el extranjero. Está relacionado con el modelo ECVET y permite a las personas describir sus habilidades y competencias en esta formación.
- **Suplemento al Título Superior:** El suplemento al título superior describe los conocimientos y habilidades adquiridos por los graduados en educación superior. Ofrece a los empleadores mayores detalles con relación a lo que los posibles empleados han aprendido al realizar su curso superior y está relacionado con el modelo ECTS.

Europass hace posible la comparación destrezas, competencias y cualificaciones de distintos países y distintas organizaciones; y es una de las herramientas más útiles que se pueden integrar mejor en las buenas prácticas de RRHH ya que ha sido diseñada para ayudar a los ciudadanos europeos a comunicar sus habilidades y cualificaciones de manera eficaz en su búsqueda de empleo u oportunidades formativas y además ayudan a los empleadores a comprender las habilidades y cualificaciones de la mano de obra europea.

## 2.5 EQAVET

---

La Garantía de Calidad en la Educación y Formación Profesional (EQAVET) invita a los Estados Miembro de la UE a utilizar un grupo de indicadores para apoyar y desarrollar sus sistemas de EFP. Esta herramienta ofrece orientación sobre cómo desarrollar un sistema de garantía de calidad e incluye ejemplos de distintos enfoques utilizados por los Estados Miembro. EQAVET es un Marco Europeo de Garantía de Calidad para la formación profesional que fue adoptado por los estados miembro de la UE en junio de 2009 y está relacionado con otras herramientas europeas, como EQF-MEC y ECVET. Este marco se basa en un ciclo de garantía de calidad y mejora que consta de cuatro fases: planificación, implantación, valoración y evaluación y mejora de la calidad de la formación profesional de un país.

Lo que hace que EQAVET sea beneficioso para las prácticas de RRHH es que antes de que los países adoptaran este marco, los proveedores de EFP utilizaban normas de calidad contrarias y a menudo inadecuadas al diseñar e impartir los contenidos de EFP. Mientras ECVET permite que las cualificaciones se puedan comparar en todos los estados miembro de la UE, EQAVET garantiza que la calidad de la enseñanza y el aprendizaje sea también comparable; esto significa que los profesionales de RRHH pueden enviar a sus empleados al extranjero para recibir una formación especializada de calidad si es preciso, o del mismo modo, pueden seleccionar empleados del extranjero sin dudar de la calidad de la formación que han recibido.

## 2.6 MCER

---

MCER son las siglas del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas. Este marco incluye la norma internacional para describir la habilidad lingüística y se utiliza en todo el mundo para definir y describir las habilidades lingüísticas de una persona. Este marco se puede aplicar tanto al ámbito académico como al profesional y es especialmente útil para los responsables de RRHH que buscan empleados con habilidades lingüísticas u observar el progreso de un empleado que esté cursando una formación en habilidades lingüísticas. El marco está diseñado de manera que clasifica la competencia en un idioma en una escala de seis niveles; desde el A1 para principiantes, hasta el C2, el dominio total de un idioma. Para pasar al siguiente nivel de esta escala, una persona deberá realizar la correspondiente evaluación de dicho nivel. Este modelo de escala sencilla facilita a los empleadores y responsables de RRHH la comprensión de los conocimientos de un idioma que tiene un empleado o posible empleado, basándose en el nivel que hayan aprobado de esta escala. También significa que los responsables de RRHH pueden comparar fácilmente las cualificaciones lingüísticas obtenidas por una persona en el extranjero con cursos y exámenes de idiomas similares a los de su propio país.

## 2.7 NARIC

---

NARIC está compuesto por una red de Centros Nacionales de Información sobre el Reconocimiento. Estos centros se han establecido en todos los países cubiertos por el Programa Erasmus+, es decir todos los Estados Miembro de la Unión Europea y todos los países del EEE. NARIC también tiene centros asociados en los países de Centroeuropa que son miembros del Espacio Europeo de Educación Superior. Mediante el trabajo de estos centros, se pueden reconocer los diplomas, cualificaciones y períodos de estudio realizados en otros países en todos los países que participan en esta red. NARIC se diferencia del Marco Europeo de Cualificaciones o el Europass en que funciona principalmente como recurso informativo; facilitando el intercambio de información y buenas prácticas entre países y ofreciendo un modo de realizar un análisis comparativo de la calidad de las cualificaciones de distintos países de la red. NARIC es útil para los profesionales de RRHH debido a que ofrece a los no pedagogos información accesible sobre la calidad de la educación en países de Europa y Norteamérica. Con centros nacionales en 55 países, incluyendo Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos, esto significa que los responsables de RRHH tienen un punto de contacto en el que pueden recibir más orientación y mejor entendimiento sobre cómo se pueden comparar las cualificaciones nacionales con las de todo el mundo. Esto puede ser útil cuando los responsables de RRHH seleccionan empleados extranjeros o con cualificaciones adquiridas en el extranjero, ya que se verán apoyados para llegar al mejor acuerdo para su empresa.





# Plan – Planificación del Personal

Georg Müllner

---

**3**

El capital humano hoy en día representa un factor de producción extremadamente importante para las empresas, si no el que más. Sin personas trabajando activamente dentro de una organización, no existirían ideas creativas ni innovación. Solo esto basta para hacer que los empleados sean imprescindibles en la empresa. Al mismo tiempo, la contratación de personal lleva importantes costes asociados. Al igual que en otras áreas de la empresa, es vital planificar los recursos humanos de manera sistemática, especialmente teniendo en cuenta los factores relacionados con la calidad (cualificaciones, habilidades) y la cantidad del personal.

La planificación de recursos humanos pretende, en primer lugar, ofrecer a las empresas el número adecuado de personas suficientemente cualificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado. Además, también se deben considerar otros aspectos y dimensiones relativos al empleado, como la seguridad del puesto de trabajo o las oportunidades para el progreso profesional individual.

La planificación de los recursos humanos forma parte del proceso global de planificación empresarial y por ello, debería considerarse e implantarse junto con otros elementos y dimensiones de planificación del negocio (como la planificación de la producción, planificación financiera, planificación de ventas, planificación de la inversión, etc.) En vista de esto, la planificación de recursos humanos puede aplicarse bien al mismo tiempo (simultáneamente) que otras medidas de planificación corporativa, o después de ellas (planificación sucesiva, consecutiva). Para adquirir una visión sobre cómo se pueden aplicar las herramientas de transparencia a las prácticas de planificación de los recursos humanos, consideremos el siguiente ejemplo:

El proceso de concurso para conseguir el contrato para la construcción de la primera sección del Túnel de base del Brennero, de 55 Km de longitud, hizo que las autoridades responsables seleccionaran al consorcio Austro-Italia Rail Construction Ltd. como el mejor postor. Estos trabajos de construcción e instalación se realizarán simultáneamente en los lados austriaco e italiano. Este proyecto requiere altos niveles de recursos humanos, con las siguientes consecuencias:

- a.** Definitivamente, no se puede abordar de manera local;
- b.** Presenta unos altos requisitos de calidad, comparabilidad y desarrollo inmediato de la plantilla;
- c.** Debe estar disponible rápidamente, evitando largos procesos de evaluación y reconocimiento de destrezas;
- d.** Debe garantizar altos niveles de comunicación, entendimiento y cooperación intercultural;
- e.** Recluta personal con una gran variedad de habilidades a distintos niveles.

Como responsable de la planificación de recursos humanos del Proyecto dentro del consorcio Austro-Italia Construction Ltd. tu papel es garantizar que se cumplan todos los requisitos y que se planifique de manera eficaz el despliegue de personal. Se necesitan altos niveles de planificación y acción para encontrar estos empleados rápidamente y con el mayor nivel de calidad.

Para favorecer los procesos de planificación de recursos humanos en la empresa, dispones de los siguientes instrumentos europeos de transparencia, completamente desarrollados y listos para su implantación:

- **Descriptorios de competencias del Marco Europeo de Cualificaciones;**
- **Descriptorios de competencias de los marcos nacionales de cualificaciones;**
- **Puntos de Crédito del Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesional;**
- **Descripciones de resultados de aprendizaje y descripciones de competencias del sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesional;**
- **Curriculum Vitae Europass;**
- **Suplemento al título/certificado Europass;**
- **Suplemento al título superior Europass;**
- **Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas.**

## Planificación de Actividades e Instrumentos Europeos de Transparencia disponibles

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS		INSTRUMENTO EUROPEO DE TRANSPARENCIA
Planificación Actual de la Mano de Obra		Descriptoros EQF-MEC
		Descripciones de resultado de aprendizaje (ECVET)
		Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER)
Descripciones de Puesto		Descriptoros EQF-MEC
		Suplemento al título/certificado y suplemento al título superior
		Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER)
Medidas cualitativas para la mano de obra		Descriptoros EQF-MEC
		Descripciones de resultado de aprendizaje (ECVET)
Tendencias en planificación de recursos humanos	Internacionalización	Descriptoros EQF-MEC
		Suplemento al título/certificado y suplemento al título superior
	Fragmentación - individualización	Descripciones de resultado de aprendizaje (ECVET)
	Competencias Clave	Descriptoros EQF-MEC
		Descripciones de resultado de aprendizaje (ECVET)

## 3.1 Planificación de Recursos Humanos – Planificación de las Necesidades

---

Las necesidades de personal suponen, en términos generales, determinar el número y el nivel de cualificación (habilidades) de los empleados necesarios para desempeñar las tareas laborales de una organización, a largo plazo o por un periodo de tiempo limitado. El análisis de la planificación de los requisitos de personal tiene que ver sobre todo con la comparación de las necesidades de personal actuales con la composición del personal actual y futura, identificando cualquier posible exceso o carencia de personal.

Un exceso hace referencia, en este contexto, a una situación en la que hay una disponibilidad de empleados mayor de lo realmente necesario. Esto puede estar provocado, por ejemplo, por la fluctuación del nivel de pedidos, o en muchos casos por la introducción de nuevas tecnologías que requieren menos personal para su funcionamiento. En muchos de estos casos pueden aparecer mayores necesidades formativas, ya que los empleados existentes requieren las habilidades adecuadas para cumplir con los retos tecnológicos. Como resultado del proceso de planificación de las necesidades de personal y las medidas asociadas a ello la composición de la plantilla deberá corresponderse finalmente con los requisitos de personal reales. Esta aspiración no es obvia, porque se deben considerar algunos factores de incertidumbre y existe una gran necesidad de información, que no siempre se puede satisfacer.

Por este motivo, es necesario distinguir entre planificación de recursos humanos:

- a.** Operativa,
- b.** Táctica y
- c.** Estratégica.

Mientras el nivel de planificación operativa de las necesidades de personal está más orientada al empleado y el puesto y se concentra en medidas individuales del personal, la planificación táctica del personal se dirige más a agrupar a los empleados (ej. Técnicos, contables, etc.)

y así se centra más en el grupo y la actividad. Dentro del marco de la planificación estratégica de recursos humanos se parte de estos niveles, considerando la existencia de la empresa a largo plazo junto con los futuros retos.

El análisis de las necesidades de recursos humanos se asume a nivel operativo; se centra por una parte en los requisitos, cualificaciones y perfiles de habilidades (cualitativo), y por otra parte, considera los requisitos de tiempo (cuantitativo). A nivel táctico, los resultados y datos sobre las categorías de empleo obtenidos del nivel operativo son comprimidos (cualitativo), o se utilizan modelos de indicadores clave específicos (cuantitativo). A nivel estratégico, se puede determinar la estructura de requisitos a largo plazo (cuantitativa y cualitativamente) utilizando diversos métodos. Estos tres niveles de proceso deberían funcionar conjuntamente de manera eficaz y seguir un esquema de arriba abajo, así como de abajo a arriba.

Sin embargo, también hay que decir que muy pocas empresas aplican los tres niveles de planificación de recursos humanos de manera simultánea y coordinados entre sí. En muchos casos, actualmente, el enfoque utilizado se orienta más a las carencias agudas de plantilla tratando las áreas de planificación únicamente cuando se considera que requieren una acción urgente. Por ello, es necesario presentar una serie de métodos para ofrecer estrategias para determinar los requisitos de personal.

## 3.2 Métodos para evaluar la composición de la mano de obra

---

El punto de partida informal para cualquier ejercicio de planificación de recursos humanos es, en primer lugar, evaluar la mano de obra actual en una empresa tanto en términos de cantidad como de calidad. Es imprescindible para la empresa poseer un resumen actualizado y completo de su personal.

Como mínimo, deberá estar registrada la siguiente información: profesión, género, edad, duración del servicio, salario, horas de trabajo, etc. El tema de las estadísticas de personal y los instrumentos europeos de transparencia se tratará con mayor detalle en el siguiente capítulo.

El análisis de la composición actual de la plantilla se actualiza para el futuro (para el siguiente trimestre, el siguiente año, etc.) y simultáneamente se ajusta y se toma nota de los cambios ya conocidos y acordados. Estos incluyen los cambios originados por la empresa o cambios autónomos sobre los que la empresa sólo puede influir de manera limitada.

Los cambios autónomos y los originados por la empresa en la composición del personal (según Olfert y Steinbuch: "Personalwirtschaft", Ludwigshafen, 1995) se describen a continuación:

### **Cambios autónomos:**

- a.** Adiciones: p.ej. regreso del personal después de unas largas vacaciones, permiso por formación, baja maternal, permiso por paternidad, servicio militar o civil u otras razones;
- b.** Salidas: p.ej. fin del empleo, jubilación, relacionadas con la salud, fallecimiento, largas vacaciones, servicio militar o civil, baja maternal, permiso por paternidad y otras razones que provoquen una ausencia larga del puesto de trabajo.

### Cambios originados por la empresa:

- a. Adiciones: p.ej. contratación, empleo de aprendices completamente formados
- b. Salidas: p.ej. despidos, formación de larga duración:

La fórmula para calcular la composición futura de la plantilla es, por tanto, la siguiente (excluyendo el impacto de las medidas resultantes de planificación de recursos humanos):

**Futura composición de la plantilla = composición actual de la  
plantilla + adiciones - salidas**

## 3.3 Métodos para evaluar las necesidades de la plantilla

---

Los requisitos de personal de una empresa se pueden determinar mediante factores influidos en parte por la propia empresa (factores internos) y por factores que están fuera del control de la empresa (factores externos).

- **Factores internos** serían, como se puede suponer, la productividad de la plantilla, el nivel de organización dentro de la empresa, el grado de mecanización y automatización, los productos y servicios que se ofrecen (según el tipo y la cantidad).
- **Factores externos** son, por ejemplo, los requisitos legales que afectan a la participación de la plantilla y los trabajadores, normas sobre salud y seguridad, cambios en el mercado (hasta cierto punto).

Frente a estos antecedentes, el reto es predecir el desarrollo de manera *constante, estable y estructurada*.

Mediante un desarrollo *constante* del entorno y la estructura laboral, el resultado incluirá buenos niveles de planificación y la posibilidad de una posterior proyección del número de los trabajadores según la categoría del puesto o el área de experiencia (ver Drumm, Hansjürgen: “Personalwirtschaftslehre”, Berlin, 1995, página 206). El desarrollo estable del entorno y la estructura laboral también pueden garantizar, en principio, unos buenos niveles de planificación. Los métodos aplicables se pueden dividir, a grandes rasgos, entre esquemas dependientes del tiempo, gestión de la producción y organizativos. Un ejemplo sería el método de Planificación del Puesto y el método de Indicadores Clave.

Sin embargo, si el desarrollo del espectro de la empresa o servicio se caracteriza por interrupciones estructurales inesperadas en el entorno laboral, la capacidad de planificación variará de floja a casi imposible. Si las interrupciones estructurales son completamente imprevisibles (lo que ocurre raramente en una inspección cercana) realmente la planificación de los recursos humanos será imposible. Si las interrupciones estructurales son, al menos por su naturaleza, predecibles (p.ej. entra un nuevo competidor en el mercado) entonces se pueden prever distintos escenarios del impacto, hacia los cuales se puede orientar la planificación del personal.

A continuación, se presentan dos de los métodos más comunes para determinar los requisitos de la plantilla. El método de Planificación del Puesto se centra en el nivel operativo de la planificación de recursos humanos, mientras que el método de Indicadores Clave se concentra en el nivel táctico. Otras importantes herramientas utilizadas en la planificación de recursos humanos son, sobre todo, el plan de plantilla, la descripción del puesto y el análisis del puesto de trabajo y perfiles del puesto. Se ofrece con más detalle un examen más cercano del potencial de las herramientas europeas de transparencia que complementan a estos métodos y herramientas en el siguiente capítulo.

### 3.3.1 El Método de Planificación del Puesto o Método del Puesto

---

El método de Planificación del Puesto es muy adecuado en las organizaciones estructuradas burocráticamente, como la administración pública. Este método también puede utilizarse para planificar necesidades de personal técnico, plantilla de investigación y administrativa, responsables, plantilla de apoyo y cuidado o plantilla de seguridad. En este caso, basándose en:

- a.** El organigrama (representación de las unidades organizativas y sus conexiones verticales y horizontales dentro de toda la empresa);
- b.** El plan del puesto de trabajo correspondiente;
- c.** Las descripciones existentes de los puestos (incluyendo los requisitos para los que ocupen el puesto)

Se pueden prever las futuras necesidades de plantilla. Frecuentemente, esto tiene lugar, primero, a nivel de departamento, los responsables correspondientes de departamento deben ofrecer previsiones de necesidades de mano de obra y con ello los requisitos cuantitativos y cualitativos de personal. Estos requisitos entonces se acuerdan con el respectivo directivo de línea y se envían a la unidad coordinadora de planificación. Mediante este proceso, el método de Planificación del Puesto sigue un curso de planificación operativa de plantilla con un enfoque de abajo a arriba.

Debido a la complejidad de la planificación global, es necesario garantizar la continua comunicación y que se comparta la información necesaria entre las distintas unidades de planificación y el ente coordinador. Como tal, la planificación de recursos humanos necesita unos conocimientos e información que no existen a nivel de departamento individual o unidad de planificación; pero que podrían existir en el futuro. La siguiente información es especialmente importante:

- La futura estructura organizativa (cambios previstos a nivel estructural o cambios en el desarrollo de la organización)
- Las tareas (programas de producción y servicio de la empresa, ofertas, servicios, prioridades);
- La carga de trabajo (capacidad y calendarios, tiempo necesario para completar tareas individuales, etc.);
- La distribución de las tareas en la empresa (dentro de los departamentos o unidades de planificación así como entre departamentos);
- Procesos de trabajo alternativos;
- El tiempo previsto de bajas (ausencias, baja por enfermedad, formación, etc.);
- Sustitutos de la plantilla;
- Cambios de personal (p.ej. renuncias, permisos de ausencia, jubilaciones, etc.);
- Otra información de interés.

Una observación más cercana muestra que parte de esta información puede calcularse de manera bastante fácil y precisa, mientras que otra información implica un alto grado de incertidumbre. Esto siempre nos lleva al problema de que nunca hay suficiente información precisa disponible para favorecer la planificación de la mano de obra, y en general, cualquier ejercicio de planificación de plantilla se caracteriza por un alto grado de incertidumbre. Por ello, la estrategia de planificación cualitativa de personal se basa más en información cualitativa y circunstancias de las cuales se derivarán las fases de planificación y los resultados. Esto contrasta claramente con los métodos cuantitativos de planificación de personal.

### 3.3.2 El Método de Indicadores Clave

---

El Método de Indicadores Clave es un método cuantitativo muy utilizado en la planificación de recursos humanos. Los indicadores clave, en este contexto, hacen referencia a puntos de comparación en los cuales se pueden representar las dependencias o relaciones para los requisitos de personal de los distintos indicadores del negocio (cf. Büdenbender/ Santos: Personal: ("Personalwirtschaft", Wiesbaden, 1996). El método de Indicadores Clave comienza con la mano de obra actual real. Por medio de estimaciones estadísticas (estocásticas), se pueden generar las necesidades futuras de personal determinando los puestos necesarios. Se asume que existe una relación estable entre las necesidades de personal y sus factores de influencia. Estos factores pueden ser, por ejemplo:

- La cantidad producida o vendida;
- El grado de mecanización;
- Los programas de producción;
- La organización operativa;
- El tamaño de la empresa;
- Factores de resultado del rendimiento durante el periodo de planificación;
- Factores sociales;
- Otros factores.

El método de Indicadores Clave es un proceso adecuado, principalmente en la planificación de recursos humanos en la que los requisitos de personal estén muy determinados por el número de unidades cuantitativas producidas o procesadas (p.ej. la producción de automóviles, instalación de unidades específicas, etc.). Su objetivo es expresar las relaciones entre los requisitos de personal y los factores citados mediante indicadores clave. Así con un cambio en uno de los factores y el cambio resultante de indicador clave se pueden determinar rápidamente las necesidades revisadas de personal.

Existen distintas formas de modelos de indicadores clave, la mayoría de las cuales se rigen por la siguiente ecuación general.

**Necesidades de personal = cantidad de trabajo : rendimiento por empleado**

Los indicadores clave más comunes se basan en el tiempo. Sin embargo, también se pueden definir otros indicadores que representan la dependencia de los requisitos de personal del volumen de pedidos, el número de unidades producidas, facturación, productividad u otros factores relativos al negocio. Otros indicadores clave incluyen, por ejemplo:

- **Proporción de trabajadores cualificados y no cualificados;**
- **Nivel de producción de los trabajadores con ciertas cualificaciones;**
- **Proporción de personal con respecto a la facturación, espacio minorista, distancias de transporte, etc.**

Ciertamente, los indicadores cuantitativos pueden relacionarse con información cualitativa (p.ej. dependencias basadas en la cualificación).

Un requisito importante para planificar mediante indicadores clave es que la relación entre el desarrollo de los indicadores clave y los requisitos de personal sea estable. Además, la relación entre las necesidades de personal y los factores determinantes no tiene por qué ser constante, sino que puede haber una relación variable. Por ejemplo, los requisitos de personal con tasas crecientes de producción podrían caer relativamente, por lo que el indicador “requisitos de plantilla por unidad de producción” aumenta. En estos casos, se deberían establecer series de indicadores clave. Un ejemplo de una relación estable entre mano de obra y determinante sería la asunción de que un peluquero necesita media hora por cliente. Un ejemplo de relación variable entre la mano de obra y el determinante es la siguiente: anualmente una tienda de juguetes requiere como promedio un vendedor por 25 m<sup>2</sup> de área de venta, sin embargo, en la campaña de Navidad, debido al aumento de clientes, la tienda necesita calcular tres personas por cada 25 m<sup>2</sup> de área de ventas.

### 3.4 Planificación de recursos humanos, ECVET e instrumentos Europeos de Transparencia – sinergias y simbiosis.

---

La planificación de recursos humanos representa un reto concreto para los profesionales de RRHH debido a la necesidad de prever futuros requisitos y necesidades. Indudablemente, es difícil realizar predicciones fiables de futuras situaciones y requisitos, independientemente de si se usan métodos cuantitativos o cualitativos. La complejidad de los factores que influyen, su interdependencia y la naturaleza generalmente dinámica del entorno laboral dificultan el proceso de planificación. Por un lado, puede conducir a una forma muy reactiva de la planificación de personal que deja atrás desarrollos reales en muchas empresas, con ello perdiendo su valor táctico y estratégico – con detrimento del desarrollo del negocio. Por otro lado, esto puede llevar a aumentar los costes en relación con los procesos de planificación de recursos humanos.

Con el fin de simplificar y estandarizar muchas áreas distintas dentro de la planificación de recursos humanos, existen muchos grupos de herramientas y métodos, que se explican y presentan a continuación. Según las perspectivas y escenarios de planificación individuales dentro del contexto de la planificación de personal operativa, táctica y estratégica, se pueden producir las siguientes sinergias e incluso simbiosis utilizando los instrumentos de educación profesional que existen actualmente en Europa:

- a. Métodos para determinar la composición actual de la plantilla (estadísticas de mano de obra);
- b. Métodos de descripciones de puestos coherentes, eficientes y basadas en destrezas (como base para la planificación de personal);
- c. Métodos de apoyo de modelos de planificación cualitativa dentro de la planificación de personal.

Además, en los últimos años, la planificación de personal ha afrontado muchas tendencias y desarrollos que han dificultado la planificación

efectiva y han aumentado aún más la complejidad de los modelos de planificación. Especialmente significativos son:

- **Internacionalización:** no solo se han vuelto más internacionales la competencia y el pensamiento y acción empresarial, en la actualidad, también el origen, antecedentes educativos y habilidades de los trabajadores tienen un carácter mucho más internacional. En Austria la imagen clásica del trabajador formado según el sistema educativo general y profesional austriaco ya está desfasada y anticuada.
- **Fragmentación o Individualización:** la educación y la formación cada vez tiene lugar menos durante un único periodo continuado de tiempo. Las personas adquieren destrezas de manera fragmentada (en pequeñas unidades individuales, para destrezas específicas, en ciertas áreas especializadas) y por otro lado, de manera individualizada. Hemos dejado atrás los tiempos en los que se podía saber lo que cierta cualificación significaba o qué destrezas poseía una persona. El perfil de educación y formación profesional de una persona es una recopilación de fragmentos individuales y por ello representa uno de los mayores retos en la planificación y colocación a nivel cualitativo.
- **Las habilidades especializadas están obsoletas - ¿o no?:** las tareas laborales, retos, nuevas actividades, innovaciones, cambios, etc. hacen que la plantilla deba poseer conjuntos completamente nuevos de destrezas, conocimientos y cualificaciones. El término “Competencias clave” hace referencia a la gama de conocimientos adecuados para una amplia, dinámica y siempre cambiante actividad. Simultáneamente, se discutirá el riesgo de perder habilidades específicas, porque esto representa un alto riesgo para una empresa. La planificación de personal, que tiene en cuenta la necesidad de competencias profesionales y clave, se discute como un tercer reto de los procesos modernos de planificación dentro del área de recursos humanos. En el apartado 3.5, a continuación se presenta una discusión más detallada de estos recientes desarrollos.

### **a) Métodos para determinar la composición actual de la plantilla (estadísticas de la plantilla)**

Para determinar el número de trabajadores (statu quo) en términos de estadísticas actualizadas y significativas de personal, existen métodos estadísticos o cuantitativos disponibles para presentar indicadores individuales y datos estadísticos clave básicos como:

- Edad;
- Duración del servicio;
- Rankin de estructura de pagos;
- Pertenencia a un convenio colectivo;
- Provisiones de compensación;
- Horas de trabajo;
- Informes de bajas por enfermedad;
- Informes de formación;
- Otros datos.

Sin embargo, las estadísticas deberán también ofrecer información clara sobre las habilidades y cualificaciones de cada empleado individual. Esto se puede lograr llevando un registro de las cualificaciones, logros formativos, etc. para una mejor comparabilidad. Se recomiendan tres instrumentos, o métodos, de la lista de herramientas europeas de transparencia para favorecer la rápida deducción de las destrezas necesarias (cualificaciones) en relación con el reclutamiento de personal.

1. Descriptores de Destrezas del Marco Europeo de Cualificaciones (o un marco nacional de cualificaciones adecuado);
2. Descripciones de resultados de aprendizaje del Sistema Europeo de Créditos para la EFP (ECVET);
3. Descripciones de nivel lingüístico del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas.

## 1. Descriptores de destrezas del Marco Europeo de Cualificaciones

El Marco Europeo de Cualificaciones (EQF-MEC) representa los niveles de destrezas y rendimiento de los individuos según su origen educativo con un total de 8 niveles (para información más detallada sobre el Marco Europeo de Cualificaciones ver el glosario y la introducción del manual). Se trata de un sistema completo para comparar cualificaciones profesionales entre distintos países europeos. Las diferencias entre los 8 niveles se basan principalmente en los descriptores de destrezas que también se pueden aplicar a las estadísticas de personal y la planificación de personal.

