



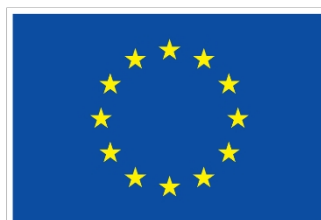
Co-funded by
the European Union

Las competencias interpersonale s en el centro de los recursos humanos



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

Versión: Diciembre 2023



**Co-funded by
the European Union**

Índice

Índice de materias	3
Introducción	5
1. ¿Qué son las competencias interpersonales?	5
2. Lista de competencias sociales.....	6
3. ¿Por qué nos interesan las Soft Skills en la gestión de recursos humanos?	8
4. Introducción a los aspectos jurídicos del ECVET en la UE	8
5. Plantillas	9
Habilidades interpersonales integradas en el proceso de gestión de recursos humanos.....	16
1. Fase 1: Preparación de la contratación	16
2. Fase 2: Selección del candidato.....	20
3. Fase 3: Integración de un nuevo empleado	25
4. Fase 4: Vida laboral diaria.....	29
5. Fase 5: Movilidad de un empleado.....	36
Anexos.....	42
Introducción	43
Anexo 1.2: Redactar una descripción del puesto	44
Anexo 1.3: Redactar y publicar una oferta de empleo	45
Anexo 2.1: Selección inicial de candidatos	46
Anexo 2.2: Celebrar entrevistas de trabajo	47
Anexo 2.3: Realizar la prueba de evaluación de competencias.....	48
Anexo 3.3: Implantar un periodo de prueba	49
Anexo 3.4: Mantener una entrevista de control	50
Anexo 4.1: Entrevista sobre la vida laboral diaria	52
Anexo 4.2.1: Entrevista anual (supervisor).....	54
Anexo 4.2.2: Entrevista anual (empleado)	56
Anexo 4.2.3: Entrevista anual (actas).....	58
Anexo 4.3: Evaluación de los resultados	60
Anexo 4.4: Gestionar la formación.....	61
Anexo 5.1: Entrevista interna de transición	62
Anexo 5.2: Mantener entrevistas externas de transición	64
Anexo 5.3: Celebrar entrevistas de fin de carrera	65
Conclusión	66

Introducción

1. ¿Qué son las competencias interpersonales?

Las Soft Skills suelen denominarse "cualidades relacionales". El Diccionario Oxford define las **Soft Skills** como "atributos personales que permiten a alguien interactuar eficaz y armoniosamente con otras personas". Las **Soft Skills** complementan a las **hard skills**, que son las competencias técnicas y académicas.

Las Soft Skills son habilidades, no están vinculadas a una profesión, campo o sector específico, sino que, en consecuencia, pueden ser requeridas en cualquier situación, lo que sugiere su transferibilidad. Mantener el conocimiento humano es esencial; es compartiendo el diverso conjunto de habilidades disponibles como una empresa mantiene y desarrolla su nivel de productividad y acelera su proceso de transformación.

Al igual que las habilidades duras, las **habilidades blandas** pueden desarrollarse. La inteligencia emocional, el trabajo en equipo, la autonomía, etc. pueden cultivarse en contextos muy diversos. Algunas se desarrollan tradicionalmente en un contexto más personal (en la familia, con los amigos, en la escuela, mientras se viaja, participando en actividades deportivas, etc.); otras en el mundo profesional (durante talleres, formaciones específicas o simplemente trabajando en un entorno laboral atento).

Con el tiempo, estas competencias ganan en valor. Mientras que las competencias técnicas pueden quedar obsoletas rápidamente debido a la rapidez de los avances tecnológicos.

Las Soft Skills no son innatas, son habilidades que se basan en métodos y técnicas que pueden aprenderse y entrenarse. Como todas las habilidades, **las Soft Skills** se adquieren y se ponen en práctica en entornos prácticos concretos.

Sin embargo, es importante entender que las **Soft Skills** se consideran habilidades personales e interpersonales, cercanas a los rasgos de la personalidad. Son esenciales en la vida profesional y complementan las habilidades y conocimientos especializados. También son diferentes de las **life skills**, que son aptitudes personales, rasgos de la personalidad, reforzados a lo largo de la vida. La curiosidad y la tolerancia son ejemplos de habilidades vitales. Son la base de la integración social y profesional de una persona.

Las Soft Skills no tienen una definición única; no hay consenso sobre la definición de **Soft Skills**, ni tampoco sobre el concepto que representa.

La idea y los objetivos principales de este protocolo son, por una parte, familiarizarse, como agente de recursos humanos (RRHH), con las herramientas desarrolladas en el marco de las **Soft Skills** y, más concretamente, del **proyecto Soft Skills 2.0**, y, por otra parte, integrar estas herramientas en un método de contratación y de gestión de RRHH.

En el marco del primer proyecto "**Soft Skills**" financiado por Erasmus+, los socios europeos del proyecto han definido las **Soft Skills** como aptitudes personales e interpersonales, próximas a los rasgos de la personalidad. Son esenciales en la vida profesional y complementan las habilidades y conocimientos especializados. A diferencia de las competencias duras, que son específicas de una o varias ocupaciones, las competencias blandas pueden utilizarse en varios contextos profesionales y personales.

2. Lista de competencias sociales

Las competencias interpersonales pueden dividirse en dos grupos:

- Habilidades interpersonales: necesarias para la comunicación y la interacción con otras personas;
- Habilidades intrapersonales: que son habilidades internas, percepciones y actitudes que se producen en la mente de una persona.

Hemos definido 5 categorías de **Soft Skills** pertenecientes a estos dos grupos:

- Habilidades intrapersonales: capacidad de progresar, autoconciencia e implicación, que representan las capacidades que permiten a un individuo comprenderse plenamente a sí mismo y hacer frente a sus emociones;
- Habilidades interpersonales: interacción y fiabilidad: contiene los elementos que permiten a un individuo comprender a los demás e interactuar eficazmente con ellos.

Los socios europeos y los miembros de sus redes han identificado una lista de 20 **Soft Skills** (véase la página siguiente). Esta lista, complementada con una definición, es el elemento central para la puesta en marcha de un programa de formación y de herramientas educativas, así como de un protocolo para facilitar la consideración de **las Habilidades Blandas** en el proceso de contratación de RRHH. (véase la página siguiente)

GROWTH MINDSET



ADAPTABILITY

ADAPTING TO CHANGE

Ability to integrate changes to adapt to people and the environment, in a positive way.



AUTONOMY

DOING TASKS WITHOUT ANY HELP FROM OTHER PEOPLE

Ability to be independent, think by yourself, make decisions and undertake actions by yourself, within the framework and limits set by the workposition.



ACCEPTING PROFESSIONAL REMARKS

ACCEPTING REMARKS

Ability to accept remarks and take them into account to improve your job.



LEARNING TO LEARN

LEARNING FROM YOUR OWN SUCCESSES AND FAILURES

Ability and desire to continuously acquire and update knowledge and competences.

SELF AWARENESS



PRESENTATION

TAKING CARE OF YOUR APPEARANCE

Ability to adapt your image and your appearance to your position.



SELF-CONFIDENCE

BELIEVING IN YOURSELF

Ability to appreciate your personal qualities and resources, which builds a sense of confidence.



EMOTIONAL INTELLIGENCE

CONTROL YOUR EMOTIONS

Ability to use the emotional information to identify the appropriate way to manage your emotions, depending on the situation.

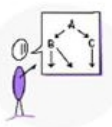


SELF-REFLECTION

UNDERSTAND YOUR OWN FEELINGS AND BEHAVIOURS

Ability to put things into perspective to think about your own feelings and behaviours

COMMITMENT



SENSE OF ORGANISATION

STRUCTURING YOUR WORK IN A METHODOICAL WAY

Ability to plan, prepare, prioritise and coordinate the tasks to be performed with a global vision of the situation



TAKING INITIATIVE

TAKING ACTION BY YOURSELF

Ability to offer, take action or imagine new solutions to carry out or improve your job, according to the rules of the workplace.



SENSE OF RESPONSIBILITY

BEING AWARE OF YOUR DUTIES

Ability to take responsibility for the consequences of your decisions and actions, to feel responsible for the missions entrusted to you. ICATIO



ABILITY TO ANTICIPATE

GETTING PREPARED BEFORE ACTING

Ability to look to the future, to work with perseverance and to prepare according to your needs.

RELIABILITY



RESPECT OF THE RULES

RESPECTING THE RULES

Ability to respect the rules related to the context in which the activity is being developed.



SENSE OF ETHICS

BEING TRUE TO THE VALUES OF YOUR JOB

Ability to act according to the values of the job, to adopt a deontological attitude towards given situations.



EFFICIENCY

REACHING YOUR OBJECTIVES ON TIME

Ability to deliver expected results and objectives on time.



CONSCIENTIOUSNESS AT WORK

BEHAVE APPROPRIATELY

Ability and willingness to adopt the appropriate behaviour in the workplace and to make the necessary efforts to achieve goals.

INTERACTIONS



COMMUNICATION

KNOW HOW TO EXPRESS YOURSELF

Ability to express yourself clearly and effectively – to know how to structure your ideas, adapt vocabulary and message to the person you are speaking to.



ASSERTIVENESS

EXPRESSING YOURSELF WITH CONFIDENCE

Ability to express with confidence your feelings and assert your rights, while respecting the feelings and rights of others.



LEADERSHIP

LEADING A GROUP IN A CHOSEN DIRECTION

Ability to influence and bring together a group in order to achieve a common goal, in a relationship of mutual trust and without exceeding your authority.



TEAM WORK

COLLABORATING WITH OTHERS

Ability to undertake missions together in mutual respect to achieve common goals.



Co-funded by
the European Union

3. ¿Por qué nos interesan las competencias interpersonales en la gestión de recursos humanos?

Las Soft Skills existen desde hace muchos años, pero sólo desde la década de 2010 han pasado a formar parte del vocabulario de los servicios de RRHH.

El mundo profesional está en plena transformación a un ritmo cada vez más sostenido, donde las profesiones evolucionan constantemente y donde las competencias priman sobre las habilidades duras en los perfiles laborales. Las competencias técnicas ya no son el único activo de candidatos y empleados. En este mundo en rápida transformación, las competencias **blandas** son activos importantes para adaptarse mejor a los cambios en el trabajo. La digitalización de las empresas y la llegada de la inteligencia artificial están sacudiendo nuestra forma de trabajar. Los programas informáticos pueden realizar un gran número de tareas, pero la creatividad y la adaptación siguen siendo competencia humana.

Para progresar, contar con sólidas **competencias interpersonales es un** recurso valioso. Son elementos cruciales que ayudan a los trabajadores a adaptarse y evolucionar en un mundo profesional en constante cambio. Además, las **Soft Skills** complementan y refuerzan las **hard skills**. La combinación de ambos tipos de competencias es siempre más eficaz, ya que maximiza las posibilidades de un empleado y su éxito en un puesto.

La gestión de RRHH es un eslabón esencial de la competencia y la competitividad de una organización. El personal de un departamento de RRHH debe conocer las principales misiones de contratación, formación, gestión del talento, desarrollo profesional, etc. y **las Soft Skills** son la traducción concreta de los valores y la cultura de una empresa.

El personal de RRHH, mediante la integración de las **Soft Skills** en sus procesos de RRHH, tiene un papel esencial que desempeñar en el apoyo a esta transformación de las empresas. Las **Soft Skills** son el pegamento del compromiso de los empleados. Son la intersección entre las expectativas individuales de los empleados y los objetivos colectivos de una empresa. Por eso es importante conocer las diferentes **Soft Skills**, identificarlas, promoverlas y desarrollarlas.

4. Introducción a los aspectos jurídicos del ECVET en la UE

En el ámbito de la Educación y Formación Profesional Continua (EFPC), los aspectos jurídicos relacionados con el aprendizaje basado en el trabajo (ABT) se ven influidos por las políticas a varios niveles, incluidas las establecidas por los Estados miembros, las directivas de la Unión Europea (UE) y las normativas regionales. Las políticas europeas desempeñan un papel crucial en la configuración de las prácticas de EFPC. La UE proporciona financiación, ofrece orientación sobre una formación eficaz y fomenta la cooperación entre los Estados miembros. El Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) apoya el desarrollo de políticas de educación y formación profesional en colaboración con la UE, los Estados miembros y los interlocutores sociales.

