

JOB: Job Orientation – Better fit



Manual de reclutamiento y onboarding



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Manual for recruiting and onboarding © 2025/2026 by Job Orientation – Better fit Consortium is licenced under CC BY-SA 4.0

Tabla de Contenidos

Propósito y alcance del manual.....	3
Contratación para el futuro en la construcción: reclutamiento con visión de futuro	5
¿Por qué el reclutamiento	5
tradicional ya no es suficiente?	5
Reclutamiento orientado al futuro en la construcción	6
Nuevas tendencias en el reclutamiento en la construcción	7
Correspondencia entre los requisitos de las empresas y las competencias de las personas candidatas	8
Comparación de requisitos con habilidades y competencias – Recomendaciones generales para las empresas	9
Identificación de competencias clave para la construcción	10
Esquema de correspondencia	14
Recomendaciones para	16
entrevistas de trabajo.....	16
Herramientas de reclutamiento	19
El uso de herramientas digitales (redes sociales, sitios web, plataformas de empleo).....	19
Construyendo el futuro: atracción de talento a través de la educación, la experiencia y la inspiración entre iguales	24
Intermediación pública y privada	29
Adaptar los instrumentos de reclutamiento a cada empresa.....	29
Transmitir tu marca empleadora.....	30
Preboarding y Onboarding.....	31
Preboarding	33
Fase de orientación	34
Fase de integración.....	36
Reunión de feedback en el proceso de onboarding: algunas reglas y consejos	36
Medidas de apoyo para la integración	38
Onboarding en los países socios: similitudes y diferencias.....	38
Gestión de la retención	39
Conclusiones finales.....	40
Sobre el proyecto.....	41
Consortio del Proyecto.....	41
Annex 1	42
Annex 1: Checklist de Onboarding	42
Annex 2: Plantilla para un formulario interno de evaluación del personal	46
Annex 3: Plataformas de aprendizaje y evaluación.....	47
Referencias.....	48



Propósito y alcance del manual

Este manual sirve como una guía integral y su objetivo principal es describir metodologías prácticas y materiales que las empresas, especialmente las del sector de la construcción y otros sectores, pueden implementar fácilmente para mejorar la captación y retención de talento. El objetivo final es prevenir el abandono de la formación mediante la optimización del encaje entre los intereses profesionales de las personas candidatas y los requisitos y expectativas reales de las empresas.

El manual se centra en la construcción de una estrategia cohesionada, reconociendo que, en la industria técnica de la construcción, el reclutamiento está experimentando una transformación profunda debido a la digitalización, la sostenibilidad y los cambios normativos

El informe está estructurado en torno a las fases clave del recorrido del empleado, y abarca la siguiente información esencial:

I. Estrategias de reclutamiento orientadas al future

Esta sección define el reclutamiento con visión de futuro y aborda las nuevas tendencias en el sector de la construcción. Presenta las estrategias necesarias para seguir siendo competitivos, como el análisis de las tendencias de empleo, la identificación de competencias emergentes (por ejemplo, especialistas en BIM u operadores de drones) y el enfoque en la marca empleadora.

II. Comparación de requisitos y competencias

Esta parte central del informe detalla una metodología para evaluar las competencias e intereses existentes de las personas candidatas, con el fin de garantizar un buen encaje con las necesidades de la empresa y abordar posibles brechas de cualificación.

- Requisitos clave: identificación de las competencias esenciales requeridas por las empresas de construcción.
- Herramientas de evaluación: presentación de métodos útiles adaptados de enfoques de análisis de potencial, como muestras de trabajo, trabajo de prueba, entrevistas técnicas, estudios de caso, juegos de rol y pruebas de evaluación en línea de fácil acceso (por ejemplo, matemáticas, idioma o conocimientos de seguridad) para identificar fortalezas y necesidades de formación.
- Entrevistas de trabajo: recomendaciones para la realización de entrevistas estructuradas

III. Instrumentos de reclutamiento

Esta sección presenta una amplia gama de herramientas de reclutamiento. Se centra en atraer a las personas candidatas "adecuadas" y muestra la diversidad de oportunidades disponibles tanto en entornos online como offline.



IV. Preboarding and Onboarding

Esta sección se centra en el proceso sistemático de integración para maximizar la motivación de los empleados, su fidelidad a largo plazo y la productividad, contrarrestando problemas como expectativas no cumplidas y roles poco claros que conducen a renuncias tempranas.



Contratación para el futuro en la construcción: reclutamiento con visión de futuro

En el sector de la construcción — tradicionalmente basado en habilidades manuales y técnicas— el reclutamiento está experimentando una transformación profunda. Los desafíos medioambientales, la innovación tecnológica y la evolución de las normativas exigen una **nueva mentalidad: ya no es suficiente cubrir las necesidades actuales; las empresas deben anticiparse a las necesidades del mañana.**

Las estrategias de reclutamiento varían significativamente entre grandes empresas y pequeñas organizaciones. Estas diferencias están determinadas por la estructura organizativa, los recursos disponibles y los objetivos estratégicos. Mientras que las grandes empresas suelen apoyarse en procesos estructurados y basados en la tecnología, las pequeñas empresas tienden a preferir enfoques más personales y flexibles.

¿Por qué el reclutamiento tradicional ya no es suficiente?

El sector de la construcción está evolucionando rápidamente debido a:

- Digitalización de las obras (BIM, drones, sensores IoT)
- Nuevos materiales sostenibles y técnicas de construcción ecológica
- Normativas medioambientales y de seguridad más estrictas
- Automatización y robótica para tareas repetitivas o peligrosas

Estas tendencias están dando lugar a nuevos perfiles profesionales y están redefiniendo los conjuntos de competencias necesarios para los perfiles tradicionales

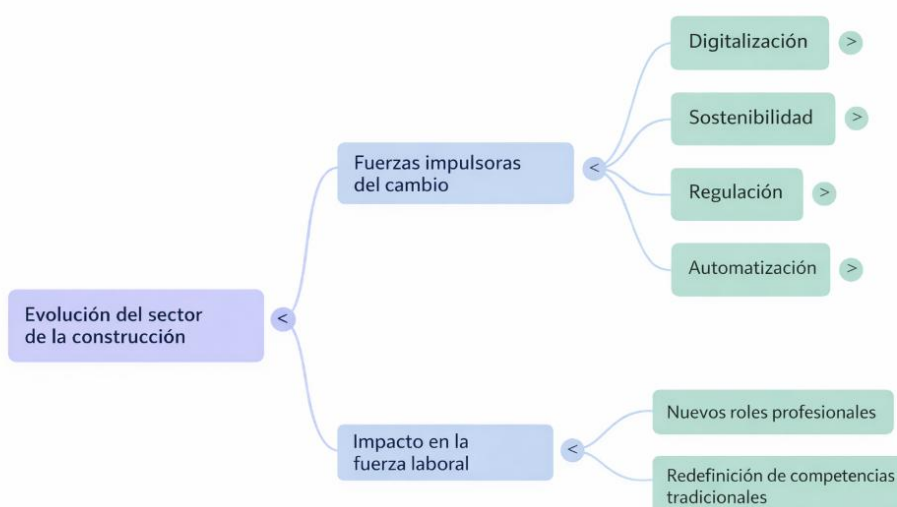


Figura 1: Cambios en el sector de la construcción



Reclutamiento orientado al futuro en la construcción

Para seguir siendo competitivas, las empresas del sector de la construcción deben adoptar un enfoque proactivo basado en:

1. Análisis de las tendencias de empleo

- Estudio de análisis sectoriales
- Identificación de competencias emergentes (por ejemplo, especialistas en BIM, técnicos medioambientales, operadores de drones)

2. Mantenerse al día de las soluciones innovadoras

- Uso de plataformas colaborativas para la gestión de proyectos
- Adopción de herramientas predictivas de seguridad en obra

3. Colaboración con instituciones de formación

- Alianzas con centros de formación profesional, escuelas técnicas y academias de construcción
- Oferta de programas de formación continua para mejorar las competencias de la fuerza laboral

4. Marca empleadora y atracción de talento

- Promoción de una cultura empresarial innovadora y sostenible
- Destacar oportunidades de crecimiento y especialización

5. Alineación con la estrategia empresarial

El reclutamiento orientado al futuro en la construcción debe integrarse en la visión a largo plazo de la empresa. Algunas preguntas clave son:

- ¿Qué competencias serán esenciales para construir de forma sostenible y segura?
- ¿Cómo podemos atraer talento joven a un sector que a menudo se percibe como tradicional?
- ¿Qué inversiones en formación y tecnología son necesarias hoy para seguir siendo competitivos mañana?