En una inspección más minuciosa de los descriptores individuales resulta simple y recomendable medir a cada empleado según su nivel EQF-MEC (del 1 al 8) y registrarlo en las estadísticas de personal para definir el grado de independencia de la actividad profesional. Al mismo tiempo, esta definición representa las descripciones individuales de puesto de trabajo, que se abordarán, sin embargo, más adelante en el siguiente punto. También se pueden hacer deducciones y posibles usos adicionales con relación a estimaciones de la plantilla y revisiones de rendimiento a nivel de desarrollo operativo del personal. Las estadísticas del personal se pueden presentar de la siguiente manera:

Número de Plantilla	
Apellido	
Nombre	
Dirección	
Fecha de nacimiento	
Fecha de Inicio	
Departamento	
Estrategia de convenio colectivo	
Horas semanales de trabajo	
Bajas por enfermedad / año	
Cualificaciones	
Nivel EQF de las cualificaciones	
Puesto actual	
Nivel EQF del puesto actual	
Conocimientos necesarios	
Destrezas necesarias	
Competencias necesarias	

### **Tarea:**

*Trata de ampliar las estadísticas de personal de 3 o 4 empleados, utilizando los elementos de los descriptores de Destrezas EQF-MEC*

Debe también mencionarse que el Marco Europeo de Cualificaciones representa una herramienta de comparación que es válida y funciona por toda Europa. Esto significa que la definición de los niveles EQF-MEC en las estadísticas de personal y las descripciones de puesto puede comparar una variedad de cualificaciones de distintos países europeos. Por ejemplo, un curso de formación de nivel 4 EQF-MEC en cualquier lugar de Europa sigue las mismas descripciones de destrezas y grados de independencia que en tu propio país; el nivel 4 EQF-MEC es el nivel 4 EQF-MEC en toda Europa. Esto supone una ventaja significativa y simplifica la selección y evaluación de la mano de obra y por esta razón, realmente merece la pena ampliar las estadísticas de personal para incluir esta información. This information is definitely very worthwhile.

## 2. Descripciones de resultados de aprendizaje del Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesional (ECVET)

Las herramientas europeas de transparencia ofrecen una gran ventaja con vistas a la documentación de las actividades formativas y las cualificaciones adicionales para las estadísticas de personal y el uso óptimo asociado de los contenidos de aprendizaje logrados. Sin embargo, las actividades formativas se documentan dentro de las estadísticas de personal (archivos de personal) a menudo, así:

Actividad	Fecha	Cualificación / Formación
Actividad 1	03.03. - 05.03.2016	Microsoft Office (Word / Excel)
Actividad 2	05.05.2016	Técnicas de presentación mediante software de presentación
Actividad 3	06.06.2016	Construcción de equipos 1
Actividad 4	07.06. - 08.06.2016	Construcción de equipos 2
Actividad 5	10.06. - 15.06.2016	Formación en liderazgo 1

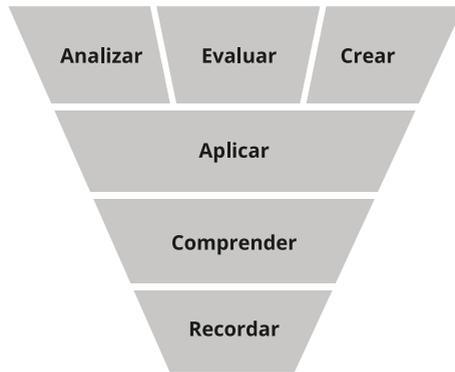
Independientemente del formato en que se documenten las actividades formativas individuales o con qué software se presenten, la dificultad es que los términos utilizados no permiten más explicaciones acerca de las destrezas reales adquiridas. Como máximo, se puede descomponer el programa de un seminario en sus distintos elementos de contenidos formativos (p.ej. en este seminario los participantes aprenderán... a crear una carta formal, a crear cuadros, a realizar diapositivas animadas de PowerPoint, a trabajar en equipo, a desempeñar papeles individuales de equipo, estilos de gestión básicos, a desarrollar su propio estilo de gestión, etc.). Sin embargo, esta información solo es acerca de los contenidos del aprendizaje y no sobre las destrezas reales adquiridas ni los resultados del aprendizaje. Esto contradice la lógica fundamental de que los contenidos del aprendizaje, desde el punto de vista del desarrollo de la plantilla, son relativamente poco importantes, lo que tiene una máxima importancia son los resultados de aprendizaje. Esto significa que lo que importa son los resultados de aprendizaje logrados al final del proceso de aprendizaje o cualificación.

El sistema Europeo de Créditos para la EFP (ECVET) ofrece un método perfecto para este problema. ECVET ofrece numerosos modos distintos de describir los resultados de aprendizaje. Al formular y describir los resultados de aprendizaje siempre se deben considerar los siguientes principios:

- **Uso de verbos activos, fácilmente comprensibles:** los verbos deben describir acciones medibles u observables, p.ej. “explicar”, “representar”, “aplicar”, “analizar”, “desarrollar”, etc. Puede ser útil desarrollar una tabla de taxonomía. No se deben utilizar expresiones como “estar familiarizado con”.
- **Especificación y contextualización del verbo activo:** debe describir a qué conocimiento y destreza se refiere en términos concretos o qué tipo de actividad está implicada. Las formulaciones de los resultados de aprendizaje deberán constar de un verbo y el objeto relacionado, además de una (parte de) frase adicional que describa en contexto
- **Evitar la utilización de formulaciones vagas y abiertas:** los resultados de aprendizaje se deben describir de manera breve y precisa, se deben evitar las frases complicadas, los resultados de aprendizaje no se deben enunciar con términos demasiado generales ni demasiado concretos; se debe utilizar terminología clara (simple y no ambigua) dentro de lo posible. Por ejemplo, no utilizar: conoce los productos regionales y es capaz de realizar platos sencillos.
- **Centrarse en necesidades mínimas para lograr resultados de aprendizaje:** los resultados de aprendizaje deberían describir de manera integral las necesidades mínimas para lograr y validar una unidad de resultados de aprendizaje, es decir, se deben enunciar todos los resultados de aprendizaje que son necesarios para completar las tareas en el sentido de una actividad profesional completa.
- **Las cualificaciones y/o nivel de competencias se describen por completo:** las formulaciones, especialmente los verbos y adjetivos deberían reflejar el nivel de cualificación y/o competencia (EQF-MEC) de una unidad de resultados de aprendizaje. La descripción de los resultados de aprendizaje deberá representar íntegramente si las competencias profesionales se pueden, por ejemplo, aplicar bajo supervisión, de manera autónoma o de manera responsable y competente.



Benjamin Bloom también desarrolló una representación gráfica de los beneficios cognitivos con diferentes niveles de resultados de aprendizaje.



En la parte inferior de los requisitos de rendimiento cognitivo está el “simple” recuerdo de los contenidos de la memoria. En el siguiente nivel está la comprensión concreta de los contenidos de aprendizaje seguidos de su aplicación en un contexto laboral. En la parte superior del modelo de rendimiento cognitivo están el análisis y la evaluación de los contenidos de aprendizaje, además de la creación de nuevos contenidos de aprendizaje. Estos niveles también se pueden utilizar para evaluar los contenidos formativos en las estadísticas de la plantilla (estadísticas de competencias). Tampoco se debe desestimar el hecho de que son útiles y se utilizan en toda Europa (en el caso de la Taxonomía de Bloom incluso en todo el mundo)

### **Tarea:**

*Trata de completar la información de resultados de aprendizaje para las actividades formativas realizadas por 3 o 4 empleados en los últimos 6 meses, creando así la base para la comparación y óptimo uso de los resultados de aprendizaje en la empresa. También son útiles las descripciones orientadas a los resultados de aprendizaje en el contexto de las descripciones de puesto y estas se explicarán en el siguiente apartado.*

### 3. Descripciones del Nivel de Lenguas del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas

Los idiomas extranjeros son un elemento indispensable de las destrezas personales de los empleados que trabajan en ciertos niveles organizativos en muchas empresas. Por ello, en términos de estadísticas de personal como la base para la planificación de personal, las habilidades en lengua extranjera de los trabajadores son un criterio importante. Sin embargo, no sólo es relevante saberlo en empleados individuales, sino que es fundamental saber cuántos empleados hablan, por ejemplo, inglés a nivel intermedio, bueno, o muy bueno y quiénes tienen un nivel básico de español o francés a nivel comercial, o quién habla ruso. La inclusión de habilidades lingüísticas dentro de las estadísticas de personal es un aspecto muy importante, que se puede simplificar y mejorar utilizando el instrumento de transparencia europea, el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER)

Este instrumento se basa en 3 niveles principales, cada uno de ellos con 2 sub-niveles de competencia, y es una herramienta muy sencilla para calcular e identificar las destrezas en idiomas extranjeros (para información más detallada acerca del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas, ver el glosario y apéndice del manual).

#### **Tarea:**

*Trata de evaluar las destrezas lingüísticas de tus empleados, basándote en los 6 niveles y considera la inclusión de esta información en las estadísticas de personal. En el caso de que tú o los responsables de tu empresa tuvierais alguna dificultad en la evaluación de las destrezas en lenguas extranjeras de los empleados individuales, utiliza la breve autoevaluación que ofrece la Comisión Europea, que se puede encontrar en el apéndice.*

## **b) Métodos para realizar descripciones de empleo coherentes, eficaces y basadas en destrezas (como base para la planificación de personal)**

La descripción de puestos, junto con las estadísticas de personal, constituye el requisito y la base para una planificación de personal mirando al futuro a nivel operativo y táctico. Una descripción adecuada de los distintos puestos en la empresa facilita la selección de personas de alta calidad y la definición de responsabilidades, etc. Es especialmente útil crear descripciones de puesto de manera consecuente con la terminología y las estructuras contenidas en el sistema de educación profesional. Tendría sentido, por ejemplo, que los requisitos de la cualificación se describan para un puesto concreto de manera que las cualificaciones de los proveedores de educación profesional pudieran describir exactamente estas destrezas. Teniendo esto en cuenta, existen tres herramientas de transparencia que pueden apoyar la creación de descripciones de puesto:

- 1.** Descripciones de puesto con referencia a los niveles y descriptores EQF-MEC
- 2.** Descripciones de puesto utilizando los suplementos al título/certificado y al título superior;
- 3.** Descripciones de puesto utilizando el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas

### ***1. Descripciones de puesto con referencia a los niveles y descriptores EQF-MEC***

Al igual que la preparación de las estadísticas de personal y las fichas de personal de los empleados individuales, la descripción de puesto para funciones y puestos específicos también se debe crear utilizando los niveles y descriptores EQF-MEC. Por una parte, la asignación de los respectivos niveles EQF-MEC (1-8) puede ofrecer un enunciado claro del nivel de autonomía e independencia necesarios para cada puesto, mientras que, por otra parte, permite la asignación de los niveles EQF-MEC en relación con la contratación deseada para una oferta individual de empleo. Mediante la utilización de los niveles EQF-MEC se pueden asignar

todas las cualificaciones profesionales de todos los países de manera precisa en un solo paso, ya que EQF-MEC, con sus 8 niveles, actúa como sistema de referencia para todos los sistemas europeos de educación y formación profesional. Así, también pueden puntuarse las cualificaciones de países que no utilizan un sistema de 8 cursos. En muchos países europeos, y pronto en todos los países europeos se expondrá el nivel EQF-MEC asociado a la formación o cualificación en el certificado correspondiente. Con ello, si una descripción de puesto para un empleo concreto establece el nivel EQF-MEC requerido, será fácil y rápido encontrar los candidatos adecuados que se ajusten al mismo.

Además, los descriptores EQF-MEC deberán utilizarse para formular descripciones de puesto en términos de conocimientos, destrezas y competencias, ya que los descriptores se basan en certificados y cualificaciones individuales. Si se crean descripciones de puesto de este modo, se podrán identificar y ajustar los candidatos adecuados de manera más fácil, eficaz y rápida. Asimismo, esta opción permite identificar las posibles necesidades formativas, y así, actuar. De este modo, una descripción de puesto podría ser así:

### **Tarea:**

*Trata de crear descripciones de puesto para 2 o 3 puestos en tu empresa (si es posible, en áreas bastante distintas de responsabilidad). Presta atención a la correcta descripción de los conocimientos, destrezas y competencias (ver capítulo anterior)*

Título del puesto	
Posición en la estructura de la empresa (pertenencia a un departamento, unidad, equipo, etc.)	
Sustituto (si es aplicable)	
Nivel EQF-MEC (1-8)	
Objeto del puesto	
Tareas y responsabilidades del puesto	
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Destrezas necesarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Oportunidades formativas	
Indicadores de rendimiento / puntos de revisión	
Información administrativa (copia de distribución, próxima actualización, firma)	

## ***2. Descripciones de puesto utilizando suplemento al título / certificado y suplemento al título superior***

Los suplementos al Título/Certificado son un instrumento europeo de transparencia que complementan a los certificados individuales y describen el perfil de destrezas y el currículum de cualificaciones. Además, los suplementos al título/certificado contienen información sobre las posibles ocupaciones y el acceso al siguiente nivel educativo. Hay suplementos al título/certificado disponibles para todas las cualificaciones oficialmente reconocidas en todos los países europeos y se puede acceder a ellos a través de una base de datos nacional<sup>1</sup>.

En esencia, lo mismo se puede aplicar al suplemento al título superior, que es una explicación de las cualificaciones universitarias. El suplemento al título superior ofrece un claro resumen internacionalmente comparable del curso de estudios individual de la persona, incluyendo información estandarizada acerca del respectivo sistema de educación superior y curso para facilitar la comparación y así permitir un reconocimiento profesional<sup>2</sup>.

Dado que los suplementos se emiten uniformemente en toda Europa tanto con formación profesional como con cualificaciones universitarias, tiene sentido incluir una referencia adecuada a los suplementos al título/certificado en las descripciones de puesto. Si, por ejemplo, una descripción de puesto hace referencia a los conocimientos, destrezas y competencias necesarios para unos perfiles laborales completos o para el perfil de puestos individuales, sería útil citar el nombre del perfil del puesto y cuando fuera necesario, el correspondiente suplemento al título/certificado o al título superior para facilitar la contratación adecuada y rápida para el puesto concreto.

---

1 <https://europass.cedefop.europa.eu/en/documents/european-skills-passport/certificate-supplement>

2 [http://ec.europa.eu/education/tools/diploma-supplement\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/tools/diploma-supplement_en.htm)

### **Tarea:**

*Selecciona dos puestos en tu empresa que requieran cualificaciones profesionales concretas (p.ej. carpintero, bombero, técnico en mecatrónica, etc.) y busca en la web de tu punto de referencia nacional los suplementos al título/certificado respectivos. Decide si es importante registrar los términos utilizados o guardar el suplemento de título/certificado para crear una descripción de puesto más precisa y eficaz. Ahora prueba el mismo ejercicio con una cualificación universitaria y su correspondiente suplemento (si es necesario en tu empresa)*

### **3. Descripciones de puestos utilizando el Marco Común de Referencia para las Lenguas**

Las destrezas lingüísticas son importantes a nivel de estadísticas personales y para los trabajadores individuales en una empresa, pero también es importante establecer la competencia necesaria en una o más lenguas extranjeras al crear las descripciones de puesto. La competencia necesaria en lenguas extranjeras para puestos concretos debería definitivamente estar enunciada en las descripciones del puesto, y es muy importante alinear esto, desde el principio, con un modelo europeo estandarizado – el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (como ya se ha descrito en la sección sobre estadísticas del personal).

Para cada puesto, se debe asignar el nivel respectivo de lenguas, del A1 al C2. Esto simplifica la contratación en términos de nivel de habilidades lingüísticas; también al preparar anuncios de empleo, una indicación clara de los niveles de competencia lingüística mejora su eficacia. Incluso se recomienda utilizar la herramienta de autoevaluación para habilidades lingüísticas en las entrevistas de selección, el análisis de CVs, además de valoraciones y reuniones de necesidades formativas, etc. Por ello, es recomendable ampliar las descripciones de puesto, de manera que incluyan lo siguiente:

Destrezas lingüísticas necesarias para el puesto según el MCER (Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas).						
Lengua:	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Lengua:	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Lengua:	A1	A2	B1	B2	C1	C2

Hay que tener en cuenta también que tu lengua materna puede ser una lengua extranjera para otra persona y que el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas está diseñado para ayudar a integrar a empleados no nativos en tu empresa y para definir qué nivel de competencia deberían tener en una segunda lengua. Esto significa que el idioma especificado anteriormente podría ser tu idioma materno.

### **c) Métodos para apoyar modelos cualitativos de planificación en la planificación de personal**

Como se ha explicado anteriormente, el método de planificación de puestos es especialmente importante y habitual para determinar las necesidades de plantilla a nivel cualitativo. Con este enfoque de abajo a arriba, a nivel de necesidades del departamento, se predicen las necesidades de plantilla dentro del contexto de la composición de la mano de obra, las descripciones del puesto y los futuros desarrollos previstos; estas necesidades, a continuación, se pasan al siguiente nivel de la jerarquía de la empresa. El departamento de RRHH recoge las necesidades totales de plantilla, y luego se ponen en marcha las acciones adecuadas para abordar estas necesidades o cambios.

Los instrumentos europeos de transparencia tienen un considerable potencial, especialmente en el área del método de planificación de puestos y planificación cualitativa de personal, para aumentar la calidad de la previsión y eficacia en el proceso de planificación. A nivel de departamento, el método de planificación de puesto puede tener en cuenta los siguientes elementos de los instrumentos europeos de transparencia:

- **Descriptorios EQF -MEC**

Para calcular las necesidades de plantilla se deberían utilizar los descriptorios EQF-MEC que conllevan 8 niveles EQF-MEC distintos. Es importante evaluar a cuál de los 8 niveles EQF-MEC debería trabajar el miembro necesario de la plantilla. La tabla que muestra los 8 niveles EQF-MEC y sus conocimientos, destrezas y competencias asociados funciona como base para ello. Estableciendo los niveles EQF necesarios en el perfil del puesto se simplifica considerablemente el proceso de satisfacer todos los requisitos del puesto, ya que en el futuro todos los certificados de educación y formación profesional incluirán su respectivo nivel EQF-MEC. Se puede llevar a cabo una selección inicial de manera eficaz emparejando los requisitos EQF-MEC de la planificación del puesto y el nivel EQF-MEC de las referencias y certificados de los posibles candidatos.

- **Descripciones de resultado de aprendizaje del Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesional (ECVET)**

Además de los descriptorios EQF-MEC, también es útil desarrollar la planificación del puesto utilizando formulaciones de resultados de aprendizaje, porque cada vez es menos posible que los cursos formativos cubran exactamente las habilidades, conocimientos y competencias requeridos por un puesto específico. En realidad, es cada vez más habitual que sea necesario un portafolio completo que incluya muchas partes educativas individuales (cursos, prácticas, estudio, formación adicional, cursos cortos, cursos de aprendizaje electrónico, etc.) para puestos específicos. Dentro de este contexto, es especialmente útil definir, sobre todo, los conocimientos, destrezas y competencias de manera orientada a los resultados (orientada a los resultados de aprendizaje). Si se utilizan las palabras adecuadas para la planificación de personal (ver anexo y Taxonomía de Bloom como ayuda) será mucho más fácil seleccionar a la persona adecuada. Las competencias, destrezas y conocimientos específicos y detallados de los candidatos son más importantes que el título del curso de aprendizaje, las prácticas o el curso de estudio.

**Tarea:**

*Crea un plan de puesto para un puesto nuevo de tu departamento, área u operación. Describe el puesto mediante los descriptores EQF-MEC, incluyendo los niveles EQF-MEC y la descripción basada en los resultados de aprendizaje de los conocimientos, destrezas y competencias necesarios. Pide a otra persona que evalúe lo fácil o difícil que sería crear una descripción de puesto basada en estos requisitos de puesto o incluso si sería posible hacerlo. Discute vuestras experiencias y opiniones.*

## 3.5 Tendencias y desarrollos como retos para los modelos de planificación de personal

---

Para finalizar este capítulo de planificación de personal, abordaremos tres desarrollos y tendencias que son muy relevantes para las necesidades de planificación de personal, además de cómo pueden las herramientas europeas de transparencia ofrecer apoyo práctico. Además del entorno empresarial normalmente incierto y extremadamente dinámico y la situación económica en Europa y en otros países, las siguientes tendencias han demostrado ser especialmente exigentes en términos de planificación de personal:

- a. Internacionalización – ser nacional no es suficiente
- b. Fragmentación – individualización – la suma de las partes es más que el todo.
- c. Competencias clave o experiencia profesional – ¿o ambas?

### **a) Internacionalización – ser nacional no es suficiente**

Un enfoque internacional es vital en la mayoría de los negocios para seguir siendo competitivo. Sin embargo, plantea retos significativos a las industrias y negocios europeos debido a las presiones sobre los costes debidos a la competencia internacional, además de la saturación de los mercados nacionales.

Si una empresa quiere (o necesita) aumentar su orientación internacional, un posible punto sería la internacionalización de su base de empleados. Esto podría, por ejemplo, lograrse a través de empleados de la empresa matriz o empleados de cualquier compañía subsidiaria colocados en el extranjero (despliegue clásico) o bien contratando a empleados extranjeros a través de medidas formativas orientadas hacia la internacionalización, etc.

Si se toma la decisión de crear una mano de obra más internacional, esta presenta grandes retos a la planificación de personal y va más allá de las estrategias clásicas. En este aspecto, hay tres estrategias básicas que podrían seguirse:

- 1. La estrategia etnocéntrica:** los puestos clave están ocupados sólo por directivos de la empresa matriz; así la estrategia corporativa está diseñada por la empresa original.
- 2. La estrategia policéntrica:** la plantilla de los directivos es seleccionada y contratada dentro del país anfitrión y posiblemente están formados en la empresa matriz; así la estrategia corporativa deriva del país anfitrión.
- 3. La estrategia geocéntrica:** los empleados se contratan principalmente debido a sus cualificaciones, sin importar su origen geográfico; la importancia de la distinción geográfica disminuye en relación con la estrategia corporativa.

- **Descriptorios EQF-MEC**

Si es posible ofrecer los requisitos de “cualificación” para los directivos y trabajadores con los correspondientes descriptorios EQF-MEC, y así definir los requisitos mínimos de conocimientos, destrezas y competencias además del grado de independencia y responsabilidad, se puede lograr una condición previa significativa para la tarea o evaluación de los empleados individuales. En términos de introducción de los descriptorios EQF-MEC en las descripciones de puesto de la plantilla internacional, se podrá determinar, para todos los países europeos y sus sistemas de formación profesional, si las cualificaciones individuales cumplen con el nivel EQF-MEC necesario.

Por ejemplo, se busca un directivo con formación técnica para una empresa subsidiaria en Bélgica en el área de mecatrónica de nivel 5 EQF-MEC, porque esta persona:

- Requiere conocimientos extensos, fácticos y teóricos en el área de la mecatrónica y también por encima de los límites de su materia de especialidad;
- Necesita destrezas cognitivas y prácticas extensas en su área de experiencia para el desarrollo creativo de estrategias de resolución de problemas innovadores y abstractos y;
- Puede realizar tareas de gestión y supervisión dentro del puesto de trabajo, especialmente relacionadas con cambios imprevistos o la evaluación y el desarrollo de su propio rendimiento, además del de otros

Se puede asumir que las cualificaciones con nivel 5 EQF-MEC reflejan estas competencias, destrezas y conocimientos y que las personas que han logrado la cualificación de nivel 5 EQF-MEC poseen estas habilidades. Con esta base, se puede demostrar la importancia de los descriptores EQF-MEC para la selección y contratación, especialmente en un contexto internacional debido a que facilitan y simplifican el proceso de selección de personal.

#### • **Suplementos al título/certificado y al título superior :**

En términos de evaluación de las “cualificaciones” existentes de posibles candidatos dentro del contexto de un proceso de internacionalización de una empresa, existe una alta probabilidad de que los departamentos de RRHH entren en contacto con cualificaciones educativas y contenidos formativos de otros países, lo que complica el proceso de evaluación (no sólo debido a problemas idiomáticos). Dicho esto, sin embargo, las bases de datos de los suplementos al título/certificado pueden ser especialmente útiles. Todos los países europeos tienen una agencia designada a cargo del desarrollo, mantenimiento y actualización de la base de datos del suplemento al título/certificado.<sup>3</sup>

En ella, los trabajadores de RRHH pueden acceder a explicaciones detalladas de los programas de educación profesional en todos los países,

---

<sup>3</sup> <https://europass.cedefop.europa.eu/en/documents/european-skills-passport/certificate-supplement>

que les ofrecen una base para tomar decisiones acerca de la adecuación de las “cualificaciones” de un candidato. Lo mismo se puede aplicar a las cualificaciones superiores, con suplementos al título superior, que ofrecen descripciones precisas de los contenidos educativos y las estructuras de los cursos. Para más información acerca de los suplementos al Título superior, visitar:

[http://ec.europa.eu/education/tools/diploma-supplement\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/tools/diploma-supplement_en.htm)

### **b) Fragmentación – Individualización – la suma de las partes es más que el todo**

En los últimos años, las biografías educativas han cambiado significativamente en Europa. Hace unos pocos años, era normal seguir un itinerario completo de educación profesional, desde la educación básica, vía formación profesional, hasta una cualificación profesional; sin embargo, hoy en día están apareciendo itinerarios mucho más complejos. La “formación profesional” completa como tal existe en muy pocos casos.

Los profesionales de RRHH se enfrentan frecuentemente con biografías educativas fragmentadas y muy individualizadas de empleados o candidatos. Ciertas partes se adquieren a través de cursos cortos, complementadas con seminarios individuales, y actualizadas con cursos de aprendizaje electrónico, o redondeadas con la experiencia laboral. El “portafolio formativo” es una compleja recopilación de fragmentos individuales y es cada vez más difícil de evaluar si un portafolio (y con él el portafolio de habilidades de la persona en cuestión) es adecuado para un puesto concreto.

Al mismo tiempo, es difícil, dentro de la planificación de personal, por un lado, ilustrar las “cualificaciones” de la plantilla actual, debido a que ya no existen en la forma en la que se habían definido y, por otro lado, porque es difícil planificar las necesidades de personal, ya que es imposible definir conceptualmente las necesidades de personal identificadas (p.ej. se necesitan dos carpinteros) o seleccionar con éxito a la plantilla adecuada, porque las biografías educativas están demasiado fragmentadas. Debemos identificar el valor de las partes educativas individuales y dejar de buscar el todo (para esforzarse en busca del nivel de planificación), que ha dejado de existir.

Con el fin de responder de manera adecuada a este reto, debe cesar la búsqueda de una cualificación, itinerario de formación profesional o profesión entera y completa, (p.ej. ingeniero, fontanero, mecánico de automóvil, etc.). Debemos intentar definir los conocimientos, destrezas y competencias necesarias para un nuevo empleado o para un puesto concreto, qué necesidades deben ser cubiertas por fragmentos educativos individuales. Por ello, la estrategia de la utilización de descripciones basadas en resultados de aprendizaje de conocimientos, destrezas y competencias (también de escenarios) mediante la herramienta de transparencia - Sistema Europeo de Crédito para la Educación y Formación Profesional – es el método más adecuado. Si las destrezas necesarias están representadas a nivel de resultados de aprendizaje, como se ha visto en el ejemplo del área de Mecatrónica, finalmente será irrelevante qué itinerario educativo se ha seguido para lograr estas habilidades. Esta es la única manera de tratar con la tendencia a la fragmentación.