A nivel europeo, los socios del proyecto analizaron las políticas de sus países sobre el aprendizaje basado en el trabajo como método de EFPC. Las políticas de los socios del proyecto "Soft Skills 2.0", que abarcan Austria, Bélgica, Francia, Eslovenia y España, se

ajustan a los criterios conducentes, creando un contexto favorable para la formación de Soft Skills en entornos de aprendizaje basado en el trabajo. Estas políticas reconocen el aprendizaje basado en el trabajo como un método común, apoyan los programas orientados al aprendizaje basado en el trabajo y financian la formación con elementos de aprendizaje basado en el trabajo,

reconocer los resultados de aprendizaje adquiridos de manera informal, y demostrar el interés y la atención de las partes interesadas por la formación profesional y continua. Encontrará más información sobre este análisis en la Guía de cultura empresarial.

5. Plantillas

En este protocolo, estos aspectos jurídicos se resumen claramente en una plantilla bien estructurada. Sin embargo, los aspectos jurídicos están enmarcados por los países representados en este proyecto, lo que refleja la diversidad de los socios. Por lo tanto, si su país no se menciona o no se presenta, se proporciona una plantilla vacía para completar el caleidoscopio de estructuras aplicadas en la UE.



Co-funded by
the European Union

LEGAL ASPECTS REGARDING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

WHERE ARE THE RULES WRITTEN?

WHO IS MANAGING THE POLICY? (LOCALLY, REGIONALLY, NATIONALLY)

AUSTRIA

Regulations about WBL can be found in the Vocational Training Act (the legal basis for the vocational training of apprentices), in federal laws to regulate specific professions, in collective agreements to regulate sector-specific aspects, in the Federal Guideline for the Funding of Socio-Economic Enterprises or the Federal Guideline on Education and Training Grants.

Nationally, the policy is managed by the Ministry of Labour, the Ministry of Social Affairs, Health, Care and Consumer Protection and the Ministry of Education, Science and Research.
Regionally, the policy is managed by the nine provinces (Länder).
The Austrian economic and social partnership, a system of economic and social policy cooperation between the interest groups of employers and employees, also plays an important role on national level.

BELGIUM

In Belgium the region is in charge of employment and the communities manage the education and therefore co-represent the work based learning. Example of Brussels-Wallonia Community: <https://wales.wallonie.be/sites/wales/wallonie/acts/7/7477/1.html>

In Belgium the region is in charge of employment and the communities manage the education and therefore co-represent the work based learning.
There are also policy agreements on smaller scales.

FRANCE

In the labor Code

It's managed nationally

SLOVENIA

The National Professional Qualifications Act regulates conditions and procedures for the acquisition of national vocational qualifications.

All policies are state-run and administered by the Slovenian government. The basic legislation in this area applies to all employers in Slovenia. There are some differences between the public and private sectors.

SPAIN

In April 2022 a law was approved to reorganise and build an unique CVET system. 4 years to restructure all the aspects contained in the law is organized in two sub-systems:

- Academic CVET, which provides qualifications from the education system.
- CVET for employment, which awards certificates of professionalism and accreditations.

Both systems share a reference catalog of professional qualifications that establishes homologations and equivalences between them.

There are:

- Laws regulating the structure and functioning of CVET.
- Royal Decrees that regulate different aspects of CVET, qualifications and existing certificates of professionalism (Spanish State).
- Decrees and orders (regional level) detailing certain aspects of implementation in each territory.
- There are certain laws on lifelong learning that regulate certain aspects of CVET.

Nationally, the State Government regulates the principal structure of CVET.
The regional governments have the competence of enforcing laws in their own territory (they has a partial competence, respecting a common framework, to regulate the CVET). They also have the competence to manage the resources (physical and human) to develop and run the actions of CVET.
The local administrations have only complementary competences to aid in some particular aspects (E. ex. giving some subsidies to particular people in risk of exclusion).
It exists different agents involved in the CVET. The public administration has its own centres and personnel, but also exist private centers with its own personnel that has agreements with the public administration and obtains a part of financial resources from public funds.

LEGAL ASPECTS REGARDING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

WHERE ARE THE RULES WRITTEN?

WHO IS MANAGING THE POLICY?

COUNTRY:

Habilidades interpersonales integradas en el proceso de recursos humanos

El proceso de RRHH representa todos los pasos del proceso de empleo, desde la contratación hasta la el cambio de puesto o de estructura del trabajador.

Por ejemplo, en el proceso, la preparación de la contratación ayuda a atraer a los mejores candidatos potenciales. Es una oportunidad para presentar la empresa, el puesto y las expectativas depositadas en el futuro empleado, incluidas las Habilidades Blandas requeridas para el puesto en cuestión. También es una oportunidad para identificar las Habilidades **Blandas** (y otras habilidades) de un candidato, para tener claves que apoyen la evolución de todas las habilidades (incluidas las Habilidades Blandas) a lo largo de la vida profesional.

Utilizando métodos y herramientas de RRHH existentes en varios países europeos, hemos co-construido paso a paso un proceso común de RRHH que integra las Soft Skills.

El proceso de Recursos Humanos desarrollado en el proyecto Soft Skills 2.0 consta de varias fases:

- Preparación de la contratación: procedimientos para animar a los futuros empleados a incorporarse a la empresa;
- Selección de candidatos: procedimientos para identificar y verificar que el puesto cumple las expectativas del candidato y que éste cumple las expectativas de la organización;
- Onboarding: procedimientos para la fase de incorporación de un nuevo empleado;
- La vida cotidiana en el trabajo: la gestión continua en la vida profesional para identificar y valorar las etapas de la vida profesional;
- Salida o offboarding: proceso de salida de un empleado de su puesto actual.

Cada una de estas fases consta de varios pasos.

A continuación encontrará una tabla que ofrece una visión general de las fases y pasos del proceso de recursos humanos desarrollado en el proyecto Soft Skills 2.0, así como una versión en blanco que le permitirá personalizar el proceso en función de su realidad (país, aspectos legales, periodo de prueba, etc.).

Es importante saber que las etapas y pasos de esta guía y otros documentos se han elegido para que coincidan con los aspectos legales de TODOS los países representados en este proyecto. Tenga en cuenta que puede hacer abstracción de ciertos pasos, si por ejemplo algunos no están presentes legalmente en determinados países, respetando escrupulosamente el orden de los pasos. A continuación le presentaremos detalladamente todas las etapas del proceso con el fin de ilustrarle y ayudarle a seguir poco a poco el camino ideal para la contratación de un candidato.

Este proceso consta de 5 fases principales y cada fase incluye diferentes pasos.

Hemos desarrollado estos pasos en un formato de preguntas y respuestas para que el proceso sea más fácil de seguir. También puede utilizar sólo una categoría específica en función de sus necesidades actuales. Así podrá; analizar, definir objetivos, debatir con su equipo, medir la evolución de los resultados de contrataciones anteriores sin protocolo.

Ahora profundicemos en el proceso de RRHH y descubramos las fases y sus pasos.

EUROPEAN PATHWAY FOR HUMAN RESSOURCES MANAGEMENT

PREPARATION OF THE RECRUITMENT

- 1.1 Make your **company's HR model attractive**
- 1.2 Write a **job description**
- 1.3 Write & publish the **job offer**

SELECTION OF THE CANDIDATE

- 2.1 Make an **initial selection** of candidates
- 2.2 Hold **job interviews**
- 2.3 Make **skills assessment tests**
- 2.4 Have a **team discussion**
- 2.5 Make a **selection**

INTEGRATION OF A NEW EMPLOYEE

- 3.1 **Prepare** the integration
- 3.2 Have an **integration meeting**
- 3.3 Implement a **probation period**
- 3.4 Hold a **check-up interview**

DAILY WORK LIFE

- 4.1 Hold **daily life interviews**
- 4.2 Hold an **annual interview**
- 4.3 Evaluate **the performance**
- 4.4 Manage **trainings**

MOBILITY OF AN EMPLOYEE

- 5.1 Hold an **internal transition** interview
- 5.2 Hold an **external transition** interview
- 5.3 Hold an **end-of-career** interview

EUROPEAN PATHWAY FOR HUMAN RESSOURCES MANAGEMENT

PREPARATION OF THE RECRUITMENT	SELECTION OF A CANDIDATE	INTEGRATION OF A NEW EMPLOYEE	DAILY WORK LIFE	MOBILITY OF AN EMPLOYEE

Habilidades interpersonales integradas en el proceso de gestión de recursos humanos

1. Fase 1: Preparación de la contratación

1.1. El modelo de RRHH de su empresa

Haga una breve historia de la empresa, hable de la actividad y/o los servicios que ofrece, presente a los equipos y hable de los valores y la cultura de la empresa. Es la primera imagen que promociona su empresa, la que debe resultar atractiva para que un candidato quiera presentar su candidatura.

A. ¿Qué es el atractivo de una empresa?

Una empresa puede definirse como atractiva cuando atrae a nuevos empleados y el personal actual se siente orgulloso de trabajar en ella. El potencial de atracción de una organización se basa en los tres aspectos siguientes:

- **La reputación de la organización.** Es la parte de la organización que es visible para el público en relación con la cultura corporativa, su entorno de trabajo integrador y el carisma del directivo.
- **Las características organizativas.** Abarcan los beneficios que ofrece la empresa, como las oportunidades de promoción de los empleados, las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, las opciones de movilidad, las oportunidades de desarrollo, la calidad del entorno de trabajo y la estabilidad laboral general.
- **Los atributos del puesto.** Se trata del conjunto de condiciones directamente relacionadas con el puesto, como el salario propuesto, las oportunidades de formación, el horario de trabajo y los retos propuestos.

B. ¿Por qué es interesante el atractivo en la contratación?

En un mercado laboral cada vez más competitivo, las empresas que quieren atraer a personas con las competencias requeridas tienen que intentar atraer a los posibles candidatos. El 85% de los candidatos considera que la reputación de la organización es un criterio muy importante y el 50% se niega a trabajar en una organización con una imagen deteriorada. Si se trabaja en una empresa con una imagen positiva, aumenta el bienestar en el lugar de trabajo, lo que reduce la rotación de personal.

C. ¿Cómo se explica el atractivo de una organización?

Cada empresa tiene sus características únicas que deben ser reconocidas y tenidas en cuenta. Aumentar el atractivo implica mostrar los valores de la empresa, mantener una presencia activa en las redes sociales, dar prioridad a un enfoque centrado en las personas y conservar meticulosamente las ofertas de empleo.

D. ¿Qué papel desempeñan las competencias interpersonales en el atractivo de una empresa?

Las competencias interpersonales desempeñan un papel crucial en la mejora del atractivo general de una empresa. Aunque las capacidades y cualificaciones técnicas son indudablemente importantes, las competencias **interpersonales** contribuyen significativamente al ambiente de trabajo, a la satisfacción de los empleados y a la reputación y competitividad de la empresa.

E. ¿Cómo encajan las Soft Skills para hacer atractivo el modelo de RRHH de la empresa?

Promover el valor de las Soft Skills a lo largo del proceso de selección significa potenciar la identidad de la marca y la cultura corporativa de la organización. Es importante que las Soft Skills de los candidatos encajen con la cultura corporativa de la empresa.



Co-funded by
the European Union

1.2. Redactar una descripción del puesto

A. ¿Qué es la descripción de un puesto?

La descripción de un puesto de trabajo es el carné de identidad de un determinado puesto dentro de una organización. Es un documento de apoyo que describe con precisión toda la información útil para ejercer una determinada ocupación. Es una herramienta de comunicación que también puede aclarar la posición de cada empleado y puede utilizarse como trabajo de fondo en una evaluación profesional. Las Soft Skills desempeñan un papel fundamental en este paso; están directamente relacionadas con las capacidades para la inclusión en el equipo, así como para el mantenimiento del empleo.

B. ¿Por qué redactar una descripción del puesto?

Redactar una descripción de un puesto de trabajo tiene varias finalidades importantes tanto para los empresarios como para los solicitantes de empleo y los empleados. Una descripción del puesto bien elaborada es una herramienta crucial para la contratación eficaz, la gestión de los empleados y el desarrollo organizativo. Aporta claridad, establece expectativas y contribuye al cumplimiento de la legislación, lo que en última instancia beneficia tanto a los empresarios como a los empleados.