Nuevas tendencias en el reclutamiento en la construcción

El sector de la construcción está experimentando una transformación profunda en la forma en que atrae y retiene talento. Ante una creciente escasez de mano de obra y una fuerza laboral cada vez más envejecida, las empresas necesitan replantear sus estrategias de reclutamiento para seguir siendo competitivas y estar preparadas para el futuro. Uno de los cambios más significativos es el mayor uso de la tecnología, tanto en el proceso de selección como en el propio lugar de trabajo. Las empresas pueden aprovechar plataformas basadas en inteligencia artificial para agilizar la contratación, mejorar el encaje entre candidatos y puestos, y reducir el tiempo de cobertura de vacantes. Al mismo tiempo, los perfiles que requieren competencias digitales —como especialistas en Modelado de Información de la Construcción (BIM), operadores de drones y responsables de tecnología en la construcción— tienen una demanda elevada.

Las plataformas tecnológicas, las iniciativas de diversidad e inclusión, la contratación basada en competencias y el enfoque en la marca empleadora han revolucionado la manera en que las empresas del sector atraen y retienen talento. Adoptar estos avances es esencial para seguir siendo competitivas, adaptarse a las demandas cambiantes y construir equipos sólidos y dinámicos capaces de impulsar la innovación y el éxito en la construcción moderna.

Para **atraer a las generaciones más jóvenes**, las empresas deben utilizar redes sociales, contenidos de vídeo en formato corto y plataformas de empleo adaptadas a dispositivos móviles. Estas herramientas permiten destacar el carácter moderno y tecnológico del sector de la construcción, al tiempo que contribuyen a romper estereotipos obsoletos.

En muchos países, para abordar la brecha de competencias, numerosas empresas están invirtiendo en programas de aprendizaje, alianzas con la formación profesional y formación en el puesto de trabajo. Estas iniciativas ayudan a crear una cantera de trabajadores cualificados y ofrecen a los jóvenes un camino claro, estable y libre de deudas hacia una carrera profesional.

La diversidad y la inclusión se están convirtiendo en elementos centrales de las estrategias de reclutamiento. Las empresas deben trabajar activamente para atraer a más mujeres y a colectivos infrarrepresentados a los oficios, reconociendo que una fuerza laboral más diversa aporta nuevas perspectivas y ayuda a cubrir puestos críticos.

Por último, existe una atención creciente a la experiencia del candidato. Desde procesos de solicitud más rápidos hasta una comunicación personalizada y trayectorias claras de desarrollo profesional, las empresas de construcción están empezando a tratar a las personas candidatas más como clientes.



Correspondencia entre los requisitos de las empresas y las competencias de las personas candidatas

Las empresas requieren que sus empleados cuenten con **habilidades manuales y competencias específicas relacionadas con el puesto**, por ejemplo, la capacidad de manejar herramientas, máquinas y equipos de forma correcta y segura. Otro aspecto relacionado con la ocupación se refiere a las **competencias técnicas**, que son necesarias en todos los países, aunque difieren en cuanto a los requisitos y contenidos formativos de las profesiones en cada contexto nacional. En Grecia, por ejemplo, el análisis de datos digitales es importante, mientras que el plan marco alemán de la formación profesional en las profesiones de la construcción prevé que el uso de medios digitales, teniendo en cuenta la normativa sobre protección y seguridad de datos, se adquiriera como una competencia transversal.

La **condición física y la resistencia** también son relevantes, por ejemplo, para poder levantar materiales pesados como ladrillos o realizar correctamente trabajos de demolición y cincelado. Para poder trabajar de forma correcta y segura en las obras, los aprendices y trabajadores cualificados deben poseer **un buen conocimiento de la lengua nacional correspondiente** en todos los países. En Italia, incluso es obligatorio que los trabajadores tengan instrucciones de trabajo y de seguridad.

El **trabajo en equipo** es una de las competencias transversales consideradas esenciales en todos los países. Además, las empresas esperan **disposición para trabajar y disposición para aprender**. Otras competencias transversales importantes identificadas en todos los países son la **fiabilidad** y la **flexibilidad**, por ejemplo, la capacidad de adaptarse continuamente a condiciones de trabajo cambiantes al cambiar de obra. Más información sobre este tema puede encontrarse en www.joborientation.eu (Guía para la correspondencia entre los requisitos de las empresas y las competencias de las personas candidatas)

Debido a los distintos tipos de centros educativos y a la diferente duración de la formación en los distintos países, el nivel de conocimientos varía. El conocimiento de las normas y comportamientos en materia de seguridad es importante en Italia, Grecia y España. En Alemania, se espera que los aprendices sean conscientes de los riesgos, ya que las normas de seguridad forman parte de su formación. En la búsqueda de trabajadores de la construcción, este conocimiento no siempre se menciona explícitamente. Por último, en Alemania, al igual que en Grecia y España, es importante disponer de permiso de conducir.



Es interesante observar que, a pesar de la importancia del BIM (Building Information Management) en la construcción, las competencias digitales no se exigen de manera sistemática a los trabajadores cualificados en todos los países. Por ejemplo, investigaciones realizadas en Italia han demostrado que el conocimiento de BIM es un requisito para ingenieros y arquitectos. La razón de ello podría ser que el BIM es un estándar para perfiles directivos, pero no (todavía) para los trabajadores cualificados.

Las competencias lingüísticas más allá de la lengua nacional propia solo se exigen en Grecia (inglés). Otras competencias como la organización y la planificación, así como la creatividad, solo se consideran importantes en Grecia e Italia.

En cuanto a las competencias sociales, existen más similitudes entre los países que diferencias. Solo se identificaron cuatro puntos de divergencia: precisión, iniciativa personal, habilidades de comunicación y resolución de problemas. La precisión es importante en Italia, Grecia y Alemania, pero no en España. La iniciativa personal es necesaria en Grecia, Alemania y España, siendo Italia la excepción. Alemania es la excepción tanto en la resolución de problemas como en las habilidades de comunicación, ya que estas no se enfatizan especialmente en este país.

Se observa un panorama claro: los requisitos en cuanto a conocimientos especializados y competencias técnicas difieren en cierta medida entre los países socios del proyecto. Esto puede atribuirse a los distintos itinerarios formativos y a la diferente duración de la formación o, en lo

que respecta a las competencias técnicas, a las distintas competencias específicas asociadas a cada ocupación.