### **c) Competencias clave o experiencia profesional - ¿o ambas?**

En los últimos años se ha debatido mucho en el sector de la formación profesional acerca de la importancia de las competencias especializadas y clave. Mientras inicialmente se ponía el énfasis en las destrezas especializadas, en los últimos 10-15 años, se ha ido hacia las competencias clave.

El argumento central de la discusión ha sido que el nivel profesional de la acción se ha vuelto tan complejo y dinámico que el concepto de experiencia se ha visto superado. Durante esta fase se ha hecho referencia a la “vida media del conocimiento”, que es extremadamente corta en los sectores individuales de la economía. Esto significa que los conocimientos expertos en ciertos ámbitos se pueden ver superados fácilmente y dejar de estar actualizados. Todos los desarrollos en áreas o sectores influenciados por la tecnología y las TIC están sujetos a una vida media del conocimiento muy rápida. Esto también se aplica a los profesionales de la medicina y la farmacia. Para luchar contra esta tendencia de la devaluación de los conocimientos, nos centramos ahora en las competencias clave o en las destrezas transversales.

La flexibilidad, capacidad de resolución de problemas, destrezas tecnológicas, habilidades lingüísticas, capacidad matemática y otras han definido el debate sobre las competencias en los últimos años. Por este motivo, la Comisión Europea ha publicado un conjunto de recomendaciones que afectan a un total de 8 competencias clave europeas<sup>4</sup>, que definen las siguientes 8 competencias clave significativas:

- 1.** Comunicación en el idioma materno;
- 2.** Comunicación en idiomas extranjeros;
- 3.** Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología;
- 4.** Competencia digital (destrezas en TICs);
- 5.** Aprender a aprender;
- 6.** Competencias sociales y cívicas;
- 7.** Sentido de la iniciativa y emprendimiento;
- 8.** Conciencia y expresión cultural.

Se recomienda considerar estas 8 competencias clave europeas para la planificación del personal y también exigírselas a los candidatos.

Del mismo modo, el debate acerca de las competencias clave, como respuesta al asunto de la rápida vida media del conocimiento, está sufriendo un cambio de dirección. Frente al trasfondo de la importancia del trabajo y los conocimientos especializados y la importancia de las industrias de conocimiento intensivo, que se ven como el único futuro para la producción en Europa, las competencias clave, hoy en día en el centro del debate, se perderán un poco en un segundo plano. Su importancia aun es visible en el debate; sin embargo, la demanda de especialistas y conocimientos expertos en Europa, especialmente en los países occidentales industrializados, es enorme y en la actualidad no puede satisfacerse en muchas industrias y países.

Para la planificación personal esto significa, especialmente en términos de planificación cualitativa, es decir, el método de planificación de puesto, que se deben definir tanto las destrezas especializadas como las multidisciplinarias (también al realizar un mapa de la mano de obra

actual) y finalmente, se debe aplicar una combinación de ambos elementos al respectivo plan de puesto. Por ello, de nuevo, el método de descripciones de destrezas centradas en los resultados de aprendizaje, ofrecidas por el Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesional (ECVET), es el más adecuado. Mediante la utilización de este método, se pueden definir los siguientes parámetros para cada nuevo puesto, determinando así tanto las destrezas especializadas como las multidisciplinares:

- **Conocimientos:** definen los conocimientos especializados y los conocimientos básicos necesarios para el ámbito de trabajo correspondiente. También se recomienda utilizar formulaciones centradas en los resultados de aprendizaje (es decir, el candidato de éxito es capaz de...)
- **Destrezas:** definen la dimensión del conocimiento centrada en la aplicación. Esto significa que las personas son capaces de aplicar conocimientos básicos en los correspondientes contextos de trabajo, realizar operaciones de trabajo, comprobar los resultados del trabajo, etc. Es recomendable utilizar terminología relativa a los resultados de aprendizaje, con verbos activos (ver la Taxonomía de Bloom) ya que nos centramos en las destrezas existentes reales y no sólo en cualificaciones.
- **Competencias:** definen las competencias transversales que solapan y combinan áreas individuales de experiencia. Las competencias amplían el ámbito de uso de los conocimientos y las destrezas, ampliando el ámbito de usos que pudieran tener conocimientos y destrezas específicas. A nivel de competencias, se recomiendan generalmente las descripciones centradas en los resultados del aprendizaje, que las colocan en un contexto práctico adecuado (p.ej. ser capaz de evaluar las instrucciones en un entorno laboral, interpretar y descomponer las instrucciones generales en pasos de trabajo individuales, planificar actividades, definir y comprobar hitos, etc.). Cuanto más precisa sea la descripción del nivel de competencias en un contexto laboral utilizando el método de planificación de puestos, más eficaz será el proceso de selección.

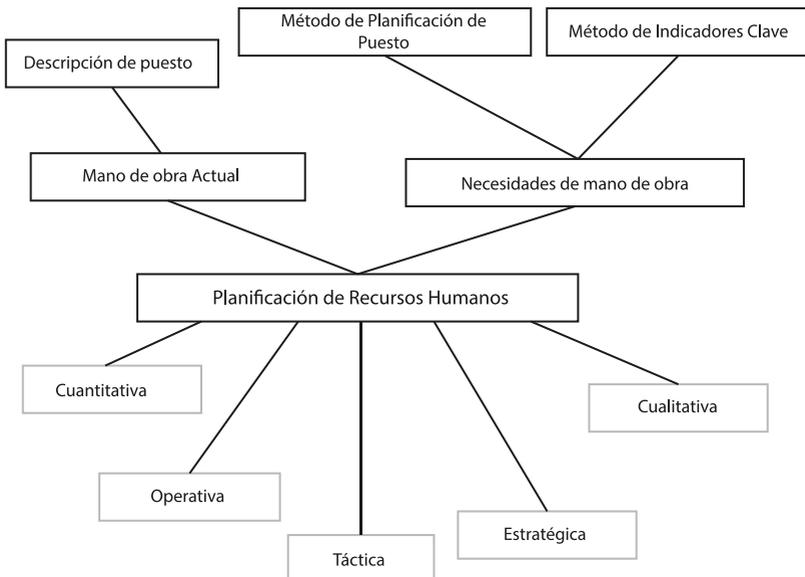
Finalmente, para satisfacer específicamente las necesidades y la importancia de las competencias clave, se está considerando ampliar la estrategia de planificación de puesto de forma que incluya una cuarta dimensión descriptiva. Esto es bastante controvertido y se está debatiendo intensamente a nivel europeo: *actitudes*.

Las actitudes se refieren a la descripción, a un nivel muy general, de competencias clave que no están incluidas ostensiblemente en un contexto laboral concreto. Las descripciones de las actitudes como: la persona muestra flexibilidad en la priorización de las tareas; la persona tiene una actitud abierta y positiva hacia el cambio; la persona tiene una estrategia activa en la resolución de problemas o la persona tiene una mentalidad centrada en la empresa, demuestran competencias clave que no están relacionadas con actividades laborales concretas. Según la importancia de estas competencias clave para tu empresa o para las actividades incluidas en una descripción de puesto, se podrá considerar también esta dimensión, aumentando así la importancia de las competencias transversales.

## 3.6 Resumen

En este capítulo, se han presentado y discutido elementos individuales y la base para la planificación de personal dentro de las empresas. Se presenta un conjunto de métodos e instrumentos útiles, tomados de la variedad de herramientas de transparencia para actividades y estrategias específicas de planificación de personal y se demuestra su uso práctico en relación con las tareas de planificación de personal. Posteriormente, se discuten tres desarrollos y tendencias actuales que tienen impacto real sobre la planificación de recursos humanos. Se presentan métodos del conjunto de las herramientas europeas de transparencia que cumplen con los retos de estos desarrollos de manera eficaz y directa. Un conjunto de tareas, ejercicios y ejemplos específicos complementan las explicaciones teóricas.

De un vistazo, la siguiente tabla destaca cómo se puede apoyar la planificación de personal dentro de una empresa mediante los distintos instrumentos de transparencia europea



**Aplicación de las actividades / tareas de planificación de recursos humanos e instrumentos europeos de transparencia:**

ACTIVIDAD DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		INSTRUMENTO EUROPEO DE TRANSPARENCIA
Planificación Actual de la Mano de Obra		Descriptoros EQF-MEC
		Descripciones de resultados de aprendizaje (ECVET)
		Marco Común Europeo de Referencia de las Lenguas (MCER)
Descripciones de puesto		Descriptoros EQF-MEC
		Suplemento al título/certificado y al título superior
		MCER
Medidas cualitativas de mano de obra		Descriptoros EQF-MEC
		Descripciones de resultados de aprendizaje (ECVET)
Tendencias en planificación de recursos humanos	Internacionalización	Descriptoros EQF-MEC
		Suplemento al título/certificado y al título superior
	Fragmentación - individualización	Descripciones de resultados de aprendizaje (ECVET)
	Competencias Clave	Descriptoros EQF-MEC
		Descripciones de resultados de aprendizaje (ECVET)





# Atracción – Reclutamiento y Selección

Enikő Nagy y Adrienn Lengyel

---

**4**

¿Te has enfrentado alguna vez al reto de seleccionar a los candidatos más capacitados para un puesto en tu empresa? ¿Alguna vez has tenido que comparar candidatos para hacer preselecciones, selecciones o decidir quién es el finalista? En este capítulo aprenderás cómo sistematizar los procedimientos aplicando las herramientas.



“Atraer” en este capítulo, significa que las empresas deben dirigirse a los empleados que encajen mejor con sus necesidades y atraerlos. Para mantener su competitividad, es importante que las empresas empleen a personas con las destrezas adecuadas y bien cualificadas para el trabajo y que tengan la posibilidad de aumentar medidas innovadoras y la productividad de la empresa. Por ello, los principales asuntos tratados en este capítulo son el reclutamiento y la selección.



## 4.1 El Proceso de Reclutamiento

---

Los pasos para reclutar de manera eficaz son los siguientes:

### 1. Desarrollar un Plan o Estrategia de Reclutamiento

Un plan de reclutamiento se debe trazar incluyendo temas como: el tipo de método de reclutamiento a utilizar, el marco temporal para todo el proceso de reclutamiento, identificación de vías de obtención. Es muy importante establecer el plan de reclutamiento según el tipo de puesto que se va a ocupar, especialmente, las cualificaciones y competencias necesarias. Los responsables de RRHH pueden utilizar las siguientes herramientas ECVET e instrumentos de transparencia en este punto del proceso para hacerlo más eficaz.

Mediante el uso de la estructura *ECVET de Unidades de Aprendizaje*, podrás especificar las tareas y actividades que los empleados que ocupan ciertos puestos deberían desempeñar. Además, los resultados de aprendizaje, en los que se definen los conocimientos, destrezas y competencias, ayudarán a satisfacer las necesidades del empleador y las cualidades del empleado de manera sistemática. Los resultados de aprendizaje deberán ser medibles, de manera que se puedan evaluar. Después de identificar los requisitos de cualificaciones, será más fácil elegir el plan de reclutamiento más adecuado para la vacante.

### 2. Seleccionar un Equipo de Contratación para el Reclutamiento

Al elegir un equipo de contratación –el responsable de contratación y el equipo de entrevistas – es importante tener en cuenta quién será el responsable de todo el proceso de contratación. Debe quedar clara la tarea de cada miembro del equipo.

Es muy importante que los miembros del equipo de contratación tengan profundos conocimientos sobre cómo funciona el sistema ECVET. Para implantar el enfoque ECVET, se puede formar a los miembros del equipo en el uso de las herramientas ECVET y los instrumentos de transparencia; de manera que puedan llevar a cabo todo el proceso de manera unificada y estructurada; en la que todos los pasos del proceso estén relacionados entre sí.

### 3. Publicidad

Crear un plan de publicidad es fundamental en el proceso de reclutamiento. Es importante considerar qué canales se utilizarán para encontrar a los candidatos adecuados: ¿se anunciará internamente, o externamente? y ¿cuánto durará el periodo de publicidad? Se pueden obtener mucho mejores resultados en el proceso de reclutamiento si se publican los criterios específicos de la solicitud:

- *Se pueden señalar las actividades específicas, relativas al puesto, además de los conocimientos, destrezas y competencias necesarias en la descripción de trabajo, para garantizar que sólo lo soliciten los candidatos con las habilidades adecuadas.*
- *Se puede solicitar la siguiente información y documentación de los candidatos para obtener de ellos datos correctos y comparables:*

**a. CV Europass**, que facilita el proceso de reclutamiento y ahorra tiempo. Se trata de un formato de CV muy estructurado: mediante esta plantilla se puede observar fácilmente la experiencia más reciente del candidato. Puede ser muy útil, especialmente si hay un gran número de candidatos a seleccionar, ya que su estructura unificada puede servir de base para la comparación de los posibles candidatos.

**b. Expediente personal ECVET**; puede ofrecer información adicional sobre los candidatos que han participado en un programa de movilidad y así podrás obtener información sobre sus habilidades adquiridas en el aprendizaje o en el trabajo en otros países europeos.

### 4. Revisión de aspirantes y desarrollo de una preselección

Antes de comenzar a revisar CVs, es fundamental definir el candidato ideal. Se pueden realizar dos listas – una para los criterios principales y otra para los criterios deseables. La siguiente fase será simplemente excluir los CVs que no cumplan con la lista de criterios esenciales. Luego, habrá que revisar el resto de los CVs y asignar a los candidatos puntuaciones relativas a cada artículo de tu lista de criterios. En la fase final,

podrás revisar y puntuar a los mejores candidatos para tus criterios deseados; esto ayudará a seleccionar a los candidatos que se adaptarán con mayor rapidez a esta función y contribuirán más a tu organización.

**a. CV Europass;** *mediante esta herramienta, podrás comparar fácilmente el trabajo y las experiencias de aprendizaje de los candidatos, sus cualificaciones y competencias. También se puede utilizar para puntuar con facilidad los CV según los criterios esenciales y deseables que has diseñado previamente.*

**b. Expediente personal;** *mediante este expediente podrás analizar a los candidatos con experiencias de movilidad. Los datos de este documento pueden ofrecer mucha información sobre el aprendizaje de los candidatos y las experiencias laborales e incluye la evaluación del candidato por parte de la organización anfitriona.*

## 5. Proceso de Selección

El objetivo clave de la entrevista de selección es evaluar las destrezas, experiencia y antecedentes generales de los aspirantes con el fin de tomar la decisión de qué candidato es la persona más adecuada para un puesto concreto. El procedimiento de selección consta de dos partes principales:

- Entrevista – *el proceso de entrevista se puede construir según el sistema ECVET de evaluación de los **Resultados de Aprendizaje** de los candidatos y comparándolos con los requisitos del puesto definidos al principio del proceso de reclutamiento en las Unidades de Aprendizaje.*
- Métodos de prueba – *puedes crear los tuyos propios o elegirlos a partir de las pruebas disponibles para medir las competencias de los candidatos según los **niveles EQF**.*

## 6. Fin del reclutamiento

Es importante tener en cuenta que el mejor candidato para el puesto se elige en función de las cualificaciones y el candidato que ayudará a realizar la misión de la empresa. En caso de que el candidato carezca de alguna destreza o formación extra, estas las puede ofrecer tu empresa siguiendo la estrategia de resultado de aprendizaje y unidades de aprendizaje durante el reclutamiento.

- **Realizar la oferta**

Al finalizar el proceso de reclutamiento se hace la oferta al candidato seleccionado. Al ofrecer el puesto al candidato, hay que asegurarse de haber discutido todo el paquete de remuneración (además del sueldo) como el tiempo de permiso remunerado y subsidios de jubilación, etc.

Para más información, visitar:

<https://hr.ucr.edu/recruitment/guidelines/process.html>

## 4.2 Nuevos retos en la atracción de empleados en el sector de proveedores de la automoción – Ejemplo práctico

---

### Resumen del caso práctico

PlaSup ha experimentado una creciente sustitución de empleados, con ello, un mayor nivel de la actividad de reclutamiento. Este caso explora las estrategias de reclutamiento y selección utilizadas en la empresa. La primera parte de este caso práctico presenta la empresa y el sistema que se utilizó inicialmente y concluye identificando algunas de las debilidades del sistema. La segunda parte del caso discute las mejoras realizadas tras una revisión del sistema por parte del equipo de RRHH e introduce la nueva metodología adoptada, con la aplicación de las herramientas europeas de transparencia.

### Introducción

PlaSup, un proveedor de la industria del automóvil de Hungría, está especializado en la fabricación de productos plásticos, centrado principalmente en piezas termoplásticas. La empresa se dedica a técnicas y procesos avanzados desde su fundación y hace un esfuerzo especial por garantizar la planificación e implantación de la innovación continua. En funcionamiento desde hace 25 años, la empresa ha tenido un número creciente de trabajadores y cuenta actualmente con alrededor de 120 personas. Hasta ahora han vendido sus productos en el mercado nacional, pero debido a la creciente competencia en las industrias del automóvil y del plástico, han decidido expandirse y les gustaría vender sus productos también en mercados extranjeros. Para ello, deben contratar a más empleados con las destrezas adecuadas para abordar la creciente demanda de producción. La división de RRHH tiene que afrontar los siguientes retos en el siguiente periodo, relativos a la contratación de un gran número de empleados adicionales:

1. Presencia de empresas multinacionales en la región: ya que el número de empresas multinacionales ha crecido enormemente, lo que ha creado una competencia entre empresas de la región para la atracción de empleados.
2. Transmigración de trabajadores profesionales: considerando los dos hechos anteriores, hay una carencia de trabajadores cualificados necesarios para la expansión de la empresa. Por ello, la directiva ha decidido desarrollar unos nuevos RRHH y fundamentalmente, una nueva estrategia de reclutamiento.

### **Procesos de reclutamiento hasta ahora**

El reclutamiento en la empresa lo gestionaban el presidente y el responsable de RRHH. El anuncio del puesto vacante lo realizaba el responsable de RRHH y se hacía principalmente a través de canales internos y el periódico local. Normalmente el anuncio contenía un pequeño resumen sobre la empresa, una breve descripción del puesto y una descripción de los conocimientos y experiencias necesarios. El grupo de aspirantes atraídos por estos anuncios eran de la región y no tenían muy altas cualificaciones.

El primer paso implicaba crear una lista de posibles candidatos, revisando los CV y eliminando los aspirantes que no cumplían con los requisitos mínimos. Esto lo realizaba el responsable de RRHH con la supervisión del presidente. Una vez que la lista estaba preparada, se creaba una selección para invitar a estos aspirantes a una entrevista. Las entrevistas eran realizadas por el responsable de RRHH y el presidente.

## **Retos**

Durante la crisis económica, nos hemos dado cuenta de que sólo las empresas con la producción más eficiente y eficaz pueden seguir siendo competitivas como proveedores en la industria del automóvil. Uno de los modos de aumentar la producción efectiva y aplicar la innovación era el empleo de personas con muy altas destrezas y cualificaciones. Al disminuir el mercado y aumentar la competencia, se volvía cada vez más difícil encontrar y retener buenos empleados.

Además, el mercado nacional de la industria automovilística- uno de los poderes económicos más fuertes del país – atraía cada vez a más proveedores; que se han convertido en competencia adicional para la empresa.

La empresa tenía una capacidad de producción que no utilizaba y, junto con la tecnología, tenían la posibilidad de suministrar a mercados extranjeros. Para lograrlo, no sólo tenían que explorar la demanda internacional, sino que también necesitaban nueva plantilla con experiencia en el correspondiente país y personas que hablaran el idioma. Con la expansión de la producción, necesitaban un mayor número de empleados, posiblemente con mayores cualificaciones o destrezas y también con conocimientos de los mercados extranjeros y e idiomas extranjeros. Todos estos retos implicaban la necesidad de una nueva estrategia de RRHH, que reformara los procesos de reclutamiento y selección. El plan de cambio incluía los siguientes puntos:

- Establecer un nuevo plan de reclutamiento (que especificara las destrezas y competencias exigidas);
- Hacer la empresa más atractiva para atraer a un mayor número de candidatos;
- Establecer un equipo de RRHH;
- Desarrollar un programa más estructurado para la selección;
- Desarrollar un sistema para la comparación de las destrezas y competencias de los candidatos;
- Atraer a empleados con experiencia en el extranjero y/o conocimientos del idioma extranjero.

## Soluciones

Está claro que se debía implantar un proceso de reclutamiento más estructurado. Se iniciaron reformas en varias áreas, incluyendo:

1. Especificar con más claridad los requisitos de los candidatos, enumerando las destrezas, competencias y conocimientos imprescindibles y deseados que se exigían en el puesto vacante.

Esta acción estuvo precedida por el estudio por parte del equipo de RRHH de las definiciones y descripciones de resultados de aprendizaje en el área.

2. Establecer un equipo de RRHH formado y competente era esencial para lograr un reclutamiento efectivo.

Este nuevo equipo de RRHH tenía tareas adicionales, como considerar las competencias lingüísticas de los candidatos, sus destrezas y competencias profesionales, con la ayuda de los documentos de transparencia, como el CV Europass, pasaporte de lenguas, etc.

Además, se recomendó al equipo de RRHH animar a los candidatos a enviar o entregar en la entrevista los documentos de transparencia que tuvieran y que consideraran relevantes para el puesto concreto. Se animó al equipo de RRHH a incluir estas sugerencias en el anuncio inicial del puesto y que se familiarizaran con estos documentos y aprendieran a utilizar los sistemas correspondientes para la selección y comparación de candidatos.

Como la empresa deseaba expandir su producción al extranjero y aplicar el saber-hacer y la experiencia adquirida por personas que hubieran trabajado en el extranjero, se pone un especial interés en las competencias lingüísticas y en la experiencia laboral y de aprendizaje en el extranjero. Por este motivo, se fomentó el uso de instrumentos como el Pasaporte Europeo de Competencias, el Pasaporte de las Lenguas, la Movilidad Europass, el Suplemento al Título/Certificado y el Suplemento al Título Superior.

Además, al ser la selección de empleados procedentes del extranjero una nueva tarea para la empresa, el equipo de RRHH estudió los sistemas de EQF-MEC y los distintos NQF para comprender los distintos niveles cubiertos en los distintos países.

**3.** Desarrollar un Nuevo Sistema de recepción de solicitudes para mejorar la transparencia de las cualificaciones y la comparabilidad de los candidatos.

Dado que la empresa pretendía resultar más atractiva para los candidatos con talento y altas cualificaciones y considerando los mayores esfuerzos para atraer a un mayor número de posibles candidatos, el sistema de revisión, puntuación y clasificación de solicitudes de la empresa debía ser reformado ya que filtrar un mayor volumen de candidatos requeriría un mayor esfuerzo del equipo de RRHH que el que estaban acostumbrados a realizar.

En primer lugar, para que la empresa resultara más atractiva para posibles empleados, los responsables decidieron crear una sub-página en su página web corporativa, en la que los aspirantes pudieran leer más acerca de la empresa y sus logros, revisar muestras de itinerarios de carrera en la empresa y ojear las vacantes disponibles.

Sin embargo, con esto llegó un mayor número de CVs. Uno de los retos de este mayor volumen fue que los CV se enviaban como adjuntos en un correo electrónico con una carta de presentación con distintas formas, diseños y estructuras. Por ello, se necesitaba que el profesional de RRHH prestara una mayor atención al detalle, para repasarlos en profundidad y destacar la información específica que correspondiera a la vacante. En una etapa posterior, en el momento de las entrevistas y la posterior selección, se estudiaban de nuevo los CVs. La directiva decidió utilizar un sistema más transparente en términos de análisis de CVs.

Para superar este reto, la empresa decidió que incluirían una plantilla de CV preparada, que podrían rellenar los candidatos online a través de la página web de la empresa en la que anunciaban sus vacantes. Mediante esta plantilla de CV, los solicitantes podrían incluir datos personales y profesionales en una plantilla electrónica de CV. A la hora de decidir qué plantilla deberían utilizar para este CV electrónico, la directiva y los responsables de RRHH acordaron que deseaban un formato uniforme que ya tuviera usuarios y ejemplos. Tras discutirlo, se decidió utilizar el formato de CV Europass, ya que es uno de los formatos de CV más utilizados en Europa. La estructura del CV Europass era suficientemente flexible como para permitir a la empresa realizar algunas modificaciones al crear su propia plantilla electrónica de CV. Los distintos elementos de

este CV permitían a los candidatos adjuntar documentos adicionales en distintas fases, como el pasaporte de Lenguas donde se menciona la competencia lingüística, por ejemplo. El sistema de evaluación de estos CVs se desarrolló de modo que el evaluador del equipo de RRHH de la empresa pudiera hacer comentarios y ofrecer feedback en distintos puntos del CV. Esto ayudaba al equipo de RRHH a planificar la entrevista para apoyar mejor sus prácticas de toma de decisiones en el reclutamiento y la selección.

El CV electrónico ha demostrado tener mucho éxito, especialmente para destacar los aspirantes con altas cualificaciones. Ofrecía una imagen más objetiva de los candidatos y permitía al equipo de RRHH seleccionar a los candidatos más adecuados a los puestos. La empresa tuvo éxito en incluir experiencias procedentes del extranjero, atraer a más talentos locales y atraer a más trabajadores extranjeros, lo que les ayudó a expandirse a mercados extranjeros.

## 4.3 Resumen

---

Como se ha demostrado en el caso práctico anterior, las empresas pueden construir una estrategia de selección mucho más exitosa utilizando los instrumentos europeos de transparencia presentados, como las herramientas EQF-MEC y Europass. Son fáciles de utilizar y comprender y ofrecen plantillas sencillas que se pueden integrar con facilidad en las prácticas habituales. Los expertos en RRHH pueden aplicarlas de una en una o utilizar varias herramientas a la vez. Para obtener los mejores resultados, merece la pena comparar todos los elementos del proceso de selección con la estructura del sistema EQF-MEC, de manera que los distintos pasos se apoyen entre sí y haya recursos útiles que puedan utilizarse en cada paso.

Tu empresa puede utilizar los instrumentos europeos de transparencia, especialmente en los siguientes casos:

- Si se desea filtrar las solicitudes cuando se recibe una gran cantidad en el proceso de reclutamiento;
- Si se necesita contratar a empleados con altas destrezas o altas cualificaciones;
- Si se buscan aspirantes que tengan experiencias de aprendizaje y laborales en el extranjero;
- Si se desea medir si los candidatos son conscientes de las competencias que exige el puesto anunciado.

A continuación, resumimos la información más importante sobre cómo y dónde utilizar el sistema EQF-MEC y los instrumentos europeos de transparencia correspondientes mencionados en este capítulo:

- El CV Europass garantiza una plantilla bien estructurada que se puede utilizar para comparar de manera eficaz las cualificaciones, experiencias profesionales y competencias de los solicitantes;
- El documento de Expediente Personal ofrece a los equipos de RRHH un resumen detallado de las experiencias de los candidatos en el extranjero;
- Según la estructura de Unidades de Aprendizaje, se pueden identificar las habilidades y competencias necesarias para el puesto;
- La información incluida en los Resultados de Aprendizaje ayuda a comparar los requisitos de la empresa con lo que ofrecen los solicitantes;
- Los niveles EQF-MEC y NQF ofrecen información adicional sobre los niveles de cualificación de los aspirantes.