C. ¿Cómo redactar la descripción de un puesto?

La descripción del puesto no es una lista exhaustiva de todos los elementos del puesto. Para ser una herramienta de referencia y comunicación y facilitar la comprensión del puesto por parte de todos, debe estar bien estructurada y ser clara. Determina las competencias que el candidato debe tener desde el principio, pero también las que puede adquirir progresivamente. La descripción del puesto debe ser validada por el responsable para garantizar la exactitud de todos los elementos contenidos en este documento.

D. ¿Qué importancia tienen las Soft Skills en la descripción de un puesto de trabajo?

Incorporar las Soft Skills a la descripción de un puesto de trabajo es esencial para contratar a los empleados adecuados que encajen con el puesto, el equipo y el entorno de trabajo y la cultura de la empresa. En algunos casos, los empresarios consideran que las competencias interpersonales son incluso más importantes que las técnicas, por lo que incluirlas en la descripción del puesto pone de relieve que son un requisito previo para un determinado puesto.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en la descripción de un puesto de trabajo?

La incorporación de las competencias interpersonales en la descripción de un puesto de trabajo requiere un examen detenido de las competencias específicas que son esenciales para el éxito en un determinado puesto y que se corresponden con la cultura corporativa de la empresa. No todas las empresas requerirán las mismas competencias sociales para las mismas tareas, por lo que es importante identificar las competencias sociales necesarias en consonancia con los valores y la cultura de la empresa en cuestión.

1.3. Redactar y publicar una oferta de empleo

Debe respetar determinados criterios, entre ellos la no discriminación, que es un requisito fundamental de la contratación. También tiene la función de atraer a nuevos y adecuados contratados. Entre otras cosas, hará que sus ofertas de empleo sean más claras y atractivas.

A. ¿Qué es una oferta de empleo?

Una oferta de empleo es un mensaje que publica una empresa para expresar su intención de contratar. Una oferta de empleo es un método de contratación que ofrece al empresario la posibilidad de cubrir un puesto vacante.

B. ¿Por qué escribir una oferta de empleo?

Además de buscar nuevo personal, redactar una oferta de empleo es una oportunidad para contribuir a una buena identidad corporativa de la empresa contratante. Un anuncio de empleo bien elaborado es también una forma eficaz de atraer a candidatos interesantes y evitar que pierdan su tiempo y el de los responsables de la contratación.

C. ¿Cómo redactar una oferta de empleo?

La oferta de empleo tiene que atraer al candidato, por eso hay que marcar el tono desde el principio, que debe ser atractivo. La empresa y el puesto de trabajo deben estar bien representados, al tiempo que se destacan las cualidades. Para dar vida a la oferta de empleo, se pueden incluir fotos, logotipos o imágenes. La oferta de empleo debe ser breve, clara y realista para tener éxito. Para dar vida a la oferta de empleo, se pueden incluir fotos, logotipos o imágenes.

D. ¿Qué importancia tienen las Soft Skills en una oferta de empleo?

Las competencias interpersonales tienen una importancia significativa en una oferta de empleo y desempeñan un papel crucial para el éxito de los empleados y la salud general de una empresa. Tener en cuenta las competencias interpersonales en una oferta de empleo garantiza que los candidatos no solo estén técnicamente cualificados, sino que también posean las competencias interpersonales necesarias para una colaboración, comunicación y éxito general eficaces en el lugar de trabajo.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en la publicación de una oferta de empleo?

Si incorpora cuidadosamente las competencias interpersonales a la oferta de empleo, atraerá a los candidatos que no sólo están cualificados técnicamente, sino que también poseen las competencias interpersonales necesarias para colaborar eficazmente en la empresa. Es importante elaborar una oferta de empleo que refleje la naturaleza del puesto en un texto más bien breve y utilizar un lenguaje que refleje la importancia de las Soft Skills dentro de la organización. Una forma de hacerlo es, por ejemplo, utilizar un lenguaje descriptivo que transmita las Soft Skills deseadas y ofrecer ejemplos concretos.



Co-funded by
the European Union

2. Fase 2: Selección del candidato

2.1. Realizar una primera selección de candidatos

Tras recibir las candidaturas, estudia los CV para seleccionar a los candidatos cuyo perfil se ajuste mejor a los requisitos de la oferta de empleo.

A. ¿Qué es una selección inicial?

Una vez publicada la oferta de empleo y recibidas las candidaturas, llega el momento de realizar la selección inicial. El objetivo de este paso es reducir el conjunto de candidatos a un grupo manejable de personas que luego serán entrevistadas.

B. ¿Por qué hacer una primera selección?

Cuando empiezan a llegar solicitudes de empleo, puede resultar difícil, y a veces abrumador, cribar todos los currículos. Entrevistar a todos los solicitantes de empleo lleva mucho tiempo, es caro y suele ser imposible. Por ello, la selección inicial ayuda a reducir la duración de este proceso al mínimo necesario. En pocas palabras, una selección inicial puede ayudarle a ver las cosas con más claridad.

C. ¿Cómo hacer una primera selección?

La descripción del puesto es como un mapa de ruta. Fijarse en lo esencial de la descripción del puesto es un buen comienzo. A continuación, revise los currículos y busque estos criterios esenciales necesarios para el puesto.

El diseño en que se presenta el currículum puede dar información importante sobre el candidato. El currículum refleja cómo se presentan. Por ejemplo: si buscas un candidato para un puesto que requiera dotes organizativas, un currículum desorganizado puede ser una señal de alarma.

D. ¿Qué importancia tienen las Soft Skills para una selección inicial?

Las Soft Skills que figuran en la oferta de empleo forman parte de la imagen de su empresa. Para encontrar al candidato adecuado son importantes las Soft Skills correctas. Un candidato, a pesar de ser posiblemente el adecuado para un puesto (la formación, los certificados y la experiencia adecuados), pero con unas Soft Skills que están en total contradicción con su oferta de empleo, no encajará en su empresa.

Las habilidades interpersonales pueden revelarse de la forma más sencilla. La sección "intereses personales" de un currículum es una de ellas. Por ejemplo: "jugar al baloncesto" indica que el candidato está acostumbrado a funcionar en equipo, "correr 10Ks" indica la disciplina para entrenar con regularidad y eficacia.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en una selección inicial?

En el transcurso de la selección inicial, básicamente estás cotejando los requisitos en materia de competencias interpersonales definidos en la descripción del puesto y enumerados en la oferta de empleo con las competencias interpersonales de los candidatos potenciales. No todas las competencias interpersonales de los candidatos se mencionarán explícitamente en sus currículos, por lo que es posible que tengas que buscar otras pistas en el currículum que puedan indicar sus competencias interpersonales. La sección de "intereses personales" o "aficiones" de su currículum o la estructura general y el diseño del propio currículum pueden ayudarte.

2.2. Celebrar entrevistas de trabajo

Durante la entrevista de trabajo, basándote en la experiencia del candidato, buscas puntos de concordancia entre el puesto ofrecido y los conocimientos del candidato. Además, observas la actitud, las expresiones del candidato que juegan un papel esencial, para identificar las Soft Skills. Es un momento clave para detectar la personalidad del candidato, sus reacciones y actitudes.

A. ¿Qué es una entrevista de trabajo?

Una entrevista de trabajo es una reunión formal en la que un directivo o un responsable de contratación hacen preguntas a un candidato para determinar su idoneidad para un determinado puesto.

B. ¿Por qué celebrar una entrevista de trabajo?

Las entrevistas de trabajo son un paso clave en el proceso de contratación. Aportan información sobre los candidatos y permiten a ambas partes conocerse mejor.

C. ¿Cómo realizar una entrevista de trabajo?

Una entrevista de trabajo debe planificarse y prepararse. Es importante definir algunas preguntas básicas que formulará a todos los candidatos. Estas preguntas facilitan la posterior comparación de los candidatos.

El entrevistador también debe estar preparado para responder a las preguntas de los candidatos. Por eso es importante conocer al equipo, los objetivos y la historia de la empresa, y ser capaz de informar sobre aspectos técnicos como las prestaciones y el tiempo libre remunerado.

Evite hacer preguntas ilegales. La información sobre las enfermedades, la religión o la orientación sexual del candidato son sólo algunos ejemplos de temas que no puedes abordar. Asegúrate de saber lo que no debes preguntar.

D. ¿Qué importancia tienen las Soft Skills en una entrevista de trabajo?

Las entrevistas de trabajo ofrecen una buena oportunidad para hacerse una idea de la personalidad y el comportamiento de un candidato. La forma en que se presenta, su lenguaje corporal, su comportamiento general contigo y con los demás presentes, sus modales y su comportamiento a pesar de la presión a la que está sometido (una entrevista de trabajo siempre es estresante) también pueden revelar mucho sobre las habilidades interpersonales de una persona.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en una entrevista de trabajo?

A la hora de realizar la entrevista, ten en cuenta las competencias interpersonales que buscas, de acuerdo con el puesto de trabajo para el que realizas la entrevista, así como los valores y las necesidades de la empresa. Elabora una breve lista de competencias interpersonales y piensa en cómo buscarlas durante las entrevistas, por ejemplo prestando atención a determinados comportamientos observables y otras pistas de comunicación no verbal que puedan indicar esas competencias interpersonales.



Co-funded by
the European Union

2.3. Realizar pruebas de evaluación de competencias

La evaluación de las competencias permite hacer un balance de la vida profesional del candidato, de los conocimientos especializados y de las competencias interpersonales adquiridas. Esta evaluación permite analizar las competencias profesionales y personales, así como las aptitudes y motivaciones del candidato para el puesto. Las situaciones se debaten en el equipo antes de tomar una decisión.

A. ¿Qué son las pruebas de evaluación de competencias?

Las pruebas de evaluación de aptitudes brindan la oportunidad de poner a prueba los conocimientos y la capacidad de un candidato. Estas pruebas ofrecen un marco para descubrir si los candidatos son aptos para el puesto.

Pueden adoptar muchas formas, mencionaremos dos de las más populares:

Una posibilidad es la prueba de juicio situacional, en la que presentas a los candidatos uno o varios escenarios que podrían experimentar si fueran seleccionados. En función de lo que respondan y de cómo lo hagan, tendrá una idea de su idoneidad. Otra posibilidad es una prueba de conocimientos laborales. Se trata de una prueba que te permite evaluar hasta qué punto los candidatos están preparados y listos para desempeñar este trabajo. Puede hacerse durante la entrevista, pero también mediante un cuestionario tipo formulario de Google.

B. ¿Por qué utilizamos pruebas de evaluación de competencias?

Las pruebas de evaluación de competencias añaden valor al proceso de contratación. Permiten al entrevistador tener un conocimiento más profundo de los candidatos y evaluar capacidades y conocimientos específicos.

C. ¿Cómo montar/configurar/construir una prueba de evaluación de competencias?

Una prueba de evaluación de aptitudes, sea cual sea la forma que haya elegido, requiere cierta preparación. En una prueba situacional, tendrás que imaginar situaciones hipotéticas, realistas y relacionadas con el trabajo y presentar este escenario junto con una pregunta sobre cómo reaccionarían los candidatos en esta situación o cómo la manejarían. Imaginar estos escenarios requiere un conocimiento profundo del puesto de trabajo para el que se entrevista. También es buena idea pensar en cómo podrían responder los candidatos y qué considerarías una respuesta "suficientemente buena". En aras de la variedad, puede preparar diferentes preguntas situacionales, pero recuerde que formular las mismas preguntas a diferentes candidatos facilita la comparación y la evaluación.

D. ¿Qué importancia tienen las competencias interpersonales en una prueba de evaluación de competencias?

En las pruebas de evaluación de aptitudes no sólo se examina la respuesta del candidato, sino también cómo actúa. Por ejemplo, en una prueba situacional no sólo escuchará su solución al problema, sino también cómo llega a ella. Se observa el panorama general: ¿Cómo reaccionan ante un reto? ¿En qué se centran? ¿Qué experiencia tienen que les permite pensar así? etc. Y ahí es exactamente donde se demuestran las Soft Skills, aunque sea de forma indirecta.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en una prueba de evaluación de competencias?

Sea cual sea el examen que vayas a realizar, elabora una lista de las competencias interpersonales que quieras evaluar en el propio examen. Por ejemplo, al preparar el test situacional, asegúrate de que la situación requiere al menos una de las competencias interpersonales necesarias para resolver el problema.