■ Un buen ejemplo es la diferencia entre los requisitos de los solicitantes de formación profesional en el sector de la construcción en Alemania y en la mecatrónica del automóvil. Los resultados relativos a las competencias no específicas de la ocupación son similares, al igual que las competencias sociales. Además, existe un mayor consenso que diferencias entre los países en lo que respecta a las competencias sociales.

Se requieren habilidades manuales y competencias específicas relacionadas con el puesto, combinadas con condición física y resistencia, para poder desempeñar correctamente la profesión. Asimismo, las empresas exigen un buen conocimiento de la lengua local, así como disposición para trabajar, disposición para aprender, flexibilidad, fiabilidad y capacidad para trabajar en equipo

Comparación de requisitos con habilidades y competencias – Recomendaciones generales para las empresas

Se recomienda dividir la descripción del puesto en dos partes: una para presentar los requisitos básicos y otra para describir el perfil del "candidato ideal".

Esto permite a las personas candidatas evaluar mejor si cumplen tanto los requisitos técnicos del puesto como la cultura de la empresa de forma simultánea. Para ello, las empresas también pueden hacer referencia a competencias generales necesarias, como la visión espacial o el trabajo en equipo, lo que permite especialmente al alumnado identificar directamente si existe un buen encaje.



Los factores clave individuales de cada empresa para la contratación (en el ámbito técnico) o para la integración en el equipo (competencias transversales) pueden integrarse en las descripciones de los puestos y/o en su colaboración con centros educativos.

En un contexto de cambio demográfico y de reducción del número de candidaturas, muchas empresas solo encuentran empleados adecuados aceptando estándares, documentos o acreditaciones no convencionales. La experiencia demuestra que la disposición al cambio, especialmente en relación con requisitos obsoletos para una relación laboral, resulta beneficiosa. La apertura hacia grupos objetivo no tradicionales, a los que las empresas pueden formar en el puesto de trabajo según sus necesidades, suele traducirse en una mayor retención del personal a largo plazo.

Identificación de competencias clave para la construcción

Las herramientas que se describen a continuación están diseñadas para identificar fortalezas y necesidades de formación. Se aplican a distintos grupos objetivo, como la validación de competencias adquiridas de forma no formal en personas con experiencia profesional, así como a jóvenes sin formación previa relacionada con el trabajo. Las empresas pueden adaptar estas herramientas a sus necesidades específicas y a los grupos objetivo deseados.

Work sample

La muestra de trabajo puede utilizarse para determinar las competencias profesionales (iniciales). Normalmente incluye pequeñas actividades prácticas o principalmente manuales, como trabajos de fabricación o re

paración que pueden realizarse en un tiempo relativamente corto. Las personas candidatas pueden demostrar que realizan sus tareas de forma planificada y estructurada, las ejecutan de manera profesional y reflexionan posteriormente sobre su trabajo. También pueden evaluarse otros conocimientos, como el cumplimiento de las normas de seguridad.

Trabajo de Prueba

Durante un periodo de trabajo de prueba, la persona candidata trabaja en la empresa durante uno o varios días y recibe un acompañamiento cercano. De este modo, la empresa puede conocer las competencias técnicas y específicas del puesto, así como las habilidades manuales, además del grado de encaje de la persona candidata en el equipo, su flexibilidad y su fiabilidad. Por motivos de seguro, se recomienda que el trabajo de prueba esté cubierto por un contrato de prácticas u otras formas de aseguramiento..

Durante un periodo de trabajo de prueba, la persona candidata trabaja en la empresa durante uno o varios días y recibe un acompañamiento cercano. De este modo, la empresa puede conocer las competencias técnicas y específicas del puesto, así como las habilidades manuales, además del grado de encaje de la persona candidata en el equipo, su flexibilidad y su fiabilidad. Por motivos de seguro, se recomienda que el trabajo de prueba esté cubierto por un contrato de prácticas u otras formas de aseguramiento.



Entrevista técnica

Una entrevista técnica puede llevarse a cabo durante la ejecución de una tarea concreta o en una entrevista de trabajo para evaluar qué decisiones toma la persona candidata y por qué. La persona entrevistadora puede analizar las acciones del candidato o candidata en cada fase del trabajo y solicitar justificaciones y conocimientos básicos. Durante la entrevista técnica, también se puede abordar un caso hipotético utilizando descripciones verbales o materiales (por ejemplo, diagramas, fotografías o planos) proporcionados por la empresa.

Juego de rol / conversación simulada

A El juego de rol se utiliza principalmente para evaluar las habilidades de comunicación, así como la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas situaciones. En un juego de rol, la persona candidata se sitúa en una situación simulada en la que, por ejemplo, debe asesorar a un cliente o explicar flujos de trabajo. Dependiendo del diseño de la simulación — idealmente con relevancia práctica—, las empresas también pueden evaluar conocimientos, por ejemplo, sobre normas de seguridad y protección, así como competencias cognitivas..

Estudios de caso

En un estudio de caso, se proporciona a la persona candidata material realista y una descripción del comportamiento de las personas en el entorno laboral. Se le pide que utilice esta información para desarrollar y explicar una estrategia de solución y/o enfoques posibles. La persona candidata puede presentar el resultado de su trabajo de diferentes maneras, ya sea por escrito (por ejemplo, planos técnicos o cálculos) o

o mediante la presentación de los resultados (por ejemplo, explicaciones orales de cálculos, planos o piezas fabricadas).

Presentación

Las empresas pueden solicitar a las personas candidatas que presenten resultados de trabajos anteriores, como piezas fabricadas o presentaciones realizadas durante su etapa formativa. Alternativamente, también se les puede pedir que presenten prácticas previas. Las personas candidatas deben describir y evaluar retrospectivamente la planificación y la realización de sus logros y experiencias profesionales.

Pruebas de evaluación en línea

Las empresas pueden utilizar herramientas digitales para evaluar los conocimientos, las habilidades y el comportamiento de las personas candidatas. Estas pruebas permiten una evaluación personalizada, en tiempo real y escalable, como cuestionarios en línea, pruebas adaptativas, simulaciones virtuales y retroalimentación basada en inteligencia artificial. No obstante, las empresas deben tener en cuenta que no todas las personas tienen acceso a tecnología fiable o a una conexión estable a internet, lo que puede generar preocupaciones en términos de equidad y fiabilidad. Aun así, la retroalimentación inmediata favorece la mejora oportuna y permite evaluar competencias aplicables a situaciones reales.

Existen plataformas gratuitas en línea, como Khan Academy, Numbas o Azubitest, que permiten evaluar conocimientos matemáticos básicos aplicados al sector de la construcción, como el cálculo de superficies, cantidades y operaciones sencillas.



Lo mismo se aplica a la Prueba de Imaginación Espacial de Psychology Today, que se publica únicamente en inglés. No obstante, al basarse principalmente en tareas visuales, puede utilizarse a nivel internacional, ya que las preguntas pueden traducirse automáticamente mediante las herramientas estándar del navegador.

El sitio www.sprachtest.de ofrece pruebas de comprensión lectora y auditiva, vocabulario y gramática. Tras su realización (15 minutos), se obtiene una clasificación inicial del nivel de conocimientos. La prueba gratuita está disponible en inglés, inglés de negocios, español, francés, italiano y alemán. Para fines de estandarización y comparabilidad, los niveles se clasifican según el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (A1–C2). Pruebas similares para otros idiomas, incluido el griego, están disponibles en www.50languages.com y www.greek-out.com. El Azubitest (solo en alemán) también puede utilizarse para evaluar la ortografía y la comprensión lectora.