Estas herramientas europeas de transparencia, especialmente los recursos de Europass, se pueden utilizar como guía para crear las estrategias de reclutamiento y selección de la empresa. Se trata de recursos accesibles que pueden integrarse inmediatamente en las prácticas de RRHH, ofreciendo una nueva estrategia a los profesionales de RRHH.





# Motivar y Desarrollar

Mojca Cek y Andreja Sever

---

**5**

## 5.1 Caso Práctico

---

Miha lleva 5 años trabajando en la empresa como Empleado de Compras. Tiene un grado en ingeniería informática. Su trabajo hasta ahora demuestra que domina la aplicación de sus conocimientos en TICs y que es útil en su puesto como Empleado de Compras. Como consecuencia de sus buenas habilidades en comunicación y el hecho de que hable dos idiomas extranjeros, tiene éxito en su trabajo y su jefe le ha propuesto preparar un plan individual de carrera para promocionarlo a otro puesto.

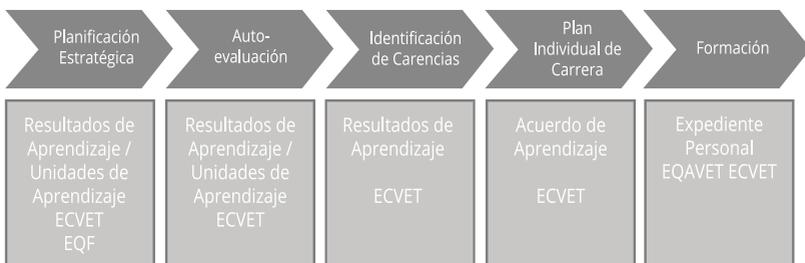
La unidad de Recursos Humanos ha presentado a Miha una propuesta de promoción al puesto de Responsable de Marketing. La Unidad también ha preparado algunas herramientas que le ayuden a evaluar sus competencias en relación con las competencias necesarias para el nuevo puesto. A su vez, se le pide que explore sus deseos y compruebe las posibilidades y el modo de incluirlos en los objetivos de la organización.

**Los responsables de recursos humanos tratan la falta de motivación de los empleados diariamente; sin embargo, su trabajo no consiste únicamente en motivar a los empleados, también deben buscar un buen modo de motivar a los empleados hacia el desarrollo personal.**

Resultados de Aprendizaje / Unidades de Aprendizaje ECVET EQF	Resultados de Aprendizaje/ Unidades de Aprendizaje ECVET	Resultados de Aprendizaje ECVET	Acuerdo de Aprendizaje ECVET	Expediente Personal EQAVET ECVET
---	---	------------------------------------	---------------------------------	--

En el contexto de la reestructuración económica, en la que desaparecen ciertos puestos y se crean otros nuevos, mientras existe una carencia de trabajadores bien cualificados, también existe una creciente demanda de mano de obra flexible. Al mismo tiempo, se espera ofrecer a las personas oportunidades de desarrollo de su carrera y promoción de sus conocimientos, destrezas y competencias. Se espera que el aprendizaje permanente ayude a los individuos en la transición entre distintas oportunidades de empleo, dentro de la misma empresa o entre distintos sectores, así como en la transición del desempleo al empleo, etc. El aprendizaje permanente también debería mejorar las posibilidades individuales de desarrollo de los conocimientos, habilidades y competencias para poder cubrir las necesidades del mercado laboral.

ECVET se puede utilizar en el aprendizaje permanente para mejorar la transferencia, reconocimiento y acumulación de los conocimientos que ya han adquirido los individuos en el pasado a través de la educación y la formación. Puede facilitar el desarrollo de itinerarios individualizados de aprendizaje permanente y la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que contribuyan al progreso de la persona en la educación y en el mercado laboral. Los principios ECVET facilitarían la identificación de los logros de las personas que evolucionan de un sistema a otro, o al mercado laboral.



## 5.2 Planificación del desarrollo personal y profesional de los empleados

---

### 5.2.1 Introducción

---

En el Mercado actual, las empresas consiguen ventaja competitiva principalmente a través de sus empleados. Los empleados son una condición básica para la existencia y la gestión de todas las empresas. Los empleados son los primeros que entran en contacto con los clientes y obtienen información principalmente del mercado. Sólo una rápida respuesta a esta información dirigida correctamente podrá hacer que la empresa gane a un competidor, por ejemplo en una venta. Con el fin de lograr un estado en el que los empleados tengan las destrezas suficientes para gestionar esta respuesta, debemos considerar que no es suficiente que los empleados hagan bien su trabajo, deben estar preparados para hacer más para la organización. La eficiencia y eficacia de las empresas depende del entusiasmo, ingenuidad, creatividad, habilidades y destrezas de los empleados (Bizjak 2006, p.1).

Uno de los mayores retos de la gestión de personal es la coordinación de las ambiciones personales de los empleados con relación a los objetivos de la organización. En la última década, la orientación permanente de carrera ha recibido una mayor atención, ya que es una dimensión crucial del aprendizaje permanente y pretende mejorar la eficiencia y la calidad de la educación y la formación complementaria en el mercado laboral. La organización recibe trabajadores de fuentes internas y externas, que se seleccionan en función de sus conocimientos y destrezas, éxitos y referencias. "Aunque todos los empleados son responsables de su propio desarrollo personal, una organización exitosa deberá ofrecerles apoyo y directrices; una orientación hacia la excelencia es tan importante como la autoridad y el control del comportamiento que no esté de acuerdo con los objetivos de la organización" (Tavčar, citado en Bizjak 2006, p. 1).

Las organizaciones tienen las estrategias y visiones que quieren lograr, pero para ello necesitan a los empleados. Pero los empleados de una organización también tienen objetivos que quieren lograr. La gestión de carrera requiere un diálogo entre la organización y las personas. Por ello, es incluso más importante que la empresa y sus empleados planifiquen juntos el itinerario de desarrollo. De este modo, lograrán los objetivos importantes para las dos partes a la vez. Las personas deben ser conscientes de que ellos son los responsables de su desarrollo personal y profesional, por lo que no pueden delegar esta responsabilidad en la empresa. Sin embargo, la organización debe saber que la gestión de los empleados es importante y que tendrá éxito cuando los objetivos de la organización puedan estar al menos parcialmente ligados a los objetivos de las personas; a pesar de que la decisión subjetiva de todas las personas no sea siempre totalmente factible en el contexto de la dirección de la organización.

El proceso de planificación de carrera se produce a dos niveles. Por un lado, los empleados, mediante la autoevaluación, reciben una visión crítica de sus habilidades, establecen objetivos, comprenden los valores y evalúan sus fortalezas y debilidades. Las personas piensan por sí mismas en cómo pueden integrar sus deseos y ambiciones en los planes de la organización. Por otro lado, los individuos son evaluados por la organización. Al final, las personas definen sus objetivos a corto y largo plazo en referencia a su puesto deseado en la organización.

Sin embargo, la gestión de recursos humanos no debe estar sólo conectada con el rendimiento comercial de la empresa. En este aspecto, la gestión de recursos humanos tiene dos objetivos principales: en primer lugar, dirigir el personal y sus habilidades hacia el aumento de la eficiencia y la productividad de la empresa y en segundo, satisfacer las necesidades de los empleados al máximo. ECVET y los otros instrumentos europeos de apoyo a la transparencia y la movilidad pueden ayudar a los responsables de RRHH a lograr estos objetivos.

La siguiente tabla representa las 5 fases utilizadas en la planificación del desarrollo personal y profesional de los empleados en relación con ECVET y otros instrumentos europeos de apoyo a la transparencia y la movilidad.

## 1. Planificación estratégica del desarrollo de la empresa y visión ECVET – resultados de aprendizaje y unidades de aprendizaje

La organización define sus necesidades según la situación actual. Todas las actividades se pueden incorporar en un plan de acción preparado de manera sistemática; sin embargo, no es posible prever lo que la organización necesitará dentro de unos años, especialmente en tiempos de rápido cambio, ni el programa de gestión puede asegurar tampoco que la organización obtenga lo que desea. Pero es más probable que ocurra si la organización utiliza los métodos adecuados.

El desarrollo estratégico de la organización, sus objetivos para el futuro, especialmente la necesidad de recursos humanos, deben estar claramente establecidos por escrito de manera que los empleados que diseñan su desarrollo de carrera puedan establecer objetivos a seguir.

### ***Resultados de aprendizaje y unidades de aprendizaje - ECVET***

Al utilizar los principios ECVET, pueden utilizarse en esta etapa los resultados de aprendizaje. Sirven como forma de registrar los conocimientos, destrezas y competencias que la empresa necesitará en el futuro.

La unidad de aprendizaje como pieza integral consta de un grupo coherente de conocimientos, destrezas y competencias que pueden ser estudiadas y evaluadas. Esta definición asume que las unidades están estructuradas de manera integral, de forma que permitan la evaluación de los conocimientos, destrezas y competencias. Una unidad puede ser específica de un puesto de trabajo, unidad de negocio o competencia, o puede servir para varios propósitos. Puede utilizarse como parte integral de un programa formativo.

	<p>En la descripción de la unidad de aprendizaje, se utilizan los resultados de aprendizaje como una forma de registro. Los registros deben ser cortos, se deben evitar registros generales, no específicos y deben considerarse los grados de autonomía y responsabilidad.</p>
	<p><b><i>EQF-MEC – Marco Europeo de Cualificaciones – Marco Nacional de Cualificaciones</i></b></p> <p>El Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje permanente (EQF-MEC) funciona como herramienta de transformación, que debería garantizar que se facilite la lectura y comprensión entre los distintos sistemas y países europeos. Tiene dos objetivos principales: promover la movilidad entre países y permitir el aprendizaje permanente.</p> <p>La empresa puede utilizar el Marco para la planificación de recursos humanos de este modo e incluye en su estrategia el EQF-MEC. El marco puede así ayudar a colocar las cualificaciones extranjeras en la sistematización de la empresa. Al mismo tiempo, la empresa puede utilizar los descriptores de nivel definidos en el marco nacional de cualificaciones para definir conocimientos, destrezas y competencias deseadas en la empresa.</p>

## 2. Autoevaluación, prueba de las posibilidades propias y su comparación con las oportunidades dentro de la organización

Las personas recogen información acerca de sí mismos y su trabajo; desarrollan la imagen de su talento, intereses, valores y así dibujan su estilo de vida.

Se puede realizar una autoevaluación formal, que incluya varios instrumentos de evaluación. Según estos instrumentos, las personas descubren lo que desean en su carrera, cómo les ve el resto de la plantilla y otras personas y lo que pueden ofrecer a la organización.

Todas las personas deberán coordinar sus propios intereses con los objetivos de la organización, ya que este es un factor clave para lograr un itinerario de carrera dentro de la organización.

### ***ECVET – Resultados de Aprendizaje y Unidades de Aprendizaje.***

También se pueden utilizar los resultados de aprendizaje y las unidades de aprendizaje en la autoevaluación. Una lista clara por escrito de los conocimientos, destrezas y competencias necesarias en la empresa facilita la identificación de las habilidades actuales de las personas y sus objetivos futuros.

### 3. Evaluación de las competencias de las personas y su comparación con las competencias necesarias para la organización, identificación de carencias

La identificación y reconocimiento de las competencias para el trabajo incluye (Cámara de Comercio e Industria de Eslovenia, 2015):

1. La evaluación de las competencias exigidas / necesarias y significativas en el puesto de trabajo, que se basa en el perfil de competencias del puesto o en las competencias esperadas por el responsable y la organización.
2. La identificación de carencias en competencias – establecimiento de diferencias entre las competencias existentes de las personas y las competencias exigidas a nivel de puesto. Según el análisis de las desviaciones de las competencias existentes respecto a las exigidas, se identifica un déficit o un exceso en el puesto de trabajo. De acuerdo con las diferencias entre las competencias necesarias y las reales, se determinan áreas

#### ***ECVET – resultados de aprendizaje***

Los resultados de aprendizaje son lo que alguien debería ser capaz de hacer, comprender y conocer al final del proceso de aprendizaje.

Un proceso de aprendizaje se entiende en el sentido más amplio; la adquisición de habilidades en el puesto de trabajo también es un proceso de aprendizaje.

La definición de las competencias necesarias para áreas o puestos específicos en la empresa puede servir de base para la identificación y reconocimiento de competencias para el puesto.

<p>de desarrollo adicional. Según estas áreas se determinan los objetivos de carrera y las áreas de posible desarrollo en la organización.</p>	
<p>4. Creación de planes individuales de carrera</p>	
<p>The final version of a career plan is always designed by the employee and his superior or some other representative of the company. It is important that the employees are adequately prepared for an interview. Career goals are formulated on the basis of the interview where the self-assessment and the superior's assessment are coordinated and on the basis of challenges and desires for further career development and gaps in competences which are identified on the basis of preliminary elements.</p>	<p><b>ECVET – acuerdo de aprendizaje</b></p> <p>El acuerdo de aprendizaje se diseña independientemente para cada empleado. Se trata de un acuerdo sobre la aplicación de actividades para lograr los objetivos establecidos en el plan de carrera. El acuerdo de aprendizaje define las responsabilidades de los empleados y la empresa. Se define claramente un plan para su aplicación.</p> <p>El núcleo del acuerdo de aprendizaje está formado por los resultados de aprendizaje que pueden presentarse en forma de una o varias unidades de aprendizaje. Las unidades de aprendizaje tienen que redactarse claramente y darse a conocer al empleado y adaptarse a sus habilidades.</p>

empleados y dirigir la selección de los objetivos de los empleados. Por supuesto, los empleados deben cooperar y expresar claramente sus expectativas y opiniones. Sólo de este modo podrán la organización y los empleados planificar el itinerario futuro que les conducirá a un nivel más alto en su desarrollo.

internas de calidad, si no utiliza otras normas de calidad.

***ECVET – certificado (Expediente Personal)***

Tras la finalización de la formación, se recomienda que cada participante reciba un certificado o expediente personal que incluya los datos personales del participante, la duración de la formación e información acerca del método de evaluación y las habilidades adquiridas.

El certificado con más información permite el reconocimiento de competencias en distintas empresas, sectores o en educación formal, lo que ofrece al participante la oportunidad de movilidad en el mercado laboral.

	<p>El acuerdo de aprendizaje debe contener un acuerdo sobre el modo de evaluación o el método de finalización del programa formativo.</p> <p>Se recomienda utilizar modos de evaluación que impliquen activamente a los empleados / participantes, incluyendo la autoevaluación y la redacción de un diario de trabajo.</p> <p>A menudo, se utilizan los siguientes modos de evaluación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una hoja de evaluación</li> <li>2. La redacción de un diario de trabajo y una conversación</li> <li>3. Observación en el puesto de trabajo</li> </ol>
<p>5. La implantación de la formación</p>	
<p>Una de las maneras de mantener a los buenos empleados es un plan de carrera para cada persona. Se trata de un proceso sistemático y planificado de estrategia de desarrollo de plantilla que incluye la predicción de la educación y formación necesarias para los empleados, la predicción de los conocimientos necesarios y la planificación de la sucesión. La organización deberá favorecer el progreso y desarrollo de los</p>	<p><b>EQAVET</b></p> <p>El marco EQAVET incluye un ciclo de cuatro fases de planificación, implantación, evaluación / estimación y revisión de la educación y formación profesional (PLANIFICAR – HACER – VERIFICAR – ACTUAR)</p> <p>Se permite a la empresa utilizar el ciclo EQAVET de cuatro fases para ofrecer formaciones</p>

## 5.3 Ejemplo del uso de los principios ECVET en la planificación de la carrera de un empleado

---

Una empresa ha identificado un puesto importante en el contexto de la misma y que debe desarrollarse en los próximos años. Para este puesto, la empresa ha desarrollado un perfil de competencias. Al preparar el perfil de competencias, los responsables de RRHH proceden a partir de la descripción de las actividades profesionales, el análisis del proceso de trabajo, el análisis de los fondos necesarios para el trabajo, el análisis de la información necesaria para realizar las tareas y la estrategia de desarrollo a corto plazo de la empresa. El análisis del desarrollo futuro de la empresa reveló que los puestos de Responsable de Marketing y Desarrollador de Software necesitan nuevos empleados o empleados ya existentes que puedan ser transferidos a estas funciones.

El perfil de competencias del Responsable de Marketing es el siguiente:

1. Comunicación independiente con compañeros y socios de negocio en Esloveno y dos idiomas extranjeros, teniendo en cuenta los principios de comunicación eficaz y la etiqueta corporativa;
2. Proceso, análisis e interpretación de información para la toma de decisiones empresariales, mediante el uso de las TIC y programas informáticos específicos;
3. Observación proactiva de la situación del mercado y los desarrollos y tendencias del mercado; y envío de la información a los departamentos correspondientes;

- 4.** Observación proactiva de las actividades y tendencias de los clientes y la competencia nacional e internacional, buscando nuevos nichos y mercados;
- 5.** Venta integral y responsable de productos y/o servicios y orientación al cliente;
- 6.** Mantenimiento integral y responsable de la relación comprador-vendedor;
- 7.** Organización y supervisión integral y responsable del servicio posventa;
- 8.** Planificación, preparación y evaluación independiente de su propio trabajo;
- 9.** Búsqueda de soluciones para lograr resultados por iniciativa propia;
- 10.** Capacidad de trabajo en equipo; conciencia de la responsabilidad mutua y de la interdependencia;
- 11.** Capacidad de resolución de conflictos en el equipo.

Como ya se ha dicho; Miha lleva 5 años trabajando para la empresa como Empleado de Compras. Gracias a sus habilidades y competencias en TIC, sus bien desarrolladas destrezas comunicativas y el hecho de que habla dos idiomas extranjeros, la Unidad de Recursos humanos ha presentado a Miha la propuesta de promoción al puesto de Responsable de Marketing. La Unidad de RRHH ha preparado algunas herramientas para ayudar a Miha a evaluar sus competencias en relación con las competencias necesarias asociadas al nuevo puesto.

Según la evaluación realizada por Miha, su superior y sus compañeros, la Unidad de RRHH es capaz de analizar las carencias en competencias. Una vez identificadas las diferencias entre las competencias existentes de Miha y las competencias necesarias para la nueva función, la Unidad de RRHH puede identificar las áreas de competencias que requieren un desarrollo adicional. Según esto, se determinarán los objetivos de la carrera de Miha. A partir de las herramientas desarrolladas por la Unidad de RRHH, Miha, junto con su superior, prepara sus propuestas para un desarrollo más extenso de la carrera en la organización a través de los planes de desarrollo y establecimiento de la organización. Preparar un plan de carrera individual es muy importante, pero también muy exigente. Planificar y prever los futuros requisitos requiere una visión más amplia y una reflexión en profundidad sobre sí mismo, durante la cual un empleado necesita la ayuda de expertos que lo guiarán a lo largo de todo el proceso de preparación y ayudarán a interpretar los resultados generados por las distintas herramientas utilizadas durante el proceso.

La preparación final de un plan de carrera siempre debe alcanzar un acuerdo entre el empleado y su superior. El superior conduce una entrevista en profundidad, en la que tiene la oportunidad de escuchar a Miha hablar de sus objetivos de carrera y las actividades que espera realizar para lograr estos objetivos. El superior escucha y ofrece feedback con relación a las fortalezas estimadas, áreas de desarrollo y la evaluación de sus destrezas. El empleado y su superior establecen objetivos de carrera basándose en esta entrevista en la que se coordinan la autoevaluación y la evaluación del superior, los retos y los deseos futuros de desarrollo de carrera, y las carencias en competencias, que se identifican a partir de todos los elementos anteriores.

De acuerdo con el plan de carrera, la Unidad de RRHH prepara un

acuerdo de aprendizaje que se aplica a la formación futura que recibirá Miha para lograr y mejorar las destrezas que se vio que tenía menos desarrolladas durante la fase de evaluación. El acuerdo de aprendizaje define las obligaciones del empleado y la empresa en relación con la formación y a partir de este, se puede definir claramente un plan para su implantación. Los principios y términos principales del acuerdo de aprendizaje (hay ejemplo de contenidos de un acuerdo de aprendizaje en el anexo) se redactan utilizando los resultados de aprendizaje que pueden estar en forma de una o varias unidades de aprendizaje. Las unidades de aprendizaje deben estar redactadas claramente, presentarse al empleado y adaptarse a sus habilidades. El acuerdo de aprendizaje deberá contener un acuerdo sobre el modo de evaluación y el método de finalización del programa formativo.

La formación se lleva a cabo según el acuerdo de aprendizaje. Tras finalizar la formación, Miha recibe un certificado o equivalente de haber superado con éxito la formación. Un certificado que documenta la unidad de aprendizaje superada ofrece información sobre si una persona ha logrado el resultado de aprendizaje o no y cómo se han evaluado los conocimientos. Al final del programa o curso formativo, el proveedor de formación emite un certificado que muestra los conocimientos y habilidades adquiridos. El proveedor tiene que tener cuidado con el nombre de los conocimientos, habilidades y/o competencias adquiridas por el alumno. En el certificado se debe exponer si la formación ha sido evaluada mediante evaluación continua y tareas del curso, o a través de exámenes o ambos. El contenido del certificado deberá incluir:

1. Información sobre el participante;
2. Información sobre el proveedor de formación;
3. Información sobre la formación:  
*Nombre de la unidad de aprendizaje;*  
*Duración en horas.*
4. Resultados de aprendizaje:  
*Competencias adquiridas;*  
*Métodos de examinación;*  
*Resultados de la examinación.*

## 5. Firmas;

*La persona de contacto o el tutor del proveedor de formación*

Este certificado sirve como prueba de las competencias adquiridas por Miha como parte de la formación. El certificado tiene garantía de calidad; por ello, también se puede utilizar fuera de la empresa si esta decide que Miha debería adquirir más cualificación formal. Esto también se puede utilizar como Reconocimiento del Aprendizaje anterior al seguir una cualificación formal; si el sistema nacional de acreditación lo permite.

## 5.4 Resumen

---

En esta sección hemos querido presentar la utilidad de algunas herramientas del sistema ECVET y otras herramientas europeas de transparencia como ayuda al aprendizaje permanente que se aplican en la empresa, concretamente, con la idea de mejorar la transferencia, reconocimiento y acumulación de los conocimientos adquiridos por las personas en la empresa. Los principios ECVET (resultados de aprendizaje, que diseñan unidades de aprendizaje y evaluación transparentes) facilitarán la identificación de los logros de las personas que evolucionan de un sistema a otro o al mercado laboral. Pueden facilitar el desarrollo de itinerarios de aprendizaje permanente y la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que contribuyan al progreso de una persona tanto dentro de los sistemas de cualificaciones como en el mercado laboral. También se pueden utilizar con el objetivo de desarrollo de carrera de los empleados en las empresas.

Uno de los mayores retos de la gestión de personal es el equilibrio de las ambiciones personales de los empleados con los objetivos de la organización. En la última década, la orientación permanente de carrera ha recibido más atención, ya que es una dimensión crucial del aprendizaje permanente y pretende mejorar la eficiencia y la calidad de la educación y la formación complementaria en el mercado laboral.



# **Retener a la plantilla de la empresa - ¿Cómo se podrían utilizar los instrumen- tos ECVET en un proceso de desarrollo y formación de los recursos humanos?**

Johannes Treu y Pia Winkler

---

# 6

## 6.1 Caso práctico

---

Hans Gerhard, director ejecutivo de “Avegia Personnel Services”, se enfrenta a la situación de que actualmente es especialmente difícil gestionar todo el crecimiento tecnológico, la velocidad de los cambios y la creciente competencia. Como su empresa sufre un alto nivel de sustitución de plantilla, ha contratado a Franziska Ehrlichmann como ayudante. Su tarea es investigar los factores que influyen en la satisfacción de la plantilla y las formas de mantener a los empleados. Ella está realmente interesada en añadir valor a la organización. Por otra parte, constantemente busca nuevas oportunidades y empresas con las que aumentar sus conocimientos. También está deseando ampliar su saber-hacer al máximo. Hans desea mantener a su cualificada nueva empleada, pero le da miedo ofrecerle formación, porque podría abandonar la empresa. Franziska ha encontrado una magnífica oportunidad de formación en Grecia, pero teme que Hans no apruebe su solicitud de formación.

### 6.1.1 Posibles herramientas ECVET e Instrumentos Europeos de Transparencia

---

Dado que no todos los instrumentos son útiles para el proceso de retención del personal, se debe hacer una selección de los instrumentos más adecuados. La siguiente tabla presenta una lista de las posibles herramientas ECVET e instrumentos Europeos de Transparencia que podrían utilizarse para retener a los empleados y desarrollar los RRHH:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasaporte Europeo de Competencias</li> <li>• Pasaporte de Lenguas</li> <li>• Movilidad Europass</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suplemento al Título Superior</li> <li>• Resultados de aprendizaje y unidades de resultados de aprendizaje</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suplemento al Título/ Certificado</li> <li>• Acuerdo de Aprendizaje ECVET</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorando de Entendimiento ECVET</li> </ul>

### 6.1.2 Desarrollo de RRHH y proceso formativo

---

El desarrollo de recursos humanos (o formación y desarrollo) se puede describir como un proceso educativo que implica mejorar las destrezas y los rasgos personales, cambiar de actitud y adquirir conocimientos adicionales para mejorar el rendimiento de los empleados (Qureshi 2016). La formación y el desarrollo pueden incluir beneficios importantes, por ejemplo:

1. Mejora de la Productividad;
2. Reducción de las sustituciones;
3. Satisfacción en el puesto de trabajo;
4. Conservación de los empleados.

### 6.1.3 Resumen de la Gestión de RRHH y el posible uso de ECVET

La siguiente tabla ofrece un resumen del proceso de RRHH en conjunto. Se muestra como una cadena de valor; la parte del desarrollo de RRHH es un subsistema de la misma.

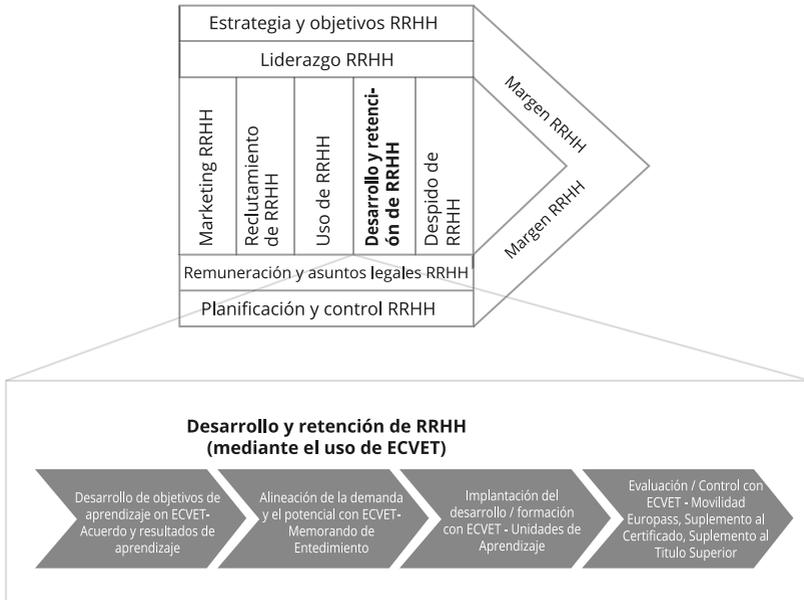


Figura 1: "Proceso de RRHH como cadena de valor, incluyendo fases detalladas de Desarrollo de RRHH"

## 6.2 Introducción

---

Uno de los mayores retos del mundo empresarial actual es seguir el ritmo del crecimiento tecnológico, los cambios fundamentales y la creciente competencia (Levis /Sequeira 2012). Tales cambios fundamentales tienen lugar en la mano de obra y a veces se denomina la “guerra de talentos” (The Economist, 2008). Por ello, podemos afirmar que en la era de la información, los conocimientos y los trabajadores con conocimientos son nuevas materias primas fundamentales y una fuente para crear valor (Carleton 2011). Para garantizar esta nueva materia prima en la empresa, los responsables de RRHH deben encontrar nuevas vías de desarrollo y retención de estos empleados. Una posibilidad hace referencia a las oportunidades que presentan el aprendizaje permanente y la mejora de las experiencias individuales de aprendizaje en distintos países. Con el fin de facilitar el proceso en la UE y de ofrecer a los responsables de RRHH herramientas que les ayuden a supervisar la formación en otros países se ha desarrollado el marco ECVET. Sin embargo, un estudio reciente muestra que el marco ECVET es desconocido en muchos países de la UE y se utiliza poco o nada en el ámbito de los RRHH (Estudio de Investigación ECVET goes Business, 2016). Para afrontar este hueco entre el modelo ECVET y las prácticas de RRHH, este capítulo se centrará en responder a la pregunta: ¿Cómo pueden utilizarse los instrumentos ECVET para retener a los empleados?