2.4. Debatir en equipo

Se invita a los candidatos preseleccionados a reunirse con todos o algunos de los miembros del equipo en el que trabajará el futuro empleado. En efecto, si el departamento de RR.HH. puede verificar la buena adecuación del perfil con el del puesto propuesto, la interacción del candidato con los miembros del equipo permite tener una visión más precisa del puesto y de su entorno. Esta consulta facilita la identificación de las Soft Skills del candidato y permite recoger diferentes valoraciones sobre sus comportamientos, personalidad, valores e idoneidad del perfil.

A. ¿Qué es una discusión en equipo?

Una discusión en equipo es un debate en el que participan diferentes personas de la misma empresa (relacionadas con el área y/o departamento donde va a trabajar el futuro empleado) en el proceso de selección para una oferta de empleo.

B. ¿Por qué debatir en equipo?

Un debate en el que participen diferentes personas permite objetivar las valoraciones que se hacen sobre los distintos candidatos que se presentan a una oferta de empleo. Debatir en equipo los resultados del proceso de selección permite valorar la información desde más de un punto de vista, lo que reduce la subjetividad de las decisiones.

C. ¿Cómo organizar un debate en equipo?

Para que el debate en equipo se desarrolle sin problemas, es importante identificar a una persona que se encargue de moderarlo. Esta persona deberá gestionar el turno de palabra y asegurarse de que el contenido del debate se ajusta al objetivo previsto y al tiempo asignado para ello. Con el fin de estructurar adecuadamente el contenido del debate en equipo para evaluar a los distintos candidatos a un puesto de trabajo, es aconsejable haber identificado los criterios que se van a evaluar y generar una matriz que se rellenará para cada persona con la que se haya realizado una entrevista.

D. ¿Qué importancia tienen las Soft Skills en un debate de equipo?

Las competencias interpersonales desempeñan un papel crucial en las discusiones de equipo sobre nuevas contrataciones, ya que influyen en la colaboración dentro del equipo. Al evaluar a los posibles candidatos, los miembros del equipo deben tener en cuenta en qué medida las aptitudes interpersonales se ajustan a la dinámica, el estilo de comunicación y el entorno de trabajo general del equipo.

E. ¿Cómo encajan las Soft Skills en el debate sobre el equipo?

Durante las discusiones de equipo, los escenarios hipotéticos que requieran la aplicación de Habilidades Blandas pueden animar a los miembros del equipo a discutir cómo cada candidato podría manejar estas situaciones y esto puede a su vez crear un debate sobre futuros candidatos potenciales. Permitir que los miembros del equipo den su opinión sobre las Habilidades Blandas observadas también puede aportar información valiosa sobre cómo puede interactuar un candidato con el equipo.

2.5. Haz una selección

Confiada al departamento de RRHH y a la jerarquía correspondiente, la selección consiste en analizar y elegir, y ello de manera objetiva, teniendo en cuenta las competencias técnicas y las Soft Skills, al candidato que mejor corresponda al perfil del puesto y a la cultura de la empresa.

A. ¿Qué es una selección?

La selección final conduce a la toma de decisiones necesaria para determinar cuál de los candidatos a un puesto de trabajo es finalmente elegido para incorporarse a la empresa.

B. ¿Por qué hacer una selección?

Decidir a cuál de los candidatos se le ofrece finalmente el puesto de trabajo, es necesariamente competir el proceso de contratación, informar a los demás candidatos e iniciar la siguiente fase.

C. ¿Cómo se monta/configura una selección?

Para realizar una selección entre los candidatos al puesto de trabajo ofertado, primero es necesario identificar qué variables o características descartan a un candidato, ya que son imprescindibles.

En segundo lugar, es necesario identificar qué variables se tienen en cuenta en el proceso de selección. En función del proceso definido, se puede establecer una evaluación ponderada para cada una de ellas, con el fin de facilitar la toma de decisiones.

Finalmente, con todas las variables analizadas, el equipo responsable debe tomar una decisión, siendo aconsejable colocar a los candidatos de forma ordenada, ya que es posible que cuando se comunique la decisión a los candidatos, la persona elegida renuncie a la opción de incorporarse a la empresa, por lo que es aconsejable prever esta circunstancia en el proceso de selección.

D. ¿Qué importancia tienen las Soft Skills para una selección?

Dentro de los criterios a evaluar en la matriz en la que se valoran los criterios, es recomendable añadir una columna para valorar las Habilidades Blandas. La información a aportar en este apartado puede proceder de datos aportados por la persona o de observaciones realizadas por los entrevistadores durante el proceso de selección, a partir de la conversación mantenida con cada candidato durante el proceso.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en la selección?

Son muy importantes porque, además de las habilidades duras, hay que tener en cuenta **las Habilidades Blandas** para que su incorporación al puesto de trabajo sea exitosa y duradera. Por lo tanto, comunicar claramente las expectativas relativas a **las Habilidades Blandas** durante las fases finales del proceso de selección garantizará que el candidato seleccionado sea consciente de la importancia de las Habilidades Blandas.

3. Fase 3: Integración de un nuevo empleado

3.1. Preparar la integración

Durante esta etapa, se trata de reunir todos los documentos administrativos que el nuevo empleado debe leer, comprender y firmar el primer día, entregarle su perfil profesional y documentación sobre la empresa. Informarles bien garantiza una integración más fácil. Además, hay que asegurarse de que todos los equipos necesarios y los distintos puntos de acceso estén disponibles antes de la llegada del nuevo empleado y preparar su espacio de trabajo para que la persona se sienta esperada.

A. ¿Cuál es la integración del nuevo empleado?

La orientación del nuevo empleado es el proceso de acoger y situar al empleado en el contexto de su puesto de trabajo, para que el proceso de adaptación al puesto se realice de la forma más adecuada y ágil posible.

Algunas cuestiones a tener en cuenta para que la integración sea lo más óptima posible son: enviar previamente los documentos a firmar, facilitarles un manual de su puesto de trabajo, asegurarse de que su espacio de trabajo está bien equipado y cuenta con todo lo necesario, asegurarse de que el resto de sus compañeros conocen su incorporación, visitar toda la empresa y sus departamentos, asignarle una persona que estará más pendiente de su trabajo durante los primeros días (mentor), etc.

B. ¿Por qué hacer que la integración del nuevo empleado?

La contextualización y el conocimiento del entorno de trabajo, así como la identificación y los roles de los compañeros con los que el empleado va a interactuar en el desempeño de sus tareas, es fundamental para que las relaciones de trabajo y las tareas a realizar se lleven a cabo de la forma más adecuada posible.

C. ¿Cómo montar/configurar la integración del nuevo empleado?

En primer lugar, el responsable (superior o mentor) debe presentar al nuevo empleado:

- el entorno físico en el que va a desempeñar sus tareas
- los recursos disponibles, las normas básicas y cómo utilizarlos.
- las personas con las que tendrá que relacionarse y el nivel de responsabilidad de cada una en relación con el nuevo empleado.
- los procesos básicos que deben llevarse a cabo en el lugar de trabajo.

Por último, es aconsejable dejar abierta la posibilidad de que el nuevo empleado plantee dudas o haga preguntas, ya sea en el momento de la orientación o después.

D. ¿Qué importancia tienen las Soft Skills para la integración del nuevo empleado?

Las competencias interpersonales relacionadas con el autoconocimiento y la interacción son especialmente relevantes en el momento de la orientación de los nuevos empleados.

E. ¿Cómo encajan las Soft Skills en la integración del nuevo empleado?

Las habilidades interpersonales tienen mucho que ver con este paso. La persona que comienza un nuevo trabajo tiene que ser adaptable, aceptar las opiniones y comentarios para mejorar su rendimiento, tener confianza en sí misma, responsabilidad, etc. Hay muchas competencias interpersonales que deben tenerse en cuenta en esta fase del proceso.

3.2. Celebrar una reunión de integración

En primer lugar, es importante notificar al equipo la llegada de un recién llegado a la empresa. No hay nada más desagradable para un nuevo empleado que descubrir que sus nuevos compañeros no están informados de su llegada. Una reunión para presentar a sus colegas, informarle de los elementos útiles o tomar posesión de su puesto de trabajo, y luego recorrer la empresa para mostrarle las salas de descanso, el refectorio, etc. es esencial para que se integre con éxito en el equipo, para que el nuevo empleado se impregne de la identidad de la empresa. Pero la reunión de integración puede celebrarse más adelante si es necesario.

A. ¿Qué es una reunión de integración?

Una reunión de integración es un encuentro entre el empresario y la nueva persona que se incorpora a la empresa para explicar las políticas básicas de la empresa, las normas de funcionamiento, así como la organización formal e informal de la empresa.

El nuevo empleado necesita saber cuáles son las funciones y responsabilidades de su puesto y qué se espera de él.

B. ¿Por qué celebrar una reunión de integración? La reunión de integración debe servir para:

- presentar a los nuevos empleados la cultura, los valores y la misión de la empresa.
- proporcionar la información y los recursos necesarios para que los nuevos empleados realicen su trabajo correctamente.
- dejar claras las responsabilidades y expectativas de los nuevos empleados.
- ayudar a los empleados a sentirse bien acogidos en su nuevo puesto de trabajo y a formar parte de un equipo.
- garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa.
- Fomentar relaciones positivas entre los nuevos empleados y el resto del equipo.

C. ¿Cómo organizar una reunión de integración?

El primer contacto entre el nuevo empleado y la empresa es esencial para establecer una buena relación laboral. Es importante que la experiencia de los nuevos empleados sea buena para crear una imagen positiva desde el principio. Es importante programar esta reunión durante el periodo de prueba e informar al nuevo candidato seleccionado de que esta reunión tendrá lugar.

D. ¿Qué importancia tienen las Soft Skills para tener una reunión de integración?

Las competencias interpersonales desempeñan un papel crucial en el éxito de la reunión de integración de un nuevo empleado. Contribuyen a crear relaciones positivas, una comunicación eficaz, un entorno de trabajo armonioso y favorecen el encaje cultural del candidato en la empresa, alineándose con sus valores, normas y estilo de trabajo.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en una reunión de integración?

Integrar las competencias interpersonales en la reunión de incorporación e integración de un nuevo empleado es crucial para establecer expectativas, fomentar un entorno de trabajo positivo y ayudar al nuevo empleado a familiarizarse con la cultura de la empresa. De este modo, una empresa puede establecer un tono positivo para el viaje del nuevo empleado,

comunicar sus expectativas y proporcionar el apoyo necesario para su desarrollo continuo.

3.3. Implantar un periodo de prueba

El periodo de prueba no siempre es obligatorio; permite al empresario evaluar las competencias técnicas del nuevo empleado, pero también sus habilidades interpersonales y su forma de integrarse en la empresa. También permite al nuevo empleado comprobar si los puestos ocupados se ajustan a sus expectativas, si su integración en el equipo responde a sus expectativas y si la identidad de la empresa coincide con sus propios valores.

A. ¿Qué es un periodo de prueba?

El periodo de prueba es el primer periodo durante el cual un nuevo empleado empieza a trabajar en una empresa. La duración de este periodo depende de la legislación laboral aplicable, pero no suele superar unos pocos meses.

B. ¿Por qué organizar un periodo de prueba?

El periodo de prueba permite tanto a la empresa como al nuevo empleado ver "en la práctica" cómo desempeña sus tareas en el trabajo. Si no es satisfactorio para ninguna de las partes, el contrato de trabajo puede rescindirse (unilateralmente por cualquiera de las partes) rápidamente y sin mucho perjuicio para ninguna de las partes implicadas.

C. ¿Cómo montar/configurar el periodo de prueba?

Durante el periodo de prueba, es aconsejable programar evaluaciones frecuentes del rendimiento del nuevo empleado y de su idoneidad para el puesto. En estas evaluaciones deben participar al menos el empleado y su superior inmediato, aunque es aconsejable incluir también la evaluación de compañeros con más experiencia.

D. ¿Qué importancia tienen las Soft Skills para el periodo de prueba?

En cualquier entorno social, donde hay un grupo de personas diferentes interactuando entre sí, las Habilidades Blandas son un elemento clave para la integración de un nuevo miembro del equipo. Uno de los criterios que deben analizarse durante el periodo de prueba debe ser el rendimiento en Habilidades Blandas del nuevo empleado.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en el periodo de prueba?