There Asimismo, existen pruebas en línea basadas en simulaciones (en alemán e inglés) y un cuestionario en línea (en italiano) para evaluar conocimientos sobre normas de seguridad y protección en obras de construcción. En España, el Test Online de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) es una prueba gratuita de 10 preguntas que evalúa conocimientos básicos sobre seguridad laboral, equipos de protección individual (EPI), tipos de riesgo y procedimientos generales de seguridad. Este tipo de prueba resulta útil durante los procesos de selección para comprobar si la persona candidata comprende los conceptos esenciales de seguridad en el trabajo. Además, los navegadores actuales (Firefox, Chrome, Opera, Safari y Edge) permiten traducir fácilmente estos cuestionarios con

con un solo clic, lo que facilita su uso en otros países donde no existen herramientas equivalentes.

Las competencias digitales pueden evaluarse mediante la prueba gratuita MyDigiSkills, con una duración aproximada de 20 minutos. Esta prueba se basa en el Marco Europeo de Competencias Digitales para la Ciudadanía (DigComp) y está disponible en todos los idiomas de la UE. Evalúa la alfabetización informacional y de datos, la comunicación y colaboración digitales, la creación de contenidos digitales, la resolución de problemas técnicos y la seguridad en entornos digitales. Si se responde de forma honesta, esta autoevaluación proporciona a las empresas información valiosa sobre las competencias de las personas candidatas

Por supuesto, las empresas también pueden desarrollar sus propias pruebas digitales para evaluar las competencias más relevantes para ellas. Estas evaluaciones deberían centrarse en las fortalezas, combinar autoevaluaciones y evaluaciones externas y limitarse a un máximo de 25 preguntas. Existen diversas herramientas para crear evaluaciones digitales (por ejemplo, H5P, Kahoot, Mentimeter o Wordwall), aunque no son gratuitas. También pueden utilizarse herramientas de encuestas como Google Forms o Microsoft Forms, que requieren la creación de una cuenta.



Definición de términos específicos relacionados con el trabajo

Otra forma sencilla para que las empresas identifiquen los conocimientos especializados de sus posibles empleados es solicitar información sobre términos técnicos clave relevantes para la profesión.

La Agencia Federal de Empleo de Alemania (BA) ofrece una base de datos gratuita en línea con términos de 10 ámbitos profesionales, incluidas las profesiones de la construcción. La base de datos incluye explicaciones en 12 idiomas, por lo que también puede utilizarse para el autoaprendizaje o en caso de dificultades lingüísticas, con el fin de cumplir los requisitos de las empresas en cuanto a nivel de idioma.

Actualmente, las traducciones están disponibles en alemán, inglés y griego. No obstante, las empresas italianas y españolas pueden aplicar el mismo enfoque centrándose en los términos técnicos que consideren más relevantes. Las empresas italianas pueden acceder a glosarios comparables, mientras que las empresas españolas pueden utilizar el Diccionario de la Construcción para crear cuestionarios o ejercicios de vocabulario técnico. Este diccionario, elaborado por la Fundación Laboral de la Construcción, ofrece un glosario de más de 2.000 términos relacionados con la construcción, con ilustraciones y explicaciones claras.

Al definir términos clave del trabajo cotidiano, también pueden evaluarse las competencias lingüísticas y los conocimientos sobre normas de seguridad y protección.

Resultados de la orientación profesional en el ámbito escolar

La orientación profesional en los centros de educación general constituye un buen indicador de los intereses y competencias del alumnado y ofrece un primer paso imparcial hacia una trayectoria profesional. Las empresas pueden solicitar información sobre las fortalezas e intereses identificados durante la orientación profesional escolar y compararlos con sus propios requisitos.

Requisito	Herramientas
Imaginación espacial	• Muestra de trabajo (por ejemplo, amueblar una vivienda a partir de un plano) • Trabajo de prueba • Pruebas de evaluación en línea (123test.com, Psychology Today) • Resultados de la orientación profesional escolar
Destreza manual	• Muestra de trabajo • Trabajo de prueba • Estudios de caso • Resultados de la orientación profesional escolar
Competencias específicas del puesto	• Muestra de trabajo • Trabajo de prueba • Entrevista técnica • Juego de rol / conversación simulada • Estudios de caso • Definición de términos técnicos específicos (e.g. https://100fachbegriffe.planet-beruf.de/ (DE, EN, GR), https://www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html (IT))
Conocimientos matemáticos aplicados	• Muestra de trabajo • Entrevista técnica • Juego de rol / conversación simulada • Estudios de caso • Pruebas de evaluación en línea (Khan Academy, Numbas database)
Competencias técnicas	• Muestra de trabajo • Trabajo de prueba • Entrevista técnica • Estudios de caso • Pruebas digitales de evaluación (Europass platform, MyDigiSkills)
Flexibilidad	• Muestra de trabajo • Trabajo de prueba • Entrevista técnica • Juego de rol / conversación simulada
Fiabilidad	• Trabajo de prueba • Entrevista técnica • Estudios de caso • Presentación
Trabajo en equipo	• Trabajo de prueba
Condición física y resistencia	• Muestra de trabajo • Trabajo de prueba
Buen conocimiento de la lengua nacional correspondiente	• Trabajo de prueba • Entrevista técnica • Juego de rol / conversación simulada • Estudios de caso • Presentación • Pruebas de evaluación en línea (Sprachtest.de, 50languages.com, greek-out.com, Azubitest) • Definición de términos técnicos específicos (e.g. https://100fachbegriffe.planet-beruf.de/ (DE, EN, GR), https://www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html (IT)) • Resultados de la orientación profesional escolar

Conocimiento de las normas de seguridad y protección

- Muestra de trabajo
- Trabajo de prueba
- Pruebas digitales de evaluación (Lernportal BG Bau in EN and DE; <https://www.testo-unico-sicurezza.com/DEMO/> en IT)
- Entrevista técnica
- Juego de rol / conversación simulada
- Estudios de caso
- Definición de términos técnicos (e.g. <https://100fachbegriffe.planet-beruf.de/> (DE, EN, GR), <https://www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html> (IT))



Alternativa: uso de pruebas de bajo umbral para otros grupos objetivo

Los procedimientos de evaluación de competencias deberían ser de bajo umbral y, como se ha descrito anteriormente, identificar únicamente una o dos competencias clave desde la perspectiva de la empresa. Sin embargo, los procedimientos existentes de evaluación, reconocimiento o validación de competencias no resultan adecuados para el grupo objetivo de jóvenes sin cualificación profesional. Una comparación de procedimientos seleccionados de distintos países europeos muestra que estos requieren conocimientos previos, no son de bajo umbral o requieren demasiado tiempo y/o implican costes elevados, lo que dificulta análisis comparativos entre subgrupos (por ejemplo, distintos itinerarios formativos o sistemas educativos).

Las empresas pueden utilizar pruebas en línea para determinadas profesiones, incluida la construcción, con el fin de obtener una evaluación válida, objetiva y significativa de las cualificaciones profesionales de una persona candidata y determinar así su idoneidad para las vacantes disponibles.

En Alemania, por ejemplo, existe la prueba en línea MYSKILLS, que consta de 125 preguntas. Esta prueba fue desarrollada para personas sin cualificación formal, pero con competencias demostrables en una ocupación formativa. También puede utilizarse para identificar conocimientos previos o requisitos de cualificación antes del inicio de la formación. El resultado ofrece una visión general de las competencias profesionales de la persona candidata, divididas en campos operativos de aplicación (también denominados campos de acción). Estos se derivan de las reglas de

formación y de los requisitos del puesto de trabajo. En Alemania, la prueba completa es ofrecida por organizaciones seleccionadas bajo la supervisión de instructores cualificados, una duración de tres a cuatro horas.