## 6.3 Antecedentes teóricos

---

La gestión de Recursos humanos se puede entender como un enfoque integral y variado del empleo y el desarrollo de personas (Armstrong / Taylor 2014). Teniendo esto en cuenta, la gestión de RRHH se puede considerar una filosofía, un proceso de gestión o una contribución de ambos, que mejora la estructura organizativa de una empresa. Por ello, no es sorprendente que existan muchas definiciones diferentes. En términos simples, la gestión de RRHH es el proceso de hacer un uso eficiente y efectivo de los recursos humanos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa (Khanka 2007). En contraste con esto, una definición más detallada afirma que la gestión de RRHH es un proceso por el que se procuran, desarrollan y mantienen los mejores recursos humanos en la organización, de manera que se puedan lograr los objetivos globales de la organización de manera eficaz y efectiva.

Teniendo en cuenta esta definición, para contribuir a los objetivos globales de la organización, se pueden derivar los siguientes sub-objetivos de la gestión de RRHH (Khanka 2007 y Armstrong / Taylor 2014):

1. Garantía de la disponibilidad de recursos humanos;
2. Despliegue y utilización de los recursos humanos;
3. Contribución al desarrollo de una cultura de alto rendimiento;
4. Aumento de la satisfacción de los empleados y creación de un clima de confianza mutua; incorporando los objetivos individuales de los empleados en los objetivos organizativos.

Estos objetivos facilitan el desarrollo de los pasos necesarios en la gestión de RRHH y se combinan en una cadena de valor de RRHH (Ver figura 2). Los siguientes pasos de proceso son posibles (Boxall/Purcel 2011 y Khanka 2007)

1. Marketing de RRHH;
2. Reclutamiento de RRHH;
3. Uso de RRHH;
4. Desarrollo y Retención de RRHH; y
5. Despido de RRHH.

Actividades de apoyo podrían ser:

1. Estrategia y Objetivos de RRHH
2. Liderazgo de RRHH;
3. Remuneración de RRHH; y
4. Planificación y Control.

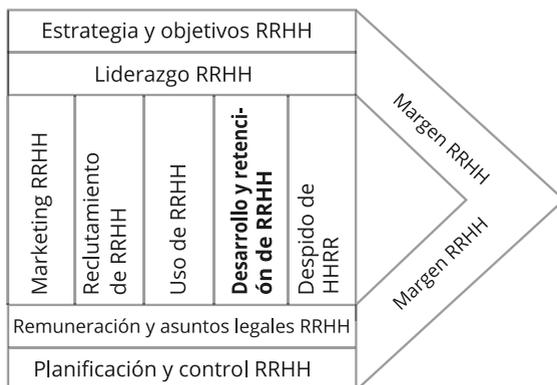


Figura 2: "Proceso de RRHH como cadena de valor"

Debido a que esta sección del manual trata un solo proceso de RRHH, el Desarrollo de RRHH y Retención de Empleados, se necesitan otras ideas para comprender qué significa el Desarrollo de RRHH. El desarrollo de recursos humanos, esto es, formación y desarrollo de los empleados, se puede describir como un proceso educativo que implica mejorar las destrezas y rasgos personales, cambiar de actitudes y adquirir conocimientos adicionales para favorecer el rendimiento de los empleados (Qureshi 2016). Algunos beneficios importantes de la formación y desarrollo incluyen:

1. Mejora de la productividad;
2. Reducción de la sustitución de plantilla;
3. Satisfacción en el puesto de trabajo;
4. Retención de los empleados.

Una parte importante de esta función de los RRHH es el desarrollo de carrera, especialmente para trabajadores que deseen aprender y cualificarse. A este respecto, algunas investigaciones han demostrado que son necesarios ciertos desarrollos de carrera para la satisfacción en el puesto de trabajo y esto tiene un impacto en los índices de retención de empleados (Cedefop 2008).

## 6.4 Cómo utilizar ECVET para la Formación y Desarrollo de RRHH: Ejemplos prácticos

---

Esta sección se dedica a ofrecer ejemplos prácticos que dan un buen ejemplo real sobre cómo integrar las herramientas ECVET en las prácticas de RRHH promoviendo la retención de los empleados. Así, esta sección ofrece:

- **Un caso práctico en el trabajo diario;**
- **Una aplicación de instrumento(s);**
- **Un resumen de los beneficios de la utilización de ECVET.**

En este capítulo se presentan y se explican en detalle tres ejemplos prácticos diferentes del uso del ECVET. Cada caso pretende retener a la plantilla de la empresa con la ayuda de procesos de desarrollo y formación de RRHH combinados con instrumentos ECVET. A largo plazo, se estabilizará el índice de sustitución hasta el punto en que se establecerá un ambiente de trabajo equilibrado, en el que los empleados disfruten trabajando.

- **Primer Caso Práctico:**

Franziska Ehrlichmann, la ayudante del director ejecutivo de Avegias, citada en el caso práctico al principio del capítulo, desea que se le den más responsabilidades en su trabajo. Aún le faltan las habilidades de liderazgo adecuadas y requiere formación adicional en este ámbito. Se lo ha explicado a su director ejecutivo. En este momento, Hans pretende retener a la plantilla y aumentar la satisfacción de los empleados, por lo que decide ofrecer a los miembros de su plantilla algunas posibilidades de formación y desarrollo, además de educación y formación en el extranjero para retener a sus empleados en la empresa y mantener a los más cualificados. Para lograr este objetivo, Avegia Personnel Services busca un socio adecuado en el extranjero que pudiera ofrecer esta formación y garantizar que se registre concretamente esta formación.

El primer paso es buscar al socio adecuado. Se ofrece apoyo en el portal ADAM (<http://www.adam-europe.eu>). Al buscar socios, es recomendable considerar empresas asociadas y de formación con las que hayas trabajado en el pasado. Conviene buscar empresas que ofrezcan programas variados para empleados que deseen aumentar sus conocimientos en destrezas de liderazgo. Cuando haya encontrado esta formación, Hans podrá seleccionar fácilmente a la persona responsable que facilite el intercambio. En este caso, Hans ha seleccionado el Instituto de Educación Continua en Koper, Eslovenia y la persona de contacto será Jakov Horvat, el responsable de RRHH en el instituto. Se trata de un socio de confianza con el que Hans ha trabajado mucho tiempo. Jakov se ocupará de ayudar a Franziska a planificar las oportunidades formativas en el extranjero para la plantilla de Avegia. También recomienda a otras personas del instituto para que ella pueda trabajar con la persona más adecuada.

Tras haber encontrado al socio adecuado, puede comenzar el trabajo preparatorio. Los primeros instrumentos ECVET que podrían utilizarse aquí son el *Memorando de Entendimiento* (MoU) y el *Acuerdo de Aprendizaje*. El MoU establece la estructura y principios sobre cómo funciona la asociación. Para preparar y utilizar el MoU, se deberá responder a las siguientes preguntas (Grupo de usuarios ECVET 2012).

- ¿Comprenden los socios (Avegia Personnel Services, representado por Hans y el Instituto de Educación Continua, representado por Jakov) sus funciones y tareas y están de acuerdo con ellas?
- ¿Están redactados por escrito todos los acuerdos asociados con la adquisición y evaluación de conocimientos, destrezas y competencias en el extranjero y su transferencia a la institución matriz?
- ¿Los socios (Hans y Jakov) se comunican de manera abierta?
- ¿Cada uno de los socios tiene objetivos claros y explícitos para su participación en la asociación?
- ¿Existe un acuerdo claro entre las instituciones asociadas acerca de los logros que se esperan?
- ¿Conocen todos los actores implicados los contenidos del MoU y los asuntos sobre los que han acordado?
- ¿La información incluida en el MoU es suficiente para definir el marco general de cooperación?

Dado que Hans comprende específicamente los contenidos del MoU, desarrolla un primer borrador del documento. Podemos encontrar un ejemplo práctico de un MoU rellenado en las siguientes páginas web: <http://www.ecvet-info.de> y <http://www.ECVET-projects.eu>.

Por otra parte, el Acuerdo de Aprendizaje establece el marco para el proceso de desarrollo y formación de RRHH. Al preparar y utilizar el Acuerdo de Aprendizaje, se deberán abordar las siguientes cuestiones (Grupo de Usuarios ECVET, 2012):

- ¿El Acuerdo de Aprendizaje identifica los resultados de aprendizaje a lograr, cómo se evaluarán y cómo se validarán y reconocerán los créditos de los alumnos?
- ¿La institución anfitriona (en este caso el Instituto de Educación Continua) está de acuerdo con preparar al alumno para el logro de estos resultados de aprendizaje?

¿Existe algún acuerdo sobre cómo la institución anfitriona documentará los resultados de la evaluación (cuadro de evaluación, declaración escrita)?

El uso de estas herramientas beneficia mucho a la empresa. En primer lugar, se establece **confianza mutua** entre ambas instituciones y esto se favorece mediante **redes internacionales**. En segundo lugar, existe una **certeza legal**, además de **oportunidades y motivación** para los empleados de **mejorar sus competencias** y tener oportunidades de desarrollo y formación de RRHH en el extranjero. Beneficia a todos los implicados:

- o Hans se beneficia al tener la garantía de que un proceso formal rige la asociación de aprendizaje. Puede especificar directamente las necesidades de su empresa y así puede declarar qué formación requieren sus empleados. Se pueden acordar mutuamente todas las condiciones para que no se produzcan malentendidos en la comunicación entre fronteras. El director ejecutivo también puede estar seguro de que sus empleados adquirirán los contenidos adecuados en la formación, ya que están detallados en el Acuerdo de Aprendizaje. Tanto los objetivos individuales del empleado como las exigencias del director ejecutivo están registrados en el Acuerdo. De este modo, no habrá “sorpresas desagradables” después de haber comenzado la formación o una vez que el empleado vuelva de la formación. En general, Hans se beneficiará de la experiencia del Instituto de Educación Superior en Eslovenia y su plantilla tendrá una perspectiva internacional y nuevos aportes para tratar con el liderazgo.
- o Franziska, como posible participante de la formación y representante de la plantilla, tendrá la seguridad y claridad legal con relación a los contenidos de la formación. También puede decidir sobre las necesidades específicas que observa en la formación, por lo que realmente está deseando participar en el intercambio intercultural. Gracias a las nuevas posibilidades, trabajará aún más para aplicar e implantar los nuevos conocimientos.
- o Jakov puede utilizar sus conocimientos adquiridos durante años; y de este modo puede establecer una asociación sostenible y duradera con la empresa de Hans. Así, se hacen visibles nuevas sinergias al intercambiar conocimientos con los miembros extranjeros de la plantilla y el director ejecutivo Hans. Ambas partes se benefician del intercambio intercultural.

- **Segundo caso práctico:**

Tras establecer una asociación, Avegia Personnel Services identificó a otro empleado, además de Franziska, que deseaba participar en un programa de EFP en el extranjero. Luis Krankow aspira a mejorar sus habilidades en liderazgo de equipos, especialmente desde una perspectiva intercultural. Como Franziska y Hans reconocen el interés en esas áreas, el director decide utilizar esta oportunidad formativa para motivar a otros trabajadores. Por ello, Avegia ofrece a los empleados la oportunidad de asistir a ese programa formativo en el extranjero.

Hans y Franziska pueden utilizar los *resultados de aprendizaje y unidades de resultados de aprendizaje* para integrar el modelo ECVET en esta asociación de aprendizaje al diseñar el programa formativo en asociación con el Instituto de Educación Continua en Eslovenia. En este caso, los resultados de aprendizaje cubren las competencias, destrezas y conocimientos que se logran durante la formación. Franziska y Luis pretenden ampliar sus habilidades en liderazgo. Por ello, necesitan saber cómo se lideran los equipos, con el fin de establecerse en Avegia. ¿Cómo se puede redactar esto? Hans y Jakov discuten sobre la formación e identifican varios resultados de aprendizaje:

**Título de la unidad:** Liderar y desarrollar tu propio equipo – cómo ganar confianza en uno mismo en tu profesión.

**Descripción de la unidad:**

Los participantes se someten a un autoanálisis, que el formador presenta y explica. Después de evaluar sus propias fortalezas y debilidades personales, se les darán a conocer los distintos tipos de liderazgo (ej. Liderazgo autoritario, dejar hacer o democrático) y practicarán cada forma por sí mismos. Al hacerlo, los participantes también comprenderán por qué es necesario un líder para mejorar la productividad en un equipo. Se conocerán mejor a sí mismos cuando tengan que elegir su propio estilo de liderazgo; después deberán liderar un equipo en la práctica.

**Conocimientos (Resultado de aprendizaje 1)**

Al final de este programa, los participantes serán capaces de:

- o Distinguir entre los estilos de liderazgo diferentes;
- o Describir la necesidad de un líder para un equipo eficaz;
- o Nombrar los distintos tipos de líder de la historia y también en empresas modernas.

**Destrezas (Resultado de aprendizaje 2)**

Al final de este programa, los participantes serán capaces de:

- o Aplicar estilos de liderazgo en su trabajo diario;
- o Probar los distintos tipos de liderazgo en distintos tipos de equipos;
- o Desarrollar una estrategia para aumentar la productividad en un equipo.

**Competencia (Resultado de aprendizaje 3)**

Al final de este programa, los participantes serán capaces de:

- o Aplicar estrategias de resolución de problemas;
- o Reflexionar acerca de su propio estilo de liderazgo;
- o Gestionar de manera eficaz equipos interculturales;
- o ... recibir y evaluar feedback de equipos o supervisores.

El uso de estas herramientas ofrece muchos beneficios a la empresa. En primer lugar, relativos a la **retención de la plantilla** en la empresa y el **reconocimiento de la formación de los RRHH en el extranjero**, los instrumentos Europeos de Transparencia son **herramientas prácticas** para su uso por parte de **los alumnos** para lograr *los resultados de aprendizaje* en distintos países con distintos sistemas de EFP en el extranjero. El uso de estas herramientas también establece una **base entre todos los socios** con relación al establecimiento de **objetivos comunes y la reducción de la incertidumbre** para todos los socios en general. Además, *los resultados de aprendizaje* logrados en otro país se pueden describir de una manera **fácil de comprender en toda Europa**.

Gracias a los resultados de aprendizaje, todos los participantes (Hans, Franziska, Luis y Jakov) saben exactamente qué va a incluir la formación, cómo se debería evaluar y registrar y qué deberían saber los empleados y ser capaces de hacer al final de la formación. Al tener las competencias, destrezas y conocimientos un efecto sostenible y duradero, se pueden evaluar más fácilmente los resultados de aprendizaje. Los programas formativos no están ligados a ninguna frontera, ya que los miembros de la plantilla pueden participar fácilmente en cualquier formación en Europa y garantizar la calidad de la formación y tener documentados con precisión sus conocimientos, destrezas y competencias

- **Tercer caso práctico:**

Durante la coordinación e impartición de la formación en el extranjero, Luis y Franziska adquieren los conocimientos, destrezas y competencias acordadas entre Avegia Personnel Services y el Instituto de Educación Continua. Al final de la formación, deben documentarse los resultados de esta medida de RRHH. El instrumento Europeo de Transparencia que puede ayudar aquí es *Europass*.

Al rellenarlo, es muy importante el siguiente principio: "Cuanto más concreta sea la hoja, mayores serán sus beneficios". Por ello, no son de utilidad las descripciones generales de puesto o las listas de tareas. Para rellenar la *Movilidad Europass* correctamente, se acepta en general el siguiente método:

**Resultado de aprendizaje = saber + comprender + hacer**

Una manera más práctica de describir los resultados de la formación utilizando la *Movilidad Europass* sería la mejor respuesta a la siguiente cuestión: ¿Qué y cómo, en qué contexto, a qué nivel es capaz de hacer el empleado o alumno?

Después de una descripción general de ambas instituciones asociadas (incluyendo los nombres y direcciones de las instituciones y los participantes), los elementos más importantes de este documento son la "Descripción de la Experiencia de Movilidad Europass" y la "Descripción de las Destrezas y Competencias desarrolladas durante la Experiencia de Movilidad Europass". A continuación, se muestra un resumen de lo que debe incluir cada sección.

**Descripción de la Experiencia de Movilidad Europass:**

- o Objetivo de la Experiencia de Movilidad Europass, p.ej. adquirir nuevas habilidades en el liderazgo de equipos interculturales.
- o Iniciativa durante la cual se completa la experiencia de Movilidad Europass, si procede, p. ej. Educación y formación continua (no obligatorio);
- o Cualificación (certificado, diploma o grado) a la que conduce la educación o formación, si procede, p.ej. no aplicable (ningún certificado, diploma ni grado después de un día de formación);
- o Programa comunitario o de movilidad implicado, si procede, p.ej. ninguno;
- o Duración de la experiencia de Movilidad Europass, ej. desde el 01.09.2016 hasta el 02.09.2016

**Descripción de Destrezas y Competencias desarrolladas durante la Experiencia de Movilidad Europass***Actividades y/o tareas realizadas*

1. Rellenar una autoevaluación acerca del estilo de liderazgo propio

2. Liderar por sí mismo un equipo intercultural

*Habilidades y competencias adquiridas relacionadas con el trabajo*

1. Establecer una estrategia de liderazgo para equipos interculturales:
  - a) Analizar las habilidades de los miembros del equipo, etc.
  - b) Identificar el estilo de liderazgo adecuado.
  - c) Adaptar el estilo de liderazgo individual.
  - d) Interpretar distintos comportamientos y reacciones de los miembros del equipo;
  - e) Reaccionar rápidamente ante los cambios del ambiente del equipo;
  - f) Completar la tarea liderando un equipo con éxito y de manera eficiente.

*Habilidades y competencias lingüísticas adquiridas (si no están incluidas en "destrezas y competencias relacionadas con el trabajo")*

1. Comunicarse con los miembros del equipo de distintas nacionalidades

*Habilidades y competencias informáticas adquiridas (si no están incluidas en "destrezas y competencias relacionadas con el trabajo")*

Ninguna.

*Habilidades y competencias organizativas adquiridas (si no se incluyen en "destrezas y competencias relacionadas con el trabajo")*

1. Buena capacidad de organización y liderazgo de equipos, al realizar las tareas

*Habilidades y competencias sociales adquiridas (si no están incluidas en "destrezas y competencias relacionadas con el trabajo")*

1. Excelentes destrezas de comunicación, análisis y reflexión en contacto con los miembros del equipo, incluyendo:

- a) Encaja bien con los miembros del equipo;
- b) Adapta el estilo individual de liderazgo al entorno cambiante dentro del equipo
- c) Refleja su propio comportamiento y las expresiones de los demás

*Otras destrezas y competencias adquiridas*

Ninguna.

La plantilla para la *Movilidad Europass* se puede encontrar en la página web: <https://europass.cedefop.europa.eu>. En ella también puedes encontrar ejemplos rellenos del documento.

La efectividad de un programa formativo en el extranjero en ocasiones puede ser difícil de evaluar, ya que hay distintas estructuras educativas, además de diversos objetivos formativos en los distintos entornos culturales. Sin embargo, **la formación se tiene que evaluar** de alguna manera para probar lo que los participantes han aprendido realmente. De este modo, utilizando los instrumentos de transparencia citados, se puede establecer una **confianza mutua** entre fronteras y se puede asegurar que todos los participantes comprenden **la formación que han realizado** y obtendrán créditos por la misma.

En este ejemplo, Hans desea saber lo que Franziska y Luis han hecho realmente durante la formación. Además de probar sus habilidades en el liderazgo de equipos, le gustaría saber los contenidos de la formación después de haber sido implantada. La Movilidad Europass contiene toda la información acerca de la formación, por lo que Hans puede tener un resumen de lo que han aprendido Franziska y Luis de Jakob. De este modo, puede ver fácilmente la relación con sus puestos de trabajo y puede confiar más en su aumento de conocimientos, destrezas y competencias.

## 6.5 Resumen

---

Este capítulo ha estado dedicado a mostrar cómo se pueden utilizar las Herramientas ECVET y los instrumentos Europeos de Transparencia para la retención de empleados. Nos hemos centrado en mostrar qué tipo de instrumentos ECVET e instrumentos Europeos de Transparencia se podrían utilizar para retener a la plantilla en la empresa. A tal fin, se crearon tres casos prácticos sencillos y se ha descrito el uso de posibles instrumentos ECVET.

En el primer caso, Hans, el Director Ejecutivo de Avegia Personnel Services, pretendía encontrar un socio adecuado que le facilitara formación en el extranjero. Quería tener la garantía de que la formación fuera realmente útil y que todas las partes comprendieran sus papeles y tareas en la asociación. Aquí, las mejores herramientas ECVET fueron el MoU y el Acuerdo de Aprendizaje. El MoU define las estructuras y principios sobre cómo funcionará la asociación. Además, especifica las condiciones para lograr los créditos del alumno en la institución socia además de regular la validación y el reconocimiento del aprendizaje. A su vez, el Acuerdo de Aprendizaje establece el marco para impartir la formación en el extranjero, definiendo lo que se espera que el empleado logre al final de la formación. Se pueden encontrar algunos ejemplos de MoU y Acuerdos de Aprendizaje en las siguientes páginas web: <http://www.ecvet-info.de> y <http://www.ecvet-projects.eu>.

Después de encontrar el socio adecuado y de acordar los detalles específicos de la formación, Hans y Jakov, su socio del Instituto de Educación continua, debían encontrar una manera de concretar los contenidos de este seminario de formación de un día de duración. En el segundo caso práctico, los mejores instrumentos Europeos de Transparencia fueron los resultados de aprendizaje y las unidades de resultado de aprendizaje. Los resultados de aprendizaje se definen en términos de conocimientos, destrezas y competencias. Una unidad de resultados de aprendizaje es un componente de una cualificación que consiste en un conjunto de conocimientos, destrezas y competencias que se pueden evaluar y validar. Al definir de forma precisa los Resultados de Aprendizaje, se comprenden mejor los resultados de la formación. Son evalua-

bles, ya que se pueden comparar con las habilidades reales que tienen los participantes tras completar el programa formativo. Es mutuamente beneficioso para el director ejecutivo y los empleados, ya que ambas partes comprenden en qué consistirá la formación y qué conocimientos, habilidades y competencias desarrollarán los participantes como parte de la formación. Se pueden encontrar ejemplos prácticos y plantillas en las páginas web citadas anteriormente.

Finalmente, después de haber asistido a la formación, los empleados y el director tienen que realizar una comparación “antes-después” para determinar el éxito de la formación. Esto significa que deben evaluar de algún modo la formación en términos de unidades de aprendizaje. En el último caso práctico se ha descrito el instrumento Europeo de Transparencia Europass. El mejor documento para registrar los conocimientos y destrezas adquiridas en el extranjero es la Movilidad Europass. En ella se describen las unidades de aprendizaje como actividades y tareas realizadas durante la formación. Además, se documentan habilidades relativas al trabajo, lingüísticas y organizativas utilizando estas plantillas y así se pueden medir. Al completar la Movilidad Europass, es importante el siguiente principio: “Cuanto más concreta sea la hoja, mayores beneficios”. La plantilla y otros ejemplos se pueden encontrar en la página web: <https://europass.cedefop.europa.eu>.