Las Soft Skills son muy relevantes en el periodo de prueba. De hecho, en un corto periodo de tiempo es necesario demostrar que, además del desempeño técnico del puesto, también es necesario comprobar el bienestar y la integración del nuevo empleado en el equipo. Es interesante observar cómo se demuestran las tareas y las Soft Skills vinculadas al puesto de trabajo.

3.4. Mantener una entrevista de control

Esta entrevista tiene como objetivo apoyarle en sus perspectivas de desarrollo profesional y en la formación que puede contribuir a ello. Durante la entrevista de desarrollo, se analizan el rendimiento profesional del empleado, sus logros, sus aspiraciones profesionales, sus puntos fuertes y débiles, así como sus competencias interpersonales (Soft Skills). También se discuten las expectativas de rendimiento del empleador y las oportunidades de desarrollo.

A. ¿Qué es una entrevista de control?

Una entrevista de control es una conversación entre un nuevo empleado y su superior después de un periodo de tiempo razonable durante el cual la persona ya ha desempeñado sus tareas en el puesto.

B. ¿Por qué hacer una entrevista de control?

Una entrevista de chequeo permite revisar la adaptación de una persona al puesto de trabajo a través de un diálogo entre las dos partes (empleado y empresa) que acaban de acordar una relación laboral. La entrevista pone de manifiesto, a través de un proceso de diálogo organizado, la visión del nuevo empleado y de la empresa sobre el rendimiento y la adaptación del empleado a los requisitos del puesto de trabajo.

C. ¿Cómo organizar una entrevista de control?

Es aconsejable planificar las áreas que se analizarán en la entrevista de control para facilitar una conversación fluida, bien estructurada y centrada. La entrevista debe tener como objetivo aportar pruebas y datos objetivos, así como saber cómo se siente el nuevo empleado en el equipo, si le gusta el trabajo, se siente estresado o no se le plantean suficientes retos, etc.

D. ¿Qué importancia tienen las competencias interpersonales en una entrevista de control?

La incorporación de debates en torno a las competencias interpersonales durante una entrevista de control con un empleado permite a los empresarios obtener una comprensión global de las contribuciones de un empleado más allá de sus competencias técnicas. Estas entrevistas brindan la oportunidad de evaluar no solo las competencias profesionales del empleado, sino también sus habilidades interpersonales e intrapersonales, como la colaboración, el compromiso o su contribución al entorno de trabajo en general.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en la entrevista de control?

La integración de las competencias interpersonales en las entrevistas de control implica la formulación de preguntas intencionadas, la observación y la retroalimentación. La clave es crear un entorno abierto y de apoyo en el que los empleados se sientan cómodos para hablar de sus competencias interpersonales, tanto de sus puntos fuertes como de las áreas que deben mejorar. Además, la incorporación de feedback desde múltiples perspectivas, incluyendo la autoevaluación, el feedback de los compañeros y el feedback del supervisor, proporciona una visión más completa de las Habilidades Blandas de un empleado en el lugar de trabajo.

4. Fase 4: Vida laboral diaria

4.1. Mantener entrevistas diarias sobre la vida laboral

Esta entrevista es una oportunidad para hacer balance del trabajo del empleado durante un periodo determinado y destacar su implicación. Durante esta entrevista se pueden abordar varios temas como sus conocimientos y habilidades técnicas, la identificación de sus conocimientos y de sus Soft Skills en su día a día profesional, así como su motivación y la consecución de sus objetivos.

A. ¿Qué es una entrevista de trabajo diaria?

Una entrevista diaria es una conversación en la que el empleado recibe información del superior sobre su rendimiento, su desarrollo personal y profesional y su progresión. También es una oportunidad para elogiar y reflexionar sobre el trabajo futuro, el potencial del individuo, los planes para el trabajo futuro y las necesidades de formación. Esta entrevista puede celebrarse a lo largo del año, también con poca antelación o en caso de urgencia, tiene una estructura más flexible (mientras que la entrevista anual se programa una vez al año y tiene una estructura fija - véase 4.2).

B. ¿Por qué hacer una entrevista diaria de vida laboral?

El objetivo de la entrevista es motivar a los empleados para que reflexionen y expresen sus aspiraciones profesionales. Es una oportunidad para que el supervisor conozca los deseos y expectativas del empleado, su bienestar en el equipo y obtenga información sobre sus deseos relacionados con el desarrollo tanto profesional como personal.

Una entrevista diaria bien realizada puede repercutir en la motivación de un empleado para el trabajo, puede aumentar su rendimiento, puede mejorar las relaciones entre jefe y empleados, así como el clima laboral general, el respeto mutuo y la comunicación dentro del equipo.

Se trata de una entrevista más breve con una visión a corto plazo del futuro.

C. ¿Cómo organizar una entrevista de trabajo diaria?

Es importante que el empleado y el supervisor se preparen para la entrevista.

Es importante proporcionar primero un tiempo y un espacio adecuados para la conversación. A continuación, el directivo guía al empleado a lo largo de la conversación con una comunicación adecuada, elogios, ánimos positivos, una actitud genuina, contacto visual directo y mensajes positivos. El empleado puede destacar sus puntos fuertes y sus deseos de seguir desarrollándose. Si el propósito de la entrevista es evaluar el rendimiento, el empleado también recibe una evaluación del rendimiento.

D. ¿Qué importancia tienen las competencias interpersonales en una entrevista de trabajo?

Mediante el uso de las competencias interpersonales, el supervisor puede crear la atmósfera adecuada para una conversación distendida. Hablar de las Soft Skills del empleado puede poner de relieve sus puntos fuertes, así como sus necesidades de perfeccionamiento.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en una entrevista de trabajo diaria?

Es importante que el directivo, junto con el empleado, identifique y elogie sus talentos especiales, motivos, intereses, habilidades, que pueden utilizarse con buenos resultados en su trabajo y contribuir al bienestar y a unas relaciones de calidad dentro y fuera de la organización.

4.2. Celebrar una entrevista anual

Esta entrevista es un momento de intercambio entre el empresario y el trabajador. Ayuda a medir el trabajo durante un periodo determinado y a destacar la implicación. Durante esta entrevista, se pueden abordar varios temas como sus conocimientos y competencias técnicas, la identificación de su saber hacer y de sus Soft Skills en su día a día profesional, así como su motivación y la consecución de sus objetivos.

A. ¿Qué es una entrevista anual?

La entrevista anual es una reunión sistemática y previamente planificada entre el empleado y el superior jerárquico. Es una conversación en profundidad sobre el trabajo pasado, presente y futuro del empleado y su bienestar en el equipo. Es una conversación sobre promoción y desarrollo personal y profesional.

B. ¿Por qué una entrevista anual?

El objetivo de la discusión anual es motivar a los empleados para que reflexionen y expresen sus aspiraciones profesionales. Es una oportunidad para que el supervisor conozca los deseos y expectativas del empleado, su bienestar en el equipo y obtenga información sobre sus deseos relacionados con el desarrollo tanto profesional como personal. Una entrevista anual bien realizada puede repercutir en la motivación del empleado para el trabajo, puede aumentar su rendimiento, puede mejorar las relaciones entre jefe y empleados, así como el clima laboral general, el respeto mutuo y la comunicación dentro del equipo.

C. ¿Cómo organizar una entrevista anual?

Tanto el empleado como el supervisor tienen la oportunidad de prepararse por escrito para la reunión, sobre todo en los ámbitos en los que es una obligación legal, como la administración pública en Eslovenia. Es crucial que el empleado reflexione detenidamente antes de la reunión, anotando los puntos clave sobre las tareas, las áreas de mejora y los planes futuros. Esto incluye destacar los puntos fuertes y expresar las aspiraciones de desarrollo futuro. Durante la reunión, el supervisor evalúa el rendimiento del empleado en el último año, discutiendo los éxitos y los planes profesionales futuros.

Juntos profundizan en los requisitos del puesto, las capacidades, cualidades, habilidades, talentos, motivaciones e intereses del empleado. Se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de los puntos fuertes y débiles, que conduce a la fijación de objetivos para el año siguiente. En colaboración, identifican estrategias para mejorar el rendimiento, esbozan los cursos de formación deseados y, si se combinan las entrevistas anuales de desarrollo y evaluación, proporcionan una evaluación del rendimiento del empleado.

D. ¿Qué importancia tienen las Soft Skills en una entrevista anual?

El supervisor puede fomentar una conversación distendida utilizando las Soft Skills, empezando por seleccionar un momento y un entorno adecuados. Mediante una comunicación eficaz, elogios, ánimos positivos, una actitud genuina y un contacto visual directo, el supervisor guía al empleado en un diálogo constructivo. Las Soft Skills del empleado revelan sus puntos fuertes, y es esencial que el directivo identifique y elogie en colaboración los talentos, motivos, intereses y habilidades especiales del individuo. Reconocer y aprovechar estos atributos no sólo mejora la eficacia del empleado en el trabajo, sino que también contribuye al bienestar general y a unas relaciones positivas dentro y fuera de la organización.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en una entrevista anual?

Las competencias interpersonales son una parte importante de la conversación anual con los empleados. Incluir las Soft Skills en la conversación proporciona una visión más holística del papel del empleado en la empresa en el pasado, presente y futuro, así como una evaluación del bienestar del empleado en la empresa.

4.3. Evaluar el rendimiento

Si se dispone de poco tiempo o si la cultura organizativa de la empresa no incluye una revisión anual, se recomienda encarecidamente programar una revisión del rendimiento.

A. ¿Qué son las evaluaciones del rendimiento?

Una evaluación del rendimiento es un proceso formal que valora el rendimiento laboral de un empleado durante un periodo determinado. Suele consistir en una revisión exhaustiva de los logros, puntos fuertes y áreas de mejora de la persona, así como de su adecuación a los objetivos de la organización.

B. ¿Por qué utilizamos las evaluaciones del rendimiento?

Las evaluaciones del rendimiento son una herramienta crucial para valorar y gestionar el rendimiento de los empleados dentro de una organización. Estas evaluaciones sirven para varios propósitos, como proporcionar información a los empleados sobre sus puntos fuertes y áreas de mejora, y ayudar a identificar las necesidades de formación y desarrollo. Además, las evaluaciones del rendimiento pueden ayudar a tomar decisiones informadas sobre la gestión de la plantilla. Contribuyen a fomentar el compromiso y la motivación de los empleados, al tiempo que alinean las metas individuales con los objetivos de la organización. En esencia, las evaluaciones del rendimiento permiten a las empresas optimizar su plantilla e impulsar el rendimiento y la productividad generales.

C. ¿Cómo establecer una evaluación del rendimiento?

El establecimiento de evaluaciones del rendimiento implica un proceso sistemático de valoración y documentar el rendimiento laboral de un empleado.

- **Definir criterios y recabar opiniones:** Es necesario definir criterios específicos que sean relevantes para la función del empleado y los objetivos de la organización. Estos criterios pueden incluir habilidades, competencias y expectativas específicas del puesto. Recabar información de diversas fuentes (el empleado evaluado, pero también sus superiores, compañeros e incluso clientes) puede proporcionar información valiosa y una visión más completa del rendimiento del empleado. Es esencial celebrar una reunión entre el empleado y su superior para que éste pueda dar su opinión, formular preguntas y debatir la autoevaluación del empleado. También es una oportunidad para fijar objetivos de rendimiento y planes de desarrollo para el futuro.
- **Documentar y evaluar:** Se documenta toda la información pertinente sobre el rendimiento del empleado, incluidos los datos cualitativos y cuantitativos. Es fundamental almacenar adecuadamente estos documentos y conservarlos para futuras consultas. Esto es esencial para tomar decisiones informadas sobre ascensos, compensaciones y oportunidades de desarrollo.
- **Toma de decisiones y mejora continua:** Los datos de la evaluación pueden utilizarse para informar y ayudar a identificar a los empleados con mayor potencial, abordar los problemas de rendimiento y alinear el rendimiento individual con los objetivos de la organización. El proceso de evaluación debe revisarse y perfeccionarse continuamente para garantizar su eficacia y equidad, incorporando los comentarios de empleados y directivos.