Las empresas pueden contactar con el servicio de atención a empleadores de su oficina local de empleo para obtener más información.

Recomendaciones para entrevistas de trabajo

Las entrevistas de trabajo son otra herramienta útil e importante para evaluar si una persona candidata encaja adecuadamente en la empresa. Forman parte integral del proceso de evaluación y son esenciales para determinar el encaje cultural. Por ello, se recomienda que las empresas realicen las entrevistas con dos personas y definan previamente los roles respectivos, es decir, quién dirige la entrevista y quién se centra más en la observación.

Cómo formular las preguntas adecuadas

Tal como se ha descrito en los capítulos anteriores, se recomienda que las empresas se centren en una o dos competencias clave que buscan en las personas candidatas durante la entrevista. Asimismo, se aconseja establecer un conjunto de preguntas clave que se planteen a todas las personas candidatas. Estas suelen ser preguntas basadas en competencias (también conocidas como preguntas conductuales), que permiten a las personas candidatas utilizar ejemplos para demostrar que cumplen los requisitos del puesto.



Categorías útiles de preguntas son:

- preguntas básicas de entrevista
- preguntas sobre la personalidad
- preguntas relacionadas con el sector
- preguntas sobre el comportamiento durante la entrevista
- preguntas desafiantes

Sugerencias

Las empresas pueden utilizar las siguientes preguntas de ejemplo para evaluar determinadas competencias y fortalezas individuales:

■ **Preguntas para descubrir la motivación del candidato:**

- ¿Por qué solicitaste este puesto?



- Háblame de tu puesto actual o anterior.
- ¿Cuáles son tus mayores logros?
- ¿Qué consideras que es tu punto débil?

■ Preguntas para evaluar el dominio de criterios esenciales:

- ¿Cuáles son tus áreas de conocimiento más fuertes?
- ¿Cómo adquiriste tus habilidades y conocimientos?

■ Preguntas para identificar habilidades clave:

- Trabajo en equipo: Cuéntame una ocasión en la que trabajaste bien como parte de un equipo..
- Comunicación: ¿Cómo explicarías un tema complejo a un compañero?
- Resolución de problemas: Describe una situación en la que identificaste y resolviste un problema antes de que se volviera urgente.
- Cumplimiento de plazos: ¿Cómo trabajas bajo la presión de plazos ajustados?

Consejos para la realización de entrevistas

Llevar a cabo una entrevista con éxito requiere preparación y un enfoque metódico. Un marco eficaz para guiar este proceso es el modelo de las "5 C", que incluye Carácter, Encaje Cultural, Trayectoria Profesional, Competencia y Habilidades de Comunicación. Estas cinco áreas son fundamentales para determinar si un candidato no solo posee las competencias técnicas necesarias, sino también si es compatible con el equipo y con los valores de la empresa. Por ello, una preparación adecuada resulta esencial y puede lograrse mediante el diseño de un plan de entrevista estructurado que garantice que se traten todos los aspectos clave. Uno de los objetivos principales es establecer una buena relación con el candidato, creando un entorno cómodo en el que se sienta animado a expresarse con sinceridad..

Durante la entrevista, es fundamental formular preguntas abiertas, ya que permiten al candidato ofrecer respuestas detalladas que revelan más sobre su experiencia, valores y competencias. La técnica STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado) es especialmente eficaz en este contexto, ya que anima a los candidatos a compartir ejemplos concretos que demuestran sus habilidades en acción. Este método puede utilizarse para preguntas de tipo conductual y situacional, por ejemplo:

- Cuéntame un error que hayas cometido. ¿Cómo lo gestionaste?
- Cuéntame una ocasión en la que trabajaste con otros departamentos para completar un proyecto.

Además, la escucha activa y la observación cuidadosa durante la entrevista son esenciales. Las empresas deben prestar atención no solo a lo que dice el candidato, sino también a su lenguaje corporal y tono de voz. Estas señales no verbales pueden aportar información más profunda sobre sus intereses y nivel de implicación. Las preguntas de seguimiento son otra herramienta valiosa para evaluar la flexibilidad del candidato, así como para profundizar en sus respuestas y aclarar posibles ambigüedades.

Evaluar el encaje cultural es otro aspecto clave. ¿El estilo de trabajo y los valores del candidato se alinean con la cultura de la empresa? Esto puede evaluarse mediante preguntas específicas y observaciones, por ejemplo, sobre aspectos culturales como el trabajo en equipo o la valoración del rendimiento comentados durante la entrevista. Al final de la entrevista, es importante ofrecer al candidato la oportunidad de hacer sus propias preguntas. Esto demuestra respeto y revela qué valora en un empleador.



Herramientas de reclutamiento

La mayoría de los países utilizan una amplia gama de instrumentos, incluidos las redes sociales, los sitios web de las empresas y las visitas a centros de trabajo. Existen muchas herramientas que pueden emplearse para atraer a los jóvenes. Sin embargo, estas herramientas suelen adaptarse al contexto cultural y educativo específico de cada país.

El uso de herramientas digitales (redes sociales, sitios web, plataformas de empleo)

Aunque las herramientas digitales de reclutamiento son utilizadas principalmente por grandes empresas bien estructuradas, también pueden servir como una valiosa fuente de inspiración para pequeñas empresas que buscan modernizar sus procesos de contratación.

Redes sociales y herramientas digitales en el reclutamiento: un enfoque estratégico

Para atraer a futuros aprendices o jóvenes trabajadores, una empresa debería crear una sección específica en su sitio web dirigida a estudiantes. Este espacio debe tener un tono juvenil y dinámico, con elementos visuales y un lenguaje adaptado al público joven. Puede mostrar en qué consiste la formación, cómo se organiza y las oportunidades profesionales posteriores, así como presentar al equipo y la cultura de la empresa para hacer la experiencia más cercana e inspiradora.

Redes sociales y herramientas digitales en el reclutamiento: un enfoque estratégico

Las redes sociales se han convertido en un pilar fundamental de las estrategias modernas de reclutamiento, especialmente para atraer a las generaciones más jóvenes. Plataformas como Instagram, TikTok y YouTube Shorts son ideales para compartir vídeos cortos y dinámicos que ofrecen una visión de la vida en la empresa, muestran oportunidades de formación profesional y destacan el lado humano del lugar de trabajo. Herramientas como WhatsApp Business complementan estas plataformas al permitir una comunicación directa y personal con los posibles candidatos.

Los portales de empleo son plataformas online donde los empleadores publican ofertas de trabajo y los candidatos pueden buscar oportunidades laborales. Funcionan como un recurso centralizado para encontrar y solicitar empleos en distintos sectores y ubicaciones. Ejemplos populares incluyen Indeed y LinkedIn.

Las pequeñas empresas pueden enfrentarse a limitaciones en términos de presupuesto, personal y experiencia técnica. No obstante, pueden beneficiarse enormemente del reclutamiento digital adoptando un enfoque más ágil y auténtico. Incluso con recursos limitados, las pequeñas empresas pueden crear contenido atractivo utilizando smartphones, herramientas de edición gratuitas y una presencia orgánica en redes sociales. Su fortaleza suele residir en su capacidad para comunicarse de manera directa y personal, lo que conecta especialmente bien con el público joven.



Una estrategia de contenidos sólida es esencial tanto para pequeñas como para grandes empresas. Las compañías deben publicar de forma regular, compartiendo una combinación de contenidos informativos, entretenidos y auténticos que reflejen su identidad de marca. El objetivo no es solo informar, sino también crear un sentimiento de comunidad en torno a la formación y el desarrollo profesional.