En definitiva, existen varias formas de retener realmente a los empleados en una empresa y de desarrollar sus habilidades profesionales. La comunicación es el factor más importante en esta situación ya que tanto el director como los empleados deben ser conscientes de las posibilidades que la Unión Europea les ofrece. La formación de la plantilla en el extranjero es sólo una forma de retener a los empleados satisfechos, ya que pueden mejorar sus conocimientos, destrezas y competencias. Del mismo modo, la empresa también se beneficia del intercambio. Las herramientas ECVET y los Instrumentos Europeos de Transparencia pueden apoyar este intercambio de manera eficaz y así aumentar la satisfacción de los miembros de la plantilla y del director ejecutivo



# Evaluación – Gestión del Desempeño

Annamaria Cacchione

---



## 7.1 Caso práctico

---

Un grupo de ciudadanos no pertenecientes a la UE, de África y Europa del Este, llegan a Italia buscando empleo como trabajadores agrícolas y cuidadores. Tienen conocimientos y competencias previas y recientemente adquiridas que les gustaría que se les aceptaran y reconocieran en Italia. Al mismo tiempo, sus posibles empleadores querían tener una prueba de sus destrezas. Un proveedor local de EFP ha sido reconocido para evaluar sus habilidades y competencias y certificarlas en un plazo de tiempo limitado y con recursos limitados. La solución adoptada fue la de una evaluación basada en el rendimiento, básicamente, una simulación de algunas tareas relacionadas con el trabajo, que serían validadas y certificadas por medio de un pequeño conjunto de herramientas de transparencia. Como resultado, se ha demostrado que ECVET y otras herramientas similares son adecuadas y fiables para evaluar las destrezas dentro de un Sistema de Gestión de Desempeño y pueden adoptarse fácilmente, incluso en las PYMES. El ECVET y los instrumentos de transparencia utilizados incluyen:

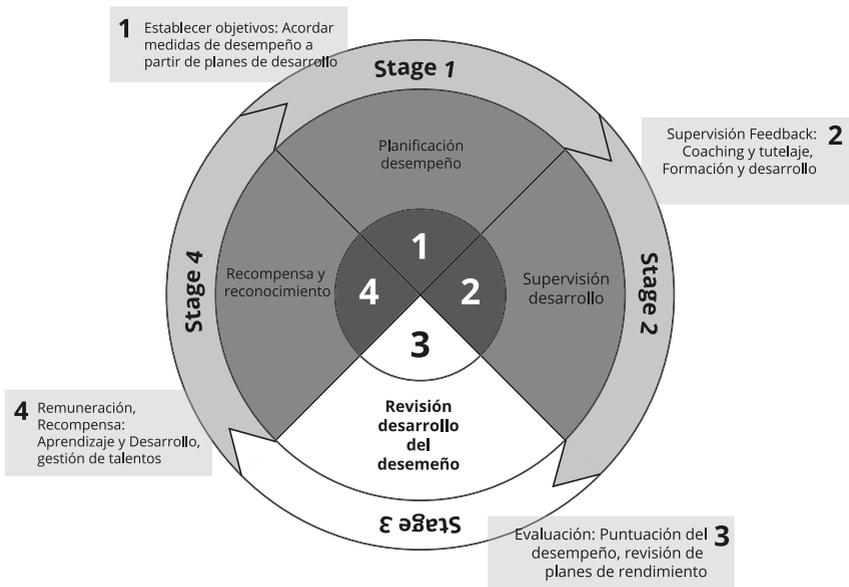
- **Descripciones de resultados de aprendizaje y competencias ECVET;**
- **Puntos ECVET;**
- **Niveles EQF-MEC y NQF y descriptores de competencias;**
- **Portafolios personales online.**

El proceso de RRHH tratado aquí está relacionado con la evaluación de los recursos humanos de una empresa en relación con el crecimiento corporativo de la empresa, su desarrollo y productividad. Concretamente, se trata del proceso de Gestión del Desempeño, que es un proceso de comunicación continuo entre los supervisores y los empleados, que apoya el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. El Proceso de Gestión del Desempeño es un ciclo, compuesto por 4 fases:

1. **Planificación (del Rendimiento):** establecimiento de los objetivos de rendimiento;

2. Supervisión y Coaching / Desarrollo: observar el desempeño de los empleados y ofrecer feedback;
3. Evaluación: evaluar los rendimientos y competencias de los empleados
4. Recompensa y Desarrollo: asociar el rendimiento con la recompensa y el reconocimiento

En la tercera fase, evaluación, es donde el Proceso de Gestión del Desempeño puede integrar las buenas prácticas en métodos de evaluación basados en rendimiento innovador; ofreciendo buenas soluciones asequibles para las organizaciones, incluso las PYMES, que a menudo están excluidas de la adopción de estas metodologías debido a su complejidad y coste. El siguiente gráfico presenta un resumen del ciclo de Gestión del Desempeño:



*Figura 3: las 4 fases del proceso de gestión del desempeño, destacando la 3ª, donde se pueden integrar las metodologías basadas en ECVET. (Fuente: [www.hrinform.com.au](http://www.hrinform.com.au))*

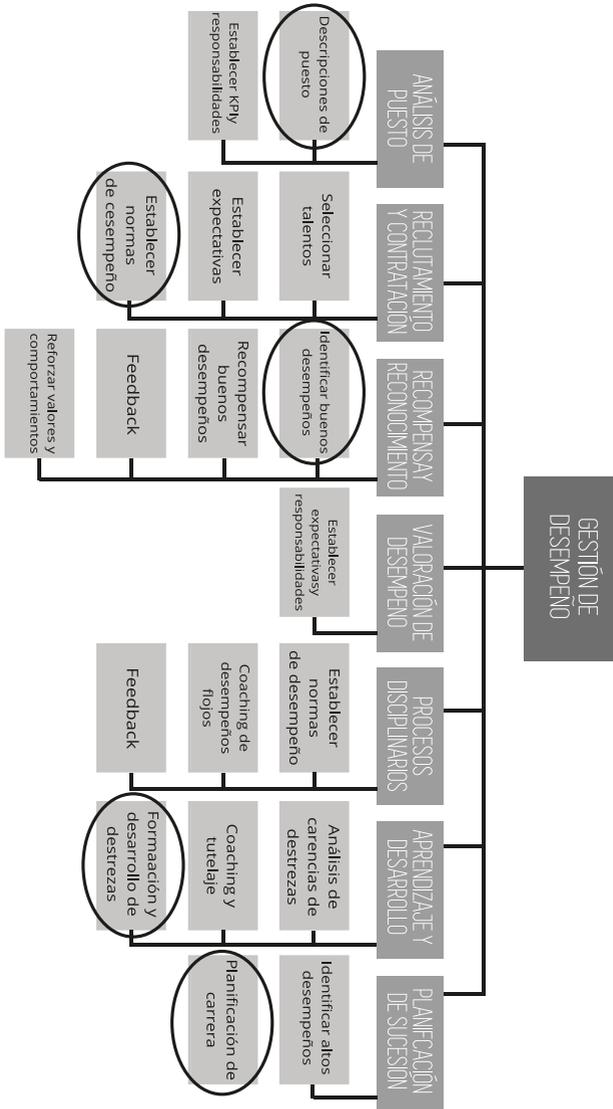
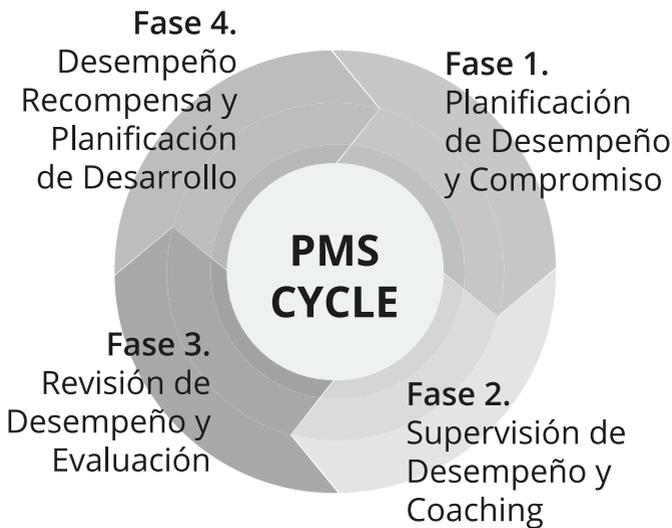


Figura 3: Relación entre Proceso de Gestión del Desempeño y otras actividades de RRHH en la organización. Los puntos específicos de convergencia con las soluciones propuestas están rodeados por un círculo rojo. (Fuente: [www.ahri.com.au](http://www.ahri.com.au))

## 7.2 Gestión del Desempeño

---

La Gestión del Desempeño es un proceso continuo de comunicación entre un supervisor y un empleado, que apoya el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. El Proceso (o Sistema) de Gestión del Desempeño es un círculo, que incluye aclarar expectativas, establecer objetivos, identificar metas, ofrecer feedback y revisar los resultados. La Gestión del Desempeño habitualmente incluye cuatro fases, como se muestra en la siguiente figura:



*Figura 4: Resumen del ciclo de Gestión del Desempeño*

Como muestran las figuras, los términos pueden ser ligeramente diferentes, pero su significado es siempre el mismo. Las cuatro fases se pueden describir como sigue:

**1. Planificación del Desempeño: establecer las metas del desempeño.** Los empleados y responsables se reúnen para aclarar los resultados previstos para el año (u otros periodos de tiempo establecidos) y establecen objetivos que relacionan el trabajo del empleado con los objetivos organizativos. Los objetivos definen lo que se espera que los empleados logren. Los responsables y empleados deberían definir los objetivos SMART<sup>5</sup>.

**2. Supervisión y Coaching / Desarrollo:** seguir y apoyar el proceso de implantación – observar el desempeño de los empleados y comprobarlos regularmente, ofreciendo feedback.

Una vez que se han establecido los objetivos de desempeño, los responsables deberán comprobar con regularidad junto con los empleados el estado de los objetivos y ofrecer feedback de acuerdo con las observaciones del desempeño de un empleado. Es igualmente importante ofrecer feedback tanto en áreas de éxito, como en las que requieren mejora. El Coaching es un método efectivo para ofrecer feedback. Ayuda a definir el desempeño y aumenta la probabilidad de que los resultados de los empleados cumplan con las expectativas<sup>6</sup>.

---

5 Recordemos que SMART es el acrónimo de Específico (Specific), Medible, Alcanzable, Realista y limitado en el Tiempo. Esta definición por fases de la Gestión del Desempeño está adaptada de: <http://hr.berkeley.edu/performance/performance-management/cycle/planning>

6 Esta definición por fases de la Gestión del Desempeño está adaptada de: <http://hr.berkeley.edu/performance/performance-management/cycle/check-in>

### **3. Evaluación (o Revisión del Desarrollo del Desempeño), que evalúe el desempeño y las competencias de los empleados.**

La Revisión de la Gestión del Desempeño, a veces denominada Valoración o Evaluación del Desempeño, evalúa todo el rendimiento y desarrollo de la plantilla durante la Gestión del Desempeño y aplica una puntuación al desempeño, además de evaluar las necesidades pasadas, presentes y futuras de desarrollo del desempeño. El principal objetivo de la revisión de la Gestión del Desempeño es apoyar al empleado en el logro de su máximo nivel de desempeño, concienciándole de sus fortalezas y las áreas que requieren desarrollo<sup>7</sup>.

### **4. Recompensa y Desarrollo (o Revisión y Evaluación): relación del desempeño con la recompensa y el reconocimiento.**

En esta fase, se recompensa un alto rendimiento, por ejemplo con una prima del salario y/u otros beneficios y se planean nuevos desarrollos.

Otros dos aspectos de la Gestión del Desempeño que merece la pena citar para nuestros fines son:

- 1.** La aplicación de la Gestión del Desempeño en pequeñas empresas.
- 2.** La aplicación de la Gestión del Desempeño en distintas fases de la carrera laboral;

Con respecto al primer punto, la Gestión del Desempeño habitualmente se utiliza en grandes industrias, mientras que a las PYMES normalmente se les desaconseja adoptar estas metodologías debido a su complejidad y coste. Las PYMES a menudo funcionan sin un equipo dedicado a los RRHH, por lo que la gestión del desempeño puede considerarse un gasto administrativo. De este modo, las PYMES tienen un acceso limitado a una práctica que podría mejorar significativamente su productividad.

---

<sup>7</sup> Esta definición de la Gestión del Desempeño adaptada de está [www.hrinform.com.au](http://www.hrinform.com.au)

Los profesionales y expertos están de acuerdo en que una aplicación efectiva y asequible de los procesos de Gestión del Desempeño es factible incluso para las PYMES y puede ofrecerles valiosos beneficios. La cuestión es simplificar el proceso y hacerlo suficientemente flexible para adaptarlo fácilmente a sus necesidades específicas. La solución puede estar en reducir el proceso a su núcleo, que está compuesto por tres prácticas fundamentales que toda empresa podría y debería poner en práctica sin importar su tamaño. Estas son: planificación, verificación y revisión; que a grandes rasgos, corresponden con las 3 primeras fases descritas.

Con respecto al segundo punto, la Gestión del Desempeño normalmente la realizan personas empleadas en la empresa, que trabajan centrándose en los objetivos de la organización. Esto no significa que no pueda implantarse en distintas situaciones, p.ej. siempre que pueda ser útil para evaluar desempeños y mejorar estrategias, prácticas o planes de la empresa, etc. Los expertos sugieren, por ejemplo, utilizarla para la evaluación de nuevos empleados<sup>8</sup> (antes del final del periodo de prueba para confirmar el contrato o ampliar el periodo de prueba), o dentro de un proceso de evaluación pre-empleo<sup>9</sup>. Este último aspecto se basa en la definición de destrezas y competencias para un entorno laboral, según el estudio CEDEFOP de 2006 “Tipología de conocimientos, destrezas y competencias”<sup>10</sup>.

A los fines de este manual, hemos integrado estrictamente estos aspectos con la intención de proponer un instrumento integral y flexible para realizar la gestión del desempeño y especialmente la valoración del desempeño en distintas situaciones y organizaciones.

---

8 „New Employee Performance Evaluation INFORMATION AND INSTRUCTIONS“ by North-eastern State University (U.S.A.) disponible en:

<https://offices.nsuok.edu/portals/34/documents/new-employee-performance-evaluation.pdf>

9 Las referencias son principalmente blogs profesionales como:

<https://resources.workable.com/blog/skills-assessment>

10 “[they] are associated with job performance (Herman and Kenyon, 1987; Nitardy and McLean, 2002), whether this is just adequate achievement of work objectives (Green, 1999) or high performance (Mirabile, 1997). Since competence [...] is specific to an occupation, it is ‘by definition, related to the technical aspects of performance’ (Stewart and Hamlin, 1994, p. 4) and ‘assessment of competence should be grounded in performance in the workplace’ (Norris, 1991, p. 4). (page 44)”

## 7.2.1 Referencias Teóricas

---

Una buena introducción general está disponible en la página web del equipo de RRHH de la Universidad de Berkeley (ver a continuación). Para una revisión documental útil, ver Fauske, Busi & Alfnes, disponible en: <https://www.sintef.no/globalassets/project/smartlog/publikasjoner/2008/jomsav2-paper.pdf>

## 7.2.2 Instrumentos

---

Existen varias herramientas y recursos de Gestión del Desempeño fiables y gratuitos en internet. Como parte de este manual, destacaremos las siguientes:

- Herramientas del equipo de RRHH de la Universidad de Berkeley, California, disponibles en: <http://hr.berkeley.edu/performance/performance-management>
- Herramientas del Consejo de RRHH para la Comunidad del Sector sin ánimo de lucro – Fundaciones de Canadá, disponible en: <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/keeping-people-performance-management.cfm>

## 7.3 Caso práctico proyecto CERTLAB

---

Nuestro caso práctico se toma del Proyecto CERTLAB, financiado por el Fondo Europeo para la Integración de Nacionales de Terceros Países y realizado en Italia por *ARES scarl*, en asociación con los Centros de Empleo Público de la Provincia de Campobasso, en 2012<sup>11</sup>. El Proyecto pretendía ofrecer orientación de carrera, evaluación de destrezas y certificación a un grupo de unas 70 personas procedentes de países en desarrollo, con el fin de mejorar su empleabilidad haciendo sus competencias más reconocibles. El grupo destinatario estaba compuesto por cuidadores (principalmente mujeres de Europa del Este) y trabajadores agrícolas (principalmente hombres de África central). Un pequeño grupo de cuidadores, aproximadamente 10, y un grupo más pequeño de trabajadores agrícolas, aproximadamente 3, estaban ya trabajando, mientras que muchos otros estaban en contacto con posibles empleadores. Otros simplemente estaban en proceso de búsqueda de empleo. Las principales actividades del proyecto eran las siguientes:

1. Orientación de carrera de 1<sup>er</sup> nivel (información, reclutamiento, acogida, recopilación de datos, establecimiento de canales de comunicación);
2. Orientación de carrera de 2<sup>o</sup> nivel (reuniones individuales, dedicadas a redefinir objetivos actitudes y aspiraciones);
3. Evaluación y certificación de destrezas y competencias;
4. Difusión de posibles empleadores a través de las redes online, páginas web y eventos de redes.

A través de actividades de difusión, un grupo de unos 15 empleadores declararon su interés en contratar a alguno de los candidatos, pero también solicitaron ayuda para garantizar sus competencias a través de la evaluación, y para ello, contaron con ARES para comprobarlas. Como la

---

<sup>11</sup> Se produjo un manual metodológico y está disponible de manera gratuita en la página web del proyecto [www.progettocertlab.it](http://www.progettocertlab.it) (En italiano), recoge todos los recursos del proyecto y también funciona como base de datos de candidatos online.

evaluación y certificación de competencias no es un proceso estandarizado, especialmente en el caso de los inmigrantes y las competencias relacionadas han sido adquiridas en contextos informales, resultó un verdadero reto para los empleados de ARES. Tenían que idear e implantar todo un proceso, a partir de muy pocos puntos de vista – básicamente, su experiencia en un Proyecto de Programa de Aprendizaje Permanente Previo sobre Herramientas de Transparencia<sup>12</sup> y como proveedores de servicios de orientación de carrera para los Servicios Públicos de Empleo locales.

Teniendo en cuenta lo que habían aprendido acerca de los sistemas de créditos de la UE y sus competencias en el ámbito del apoyo al empleo, ARES diseñó una estrategia que podía integrar estrictamente la orientación de carrera y la certificación basada en el ECVET. La estrategia tuvo éxito: todas las personas implicadas mejoraron sus habilidades y lograron su certificación. Y lo que es más importante, disfrutaron mucho con las actividades, incluso en la fase de evaluación: esto significa que la sesión de prueba fue percibida como algo útil y agradable, no como un examen aburrido y/o terrorífico que superar. En términos de empleabilidad, el éxito se midió por el hecho de que más del 30% de los candidatos fueron pre-seleccionados por los empleadores y 12 fueron contratados justo después del final del proyecto.

### 7.3.1 ¿Cuál fue la ventaja del uso de ECVET?

---

ARES ha identificado a CERTLAB como un caso práctico clave porque representa un ejemplo de cómo se pueden aplicar los principios de evaluación y certificación de competencias según los sistemas de crédito UE de manera flexible, modular e inteligente; de forma que se puedan incorporar de manera fácil y productiva en procesos de evaluación más amplios y complejos – como, por ejemplo, un Sistema de Gestión del Desempeño. Bajo esta perspectiva, los principales puntos de convergencia son los siguientes:

---

<sup>12</sup> Programa de Aprendizaje permanente Leonardo da Vinci “Tri-Lamp-Transparency Instruments in Education and Labour Market Policy” – 2011-2013 (cordinado por ENTER, AT)

- a.** El proceso de evaluación y certificación se tenía que aplicar en dos puestos muy diferentes, ambos caracterizados por muy bajo nivel de estructura: esto implica que, a fortiori, la metodología resultante se podría aplicar a una gran variedad de trabajos, incluidos los menos estructurados (para los que no hay disponibilidad de descripciones más estandarizadas);
- b.** El proceso de evaluación y certificación no estaba directamente relacionado con la movilidad; pero por supuesto, la podía promover;
- c.** El proceso de evaluación y certificación estaba diseñado para poder implantarse fácilmente con recursos limitados de tiempo y personas – satisfaciendo así las necesidades de muchas empresas, especialmente PYMES

### 7.3.2 Cómo ha funcionado – parte 1: Descripción de unidades de resultados de aprendizaje y puntos ECVET

---

Esta sección ofrece un resumen de la parte principal de las fases de evaluación y certificación del proyecto CERTLAB, que son especialmente importantes para los propósitos de este manual. Con el fin de identificar los conocimientos, destrezas y competencias a evaluar y certificar, ARES realizó un análisis preliminar de los elementos fundamentales de los dos perfiles de empleo en cuestión – trabajador agrícola y cuidador. En ausencia de ninguna descripción formal u oficial, se descompusieron las principales fases de trabajo (p.ej. las más comunes y relevantes para definir los empleos en cuestión como esos *puestos específicos*) en pequeños grupos de procedimientos y tareas. La descripción de cada procedimiento permite la identificación de un conjunto asociado de conocimientos, habilidades y competencias que luego se reunieron en paquetes amplios (unidades), como sigue:

**Perfil de puesto:** Trabajador Agrícola  
**Unidad 1:** Poda de Olivos

**Conocimientos:**

- x El alumno es capaz de distinguir entre las distintas herramientas y los correspondientes procedimientos;
- x El alumno es capaz de identificar la herramienta correcta para realizar cierta tarea;
- x El alumno conoce los nombres técnicos de las herramientas (en particular: guillotina y tijeras de podar);
- x El alumno conoce los requisitos de seguridad e higiene y las acciones relevantes para su especialidad

**Destrezas:**

- x El alumno es capaz de recibir órdenes y planificar sus propios pasos de procedimiento;
- x El alumno es capaz de reconocer distintas herramientas y seleccionar las más adecuadas para realizar las tareas exigidas (en particular: guillotina y tijeras de podar);
- x El alumno es capaz de manejar con experiencia el equipo tecnológico necesario en su especialidad;
- x El alumno es capaz de realizar las tareas necesarias de la manera correcta;
- x El alumno es capaz de trabajar solo y en equipo.

**Competencias:**

- x El alumno es capaz de reflejar sus propias actuaciones y ofrecer una evaluación de los resultados;
- x El alumno es capaz de comunicarse y discutir los resultados.

Además de esta unidad, también han sido identificadas otras tres unidades, como poda de viñedos, poda de frutales, siembra y plantación en macetas y descritas de la manera correspondiente. En conjunto, las 4 unidades pretendían describir los compo-

---

13 En Italia, la definición de las cualificaciones (nivel 3 EQF-MEC) es responsabilidad de las Regiones, por lo que no existe una definición estándar nacional. El siguiente enlace lleva a la descripción de la Región de Emilia-Romaña <http://orienter.regione.emilia-romagna.it/orienter/executor/portal;jsessionid=rDMLUSJznJ563MFI+jCSXfPs.undefined?actionRequested=performShowSchemaDettagliQualifica&qualifica=4-10>.

nentes básicos de la correspondiente cualificación de Trabajador Agrícola . También se le atribuye un peso diferente a cada unidad, para subrayar las partes más importantes. Esto es como sigue:

**Unidades 1 y 2:** 30% cada una;

**Unidad 3:** 25%;

**Unidad 4:** 15%

Este diferencial puede convertirse fácilmente en puntos ECVET (que describen de forma numérica el “peso global” de una cualificación y la importancia de las unidades individuales en relación con la cualificación global): si asumimos que la cualificación de todo el curso corresponde a 60 puntos ECVET (un curso a tiempo completo) y dado que estamos refiriéndonos a sus partes principales, se podría adoptar la siguiente proporción: dado que 4 unidades = 36 puntos ECVET (60% del total) la distribución resultante es:

**Unidades 1 y 2 =** 10.8 puntos ECVET cada una;

**Unidad 3 =** 9 puntos ECVET;

**Unidad 4 =** 5.4 puntos ECVET

Con relación al nivel EQF-MEC correspondiente, dado que las cualificaciones profesionales son de nivel 3, las cuatro unidades podrían estar entre el nivel 1 y el 2, posiblemente integradas en un itinerario de nivel 3.

### 7.3.3 Cómo ha funcionado – parte 2: evaluación y certificación

---

Una vez descritos los resultados de aprendizaje, ARES debía encontrar la manera adecuada de evaluarlos y certificarlos. Para resolver este problema, confiaron en dos puntos de referencia principales: el concepto general de evaluación basada en el rendimiento y el modelo de validación y certificación del proyecto ICARE Leonardo da Vinci de Aprendizaje Permanente<sup>14</sup>.

Una evaluación basada en el rendimiento, en general, mide la habilidad de los alumnos para aplicar las destrezas y conocimientos aprendidos en una unidad de estudio<sup>15</sup>. Normalmente, los alumnos deben desempeñar una tarea o un conjunto de tareas. Las tareas pueden ir desde una respuesta abierta sencilla (p.ej. respuesta corta) hasta una propuesta de diseño compleja. La mejor forma de evaluación basada en el rendimiento es pedir a los alumnos que realicen una tarea que refleje fielmente las responsabilidades de un profesional. Incluso si varía en forma o estructura, tiene características clave, como la autenticidad, estar centrada en el proceso/producto, tener final abierto y tiempo limitado.

---

14 Nuestro socio del proyecto CERTLAB, Provincia of Campobasso, estuvo directamente implicado en este Proyecto y contribuyó de manera activa en el desarrollo del modelo (ver más en: [www.icareplatform.eu/](http://www.icareplatform.eu/)).

15 Para un resumen general, ver los materiales de ejemplo de la Universidad de Stanford en: <https://scale.stanford.edu/system/files/performance-assessment-era-standards-based-educational-accountability.pdf>

### 7.3.4 La Sesión de Prueba

---

Todas las características y funciones citadas anteriormente se tuvieron en cuenta al diseñar los procesos de evaluación y, concretamente la sesión de prueba. Se decidió formar una comisión de tres miembros: un experto del sector de la empresa (en este caso, un granjero), un experto en educación del sector agrícola y un formador de EFP. La sesión de prueba se diseñó de forma que estaba compuesta por dos partes:

1. Una prueba escrita de elección múltiple<sup>16</sup>, para comprobar los conocimientos;
2. Una sesión de prueba basada en el desempeño para evaluar las habilidades y competencias.

La prueba escrita se componía de 25 preguntas, cada una relacionada con una imagen. Cada pregunta tenía tres posibles respuestas. Las 25 preguntas cubrían las 4 unidades descritas. Los candidatos contaban con 30 minutos para realizarla.

La prueba basada en el desempeño se preparó en la escuela técnica secundaria superior en el frutal del Instituto Agrario "G. Pittarelli" en Campobasso. Se pidió a los candidatos que realizaran 4 procesos diferentes, correspondientes a los conjuntos de destrezas y habilidades definidos previamente (p.ej. 4 unidades = 4 procesos). Al observarles actuar, la comisión tomaba nota y rellenaba la hoja de prueba, en la que, por cada unidad, se ofrecían dos puntos principales: uno relacionado con el nivel de competencia de las herramientas y otro relativo a la destreza técnica. La escala de puntuación constaba de tres niveles: flojo, suficiente y bueno. Al final de la sesión el comité expresaba un juicio de consenso sobre si se aprobaba la prueba.

---

16 La prueba se incluye en el manual como anexo en la página 55, ver nota a pie n. 6.



**TEST DI CERTIFICAZIONE DI COMPETENZE PER BRACCIANTE AGRICOLO**

Prova eseguita il 31 marzo 2014

«nome»

**POTATURA ULIVI: Utilizzo degli attrezzi: cesoia e svettatoio**



Padronanza degli attrezzi

Scarsa  sufficiente  buona

Manualità

Scarsa  sufficiente  buona

**POTATURA DELLA VITE: Utilizzo attrezzi : cesoia e seghetto**



Padronanza degli attrezzi

Scarsa  sufficiente  buona

Manualità

Scarsa  sufficiente  buona

*Figura 5: dos primeras partes de la sesión de prueba basada en el desempeño (unidades 1 y 2) para trabajadores agrícolas*

La sesión se documentaba en imágenes, como esta:

1) potatura e legatura della vite



*Figura 6: fotografía tomada durante la sesión de prueba – unidad 2 – poda de viñedo.*

### 7.3.5 Uso de Portafolios

---

Un portafolio es una herramienta para evaluar la competencia en el trabajo, compuesta por una recopilación de trabajos y otras formas de evidencia educativas y/o basadas en la competencia. Menos estructurado que otras herramientas de transparencia como el CV Europass, se puede comparar con el Portafolio Europass y el Pasaporte Europeo de Competencias y su implantación puede variar de un país a otro en la forma en que está compuesto y validado<sup>17</sup>. Las Directrices Europeas<sup>18</sup> para la evaluación de competencias sugieren utilizar un portafolio – recopilación ordenada de material que presenta y verifica las habilidades y conocimientos adquiridos a través de la experiencia – como herramienta útil. Un portafolio puede incluir resúmenes, valoraciones de desempeño, referencias de empleadores actuales y pasados, supervisores y compañeros, y fotografías de trabajos realizados certificados por un árbitro. También puede ser útil para que los candidatos recojan tanta información como sea posible, y también para promover su autoevaluación.

En este caso práctico, ARES adoptó el portafolio personal como una herramienta de transparencia global, incluyendo todas las evidencias útiles, la descripción de los resultados de aprendizaje y competencias, la información ECVET (puntos de crédito), datos EQF-MEC y NQF, los registros de las sesiones de las pruebas (prueba escrita y prueba basada en el rendimiento), imágenes y otra información relevante. Los portafolios personales se crearon como copia digital y se devolvieron a los candidatos en formato electrónico en un USB. Algunos portafolios se subieron a la plataforma del proyecto CERTLAB.

Se informó de ellos a los posibles empleadores y se dio acceso a los interesados a los archivos de portafolio para una primera lectura de los candidatos. Posteriormente, cuando uno o más de los portafolios resultó evaluado positivamente, se organizó una cita con el empleador y los candidatos pre-seleccionados para ayudar a ambos a definir las posibles estrategias de apoyo a los candidatos para el empleo, estableciendo metas e identificando posibles futuras oportunidades formativas para su desarrollo – una especie de versión corta del Proceso de Gestión del Desempeño.

---

17 CEDEFOP 2014 “Inventario de validación del aprendizaje no formal e informal”.

18 Ver “European Guidelines for validating informal and non-formal learning”, en [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4054\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4054_en.pdf), p. 61.