D. ¿Qué importancia tienen las Soft Skills para una evaluación del rendimiento?

Las competencias interpersonales desempeñan un papel crucial en las evaluaciones del rendimiento, ya que son esenciales para desempeñar con éxito la mayoría de las funciones de una organización. Contribuyen al trabajo en equipo eficaz, la satisfacción del cliente, el potencial de liderazgo, la resolución de conflictos y el compromiso general del empleado. Por lo tanto, se tienen en cuenta y se evalúan junto con las competencias técnicas o duras en las evaluaciones del rendimiento para proporcionar una valoración exhaustiva de la contribución de un empleado a la organización.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en una evaluación del rendimiento?

Las competencias interpersonales son un componente integral de una evaluación completa del rendimiento. Incorporar las Soft Skills al proceso de evaluación garantiza una valoración más holística y precisa de las contribuciones de un empleado a una organización. La incorporación de las competencias interpersonales en las evaluaciones del desempeño ayuda a alinear el comportamiento y las competencias individuales con los valores y objetivos de la organización. Anima a los empleados a desarrollar aptitudes integrales que contribuyan no sólo a su propio éxito, sino también al éxito general y a la cultura de la organización.

4.4. Gestionar la formación

Se organiza una entrevista iniciada por el empresario o el trabajador para poner en marcha un proyecto de formación. Esta entrevista suele tener lugar después de la entrevista anual. Se trata de precisar el tipo de formación en función de las expectativas, las acciones y las perspectivas profesionales realizadas en el seno de la empresa. Tras examinar los deseos, es necesario recopilar la información, las modalidades de financiación, el calendario de formación; el empresario puede entonces decidir. Tras el acuerdo del empresario, puede comenzar la aplicación práctica de la formación y la articulación de las actividades profesionales.

A. ¿Qué es la gestión de la formación?

En el contexto de las evaluaciones del rendimiento, la gestión de la formación se refiere al proceso de identificar las necesidades de formación de un empleado basándose en los resultados de su evaluación del rendimiento y, a continuación, diseñar, aplicar y realizar un seguimiento de los programas de formación para abordar dichas necesidades.

B. ¿Por qué utilizamos la gestión de la formación?

La gestión de la formación es un proceso estratégico de RR.HH. cuyo objetivo es mejorar las competencias de los empleados, colmar las lagunas de conocimientos y alinear las capacidades de los trabajadores con los objetivos de la organización. Contribuye al crecimiento y al compromiso de los empleados, así como al éxito general de la organización, al garantizar que los empleados cuentan con las habilidades y los conocimientos necesarios para sobresalir en sus funciones y contribuir eficazmente a la misión de la organización.

C. ¿Cómo gestionar la formación?

La gestión de la formación en el contexto de las evaluaciones del rendimiento consta de tres pasos fundamentales:

- **Identificar las necesidades de formación:**

Para determinar las necesidades de formación, se analizan los resultados de la evaluación del rendimiento en lo que respecta a las áreas específicas en las que los empleados pueden necesitar competencias o conocimientos adicionales, y se colabora con los empleados y directivos para establecer metas y objetivos de formación claros basados en la información sobre el rendimiento.

- **Diseñar y aplicar programas de formación:**

Desarrollar programas de formación personalizados adaptados a las necesidades de formación detectadas y coordinar la impartición de la formación a través de diversos métodos, como talleres, cursos en línea, aprendizaje basado en el trabajo o tutorías.

- **Evaluar e integrar las formaciones:**

Supervisar y evaluar el progreso de los empleados durante y después de la formación para medir su eficacia y considerar el impacto de la formación en las evaluaciones de rendimiento posteriores, garantizando que las habilidades y conocimientos recién adquiridos se aplican y contribuyen a mejorar el rendimiento.

D. ¿Qué importancia tienen las Soft Skills en la gestión de la formación?

Las competencias interpersonales son esenciales para una gestión eficaz de la formación

porque facilitan el proceso de aprendizaje, crean un entorno de formación positivo e integrador y contribuyen al desarrollo general de los alumnos. Los formadores que poseen buenas competencias interpersonales mejoran la calidad y el impacto de los programas de formación. Las aptitudes interpersonales pueden entrenarse y desarrollarse, por lo que son uno de los pilares de la gestión de la formación.

de los posibles contenidos formativos. De este modo, los alumnos adquieren no sólo conocimientos técnicos, sino también las aptitudes interpersonales necesarias para desempeñar con éxito sus funciones.

E. ¿Cómo encajan las Soft Skills en la gestión de la formación?

Las habilidades interpersonales desempeñan un papel crucial en la gestión de la formación, ya que influyen en la eficacia de los programas de formación y en la experiencia general de aprendizaje de los participantes. Están entrelazadas con todos los aspectos de la gestión de la formación, desde la selección de formadores y el diseño de contenidos hasta la impartición del programa y el apoyo posterior a la formación. Mejoran la experiencia de aprendizaje, promueven el desarrollo de habilidades y contribuyen al éxito de la aplicación de los resultados de la formación en el lugar de trabajo.



Co-funded by
the European Union

5. Fase 5: Movilidad de un empleado

5.1. Celebrar una entrevista interna de transición

Hoy en día, los departamentos de RRHH se interesan por la retención del personal, que es estratégica para el éxito de la empresa. Esta movilidad interna ofrece muchas ventajas al empleado que ya conoce la empresa y conserva así sus ventajas adquiridas. Sin embargo, sus competencias técnicas y soft skills deben corresponder al puesto que busca. En esta entrevista se examinarán sus motivaciones, sus puntos fuertes, su trayectoria en la empresa, su red de contactos, la transferibilidad de sus competencias y sus Soft Skills.

A. ¿Qué son las entrevistas internas de transición?

Las entrevistas internas de transición son conversaciones o debates estructurados que se mantienen entre un empleado interesado en cambiar de puesto y optar a una función u oportunidad diferente dentro de la misma organización. Estas entrevistas son un componente clave de los programas de movilidad interna y están diseñadas para facilitar el movimiento de los empleados dentro de la empresa.

B. ¿Por qué celebramos entrevistas internas de transición?

Las entrevistas internas de transición tienen varias finalidades. Las entrevistas internas de transición son un paso importante en la estrategia de movilidad del talento de una empresa, cuyo objetivo es ofrecer a los empleados la oportunidad de explorar nuevas funciones, departamentos o proyectos acordes con sus aspiraciones profesionales y retener a los empleados valiosos ofreciéndoles oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Una entrevista de transición interna permite a los responsables de RRHH y a los superiores identificar y aprovechar la reserva de talento existente para los puestos vacantes antes de buscar candidatos externos, y ayuda a evaluar las habilidades, experiencia y cualificaciones del empleado para el puesto deseado. Por último, estas entrevistas ayudan a evaluar las competencias, experiencia y cualificaciones del empleado para el puesto deseado.

C. ¿Cómo organizar las entrevistas internas de transición?

Si los empleados manifiestan su interés por un traslado interno, normalmente a través de una oferta de empleo interna o un proceso de solicitud, y los responsables de RR.HH. o los supervisores los consideran adecuados para el nuevo puesto, se realiza una entrevista con el empleado o los empleados. Los participantes debaten los objetivos profesionales del candidato, las razones por las que solicita el nuevo puesto y cómo se ajustan sus competencias y experiencia a los requisitos del puesto, con el fin de evaluar si el candidato es adecuado para el nuevo puesto.

D. ¿Qué importancia tienen las competencias interpersonales en las entrevistas de transición interna?

Las habilidades interpersonales son vitales durante una entrevista de transición interna, ya que proporcionan información sobre cómo afrontarán los candidatos los retos y la dinámica interpersonal del nuevo puesto. Demostrar unas buenas competencias interpersonales no solo aumenta las posibilidades de éxito de la transición, sino que también contribuye a crear una cultura organizativa positiva y un entorno de trabajo armonioso.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en las entrevistas internas de transición?

Las competencias interpersonales son esenciales en las entrevistas de transición interna, ya que ayudan a los candidatos a comunicar eficazmente sus motivaciones y su capacidad de

adaptación al nuevo puesto. Incluyen la capacidad de los candidatos para desenvolverse en dinámicas interpersonales, gestionar conflictos y colaborar con equipos.

Unas buenas competencias interpersonales pueden influir significativamente en las decisiones de los entrevistadores sobre la idoneidad de un candidato para la transición, lo que las convierte en un factor crítico en el proceso de evaluación.

5.2. Celebrar una entrevista externa de transición

A menudo a petición del empleado, esta entrevista tiene lugar en caso de que el empleado abandone la empresa, ya sea para trabajar en otra empresa, debido a un traslado o para iniciar una formación de larga duración. Abordar esta entrevista de forma abierta y positiva permite al empleado explicar las razones de su marcha y al departamento de RR.HH. comprender qué áreas necesitan mejorar.

A. ¿Qué son las entrevistas externas de transición?

Las entrevistas externas de transición se refieren a las entrevistas realizadas a un empleado que deja la empresa porque ha encontrado trabajo en otro lugar. Se trata de un proceso valioso que puede aportar ideas, comentarios y ayudar a poner fin a una relación laboral con buen sabor de boca.

B. ¿Por qué utilizamos entrevistas externas de transición?

Las entrevistas externas de transición ofrecen a las organizaciones la oportunidad de aprender de los empleados que se van, mejorar el lugar de trabajo y hacer los ajustes necesarios para aumentar la satisfacción y la retención de los empleados. Si realiza estas entrevistas con cuidado y profesionalidad, podrá obtener información valiosa y garantizar una experiencia positiva para el empleado saliente.

C. ¿Cómo organizar entrevistas externas de transición?

Para elaborar una entrevista de salida con un empleado que deja su empresa, hay tres pasos esenciales. En primer lugar, en la fase de preparación, programe la entrevista, elija un lugar privado, seleccione un entrevistador y elabore preguntas estructuradas para guiar la conversación. A continuación, durante la propia entrevista, explique claramente el propósito, fomente la franqueza del empleado saliente, escuche activamente sus comentarios, exprese gratitud por sus contribuciones y aborde cualquier preocupación o problema que pueda tener. Por último, en la fase de documentación y seguimiento, documente con diligencia las opiniones recibidas, garantice la confidencialidad para fomentar la honestidad, realice un seguimiento con el empleado saliente para mantener el contacto y utilice las opiniones recogidas para mejorar la organización. Estos pasos bien definidos garantizan un proceso de entrevista de salida estructurado y productivo, que permite a las organizaciones recopilar información valiosa de los empleados salientes y fomentar una experiencia positiva durante su transición.

D. ¿Qué importancia tienen las competencias interpersonales en las entrevistas de transición externas?

Las habilidades interpersonales son de vital importancia en las entrevistas de salida, ya que permiten tanto al entrevistador como al empleado saliente entablar conversaciones abiertas y constructivas. Las habilidades comunicativas eficaces fomentan un entorno en el que los empleados que se marchan se sienten cómodos compartiendo sus opiniones, preocupaciones y sugerencias. Las habilidades interpersonales permiten al entrevistador mostrar comprensión, aprecio y respeto por la perspectiva del empleado saliente. Estas habilidades facilitan una despedida positiva y respetuosa, permiten a las organizaciones recabar información valiosa para la mejora continua y contribuyen a que los empleados que se marchan lo hagan con una nota positiva, fomentando potencialmente la buena voluntad y preservando la reputación de la empresa.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en las entrevistas externas de transición?

Las habilidades interpersonales son esenciales en las entrevistas de salida, ya que permiten una comunicación eficaz, empatía y profesionalidad en las conversaciones con los empleados que se marchan. Facilitan la comprensión, demuestran respeto y pueden ayudar a resolver conflictos cuando sea necesario. Estas habilidades garantizan que el proceso de despedida sea positivo, respetuoso y valioso para ambos.

que los empleados salientes compartan sus opiniones y puntos de vista, preservando al mismo tiempo la integridad de la empresa.
la reputación de la organización y el fomento de la buena voluntad.



Co-funded by
the European Union

5.3. Celebrar una entrevista de fin de carrera

La entrevista de fin de carrera es un encuentro entre el trabajador y el empresario al final de su carrera profesional. Esta entrevista debe garantizar al empleado una transición suave hacia la jubilación. Es una oportunidad para que el empleado destaque todas sus habilidades, así como su experiencia, lo que puede ayudar al empresario a transferir internamente las habilidades y conocimientos tácitos del empleado a su puesto de trabajo, así como que las Soft Skills necesarias para que la transmisión sea un éxito.