La interacción es clave. Responder a comentarios, resolver dudas y fomentar el diálogo ayuda a crear una relación bidireccional con los seguidores. Esta interacción genera confianza y posiciona a la empresa —grande o pequeña— como cercana y accesible.

Más allá del contenido, el proceso de candidatura debe estar optimizado para dispositivos móviles. Los jóvenes candidatos esperan una experiencia rápida e intuitiva que les permita postularse directamente desde su teléfono en pocos pasos.

Los beneficios del reclutamiento digital van más allá de la visibilidad. Las plataformas online permiten a las empresas llegar a un público más amplio, incluidos candidatos de distintas regiones y con perfiles profesionales específicos. Además, contribuyen a reducir costes, ya que las herramientas digitales suelen disminuir los gastos asociados a la publicidad tradicional y a la gestión del reclutamiento.

Las grandes empresas suelen utilizar herramientas avanzadas como los Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS) para gestionar candidatos y agilizar la comunicación. Aunque no siempre están al alcance de las pequeñas empresas, existen alternativas asequibles o gratuitas que también mejoran la organización.

Por último, el reclutamiento digital puede integrarse con estrategias de marketing más amplias, reforzando la marca empleadora y alineando la selección de personal con los objetivos generales de comunicación. Tecnologías como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático —más utilizadas por grandes empresas— están automatizando cada vez más partes del proceso de selección, como el filtrado de currículums y la adecuación de candidatos.

En definitiva, las herramientas digitales de reclutamiento contribuyen a una experiencia del candidato más respetuosa y atractiva. Al hacer el proceso más transparente, interactivo y fácil de usar, las empresas de todos los tamaños pueden dejar una impresión positiva, incluso en aquellos candidatos que finalmente no sean seleccionados..



Plataformas digitales de reclutamiento más conocidas en los países participantes:

País	Plataforma	Tipo	Propósito principal	Usuarios principales
España	Orienta Line	Orientación educativa y profesional	Ayuda a estudiantes de secundaria a elegir itinerarios formativos y profesionales mediante cuestionarios e información sobre estudios y opciones de FP	Estudiantes, familias, orientadores
España	Talent Map (Mapa de Talento)	Estrategia de RR. HH. (concepto)	Enfoque para identificar y planificar el talento interno y externo, apoyando la adecuación de competencias, la planificación de sucesiones y la planificación de la plantilla.	Empresas, departamentos de RR. HH.
España	Educa Madrid	Plataforma educativa digital	Entorno digital público para el aprendizaje online, la comunicación y los recursos educativos.	Estudiantes, docentes, familias
Grecia	JobFind. gr	Portal de empleo	Portal de empleo general que ofrece ofertas de trabajo, subida de CV y recursos profesionales en griego e inglés.	Demandantes de empleo, empleadores
Grecia	Recruit-Greece.gr	Portal de empleo	Plataforma de reclutamiento de menor tamaño que conecta a empleadores con talento en Grecia	Empleadores, demandantes de empleo
Grecia	Skywalker.gr	Portal de empleo	Portal de empleo consolidado que ofrece ofertas de trabajo, herramientas para CV y orientación profesional.	Demandantes de empleo, empleadores
Grecia	AppIn-terN	Plataforma pública de FP y empleo	Conecta a estudiantes de FP con prácticas, becas y empleos; apoya la mentoría y la formación dual..	Estudiantes de FP, empleadores



Italia	BLEN.it	Plataforma sectorial de empleo (construcción)	Plataforma nacional que conecta a trabajadores y empresas del sector de la construcción; incluye información sobre formación y certificaciones.	Trabajadores, empresas, entidades formativas
Germany	Lehrstellenbörse	Plataforma sectorial de empleo (oficios, incluida la construcción)	Base de datos online gratuita de oportunidades de aprendizaje ofrecidas por las Cámaras de Artesanía y las Cámaras de Comercio.	Estudiantes, empresas, cámaras



Candidaturas directas y espontáneas a través del sitio web de la empresa

Hoy en día, la mayoría de las empresas incluyen una sección específica en su página web oficial —a menudo titulada “Carreras” o “Trabaja con nosotros”— donde los candidatos pueden enviar sus candidaturas directamente al departamento de Recursos Humanos. Este canal ofrece una valiosa oportunidad para que las personas se presenten a una empresa incluso cuando no existe una oferta de empleo concreta.

Presentar una candidatura espontánea permite a los candidatos mostrar de forma proactiva su perfil profesional, habilidades y motivación. Esto demuestra iniciativa e interés genuino por la empresa, lo que puede causar una impresión positiva en los reclutadores. A diferencia de las candidaturas tradicionales que responden a vacantes publicadas, este enfoque abre la puerta a oportunidades potenciales que aún no se han anunciado públicamente o que podrían surgir en un futuro cercano.

Para las empresas, las candidaturas espontáneas permiten crear una bolsa de talento motivado y alineado con sus valores, e incluso pueden dar lugar a nuevos puestos adaptados al candidato.

Para aprovechar esta oportunidad, los candidatos deben personalizar su candidatura, explicar su interés en la empresa y destacar cómo pueden aportar valor.

Anuncios de empleo online vs. tradicionales: llegar a distintos públicos

A la hora de reclutar tanto a trabajadores cualificados como a aprendices, las empresas suelen debatirse entre los anuncios de empleo online y los anuncios tradicionales

en prensa local. Cada método tiene sus propias ventajas y se adapta a diferentes públicos objetivo. Los anuncios de empleo online se han vuelto cada vez más populares debido a su amplio alcance y eficiencia. Permiten a las empresas conectar rápida y directamente con un gran número de candidatos potenciales. Estas plataformas suelen facilitar la comunicación en tiempo real, respuestas más rápidas y procesos de solicitud más sencillos. Además, los anuncios online suelen ser más rentables y flexibles, ya que permiten actualizaciones frecuentes y campañas dirigidas.

Por otro lado, los anuncios tradicionales en periódicos siguen teniendo valor, especialmente cuando se busca llegar a trabajadores cualificados con fuertes vínculos locales o a personas menos activas en el entorno digital. Los anuncios impresos suelen percibirse como más formales y fiables, lo que puede resultar atractivo para generaciones mayores o para quienes prefieren un enfoque más tradicional en la búsqueda de empleo.

La elección entre ambos métodos depende en gran medida del público objetivo. Las plataformas online son especialmente eficaces para llegar a jóvenes, como recién graduados o aprendices, acostumbrados a la comunicación digital. En cambio, los anuncios en prensa pueden ser más adecuados para profesionales con experiencia o personas menos vinculadas a los medios digitales.

En última instancia, una estrategia de reclutamiento equilibrada que combine métodos online y tradicionales permite a las empresas llegar a un público más amplio y diverso..



Construyendo el futuro: atracción de talento a través de la educación, la experiencia y la inspiración entre iguales

Sentar las bases: colaboraciones con centros educativos y contratación alternativa en la construcción

Para garantizar una fuerza laboral estable y cualificada, las empresas del sector de la construcción deben aplicar estrategias de reclutamiento eficaces. Un canal clave es la colaboración con centros educativos, como escuelas de formación profesional, institutos técnicos y centros de educación secundaria, que permite conectar desde una etapa temprana con estudiantes que desarrollan habilidades relevantes.

Esto no solo facilita la cobertura de puestos de nivel inicial, sino que también impulsa el desarrollo de la plantilla a largo plazo. Además, las empresas pueden ampliar su alcance mediante plataformas de empleo online, ferias de empleo y agencias de reclutamiento, creando así una cantera de talento sólida y diversa.