## 7.4 ¿Cómo funcionaría dentro de la Gestión del Desempeño? Lecciones aprendidas de nuestro caso práctico

---

El caso práctico presentado en este capítulo puede considerarse como el resultado de adaptar el modelo ECVET para hacerlo más flexible y efectivo. Independiente del 3<sup>er</sup> Pilar (proceso de transferencia) acerca de la movilidad (los pilares son los elementos centrales del ECVET<sup>19</sup>), y con el 2<sup>o</sup> Pilar (puntos ECVET) aplicado de manera opcional, el modelo se centra en el 1<sup>er</sup> Pilar, es decir, en la aclaración, evaluación y certificación de las competencias.

Dentro del Proceso de Gestión de Proyectos, este caso práctico puede adoptarse efectivamente para:

1. Evaluación del desempeño de la plantilla en relación con las metas previamente establecidas – este aspecto está más relacionado con el rendimiento corporativo.
2. Evaluación de competencias de la plantilla – evaluación de las competencias adquiridas dentro y fuera del puesto de trabajo, bajo la perspectiva del desarrollo personal y profesional.

Además, este caso práctico presenta una serie de características positivas que hacen que este modelo sea especialmente adecuado para su incorporación en el proceso de gestión del desempeño, para una óptima implantación de todas las actividades relacionadas con la evaluación y certificación de competencias. El modelo demuestra ser en realidad:

- **Teóricamente válido y metodológicamente robusto, al tener una base científica y estar validado por muchos proyectos nacionales y europeos;**

---

19 Son: 1. Unidades de resultados de aprendizaje; 2. Puntos ECVET; 3. Proceso de transferencia.

- **Muy flexible desde el punto de vista operativo, y fácilmente adaptable a cualquier tipo de situación similar;**
- **Económicamente asequible y efectivo respecto al coste, por lo que se puede realizar en un periodo de tiempo limitado con pocos recursos.**

## 7.5 Resumen

---

En este capítulo, hemos explorado la convergencia entre prácticas corporativas de Gestión de Desempeño y metodologías ECVET basadas en el desempeño para evaluar y certificar competencias. Se ha ofrecido un resumen sobre qué es la Gestión del Desempeño, prestando especial atención a las necesidades especiales de las PYMES y a los componentes básicos de la Gestión del Desempeño más relacionados con la evaluación de competencias.

Este capítulo también incluye un buen caso práctico del proyecto CERTLAB, que pretende evaluar y certificar las competencias de inmigrantes para el empleo. Dentro del proyecto CERTLAB, se desarrolló una metodología flexible y fiable, que integra principios basados en el rendimiento con principios ECVET para realizar un proceso de valoración de desempeño y competencias, bajo la perspectiva de (a) empleo a corto plazo y (b) desarrollo profesional a medio-largo plazo.

Teniendo en cuenta las cuatro principales fases de la Gestión del Desempeño, está claro que estas funcionalidades y actividades corresponden a las fases principales de la Gestión del Desempeño. Por ello, la solución desarrollada se puede proponer como una metodología flexible, asequible y fiable para realizar actividades de Gestión del Desempeño en cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño y los recursos disponibles; adaptando a la situación específica un conjunto de principios y herramientas ECVET integradas basadas en el rendimiento. La metodología propuesta puede ser aplicada por un pequeño grupo de expertos o incluso por un solo profesional.

Los principales puntos a considerar de este caso práctico son:

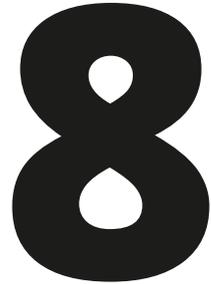
- 1.** Un análisis preliminar de los papeles, funciones y tareas, detallado y cuidadoso es clave para cualquier tipo de evaluación;
- 2.** El enfoque centrado en resultados ECVET apoya una descripción completa de resultados de aprendizaje, que ofrece, a su vez, el camino para un proceso de evaluación eficaz;
- 3.** El enfoque ECVET incluye la posibilidad de asignar diferentes pesos a los distintos componentes de los resultados, para hacer evidente la relevancia de las unidades de aprendizaje y competencias para las funciones de puestos específicas;
- 4.** Desde el punto de vista de la Gestión del Desempeño, la evaluación es un proceso continuo, por lo que la valoración y el feedback continuos y regulares alimentan un proceso de mejora continua;
- 5.** Si se entienden bien, los principios y herramientas básicos de las metodologías y prácticas descritas se pueden aplicar en cualquier tipo de organización y así contribuir al crecimiento de la organización y del individuo.



# Desarrollo del Liderazgo

Marta Palacio y Javier Riaño

---



## 8.1 Caso práctico

---

Toro, el fabricante de equipos para el césped, frecuentemente recibe demandas, debido a los riesgos inherentes asociados al uso de su maquinaria. A finales de los años 80, la empresa se enfrentó con problemas financieros importantes y colocó a Ken Melrose como director ejecutivo. Uno de sus primeros éxitos fue reducir el coste de estas demandas para la empresa, mediante la implantación de una nueva política de mediación y utilizando un importante rasgo de liderazgo, la empatía.

Antes del ejercicio de Melrose, Toro se enfrentaba a unas 50 demandas al año, lo que implica importantes perjuicios. Decidió pasar a la mediación para abordar las reclamaciones de responsabilidades por los productos. Este enfoque incluyó enviar a un representante de la empresa a reunirse con las personas afectadas por los productos Toro y con sus familias. El objetivo era ver qué estaba mal, expresar la comprensión de la empresa y atender las necesidades de la familia. Un resultado de la nueva política de mediación fue un índice de un 95% de resolución de las quejas de la empresa, junto con un ahorro significativo en los costes.

***Los grandes líderes reconocen los problemas y hacen lo posible por superarlos. Son abiertos y empáticos, y hacen que sean sus valores los que dirijan sus acciones***

Se puede definir el **Desarrollo del Liderazgo** como “un esfuerzo intencionado de ofrecer a los líderes y futuros líderes la oportunidad de aprender, crecer y cambiar” enseñando cualidades de liderazgo, que incluyen la comunicación, capacidad de motivar a los demás y gestión. Su objetivo es “producir individuos con las habilidades necesarias para

funcionar de manera eficaz dentro de la organización”<sup>20</sup>.

La siguiente **tabla** ilustra el proceso de desarrollo del liderazgo y muestra las relaciones de cada paso con ECVET y los instrumentos europeos de transparencia:

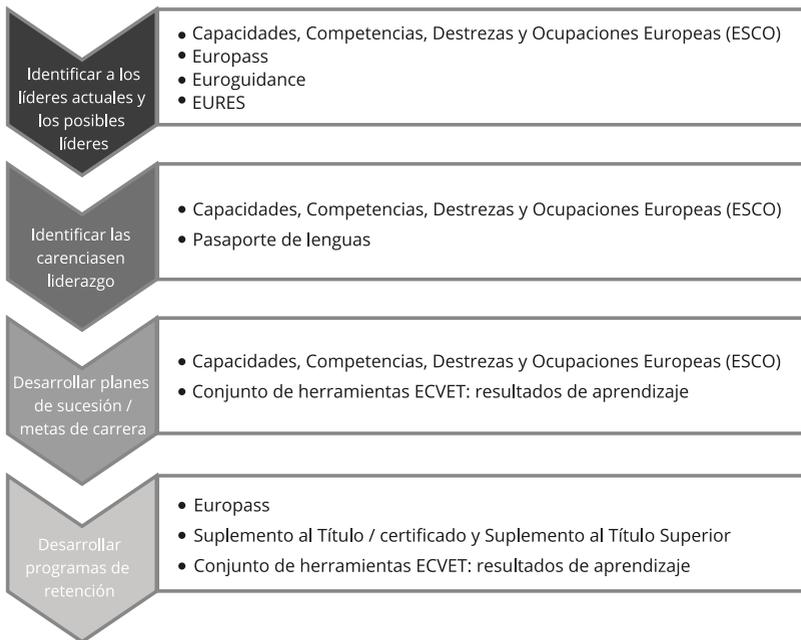


Figura 1 – Proceso de desarrollo del liderazgo y el posible uso del ECVET y los instrumentos europeos de transparencia (elaboración propia)

## 8.2 Retos del Liderazgo en la empresa

---

La importancia del liderazgo en la empresa está bien explicada en la siguiente observación: *un buen líder puede llevar al éxito un plan de negocio débil, pero un mal líder puede arruinar hasta el mejor plan.*

Un liderazgo efectivo es aquel que toma las decisiones correctas y sabe cómo resolver los problemas para tener un impacto positivo sobre el futuro de la empresa. Una **resolución de problemas** y **toma de decisiones** efectiva requiere que sepamos cómo aplicar nuestros pensamientos y conocimientos de manera que maximicen las posibilidades de éxito y permitan la innovación.

Las empresas se enfrentan a dos grandes retos al buscar y desarrollar a líderes:

1. Deben identificar a los candidatos cualificados para desempeñar los papeles de líder actuales y futuros, y
2. Deben desarrollar un programa integral de liderazgo para cultivar y desarrollar los líderes del mañana.

Este es el motivo por el que el desarrollo de un liderazgo efectivo utilizando un programa de gestión de talento coherente puede devolver un importante valor al negocio. Para identificar, atraer, cubrir y retener talentos para el liderazgo corporativo, las empresas necesitan programas de desarrollo del liderazgo que prioricen las estrategias de reclutamiento, el desarrollo de los empleados y la planificación de carrera.

Los retos de liderazgo a los que se enfrentan las empresas incluyen:

- **Construir y retener un buen liderazgo:** en el “Estudio Global sobre el Capital Humano de IBM, 2008” se observa que más del 75% de los que respondieron a la encuesta identificaron la construcción de talento en el tema de liderazgo como su reto actual más significativo.
- **Escasez global de talento:** según un estudio global de Taleo, más del 80 por ciento de las 930 empresas estudiadas afirmaron que la escasez de talento perjudicaba sus esfuerzos en el desarrollo del liderazgo.
- **La jubilación de las personas procedentes del “baby-boom”:** Según el informe PricewaterhouseCoopers (PwC) Saratoga “2008/2009 Human Capital Effectiveness Report”, el 19 por ciento de los responsables y el 29 por ciento de los ejecutivos se podrán jubilar para 2015. Esta previsión de agotamiento de personas del baby-boom debería encender la luz de alarma e impulsar el plan de sucesión en la primera línea como misión para el futuro éxito.

Por ello, un reto crítico dentro de los próximos tres años será cumplir con **programas de desarrollo del liderazgo** para cubrir estos puestos. Pero, ¿cómo reconocemos el potencial de liderazgo y distinguimos a un buen líder de un buen gestor? Las organizaciones exitosas necesitan tanto líderes como gestores, pero existen diferencias fundamentales entre un gestor y un líder. Mientras los líderes influyen, inspiran y dirigen a personas hacia un objetivo común, el papel del gestor es hacer que las operaciones diarias de una organización funcionen con fluidez. El desarrollo de empleados debe reflejar estas diferencias y ofrecer desarrollo para ambos grupos de habilidades. La siguiente tabla presenta un resumen de las principales diferencias entre los papeles del gestor y el líder en una empresa u organización:

Diferencias Fundamentales entre los papeles de Gestor y de Líder	
Funciones de Gestión	Funciones de Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificar y presupuestar</li> <li>● Actividades de coordinación, control y ejecución</li> <li>● Organizar la plantilla</li> <li>● Trabajar con la estructura existente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear visión y emoción</li> <li>● Establecer un rumbo y motivar e inspirar a las personas a seguir</li> <li>● Vincular a las personas</li> <li>● Construir nuevas relaciones y estructuras</li> </ul>

Tabla 1 – Diferencias fundamentales entre el papel del gestor y el líder<sup>21</sup>

Enumeramos una lista de funciones típicas asumidas para diseñar un programa eficaz de desarrollo de liderazgo:

- **Reclutamiento:** para atraer talento en liderazgo;
- **Evaluación:** para evaluar las capacidades de liderazgo interna y externamente;
- **Gestión del desempeño:** para supervisar y hacer correcciones en el desarrollo de líderes;
- **Planificación de la sucesión:** para evitar futuras carencias de liderazgo;
- **Planificación de carrera,** para permitir a los empleados comprender sus opciones de liderazgo y establecer objetivos de desarrollo.
- **Desarrollo:** para crear una hoja de ruta para solventar las carencias de habilidades.

Un programa de desarrollo de liderazgo de éxito comienza con el ajuste entre desarrollo del liderazgo y la estrategia de la empresa y la comprensión del tipo de estilo(s) de liderazgo necesario(s) para ejecutar dicha estrategia. Una sucesión de pasos, que se indican en la siguiente tabla, coloca a la organización en situación de satisfacer las necesidades de liderazgo presentes y futuras.

21 Fuente: Seven Steps for Effective Leadership Development, an Oracle White Paper June 2012

Checklist de Desarrollo de Liderazgo	
Pasos	Checklist para el Desarrollo del Liderazgo
1	Determinar el mejor estilo de liderazgo en tu organización
2	Identificar los líderes actuales y potenciales en la empresa
3	Identificar las carencias en liderazgo
4	Desarrollar planes de sucesión para papeles críticos.
5	Desarrollar objetivos de planificación de carrera para posibles líderes.
6	Desarrollar el mapa de ruta de habilidades para los futuros líderes.
7	Desarrollar programas de retención para los líderes actuales y futuros

Tabla 2 – Checklist de Desarrollo de Liderazgo <sup>22</sup>

Como Karl Popper<sup>23</sup>, uno de los filósofos de la ciencia más influyentes del s XIX afirmó de manera elocuente, *“toda la vida es una resolución de problemas.”* Los mejores líderes son las personas que mejor resuelven problemas. Tienen la paciencia necesaria para volver atrás y ver el problema de cerca a través de una observación más amplia. Se dice que tienen una visión circular, de lo que ven alrededor, por debajo y más allá del propio problema y ven más allá de lo obvio. Los líderes más efectivos abordan los problemas a través del prisma de la oportunidad. Un líder nunca debe considerar un problema como una distracción sino como algo estratégico que permita la mejora continua y las oportunidades que antes no se habían visto.

<sup>22</sup> Fuente: Seven Steps for Effective Leadership Development, An Oracle White Paper June 2012

<sup>23</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Karl\\_Popper](https://en.wikipedia.org/wiki/Karl_Popper)

## 8.3 Algunos Ejemplos Prácticos para el Desarrollo del Liderazgo

---

Esta parte del capítulo se dedica a tres casos prácticos que ofrecen buena orientación, ya que ofrece:

1. Un caso como ejemplo en el trabajo diario relativo al desarrollo de liderazgo;
2. Un ejemplo de aplicación de ECVET u otros instrumentos UE;
3. Un resumen de los beneficios clave de la utilización de estas herramientas e instrumentos en el desarrollo del liderazgo.

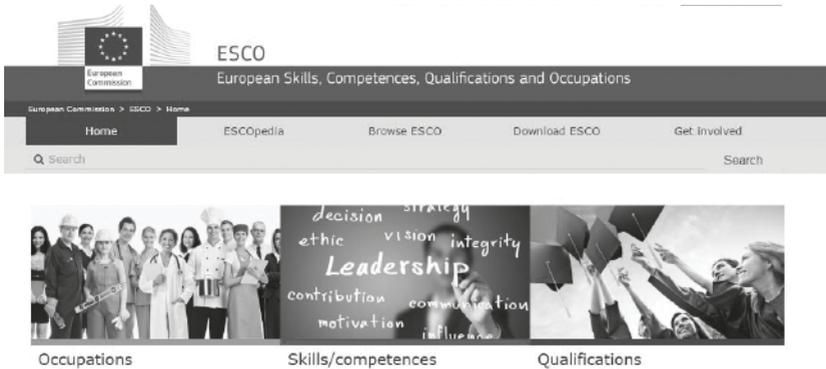
- **Primer caso práctico:**

El reto de este primer caso práctico es determinar los requisitos de liderazgo presentes y futuros y compararlos con el equipo actual de liderazgo; e identificar y evaluar a los posibles líderes de la organización, estableciendo las habilidades y competencias necesarias para las funciones de liderazgo.

Para abordar este reto, recomendamos la aplicación de la clasificación Europea de Capacidades, Competencias, Cualificaciones y Ocupaciones (ESCO):

- o ESCO es la clasificación multilingüe de las Capacidades, Competencias, Cualificaciones y Ocupaciones Europeas. Identifica y categoriza las capacidades, competencias, cualificaciones y ocupaciones relevantes para el mercado laboral y la educación y formación de la Unión Europea, en 25 idiomas europeos. El sistema ofrece perfiles laborales, que muestran las relaciones entre ocupaciones, habilidades, competencias y cualificaciones. Para más información, ver:

<https://ec.europa.eu/esco/portal/home?resetLanguage=true&newLanguage=e>



En la página web, tenemos acceso a la descripción de dos tipos de competencias, que son:

1. Habilidades y competencias transversales: “Las habilidades y competencias transversales son relevantes para una gran variedad de puestos y ocupaciones (p.ej. negociación, generación de ideas, trabajo como parte de un equipo, etc.)”.
2. Habilidades y competencias específicas de un trabajo determinado: “las habilidades y competencias específicas de un trabajo son normalmente especializadas y relacionadas con los puestos dentro de un sector económico, contexto u ocupación específicos (p.ej. análisis biomédico, peluquería de moda, programación CNC)”.

### ESCO en la práctica



3. Figura 1 - ESCO en la práctica<sup>24</sup>

Si profundizamos en las habilidades / competencias transversales, el siguiente nivel muestra los grupos de habilidades y competencias detallados en los que se dividen estas habilidades transversales. Aparecen cinco grupos de habilidades y competencias. Incluyen:

- o Actitudes y valores en el trabajo;
- o Aplicación de conocimientos;
- o Habilidades y competencias sociales;
- o Lenguaje y comunicación;
- o Capacidades y competencias de razonamiento.

Al hacer click en cada grupo, vamos un paso más allá en la estructura de estas habilidades y competencias y encontramos una descomposición más detallada de las habilidades y competencias específicas asociadas con cada una, como sigue:

<sup>24</sup> Fuente: <https://ec.europa.eu/esco/portal/home>

- Ejemplo 1

### Nivel 1

- o **Actitudes y valores en el trabajo**
- o Aplicación de los conocimientos
- o Habilidades y Competencias Sociales
- o Lenguaje y comunicación
- o Habilidades y competencias de razonamiento

### Nivel 2

- o Actitudes y valores en el trabajo
  - o Valores
- o **Actitudes**

### Nivel 3

- o Actitudes
  - o Demostrar compromiso
- o **Manejar retos**

### Nivel 4

- o Manejar retos
  - o Gestionar la frustración
  - o Afrontar la presión
  - o Tratar con la incertidumbre
  - o Aprender de los errores
  - o Adaptarse a los cambios
  - o Construir sobre la experiencia

Estas son las habilidades y competencias específicas asociadas con la competencia más general llamada aquí “Manejar retos”, que, como podemos ver en este capítulo, es una competencia valiosa para el desarrollo del liderazgo. Si un empleado adquiere y muestra que tiene estas habilidades y competencias, la empresa podrá identificarlo como un posible líder.

- Ejemplo 2

### Nivel 1

- o Actitudes y valores en el trabajo
- o Aplicación de conocimientos
- o **Habilidades y competencias sociales**
- o Lenguaje y comunicación
- o Capacidades y competencias de razonamiento

### Nivel 3

- o Liderar a otros
  - o **Ejercer la responsabilidad**
  - o Construir relaciones

### Nivel 2

- o **Habilidades y competencias sociales**
  - o Trabajar con otros
  - o **Capacidad de liderazgo**

### Nivel 4

- o **Ejercer la responsabilidad**
  - o Impulsar la calidad
  - o Facilitar grupos
  - o Apoyar a compañeros
  - o Apoyar el cambio
  - o Decidir prioridades
- o **Construir relaciones**
  - o Estimular a la plantilla y los compañeros
  - o Tutelar
  - o Motivar a la plantilla y los compañeros

Estas son habilidades y competencias específicas asociadas a las competencias más generales, llamadas aquí “Ejercer responsabilidad” y “Construir relaciones”, que están directamente ligadas al desarrollo del liderazgo. En la gestión clásica de RRHH, “Manejar retos”, “empatía” y “construir relaciones” no se tenían en cuenta como elementos clave para un buen liderazgo, sino que el control y los procedimientos estrictos eran sinónimos de gestionar una organización. Como se muestra en el caso práctico presentado al inicio del capítulo, en la actualidad y en las empresas que pretenden continuar, tener beneficios y crecer en el futuro, estas competencias y habilidades son sinónimo de un buen liderazgo.

Así que, ¿cuál es la ventaja de la utilización de ESCO y otras herramientas europeas de transparencia para este fin? Los responsables de RRHH y las personas que ofrecen orientación de carrera pueden utilizar ESCO para mejorar su planificación y ayudarse a crear procesos y pruebas de evaluación de aptitudes o habilidades, destrezas e interés entre los empleados de una forma más precisa.

- **Segundo caso práctico:**

El reto en este segundo caso práctico es permitir a los posibles líderes describir de manera precisa los conocimientos, destrezas y competencias que han adquirido en su experiencia laboral anterior, independientemente del país en el que se haya desarrollado. Según esto, la empresa puede ofrecer la formación complementaria necesaria (aprendizaje tradicional o no tradicional) para desarrollar objetivos de planificación de carrera. Para abordar este asunto, recomendamos utilizar el Marco Europeo de Cualificaciones (EQF-MEC).

- El EQF-MEC pretende aumentar la comparabilidad de los niveles de cualificaciones a través de las fronteras. El Marco Europeo de Cualificaciones (EQF-MEC) es una herramienta de conversión que favorece la comunicación y la comparación entre sistemas de cualificaciones de Europa. Sus ocho niveles de referencia comunes europeos se describen en términos de resultados de aprendizaje: conocimientos, destrezas y competencias. Esto permite

comparar los sistemas nacionales de cualificaciones, marcos nacionales de cualificaciones (NQF) y las cualificaciones de Europa con los niveles EQF. Los alumnos, graduados, proveedores de educación y empleadores pueden utilizar estos niveles para comprender y comparar las cualificaciones obtenidas en distintos países y por distintos sistemas de educación y formación. ([https://ec.europa.eu/ploteus/search/site?f%5B0%5D=im\\_field\\_entity\\_type%3A97](https://ec.europa.eu/ploteus/search/site?f%5B0%5D=im_field_entity_type%3A97)).

Una vez que se establezcan los niveles de cualificación con referencia al EQF, será mucho más fácil comparar y evaluar las cualificaciones nacionales en el proceso de reconocimiento de cualificaciones extranjeras cuando las personas se cambien de país. El objetivo es que todas las nuevas cualificaciones, diplomas, certificados y suplementos Europass lleven una referencia a un nivel de EQF-MEC adecuado.

El principio más importante del EQF-MEC es el enfoque como **resultados de aprendizaje**. El enfoque de resultados de aprendizaje se centra en qué conocimientos, destrezas y competencias ha adquirido el alumno al final del proceso de aprendizaje. Para formular los resultados de aprendizaje, encontrarás más ejemplos en el capítulo 6 “Retener a la plantilla de la empresa”.

Considerando que nos centramos en el nivel de liderazgo en una empresa, en el anexo encontrarás los Descriptores que definen los niveles del Marco Europeo de Cualificaciones (EQF-MEC).

Así qué, ¿cuál la ventaja de utilizar el EQF-MEC para este fin? El beneficio para las empresas del uso del EQF-MEC puede observarse cuando las empresas desean encontrar a líderes con unos conjuntos de habilidades adecuados adquiridos en el extranjero. También es beneficioso si las empresas pretenden anunciar sus vacantes en toda Europa en lugar de hacerlo únicamente a nivel local. El uso del EQF-MEC como referencia permite a las empresas ofrecer a los candidatos y empleados un resumen de la formación necesaria (formal y/o informal) que debe tener un candidato a líder para satisfacer las necesidades de liderazgo de la empresa.

- **Tercer Caso Práctico:**

El reto en este tercer caso práctico es que una vez que se hayan determinado los requisitos de liderazgo, los posibles líderes dentro de la organización hayan sido identificados y evaluados, y que se hayan reconocido las carencias en liderazgo; es hora de desarrollar ciertas hojas de ruta de habilidades para el desarrollo del liderazgo y para encontrar las oportunidades de educación y formación adecuadas en Europa.

Para abordar este asunto, recomendamos utilizar el Portal Europeo de Movilidad Profesional (EURES)

- o EURES es un portal online que ofrece un directorio para encontrar oportunidades de aprendizaje filtradas por nivel educativo, tema y ubicación. También permite a las empresas compartir sus ofertas de empleo a nivel europeo y llegar a trabajadores más allá de las fronteras nacionales. Mediante este portal, un empleador o los responsables de RRHH podrán buscar CVs que cumplan con sus requisitos y ver, guardar y organizar candidatos para facilitar el reclutamiento. Lo único obligatorio es estar registrado como empresa para utilizar todos los servicios (<https://ec.europa.eu/eures/public/en/homepage>).

The screenshot displays the EURES website interface. At the top, there is the EURES logo and the text 'The European Job Mobility Portal'. Below this, there is a navigation menu with options like 'Home', 'News', 'Events', 'Statistics', 'Help and support', and 'Links'. There are also buttons for 'LOG IN' and 'register at EURES'. The main content area is titled 'Find learning opportunities' and features several filter buttons: 'Filter by Education Level', 'Filter by Subject', and 'Filter by Location'. Below the filters, there is a search results section showing 'Search results' and 'Search found 167059 items'. The first result is 'Energieausweis-Ersteller/in nach Art. 17 EPBD (Energy Performance for Building Directives)', with a description in German: 'Zielgruppe: BaumeisterInnen, Architekten/Architektinnen, TechnikerInnen, Installateure/Installateurinnen, PlanerInnen, EnergieberaterInnen, Konsulenten/Konsulentinnen, andere mit der Berechnung und Kontrolle von Energie-Ausweisen befahigte Personen.' The page also shows a 'Provider Name' field.

La ventaja de utilizar EURES es que ofrece servicios de información, orientación, formación, reclutamiento y colocación o ajuste de empleos para el beneficio de los trabajadores y empleadores, al igual que para cualquier ciudadano que desee utilizar el principio de libre movimiento de personas a lo largo de la UE. EURES tiene una red humana de más de 850 asesores EURES que están en contacto diario con personas que buscan empleo y empleadores a lo largo de toda Europa. En las regiones transfronterizas de Europa, EURES desempeña un papel importante al ofrecer información sobre oportunidades de empleo y empresas transfronterizas, además de ayudar a resolver todo tipo de problemas relacionados con los viajes transfronterizos al trabajo que puedan experimentar los trabajadores y empleadores.

## 8.4 Resumen

---

Este capítulo ofrece un resumen sobre cómo una empresa y sus responsables de RRHH pueden utilizar y aplicar los instrumentos europeos de transparencia, ESCO, EQF-MEC y EURES, para crear un programa coherente de gestión de talento a todos los niveles de la organización y para desarrollar un programa efectivo de liderazgo para la empresa.

Un programa efectivo de liderazgo bien diseñado es la clave para identificar, atraer, cubrir y retener el liderazgo corporativo. Los elementos del programa deberían incluir una estrategia y la ejecución del proceso de siete pasos descrito en la checklist de desarrollo del liderazgo de la Tabla 2.