A. ¿Qué es una entrevista de fin de carrera?

Una entrevista de fin de carrera, también conocida como entrevista de jubilación, es una conversación o reunión estructurada entre un empresario o un representante de RR.HH. y un empleado que se jubila. El propósito de esta entrevista es reconocer la jubilación del empleado, celebrar sus contribuciones y recopilar ideas y comentarios de su amplia experiencia en beneficio de la organización y de futuros empleados. Es una oportunidad para expresar gratitud, hablar de la logística de la jubilación y honrar el compromiso de muchos años del empleado con la empresa. Estas entrevistas suelen centrarse en los aspectos más destacados de la carrera del empleado, sus logros y cualquier sugerencia que pueda tener para el éxito continuado.

B. ¿Por qué utilizamos una entrevista de fin de carrera?

Una entrevista al final de la carrera profesional sirve como proceso significativo para reconocer las contribuciones de los empleados que se jubilan, expresar gratitud, captar sus valiosos conocimientos y perspectivas, planificar una transición fluida, reconocer su legado y proporcionar un cierre emocional, beneficiando tanto al empleado como a la organización.

C. ¿Cómo organizar una entrevista de fin de carrera?

Para concertar una entrevista de fin de carrera, programe primero una hora conveniente para el empleado que se jubila poco antes de su partida. Elija un lugar privado y cómodo para garantizar una conversación confidencial y respetuosa. Diseñe una serie de preguntas que abarquen los aspectos más destacados de la carrera profesional del empleado, sus contribuciones, percepciones y sugerencias. Seleccione a un entrevistador cualificado, a menudo de RR.HH. o de la dirección, que pueda realizar la entrevista con empatía y profesionalidad. Comunique el propósito de la entrevista, que es reconocer la jubilación del empleado, expresar gratitud, captar conocimientos y discutir la logística de la transición. Por último, asegúrese de que la entrevista se realiza de forma considerada y agradecida, fomentando una experiencia positiva tanto para el empleado que se jubila como para la organización.

D. ¿Qué importancia tienen las competencias interpersonales en una entrevista de fin de carrera?

Las habilidades interpersonales tienen una importancia significativa en una entrevista de fin de carrera, ya que facilitan una conversación respetuosa y empática entre el empresario y el empleado que se jubila. Estas habilidades permiten al entrevistador expresar gratitud, reconocer las contribuciones del jubilado y captar sus ideas y conocimientos de forma eficaz. Las habilidades interpersonales también crean una atmósfera cómoda y apreciativa, animando al jubilado a compartir abiertamente sus experiencias y proporcionando un cierre emocional para ambas partes. Este enfoque empático y considerado mejora la experiencia global, fomenta la buena voluntad y garantiza que el empleado que se jubila se vaya con una

impresión positiva de su carrera y de la organización.

E. ¿Cómo encajan las competencias interpersonales en una entrevista de fin de carrera?

Las habilidades interpersonales son esenciales en una entrevista de fin de carrera, ya que facilitan la comunicación eficaz, la empatía y el respeto. Estas habilidades permiten al entrevistador expresar su agradecimiento por las contribuciones del empleado que se jubila, escuchar activamente sus reflexiones y puntos de vista, y mantener la profesionalidad durante toda la conversación. Las habilidades interpersonales también crean un entorno de apoyo y emocionalmente sensible, que permite al empleado que se jubila compartir abiertamente sus experiencias, logros y sugerencias. Este enfoque empático no sólo honra la carrera del empleado, sino que también garantiza un cierre positivo y significativo, dejando una impresión duradera de gratitud y respeto dentro de la organización.

Conclusión

Ahora dispone de una descripción detallada de las 5 fases del proceso de contratación. Habrás notado que las Soft Skills son esenciales en cada nivel. Las Soft Skills se incluyen e integran fácilmente en cada paso del proceso. Las competencias interpersonales son esenciales en el proceso de contratación y en la siguiente sección encontrará herramientas que le ayudarán en cada paso.

ANNEXES

Introducción

En este capítulo, nos complace presentarle una amplia colección de anexos, plantillas especialmente diseñadas que sirven como herramientas de gran valor para apoyar sus actividades de Recursos Humanos. Estos anexos están cuidadosamente diseñados para agilizar diversos aspectos del trabajo de RRHH, ofreciendo soluciones fáciles de usar para mejorar la eficiencia.

Es importante tener en cuenta que, aunque no todos los pasos tengan su plantilla correspondiente, la colección proporcionada cubre una amplia gama de tareas de RRHH. Desde la documentación de las actas de las reuniones hasta la estructuración de los procesos de entrevista, descubrirás una serie de plantillas adaptadas a tus diversas necesidades.

Para aprovechar al máximo la comodidad de estas plantillas, considere la opción de imprimirlas para un enfoque tangible y práctico. De este modo, podrá cumplimentar los datos a mano, lo que facilitará la integración de estas plantillas en su flujo de trabajo de RR.HH. Tanto si está realizando procesos administrativos como entrevistas, puede estar seguro de que todo lo que necesita está convenientemente accesible en esta útil colección.



Co-funded by
the European Union

Anexo 1.2: Redactar una descripción del puesto

Puesto			
Dirección de trabajo			
Responsabilidades			
Relaciones jerárquicas			
Relaciones funcionales			
Descripción general del puesto de trabajo:			
Retos específicos relativos al puesto:			
Formación y experiencia requeridas:			
Tarea:	Conocimientos técnicos necesarios:	Habilidades sociales requeridas:	
Tarea:	Conocimientos técnicos necesarios:	Habilidades sociales requeridas:	
Tarea:	Conocimientos técnicos necesarios:	Habilidades sociales requeridas:	
Tarea:	Conocimientos técnicos necesarios:	Habilidades sociales requeridas:	

Anexo 1.3: Redactar y publicar una oferta de empleo

Título del puesto:

Dirección de trabajo:

Tipo de contrato:

A tiempo completo	A tiempo parcial
Contrato de duración determinada	Contrato indefinido
Otro:	

Descripción del puesto:

Experiencia necesaria:

Principiante Experiencia:

Conocimientos técnicos necesarios:

Habilidades sociales requeridas:

Permiso de conducir:

Descripción de la empresa:

Salario mínimo:

Contacto:



Co-funded by
the European Union

Anexo 2.1: Selección inicial de candidatos

Título del puesto:		
Descripción del puesto:		
Criterios esenciales necesarios (en sus propias palabras):		
Enumere los nombres de los candidatos cuyo currículum se ajuste a los criterios:	<ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____• _____• _____• _____	
Observa los currículos de las personas de la lista anterior y busca pistas que puedan revelar sus Habilidades Blandas. Enuméralas a continuación		
Nombre: _____ Soft Skills: <ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____	Nombre: _____ Soft Skills: <ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____	Nombre: _____ Soft Skills: <ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____
Nombre: _____ Soft Skills: <ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____	Nombre: _____ Soft Skills: <ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____	Nombre: _____ Soft Skills: <ul style="list-style-type: none">• _____• _____• _____
Ahora fíjate en el diseño de los currículos y descarta cualquier currículum con posibles banderas rojas.		
Número de currículos restantes:		

Anexo 2.2: Celebrar entrevistas de trabajo

Información del candidato:					
Nombre:					
Puesto de trabajo solicitado:					
Entrevistador:					
Evaluación del candidato por el entrevistador:					
	Excelente	Bien	Satisfactorio	Mediocre	Pobre
Conocimiento de competencias laborales específicas					
Cualificaciones relacionadas con la experiencia laboral					
Educación y formación relacionadas					
Capacidad de escucha					
Presentación (¿vestido adecuadamente?)					
Actitud					
Habilidad blanda 1:					
Habilidad blanda 2:					
Habilidad blanda 3:					
Puntos fuertes de los candidatos			Habilidades sociales del candidato		
Puntos débiles del candidato			Habilidades blandas que le faltan al candidato		
Comentarios adicionales:					



Co-funded by
the European Union

Anexo 2.3: Realizar la prueba de evaluación de aptitudes

Piense en una situación hipotética, realista y relacionada con el trabajo y derive una pregunta de eso.

Pregunta:

Piensa en cuatro posibles respuestas y selecciona las que consideres más adecuadas. "eficaz", "suficientemente bueno" o "no suficientemente bueno".

Posibles respuestas

	Más eficaces Respuesta	Bien Suficiente	No es bueno Suficiente
A.			
B.			
C.			
D.			

¿Qué habilidades sociales espera que tenga el candidato? *Enumérelas a continuación (como referencia, consulte Habilidades interpersonales en el protocolo):*

-
-
-

¿Cómo evaluaría la respuesta del candidato?

¿A qué "posible respuesta" se acerca más la respuesta del candidato? *Rodea con un círculo la respuesta correcta:*

A B C D

¿Qué más puedes decir sobre la respuesta del candidato? *Escribe aquí tu respuesta en un breve párrafo:*

¿Qué competencias blandas ha observado? *Enuméralas a continuación:*

-
-

Notas:

Anexo 3.3: Implantar un periodo de prueba

Nombre del empleado		Nombre del revisor	
Departamento		Posición del evaluador	
Posición de empleado			
Fecha de contratación		Fecha de revisión	
PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO:			
¿Qué le cualifica para este trabajo?			
¿En qué áreas de mejora le gustaría trabajar? ¿Y qué necesita poner en marcha para ello?			
¿Dónde podríamos apoyarle para consolidar su empleo?			
¿Qué Soft Skills te gustaría mejorar para consolidar tu puesto de trabajo?			
COMENTARIOS Y DECISIÓN FINAL			
COMENTARIOS			
Empleado firma		Firma del revisor	



Co-funded by
the European Union

Anexo 3.4: Entrevista de control

INFORMACIÓN PARA EMPLEADOS			
Nombre del empleado		Nombre del revisor	
Departamento		Cargo del evaluador	
Cargo desempeñado			
Fecha de contratación		Fecha de revisión	
PUESTO DE TRABAJO Y RESPONSABILIDADES ASOCIADAS			
Descripción del puesto			
EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO			
Evaluar el rendimiento y los objetivos alcanzados			
EVALUACIÓN DE DIFERENTES APTITUDES Y COMPETENCIAS INTERPERSONALES			
Calidad del trabajo			
Trabajo en grupo			
Comunicación			
Trabajo independiente			
Tomar la iniciativa			
Creatividad			
Productividad			
Relación con los colegas			
Relación con los clientes			
Competencias técnicas			
Honestidad			
Asistencia			
Puntualidad			
....			
....			

PUNTOS FUERTES / NECESIDADES DE FORMACIÓN			
Detalles sobre los puntos fuertes del empleado			
Ámbitos de mejora detallados			
OBJETIVOS			
Objetivos alcanzados en una revisión anterior			
Objetivos de la próxima evaluación			
COMENTARIOS Y APROBACIÓN			
Comentarios de los empleados		Comentarios de los revisores	
FIRMA DEL EMPLEADO		FIRMA DEL REVISOR	



Co-funded by
the European Union

Anexo 4.1: Entrevista sobre la vida laboral diaria

Fecha	
Nombre	
Apellido	
Correo electrónico	
Anotar título	
Teléfono	
¿Cuáles son las observaciones del empleado sobre su trabajo, sus misiones y su entorno laboral en general?	
¿Es fácil alcanzar los objetivos a corto y largo plazo? Dé ejemplos:	
¿Cómo son las relaciones del empleado con sus compañeros? Pon ejemplos:	
¿Qué aprecia el empleado en su función y dónde necesitaría más apoyo?	
¿Cómo trabaja el empleado?	