Generar interés: el valor de las experiencias prácticas en el reclutamiento

Para atraer nuevo talento al sector de la construcción, las empresas pueden adoptar estrategias de reclutamiento inclusivas y específicas, similares a las utilizadas en otros sectores. Más allá de establecer vínculos directos con centros educativos, algunas empresas también abren sus puertas al público mediante jornadas de puertas abiertas, ofreciendo una visión directa del sector y de sus oportunidades profesionales. Las visitas de estudiantes a empresas permiten acercar a los jóvenes al mundo laboral.

Estas experiencias les permiten observar cómo funciona una empresa, conocer distintos perfiles profesionales y comprender las competencias necesarias. Además, ayudan a los estudiantes a tomar decisiones más informadas sobre su itinerario educativo y su futura carrera profesional.

Al mismo tiempo, las jornadas de puertas abiertas permiten a las empresas llegar a un público más amplio, incluyendo docentes, familias, estudiantes, personas en búsqueda de empleo y al público general.

Durante estos eventos, los estudiantes pueden participar en talleres prácticos y hablar con aprendices, mientras que padres y profesores pueden informarse sobre programas de formación y oportunidades de desarrollo profesional. Las personas en búsqueda de empleo pueden explorar las condiciones laborales y las opciones de formación continua, y la comunidad en general puede ayudar a difundir nuevas oportunidades laborales.

A través de estas iniciativas, las empresas del sector de la construcción no solo pueden promocionar su actividad, sino también construir un puente sólido entre la educación y el empleo, animando a las nuevas generaciones a considerar un futuro profesional en la construcción.

En distintos países, las visitas a empresas y las actividades experienciales acercan a los estudiantes a las profesiones vocacionales. En Alemania son habituales las visitas escuela-empresa; en España, las prácticas breves, periodos de prueba y talleres de "Prueba el oficio", a menudo combinados con ferias educativas y visitas a obras. En Grecia, estas experiencias se realizan principalmente a través de eventos STEM, mientras que en Italia son más limitadas, siendo el PMI Day la principal iniciativa nacional.



Aprendices como embajadores: inspirando trayectorias profesionales a través de la conexión entre iguales

Los programas de embajadores entre iguales son clave para promover la Formación Profesional en Europa. Iniciativas como el programa alemán Ausbildungsbotschafter y el español Somos FP Dual muestran cómo jóvenes embajadores inspiran a otros estudiantes compartiendo experiencias reales y rompiendo estereotipos sobre las carreras vocacionales. Aunque Grecia e Italia no cuentan con programas nacionales consolidados, crecen las iniciativas locales lideradas por jóvenes. En conjunto, estos enfoques destacan el papel de los jóvenes como referentes creíbles para apoyar decisiones profesionales informadas y reforzar los itinerarios de FP.

onal, permitiendo adquirir experiencia directa, explorar posibles trayectorias profesionales y crear redes de contacto valiosas en su ámbito de interés.

Una de las principales ventajas de las prácticas es la experiencia práctica que aportan. Los estudiantes pueden aplicar los conocimientos teóricos en contextos reales, lo que no solo profundiza su comprensión, sino que también mejora su profesionalidad y ética de trabajo. Además, las prácticas son una herramienta eficaz para el desarrollo de competencias, ya que permiten perfeccionar habilidades existentes y adquirir otras nuevas directamente relacionadas con su futura carrera.

Las prácticas también funcionan como una forma de exploración profesional, ya que permiten a los jóvenes probar distintos roles y sectores, ayudándoles a tomar decisiones

País	Nombre del programa	Tipo de Embajadores	Características principales	Sitio web
Alemania	Ausbildungsbotschafter	Jóvenes aprendices o exaprendices	Actividades entre iguales, visitas a centros educativos, formación en comunicación	www.ausbildungsbotschafter.online
España	Somos FP Dual	Estudiantes o titulados de FP Dual	Testimonios, eventos, redes sociales, actividades en centros educativos	www.somos-fpdual.es
Grecia	Business Ambassadors / EU Projects	Emprendedores, exestudiantes, mentores	Promoción de la FP, mentoría, testimonios, proyectos financiados por la UE (p. ej., AppInTeRN)	
Italia	Iniciativas locales / Erasmus+	Exestudiantes, docentes, educadores pares	Proyectos locales, educación entre iguales, testimonios, orientación escolar	

Del aula a la carrera profesional: el valor de las prácticas

Las prácticas son clave para adquirir experiencia laboral y definir las primeras etapas profesionales. Ofrecen un Puente entre el aprendizaje académico y el mundo profesio-

nal, permitiendo adquirir experiencia directa, explorar posibles trayectorias profesionales y crear redes de contacto valiosas en su ámbito de interés.



Las prácticas no deben dejarse al azar; requieren una preparación y planificación cuidadosas para garantizar una experiencia significativa tanto para el estudiante en prácticas como para la empresa. Uno de los aspectos más importantes es asignar una persona de referencia que acompañe al estudiante durante toda su estancia en la empresa. Idealmente, esta persona puede ser un aprendiz en activo, lo que favorece una relación entre iguales y ayuda a que el estudiante se sienta más cómodo.

El primer día es crucial. Una bienvenida cálida y estructurada marca el tono de toda la práctica. La persona responsable debe presentar al estudiante al equipo, ofrecer una visión general de la empresa y explicar claramente qué se ha planificado para su estancia. Esto contribuye a que el estudiante se sienta integrado y comprenda los objetivos y expectativas de su rol.

Al finalizar la práctica, es importante realizar una entrevista de feedback para evaluar la experiencia e identificar mejoras.

Siempre que sea posible, la empresa debería ofrecer una referencia o certificado que aporte valor a futuras candidaturas.

En definitiva, las prácticas son pasos clave que mejoran la empleabilidad y pueden abrir oportunidades profesionales a largo plazo.

Destacar en las ferias de empleo

Participar en una feria de empleo puede ser una oportunidad valiosa para que las empresas conecten con candidatos potenciales, den a conocer su marca y promocionen vacantes disponibles. No obstante, aprovechar al máximo esta oportunidad requiere una planificación cuidadosa y una presencia atractiva.

Existen dos grandes tipos de eventos que responden a necesidades diferentes:

- Ferias dirigidas a estudiantes y jóvenes en formación, pensadas para ayudar a descubrir oportunidades de prácticas y salidas profesionales.
- Ferias orientadas a trabajadores cualificados y profesionales, que buscan nuevas oportunidades o nuevos retos laborales.







Aprender trabajando: la revolución de la FP Dual

La FP Dual (Formación Profesional Dual) es un modelo educativo que combina el aprendizaje teórico con la formación práctica. Se denomina "dual" porque los estudiantes dividen su tiempo entre:

- Un centro de formación profesional o un centro educativo, donde estudian la teoría relacionada con su profesión.
- Una empresa, donde aplican lo aprendido en un entorno laboral real.

Este modelo permite comprender el porqué de las tareas y desarrollar competencias técnicas y transversales.

La FP Dual desempeña un papel clave en la preparación de los jóvenes para el mercado laboral, ya que les proporciona experiencia práctica en entornos reales y les ayuda a adquirir las competencias y la confianza necesarias para una transición fluida al empleo.