El desarrollo de liderazgo es un aspecto crítico para lograr unos resultados óptimos a partir la gestión organizativa de talentos y requiere la ejecución eficaz de muchas prácticas de gestión de talento. Los instrumentos europeos de transparencia citados en este capítulo pueden ofrecer las herramientas que permitan ayudar a la empresa a desarrollar sus estrategias de liderazgo, incluyendo el reclutamiento, la evaluación, la gestión del desempeño, la planificación de la sucesión y de carrera y programas de desarrollo, como se ha descrito en los ejemplos prácticos anteriores.

Las ventajas de un programa de liderazgo óptimo incluyen:

- **Un canal para el talento en liderazgo;**
- **El talento ajustado a los objetivos corporativos;**
- **Mejora de la confianza;**
- **Mejora de los índices de retención de empleados;**
- **Mejora en las destrezas de liderazgo;**
- **Medida coherente a través de la gestión del desarrollo y el desempeño.**

Todas las organizaciones necesitan líderes fuertes para tener éxito. Los instrumentos europeos de transparencia presentados en este capítulo ofrecen herramientas valiosas para aplicar prácticas de gestión de talento y actuar como un buen apoyo para identificar y desarrollar de manera eficaz, a todos los niveles del personal, los líderes que conducirán mejor el rendimiento del negocio.



# Resumen

Sarah Land

---

9

Este manual comenzó resumiendo su propósito de hacer el modelo EC-VET y sus herramientas y otras herramientas europeas de transparencia más fáciles de utilizar por parte de los profesionales de RRHH y más aplicables a las prácticas comunes de RRHH. Este manual fue diseñado para permitir a los profesionales y responsables que trabajan en RRHH en Europa comprender y utilizar más fácilmente estas herramientas de transparencia para poder reformar y revisar sus prácticas de RRHH; haciendo más adaptables los procesos de sus empresas a los requisitos cambiantes de la economía y el mercado laboral europeos. Así, el objetivo era diseñar este manual para que sirviera como libro integral de referencia para los responsables de RRHH, orientadores de carrera, gestores y supervisores de negocios, de forma que pudieran adaptar e integrar el ECVET y las herramientas europeas de transparencia en sus prácticas diarias.

El manual ofrece a los profesionales de RRHH una introducción útil y completa al uso de las herramientas europeas de transparencia. Lo ha logrado combinando una visión teórica de todas las herramientas que pueden implantarse en sus empresas en el Capítulo 2, con ejemplos prácticos, casos prácticos y pistas sobre cómo utilizar las herramientas europeas de transparencia en los capítulos del 3 al 8. En estos capítulos, se tratan los siguientes procesos de RRHH: planificación de personal; reclutamiento y selección; motivación de empleados y desarrollo personal; retención de empleados; desarrollo de RRHH; formación de empleados y desarrollo del liderazgo.

En el pasado, les resultaba difícil a los profesionales de RRHH integrar las herramientas de transparencia en los procesos de RRHH por la simple razón de que mucha de la documentación y las directrices que han sido escritas para guiar a los profesionales en el uso de estas herramientas lo han sido considerando solo a los profesionales de la educación. Estas directrices anteriores han sido redactadas utilizando un lenguaje y conceptos que a menudo no entendían completamente los profesionales que trabajaban fuera de los sectores de la educación y formación y se incluían casos prácticos y ejemplos que solo se podían aplicar en un entorno educativo. El equipo de proyecto de ECVET goes business detecta el hecho de que a menudo, esta "barrera lingüística" entre el mundo laboral y el de la educación podía frenar el progreso en la integración de

ECVET y otros instrumentos europeos de transparencia en los procesos y prácticas de RRHH; un desarrollo que reduciría las presiones sobre los profesionales de RRHH y les apoyaría en la reforma de sus prácticas y estrategias de RRHH para poder responder mejor y ser más atractivos en un mercado laboral cada vez más competitivo. Por este motivo, el equipo de proyecto se ha comprometido a utilizar un lenguaje y ejemplos comunes en el mundo de la empresa; garantizando que este manual sea práctico, relevante y aplicable para los profesionales de RRHH en Europa.

Estos capítulos siguen una estructura lógica, que ha ayudado a presentar los conceptos técnicos y abstractos, frecuentemente asociados con la educación y formación de manera que la información sea manejable y que se pueda lograr la integración de estas herramientas en los RRHH. Por ejemplo, cada capítulo comienza con un caso práctico que introduce un problema o asunto con el que se enfrentan habitualmente los responsables de RRHH o una empresa en general. Sigue una explicación del problema, una lista de herramientas europeas de transparencia que podrían ayudar en el trabajo del responsable de RRHH a resolver el problema. El capítulo, a continuación, incluye consejos y pistas, trazando una forma de usar estas herramientas y recursos disponibles y accesibles para que los responsables de RRHH puedan resolver este problema que puede afectar a los RRHH en sus empresas.

Así, por ejemplo, en el capítulo 3, que trata el tema de la planificación del personal, el capítulo empieza con una revisión de las técnicas y estrategias comunes de planificación de personal utilizadas en empresas en Europa y un caso práctico de una empresa ferroviaria austro-italiana que ha ganado un contrato y necesita planificarse para reclutar a empleados expertos con altas cualificaciones en el extranjero. El capítulo identifica las tendencias y retos actuales que pueden afectar a los responsables de RRHH en Europa e incluye consejos prácticos sobre el uso de herramientas para responder a las tendencias en la planificación de recursos humanos. Los tres desarrollos y tendencias actuales que se discuten tienen un impacto real sobre la planificación de recursos humanos en las empresas. Los métodos presentados están en el ámbito de las herramientas europeas de transparencia y han sido identificados como las herramientas más efectivas para satisfacer los retos de estos

desarrollos de manera eficaz y directa. Así, por ejemplo, para abordar el asunto de la internacionalización de las empresas y su mano de obra, este capítulo recomienda que los responsables de RRHH utilicen descriptores del Marco Europeo de Cualificaciones y pidan a los aspirantes que entreguen instrumentos Europass como el Suplemento al Título/Certificado y el Suplemento al Título superior al realizar la solicitud, con el fin de comprender mejor las cualificaciones logradas en otros países europeos. Del mismo modo, para responder a la tendencia de fragmentación de las cualificaciones, mediante la cual los aspirantes poseen cada vez más un conjunto de cualificaciones cortas y especializadas, en lugar de un título homogéneo, por ejemplo, la recomendación es que los responsables de RRHH utilicen las descripciones de resultados de aprendizaje incluidas en el modelo ECVET al anunciar un puesto, para describir los aprendizajes exactos que los candidatos necesitan para cumplir con los requisitos del puesto. Finalmente, se introduce la tendencia hacia las competencias clave en la planificación de personal. Ha habido un cambio hacia las competencias clave en los últimos años, debido a que se espera que los empleados tengan una variedad de destrezas, conocimientos y aptitudes para poder desempeñar tareas relacionadas con su papel y también ser capaces de adaptarse y responder rápidamente al cambio. El término “competencias clave” ha sido utilizado como frase de influencia para un grupo de conocimientos que son apropiados para estas diversas, dinámicas y cambiantes áreas de actividad. Para garantizar que se identifiquen y se recluten los aspirantes con las competencias clave adecuadas, este capítulo recomienda que los profesionales en RRHH utilicen los descriptores EQF-MEC y las descripciones de resultados de aprendizaje relacionadas con el modelo ECVET.

De manera similar, en el capítulo 4 vemos un ejemplo de una empresa de automoción que pretende diversificarse y vender a mercados extranjeros. Como se demuestra en este ejemplo práctico, las empresas pueden construir una estrategia nueva e innovadora de reclutamiento utilizando los instrumentos europeos de transparencia como guía. En este ejemplo, hemos visto cómo la empresa utilizó el CV Europass para crear su propia plantilla de CV online, que les ayudó a racionalizar sus procesos de revisión y pre-selección de CVs para la entrevista. En este ejemplo, vemos que los recursos asociados con EQF-MEC y el conjunto

de herramientas Europass pueden ser utilizados por los responsables de RRHH que deseen filtrar solicitudes cuando se recibe una gran cantidad de ellas durante el proceso de reclutamiento o en el caso de que las empresas necesiten específicamente reclutar empleados con altas habilidades o muy especializados, empleados con competencias específicas o empleados que tengan cierta experiencia de aprendizaje o trabajo en el extranjero. En este capítulo, vemos ejemplos prácticos y aplicaciones de las herramientas Europass, el CV y el Expediente Personal, el uso de EQF-MEC y cómo se puede comparar con los Marcos Nacionales de Cualificaciones y cómo se pueden utilizar estos recursos como guía para reformar los procesos de reclutamiento y selección de una empresa.

En el capítulo 5, se presentan algunas de las herramientas europeas de transparencia como manera de mejorar la motivación del empleado y su desarrollo personal, ofreciendo oportunidades de formación, desarrollo profesional continuo y aprendizaje permanente a los empleados. En este apartado, el caso práctico detalla la planificación de carrera y el aumento de motivación de un empleado llamado Miha, a quien se le da la oportunidad de aumentar sus habilidades y promocionarse en el trabajo. En este caso concreto, se prueba que las herramientas ECVET y otras herramientas europeas son útiles para capturar el aprendizaje de los empleados; mejorar la transferencia, reconocimiento y acumulación de los conocimientos adquiridos por las personas en la empresa. Debido a que estos recursos de aprendizaje se basan en principios comunes como los resultados de aprendizaje definidos y las unidades de aprendizaje y evaluaciones transparentes; estos elementos pueden añadir estructura y facilitar el desarrollo de itinerarios individualizados de aprendizaje permanente y planes para empleados individuales. Utilizando estos recursos como guía, los responsables de RRHH pueden discutir de forma individualizada los planes, deseos y ambiciones de los empleados individuales, pueden establecer objetivos concretos que ellos puedan lograr en términos de adquisición de conocimientos, habilidades y competencias y pueden planificar un itinerario para que el empleado lo logre, contribuyendo a la vez al desarrollo de la empresa y su capital humano. De este modo, estas herramientas y recursos se pueden utilizar para el desarrollo de carrera de los empleados en las empresas.

Continuamos con el capítulo 6, que trata el tema de la retención de empleados y explica cómo el ECVET y otros modelos e instrumentos europeos de transparencia pueden ayudar a las empresas a retener el talento. Para introducir a los profesionales de RRHH en el uso de ECVET y otros instrumentos europeos de transparencia para ayudar en la retención de empleados, se presenta un simple caso práctico y se describe el uso de estos instrumentos en varios puntos de la organización de oportunidades de formación de los empleados en el extranjero. En este caso práctico, un Director ejecutivo de Avegia Personnel Services, llamado Hans pretende identificar las oportunidades de formación de los empleados en el extranjero, pero quiere garantizar que la empresa formativa, que será la organización anfitriona en un país extranjero, ofrezca formación de calidad a sus empleados. Hans también quiere garantizar que sus dos empleados y su empresa se beneficien del intercambio. En este escenario, vemos que Hans decide utilizar el Documento Memorando de Entendimiento del grupo de herramientas ECVET como instrumento que garantice que la empresa anfitriona ofrezca oportunidades formativas de calidad, especificando las condiciones de logro de puntos de crédito ECVET como parte del programa, además de regular la evaluación, validación y reconocimiento de estos puntos. Del mismo modo, Hans utiliza el Acuerdo de Aprendizaje de ECVET como plantilla que garantiza que los empleados se toman en serio la formación y están de acuerdo con lograr resultados de aprendizaje establecidos al finalizar el programa. A continuación, Hans trabaja con la organización anfitriona, un Instituto de Educación Continua en Eslovenia, para definir los contenidos del programa formativo. Para lograrlo, utiliza las descripciones ECVET de resultados de aprendizaje y unidades de aprendizaje, ya que ambas relacionan los conocimientos, destrezas y competencias a desarrollar como resultado de la formación de los empleados, con información adicional en las unidades de aprendizaje correspondientes a cómo se evaluarán y validarán. Mediante estos documentos para planificar e impartir la formación transnacional, todas las partes implicadas en el aprendizaje están informadas de lo que se logrará mediante la formación; por lo que el director, el empleado y la organización anfitriona están al mismo nivel en términos de los resultados de aprendizaje a lograr y las competencias a desarrollar. Al terminar la formación, recomen-

damos que en este caso Hans utilizara los instrumentos Europass, por ejemplo, el documento Movilidad y un Suplemento al Certificado/Título o al Título superior, si son aplicables a la formación, para documentar el aprendizaje que ha tenido lugar. En este caso, es fundamental la comunicación entre el director ejecutivo y el empleado para la retención del empleado; ya que ambos son capaces de acordar el mejor itinerario de carrera para el empleado, mejorando el desarrollo personal del empleado, identificando las oportunidades formativas adecuadas en otros países europeos y utilizando las herramientas de transparencia correspondientes para facilitar, evaluar y validar la formación en el extranjero. Enviar a los empleados al extranjero como oportunidad de formación es solo una de las maneras de retener empleados y motivarlos, ya que garantiza su satisfacción en el trabajo, su progreso en el desarrollo personal y profesional, a la vez que mejora sus conocimientos, destrezas y competencias, que pueden tener un impacto positivo en el trabajo en la empresa.

El siguiente capítulo explora la convergencia entre prácticas corporativas de Gestión de Proyectos y estrategias y herramientas ECVET basadas en el desempeño para evaluar y certificar las competencias. Para discutir este tema, el capítulo presenta el ejemplo del proyecto CERTLAB. Este proyecto sirvió para evaluar y certificar las competencias de personas inmigrantes en busca de empleo en relación con dos funciones de empleo; para trabajadores agrícolas y para cuidadores. En este caso práctico, se utilizó el modelo ECVET para desarrollar una metodología flexible y fiable que incorporaba algunas evaluaciones basadas en el desempeño, pero referidas y validadas a través de los principios ECVET. En este ejemplo, se eligió el modelo ECVET para realizar esta evaluación debido a que se basa en resultados de aprendizaje que actúan por sí mismos como marco para realizar una evaluación efectiva del desempeño. Este caso práctico representa un ejemplo de cómo se pueden aplicar los principios de evaluación y certificación de competencias según los sistemas europeos de créditos (ECVET) de un modo flexible, modular e inteligente para realizar una evaluación de competencias logradas en el extranjero de manera informal. De este modo, este caso práctico presenta cómo se pueden integrar estas prácticas y evaluaciones en los Procesos de Gestión del Desempeño en las empresas, para trazar el progreso de los

empleados a través de su nivel de competencias ejecutando tareas relacionadas con el puesto.

El capítulo final trata la práctica de RRHH del desarrollo del liderazgo. En este capítulo, el caso práctico presentado destaca cómo los responsables de RRHH pueden usar los instrumentos de transparencia de ESCO, EQF-MEC y EURES para crear un programa coherente de gestión de talentos a todos los niveles a lo largo de la organización; para desarrollar una estrategia para la empresa desarrollando un liderazgo efectivo. Estos instrumentos europeos de transparencia pueden ofrecer orientación e información útil, portales web y plantillas que ayuden a la empresa a desarrollar este programa de liderazgo, seleccionando directamente nuevos empleados del extranjero que tengan las destrezas y competencias de liderazgo deseadas, o identificando el potencial en los empleados actuales de la empresa y utilizando estas herramientas para diseñar un itinerario de mejora de sus capacidades de liderazgo. Los recursos y herramientas disponibles a través de ESCO, EQF-MEC y EURES, en este caso, pueden ayudar a desarrollar todos los componentes del programa de desarrollo del liderazgo incluyendo la captación de nuevos empleados o la identificación de empleados dentro de la empresa, la evaluación de su potencial como líderes, una revisión y gestión de su desempeño como líderes, construyendo un plan de sucesión para la empresa de manera que esta nunca se quede sin un suministro regular de talento en liderazgo y finalmente ayudar en el proceso de planificación de carrera para empleados individuales con relación a su potencial de liderazgo. Según se ha destacado en este caso práctico, todas las empresas necesitan líderes fuertes para tener éxito. Estos instrumentos europeos de transparencia ofrecen herramientas valiosas para mejorar las prácticas de gestión del talento y para desarrollar estos líderes. Estas herramientas actúan como un gran apoyo para identificar de manera eficaz y desarrollar los líderes que llevarán mejor el desempeño del negocio en todos los niveles de la empresa.

A lo largo de estos capítulos, podemos ver cómo la integración del EC-VET y otras herramientas de transparencia en las prácticas de RRHH no sólo ofrece ventajas a los responsables de RRHH, ya que ofrecen modelos, buenas prácticas y plantillas útiles para introducir nuevos procesos innovadores de RRHH; también puede tener un impacto positivo sobre

los empleados y la empresa en conjunto. Mediante los ejemplos prácticos ofrecidos, vemos cómo estas herramientas y recursos se pueden incluir eficazmente en las prácticas actuales de gestión de recursos humanos. Como se ve, estos instrumentos europeos de transparencia tienen una variedad de usos y aplicaciones que pueden racionalizar todas las prácticas relacionadas con la gestión de recursos humanos; desde la planificación del personal, pasando por la retención de empleados y el desarrollo de líderes a todos los niveles de la empresa. Este manual destaca cómo se pueden utilizar estos instrumentos como herramientas y recursos efectivos para reclutar, gestionar, motivar, desarrollar y retener talentos con altas cualificaciones y destrezas en el cada vez más competitivo mercado laboral europeo.

<b>Término</b>	<b>Significado del término/breve descripción</b>
<b>Marco Europeo de Cualificaciones</b>	El Marco Europeo de Cualificaciones es un marco común europeo de referencia que aúna los sistemas de cualificaciones de distintos países, actuando como dispositivo de conversión para que las cualificaciones se puedan leer y comprender mejor en los distintos países y sistemas de Europa.
<b>Marco de Cualificaciones</b>	Un instrumento para la clasificación de las cualificaciones según un conjunto de criterios para niveles específicos del aprendizaje logrado, que pretende integrar y coordinar las cualificaciones y subsistemas nacionales y mejorar la transparencia, el acceso, el progreso y la calidad de las cualificaciones en relación con el mercado laboral y la sociedad civil. Existe un Marco Europeo de Cualificaciones (EQF-MEC) que sirve como punto de referencia para la comparación de los Marcos Nacionales de Cualificaciones, pero ambos no son necesariamente iguales en su estructura.
<b>Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesional (ECVET)</b>	ECVET proviene de “European Credit system for Vocational Education and Training”. Se trata de un conjunto de principios y herramientas que apoya el reconocimiento del aprendizaje en un contexto, de forma que sirva como cualificación en otro. Los principios se pueden aplicar de manera flexible en distintos países y en distintos contextos educativos. Algunos países han decidido utilizar ECVET sólo en relación con la movilidad transnacional de aprendizaje, mientras que otros, también lo utilizan a nivel nacional en relación con las estrategias de aprendizaje permanente.

<b>Término</b>	<b>Significado del término/breve descripción</b>
<b>Garantía Europea de Calidad en la Educación y Formación Profesional</b>	EQAVET es una comunidad de prácticas que reúne a los Estados Miembros, Agentes Sociales y la Comisión Europea para promover la colaboración europea en el desarrollo y la mejora de la garantía de calidad en la EFP utilizando el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad
<b>Europass</b>	Europass es una nueva iniciativa que pretende ayudar a las personas a hacer que sus destrezas y cualificaciones puedan entenderse clara y fácilmente en Europa, facilitando así la movilidad tanto de estudiantes como de trabajadores.
<b>Resultados de Aprendizaje</b>	<p>Los resultados de aprendizaje son enunciados sobre lo que un alumno conoce, comprende y es capaz de hacer al finalizar un proceso de aprendizaje. Normalmente, los marcos de cualificación indican el nivel global de resultados de aprendizaje de una cualificación. Para los fines del ECVET, se utiliza el Marco Europeo de Cualificaciones (EQF-MEC) como referencia de los niveles.</p> <p>Los resultados de aprendizaje se pueden utilizar para distintos fines, como establecer descriptores de los marcos de cualificaciones, definir cualificaciones, diseñar currículos, evaluación, etc. Los resultados se exponen en varios niveles de detalle según su objetivo y contexto.</p> <p>Los resultados de aprendizaje se desarrollan en el proceso de diseño de cualificaciones. Existen distintos enfoques de identificación y descripción de los resultados de aprendizaje según el sistema de cualificaciones.</p> <p>Los resultados de aprendizaje se pueden adquirir a través de una variedad de itinerarios formativos, modos de impartición (en la escuela, en la empresa, en el puesto de trabajo, etc.), en distintos contextos de aprendizaje (formal, no formal e informal) o escenarios (p.ej. país, sistema de educación y formación...).</p>

<b>Término</b>	<b>Significado del término/breve descripción</b>
<b>Crédito</b>	Un conjunto de resultados de aprendizaje que ha logrado una persona y que han sido evaluados y reconocidos. Se pueden acumular para lograr una cualificación o transferir a otros programas / cursos de aprendizajes o cualificaciones.
<b>Puntos ECVET</b>	Representación numérica del peso global de los resultados de aprendizaje en una cualificación y el peso relativo de las unidades en relación con la cualificación. Una EFP de un curso de duración a tiempo completo corresponde a 60 puntos ECVET. Pero todos los países no utilizan aún los puntos ECVET.
<b>Unidad de Resultados de Aprendizaje</b>	Es un componente de una cualificación, que consiste en un conjunto coherente de conocimientos, destrezas y competencias que se pueden evaluar y validar.
<b>Memorando de Entendimiento</b>	Un Memorando de Entendimiento es un acuerdo entre instituciones competentes que establece el marco para la transferencia de créditos. Formaliza la asociación ECVET estableciendo la aceptación mutua del estatus y procedimientos de las instituciones competentes implicadas.
<b>Acuerdo de Aprendizaje</b>	Un acuerdo de aprendizaje es un documento individualizado que establece las condiciones para un periodo de movilidad específico. Especifica, para un alumno concreto, qué resultados y unidades de aprendizaje deben lograrse, junto con los puntos ECVET asociados

<b>Término</b>	<b>Significado del término/breve descripción</b>
<b>Expediente Personal</b>	Un registro de los logros de aprendizaje del alumno. Contiene información relativa a: los resultados de aprendizaje evaluados del alumno; unidades y puntos ECVET logrados (en los casos en los que se usen). El documento pertenece al alumno.
<b>Conocimientos</b>	Los conocimientos son el grupo de hechos, principios, teorías y prácticas relacionados con un ámbito de trabajo o estudio. Se describen como conocimientos teóricos y/o fácticos.
<b>Destrezas</b>	Destrezas son las habilidades para aplicar los conocimientos y utilizar el saber-hacer para realizar tareas y resolver problemas. Se describen como cognitivas (pensamiento lógico, intuitivo y creativo) o prácticas (llevan consigo destreza manual y el uso de métodos, materiales, herramientas e instrumentos)
<b>Competencia</b>	Competencia es la habilidad demostrada para utilizar los conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y metodológicas en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo personal y profesional. Se describe en términos de responsabilidad y autonomía.
<b>Portafolio</b>	Es una herramienta que evalúa la competencia para el trabajo compuesta por una recopilación de evidencias de trabajo y otras formas de educación / competencias.

<b>Término</b>	<b>Significado del término/breve descripción</b>
<b>ESCO</b>	ESCO es la clasificación multilingüe de las Capacidades, Competencias, Cualificaciones y Ocupaciones Europeas. ESCO es parte de la estrategia Europa 2020. La Clasificación ESCO identifica y categoriza las capacidades, competencias, cualificaciones y ocupaciones relevantes para el mercado laboral y la educación y formación europeos. Muestra sistemáticamente las relaciones entre distintos conceptos. ESCO se ha desarrollado en un formato TIC abierto y está disponible para su uso gratuito por todos y se puede acceder a él a través del portal ESCO
<b>EURES</b>	EURES (el portal europeo de movilidad profesional), establecido en 1993, es una red de colaboración que ofrece servicios de información, consejo y reclutamiento / colocación (ajuste de empleo) en beneficio de los trabajadores y empleadores además de cualquier ciudadano que desee beneficiarse del principio de libre movimiento de personas.



Armstrong, M. / Taylor, S. (2014): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th ed., Kogan Page.

Bizjak S, MA thesis, *Analiza uporabe planov osebnega razvoja v multinacionalki SHV GAS*, 2006, University of Ljubljana, Faculty of Economics.

BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (n.d.): *Guidelines for describing units of learning outcomes*,  
(Available at BMBF: <http://www.ecvet-info.de/de/249.php>)

Boxall, P. / Purcell, J. (2011): *Strategy and Human Resource Management*. 3th ed., Palgrave Macmillan

Carleton, K. (2011): *How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organisations: A Review of the Literature*, in: *International Journal of Management*, Vol. 28, No. 2, p. 459-468.

Cascio, W. F. (2006): *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 7th ed., McGraw-Hill.

Cedefop – Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (2013): *Monitoring ECVET implementation strategies in Europe*, Working Paper No. 18.

Cedefop - Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (2008): *Career development at work. A review of career guidance to support people in employment*, Cedefop Panorama series 151

Consejo Europeo / Parlamento Europeo (2009): *Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2009, relativa a la creación del Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesionales (ECVET)*

Europa 2020, 2010, Comisión Europea; [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_sl.htm)

ECVET Users' Group (2012): Using ECVET for geographical mobility (2012) Part II of the ECVET Users' Guide - Revised version including key points for quality assurance.

Materiales internos de un proyecto de la Cámara de Comercio e Industria de Eslovenia dentro del marco de la operación denominada »Career platform for employees«, 2015.

Khanka, S. S. (2007): Human Resource Management, S. Chand Publishing.

Levis, A. / Sequeira, A. H. (2012): Effectiveness of employee retention strategies in industry (Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2167719>)

Meath Partnership (2016): ECVET goes Business O1 - Research Study (Available at <http://de.ecvetgoesbusiness.eu/produkte/>)

Mondy, R. W. / Bandy, J. (2014): Human resource management, 13th ed., Pearson Education Limited.

Qureshi, H. (2016): Benefits of Training & Development in an Organisation (Available at <https://kashmirobsver.net/2016/opinions/benefits-training-development-organisation-3983>).

The Economist (2008): Talent wars. The struggle for tomorrow's workforce - A report from the Economist Intelligence Unit

Using ECVET to Support Lifelong Learning, 2012, CEDEFOP; <http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/using-ecvet-support-lifelong-learning>

El desarrollo económico moderno, con todas sus dinámicas e incertidumbres, está creando importantes retos para los profesionales de la Gestión de Recursos Humanos y sus prácticas en las empresas y organizaciones europeas. La globalización de los mercados, la competencia y sus complejos requisitos, especialmente en una sociedad del conocimiento como la europea hacen de la Gestión y el Desarrollo de personas una tarea muy variada. Al mismo tiempo, la Unión Europea ha desarrollado un conjunto de instrumentos y herramientas con un gran potencial para apoyar y dirigir los procesos de los RRHH en las empresas.

Preocupados por los procesos principales: la planificación, retención, desarrollo y motivación, además del desarrollo del liderazgo de las personas en la empresa, este manual presenta un conjunto de instrumentos y herramientas europeos que se pueden utilizar junto con el Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesional (ECVET) y otros sistemas de transparencia que, si se aplican con precisión, pueden apoyar las prácticas de RRHH. Redactado con la co-autoría de expertos en RRHH de 7 países europeos: Austria, Alemania, Irlanda, Italia, Hungría, España y Eslovenia, este manual ofrece una introducción sólida y práctica en el uso de estos instrumentos para tratar mejor los retos y requisitos de la Gestión actual de los Recursos Humanos. Está dirigido a profesionales de RRHH, pero al mismo tiempo, también es oportuno y aplicable a las necesidades de los gestores de empresas, responsables intermedios, orientadores de carrera y todos los individuos con funciones y responsabilidades en la gestión de las personas en la empresa.