Describe la integración del trabajador en la empresa. Dé tres ejemplos/situaciones:
¿Cuáles son los puntos fuertes del empleado?
¿Qué Soft Skills pueden mejorarse en el futuro y cómo puede apoyar el equipo? Pon ejemplos:
Otros comentarios:



Co-funded by
the European Union

Anexo 4.2.1: Entrevista anual (supervisor)

1. INFORMACIÓN SOBRE EL EMPLEADO:

Empleado	
Departamento	
Puesto	

2. EVALUACIÓN:

Rendimiento global del trabajo:	<input type="checkbox"/> A. excelente <input type="checkbox"/> B. muy bueno <input type="checkbox"/> C. bueno <input type="checkbox"/> D. satisfactorio <input type="checkbox"/> E. insatisfactorio
---------------------------------	---

3. EVALUACIÓN DE LAS CUALIDADES PROFESIONALES Y LABORALES:

3.1. RESULTADOS DEL TRABAJO

PROFESIÓN (realización de tareas de acuerdo con las normas y reglas aplicables de la profesión)	ALCANCE DE LOS TRABAJOS Realización de tareas en relación con (cantidad de trabajo realizado; trabajo adicional)	TIEMPO (realización de las tareas en los plazos previstos)

1.2. INDEPENDENCIA, CREATIVIDAD, PRECISIÓN EN EL TRABAJO

INDEPENDENCIA (realización de tareas sin necesidad de dar instrucciones precisas y sin necesidad de supervisión)	CREATIVIDAD (desarrollar ideas nuevas y útiles; hacer sugerencias y propuestas útiles)	PRECISIÓN (frecuencia de errores y calidad del trabajo)

3.3. FIABILIDAD

(cumplimiento de las obligaciones acordadas; realización de tareas sin necesidad de verificación; transferencia de información completa y exacta)

--

3.4. CALIDAD DE LA COOPERACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

COOPERACIÓN (cooperación mutua y trabajo en equipo; actitud hacia los colegas; transferencia de conocimientos y tutoría)	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (utilización organizada y planificada del tiempo de trabajo de acuerdo con el contenido de las tareas y los plazos; adaptación a situaciones imprevistas)

3.5. OTRAS COMPETENCIAS RELACIONADAS CON EL PUESTO

INTERDISCIPLINARIEDAD (integración de conocimientos de diferentes campos de trabajo, visión general del propio campo de trabajo)	ACTITUD HACIA LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS (servicio usuario participación- y servicio)	COMUNICACIÓN (expresión escrita y oral, creación de redes sociales internas y externas)
OTROS (realización de tareas, en particular en función de las características específicas de una actividad o profesión concreta en el sector público)		



Co-funded by
the European Union

Anexo 4.2.2: Entrevista anual (empleado)

Nombre y apellidos:	
Date:	
Título del puesto:	
Departamento	
1. SOBRE MI TRABAJO EN EL ÚLTIMO PERIODO (AÑO)	
1.1 Un breve resumen de las tareas que he llevado a cabo en el último año:	
1.2 Satisfacción laboral	1.3 Retos laborales (puedo hacer mi trabajo cumpliendo la mayoría de los plazos sin sentirme demasiado abrumado)
<input type="checkbox"/> A. excelente	<input type="checkbox"/> A. excelente
<input type="checkbox"/> B. muy bueno	<input type="checkbox"/> B. muy bueno
<input type="checkbox"/> C. bueno	<input type="checkbox"/> C. bueno
<input type="checkbox"/> D. satisfactorio	<input type="checkbox"/> D. satisfactorio
<input type="checkbox"/> E. insatisfactorio	<input type="checkbox"/> E. insatisfactorio
2.COMPETENCIA PROFESIONAL:	
2.1 Mi conocimiento de las tareas de este trabajo es:	2.2 Mis competencias sociales para este trabajo son
<input type="checkbox"/> A. excelente	<input type="checkbox"/> A. excelente
<input type="checkbox"/> B. muy bueno	<input type="checkbox"/> B. muy bueno
<input type="checkbox"/> C. bueno	<input type="checkbox"/> C. bueno
<input type="checkbox"/> D. satisfactorio	<input type="checkbox"/> D. satisfactorio
<input type="checkbox"/> E. insatisfactorio	<input type="checkbox"/> E. insatisfactorio
3.AMBICIONES:	
3.1 ¿Qué tipo de trabajo me gusta más? ¿Qué es lo que realmente me gusta hacer?	

3.2 ¿Qué habilidades me gustaría/necesitaría mejorar?		
	Sí	No
Trabajo técnico/operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 ¿Qué competencias sociales me gustaría/necesito mejorar?		
	Sí	No
Autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoconfianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomar la iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentido de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. MI TRABAJO PARA EL AÑO QUE VIENE		
4.1 Mis prioridades para el próximo año son:		
4.2 Para el año que viene seré mejor en:		
4.4 ¿Dónde veo mi futuro?		



Co-funded by
the European Union

Anexo 4.2.3: Entrevista anual (actas)

Parte 1

Nombre

Departamento

Fecha

OBJETIVOS DEL AÑO PASADO (para nuevos empleados, mantener en blanco):

COMPETENCIAS Y HABILIDADES INTERPERSONALES

Las competencias del empleado, Soft Skills, puntos fuertes y débiles:

Mi momento de éxito este año fue cuando...:

AMBICIONES E INTERESES DEL EMPLEADO

Parte 2	
OBJETIVOS PARA EL PRÓXIMO AÑO	
PLAN DE RENDIMIENTO (formación y objetivos)	
ACUERDOS ESPECÍFICOS Y SUGERENCIAS	
Firma del empresario:	Firma del trabajador:



Co-funded by
the European Union

Anexo 4.3: Evaluación de los resultados

Evaluación del rendimiento de un empleado durante un periodo de evaluación

Información sobre el empleado

Nombre y apellidos
del empleado

Nombre:

Apellido:

Evaluación del empleado

Período de evaluación

De:

Para:

EVALUACIÓN GLOBAL (según los criterios de evaluación y las competencias interpersonales en relación con las expectativas en el lugar de trabajo)

Habilidades interpersonales
esperadas en el lugar de
trabajo

Competencias sociales que el
empleado desea mejorar

Empleado:

Date:

Firma:

Evaluador:

Date:

Firma:

Anexo 4.4: Gestionar la formación

Evaluación de la formación

Centro de formación:

Nombre de la formación:

Fechas de la formación (en directo o en línea):

Tipo de formación (por ejemplo: gestión, técnica, etc.):

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Evaluación (máx. 2-3 frases):

Habilidades blandas desarrolladas:



Co-funded by
the European Union

Anexo 5.1: Entrevista interna de transición

10 preguntas para una entrevista interna

Estas preguntas le ayudarán a hacerse una idea de por qué esta persona está interesada en cambiar de puesto internamente, qué le gusta y qué no le gusta de la empresa y cómo se ve contribuyendo a la empresa en su nuevo puesto.

También puedes comprobar si los niveles de **habilidades interpersonales** que tienen se ajustan al puesto de trabajo que están buscando.

1. ¿Por qué le interesa este nuevo puesto en la empresa?

2. Si pudiera cambiar algo de su puesto actual, ¿qué cambiaría?

3. Durante su función anterior: Cuéntame un obstáculo que hayas superado durante ese proyecto y cómo procediste. ¿Qué cambiarías si pudieras volver a hacerlo?

4. ¿Ha trabajado antes con alguien de este equipo? ¿En qué calidad y qué impresión le causó?

5. Cuénteme alguna tarea o experiencia que no haya salido según lo previsto. ¿Qué problemas de comunicación y cómo las abordaría en el futuro?

6. ¿Cuáles son actualmente sus áreas de mejora?

7. ¿Ha trabajado en distintos departamentos en su puesto actual?

8. ¿Qué es lo que más le gusta de su puesto actual que espera trasladar a su nuevo puesto? posición, si te ascienden?

9. ¿Cuáles son algunas de las **competencias interpersonales** que ha desarrollado en su puesto actual y que son transferibles a este nuevo puesto?

10. En esta fase de su carrera, ¿dónde se ve ahora? ¿Dentro de cinco años?

Consejos para entrevistar a candidatos internos - Siga estos consejos sobre entrevistas internas para sacar el máximo partido a su tiempo con los candidatos internos:

-Investiga sobre los candidatos antes de la entrevista

-Prepare sus preguntas con antelación

-Evalúa sus **aptitudes interpersonales** y su carácter (no des por sentado que son adecuados para el puesto o la empresa sólo porque ya sean empleados).



Co-funded by
the European Union

Anexo 5.2: Mantener entrevistas externas de transición

Hacer preguntas generales le permite a usted, como empleador, conocer las razones por las que el empleado deja la empresa. Aquí tienes 5 preguntas generales para una entrevista de cambio de carrera externa:

1. ¿Qué le atrajo de la oportunidad de trabajar con otra empresa?

--

2. ¿Cuál es la mejor forma que tienen los directivos de motivarte?

--

3.. ¿Estás dispuesto a desplazarte por trabajo?

--

4. ¿Cuál es su estilo de trabajo preferido?

--

5. ¿Cómo se enteró de esta oportunidad?

--

Anexo 5.3: Entrevistas de fin de carrera

Aquí tienes 5 consejos para preparar y realizar con éxito una entrevista de fin de carrera.

1. **Prepare, anticipe y organice la reunión:** Debes asegurarte de que tanto tú como tu colega estéis preparados para esta entrevista. Para ayudarte, puedes preparar un esquema de entrevista de fin de carrera con el fin de seguir una pauta que te permita abordar todos los temas necesarios y proporcione un marco para la entrevista.
2. **Elija el entorno de la entrevista:** Puedes elegir con tu colega el lugar más apropiado para este intercambio. Puedes realizar la entrevista de fin de carrera en una sala de reuniones, una cafetería, una sala de descanso. Lo más importante es que tu colaborador se sienta cómodo y garantizar la confidencialidad del intercambio para que pueda expresarse libremente.
3. **Escuchar:** Tiene que encontrar el equilibrio adecuado entre hablar de las necesidades de la empresa y escuchar los planes y necesidades de su empleado. El objetivo es que el empleado sienta que puede expresarse libremente y comunicarse con usted siendo totalmente transparente sobre estas perspectivas y sus expectativas sobre el tiempo de trabajo que le queda hasta su jubilación.
4. **Define una transición:** Este consejo es esencial. Debe tener presente el objetivo de la entrevista de fin de carrera. En efecto, es esencial escuchar a su empleado, pero también debe saber cómo va a garantizar esta transición, así como la salida del empleado. Proceso de offboarding, traspaso, nuevos proyectos, nuevas contrataciones... Hay que abordar todos los temas.
5. **Valorar al empleado:** La jubilación no es un paso que deba tomarse a la ligera. Debes seguir valorando el trabajo y las habilidades de tu empleado para que siga sintiéndose útil e importante dentro de la empresa hasta que se marche. La entrevista al final de la carrera profesional le permitirá recordar los notables éxitos y aptitudes de su empleado.



Co-funded by
the European Union

Conclusión

Las Soft Skills son primordiales en la mano de obra y, por tanto, desempeñan un papel crucial en la gestión de los recursos humanos y son una herramienta esencial para facilitar la integración. El objetivo de este protocolo es proporcionar al personal de RRHH herramientas útiles para ayudar a integrar las Habilidades Blandas en cada paso del proceso de RRHH.

Las competencias interpersonales están presentes en todas las etapas, pero es importante recordar que son enseñables, duraderas y transferibles a lo largo de toda la carrera profesional. Un empleado crecerá y adquirirá una diversidad de habilidades sociales y técnicas. Por consiguiente, centrarse en las Soft Skills de los candidatos permite al reclutador encontrar, mantener y desarrollar empleados que puedan adaptarse a la cultura de la empresa; influir positivamente en la productividad de los equipos; trabajar para el rendimiento general de la empresa; y tener la capacidad de evolucionar con los cambios e innovaciones que aparecerán con el tiempo.

¡Esperamos que estas herramientas le sean útiles en sus futuras contrataciones y que gracias a este protocolo ahora pueda identificar mejor las Habilidades Blandas que busca en sus candidatos y espera de sus empleados y que esto le permita encontrar y retener a sus nuevas joyas!

¡Éxito!

regio des
Ecrivaire

ME
「」「」「」「」「」「」「」

細
起

DISCOV爪



CHANCE
OPORTUNIDAD
GRUPPE
B

.3.
ian!
CUDV

FL P島

Consejo de Escritores

11 Rue de Lisbonne

67200 Schiltigheim,
France

projets@scic-ecrivains.eu

Work'Inn

Rue Saint Lambert 84

ROJO Herstal, Belgique

eft.workinn@aigs.be

Le Plope asbl

Rue Vert Vinöve 60

4041 Herstal, Belgique

info@leplope.be

Discovia

17 Rue de la Boucherie,

67120 Molsheim

contact@discovia.fr

Chance B Gruppe

Franz-Josef-Straße 3

8200 Gleisdorf, Austria

office@chanceb.at

Peñasal cooperativa

Carretera Bilbao-Galdakao, 10048004 Bilbao, España

info@grupopenascal.com

CUDV Draga

Draga I

1292 Ig,
Slovenia

center.draga.ig@center-db.si