Otra ventaja importante es que mejora notablemente la empleabilidad. Muchos estudiantes reciben ofertas de trabajo de las mismas empresas donde realizaron su formación, ya que los empleadores ya conocen sus capacidades y su adaptación al equipo. Esto crea una vía directa y eficaz entre la educación y el empleo. Por último, la FP Dual refuerza la conexión entre los centros educativos y el mundo laboral. Al implicar a las empresas en el proceso formativo, la educación se vuelve más dinámica y alineada con las necesidades reales del mercado de trabajo. De este modo, los estudiantes no solo adquieren conocimientos teóricos, sino también competencias actualizadas y relevantes que las empresas valoran.

A continuación, se presenta una tabla comparativa de los sistemas de FP Dual destacando su estructura, duración, implicación de las empresas y compensación:

País	Estructura	Duración	Implicación de la empresa	Compensación
Alemania	Normalmente, 3-4 días por semana en la empresa y 1-2 días en el centro educativo	De 2 a 3,5 años	Alta implicación de cámaras y empresas en la formación y certificación	Remunerada (salario mensual ¹)
España	Semanas alternas o formatos por bloques entre centro educativo y empresa	Normalmente, 1-2 años	Las empresas codiseñan los planes formativos con los centros	A menudo remunerada (salario)
Italia	Alternancia escuela-trabajo, programas de aprendizaje dual	De 1 a 3 años, según el programa	Colaboración entre centros educativos, centros de formación y empresas	Remunerada (contratos de aprendizaje)
Grecia	Programas EPAL e IEK con formación en empresa	De 1 a 2 años	Apoyo del Servicio Público de Empleo y proyectos de la UE	Puede incluir beca o contrato de aprendizaje

¹ Un salario es un pago regular realizado a los empleados a cambio de su trabajo profesional

Una beca es una cantidad fija de dinero destinada a apoyar a personas en formación (como estudiantes, aprendices o personas en prácticas). Puede no incluir beneficios adicionales y su fiscalidad varía según el país.



Intermediación pública y privada

Cómo los servicios públicos de empleo apoyan a las empresas en la búsqueda de talento cualificado

Los Servicios Públicos de Empleo (SPE) ofrecen una amplia gama de servicios gratuitos o de bajo coste que pueden ayudar a las empresas a encontrar el talento adecuado.

Estos servicios mantienen grandes bases de datos de personas demandantes de empleo, incluidos trabajadores cualificados, aprendices y desempleados en general. Al publicar ofertas en las plataformas de los SPE, las empresas acceden a un público amplio y diverso, incluidas personas no activas en portales comerciales. Además, los SPE ofrecen servicios de preselección y emparejamiento para identificar candidatos adecuados al puesto. En algunos países, los SPE proporcionan incentivos o subvenciones para contratar a personas desempleadas, jóvenes o en formación. En el ámbito de los aprendizajes y las prácticas, también colaboran con centros educativos para conectar a las empresas con jóvenes en busca de experiencia práctica. Asimismo, pueden apoyar la organización de ferias de empleo, sesiones informativas y visitas a empresas, especialmente útiles para promover carreras en sectores como la construcción.

Por último, los SPE también pueden ayudar con procesos administrativos, como contratos, acogida inicial y acceso a programas de formación, reduciendo la carga de trabajo de RR. HH. en las pequeñas empresas del sector.

De los currículums a las carreras profesionales: el papel integral de las agencias de empleo

Las agencias de empleo pueden ayudar a las empresas a encontrar candidatos adecuados para puestos temporales, permanentes o por proyecto. Lo hacen mediante la publicación de ofertas, la preselección de candidatos, la realización de entrevistas y, en muchos casos, la gestión de las primeras etapas de la relación laboral. Para las personas en búsqueda de empleo, estas agencias facilitan el acceso a ofertas no siempre publicadas y ofrecen apoyo en el currículum, las entrevistas y el proceso de candidatura. Muchas están especializadas en sectores como la construcción, lo que permite una selección más ajustada a las necesidades de empresas y candidatos. Algunas agencias también se centran en el reclutamiento internacional, ayudando a los trabajadores a desplazarse dentro de la UE y ofreciendo apoyo con visados, alojamiento y documentación legal. No obstante, la relevancia de este tipo de herramientas de reclutamiento varía considerablemente entre países.

Adaptar los instrumentos de reclutamiento a cada empresa

Antes de iniciar cualquier proceso de selección, es fundamental que la empresa analice y evalúe sus necesidades específicas. Este paso inicial sienta las bases de todo el proceso posterior y garantiza que cada decisión esté alineada con los objetivos, valores y capacidades operativas de la empresa.

Una parte clave de este análisis es definir el perfil ideal del candidato, identificando las competencias técnicas y transversales necesarias para el puesto.



el puesto, así como las cualificaciones, experiencia y rasgos personales que harían que una persona encaje bien con la cultura de la empresa. También es importante aclarar qué espera la empresa de las nuevas incorporaciones, no solo en términos de tareas diarias, sino también en cuanto a contribución y crecimiento a largo plazo.

Una vez definido el perfil, el siguiente paso es elegir las herramientas de selección más adecuadas. En lugar de usar todas las plataformas, es mejor centrarse en aquellas más eficaces para el sector y las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta el presupuesto y las capacidades técnicas disponibles.

Con las herramientas seleccionadas, la empresa debe diseñar una estrategia de reclutamiento clara. Si incluye redes sociales, un calendario de contenidos ayuda a mantener publicaciones coherentes y dirigidas al público adecuado. Además, todos los mensajes deben reflejar los valores, el tono y la identidad de la empresa.

Transmitir tu marca empleadora

Se trata de construir y comunicar una marca empleadora sólida, que represente de forma auténtica quiénes sois como empresa. **La autenticidad es clave.** Hoy en día, los candidatos buscan transparencia. Quieren ver historias reales, escuchar a empleados reales y hacerse una idea **genuina de la cultura de la empresa.** La coherencia en todas las plataformas —ya sea en la página web, en redes sociales o en las ofertas de empleo— es fundamental para generar confianza y credibilidad.

Una comunicación eficaz con los candidatos es otro elemento crucial. Demuestra respeto y hace que los candidatos se sientan más cómodos y comprometidos. Más allá del idioma, la comunicación debe adaptarse a las necesidades y expectativas del solicitante. Esto incluye el tono que utilizas, el formato de los mensajes y los canales a través de los cuales te comunicas.

Construir una marca empleadora sólida también requiere voluntad de invertir tiempo y recursos. La creación de contenido, las campañas y la interacción con candidatos exigen esfuerzo, pero el retorno de la inversión puede ser significativo. Si una empresa tiene dificultades para atraer a los candidatos adecuados, puede que necesite reflexionar sobre sus prácticas actuales y estar abierta al cambio. Esto podría implicar replantear las ofertas de empleo, actualizar las políticas internas o simplemente escuchar más atentamente el feedback de candidatos y empleados.

En última instancia, adoptar un cambio de mentalidad es esencial. El mercado laboral está en constante evolución, y las empresas que son flexibles y están dispuestas a adaptarse tienen más probabilidades de tener éxito. La marca empleadora debe entenderse como un proceso continuo, que se revisa y perfecciona de manera regular.



Preboarding y Onboarding

El preboarding es una parte esencial del proceso de onboarding. El onboarding se refiere a la integración sistemática de nuevos empleados en una empresa. Su objetivo es que la transición sea lo más fluida posible, para que los nuevos miembros del equipo se sientan rápidamente cómodos, comprendan la cultura corporativa y puedan asumir eficazmente sus tareas. Un onboarding bien planificado y estructurado fomenta la motivación, favorece la retención a largo plazo y aumenta la productividad. Las actividades de onboarding abarcan desde el primer contacto y la preparación del primer día de trabajo hasta la integración profesional y social del empleado en la empresa.. Por tanto, el proceso acompaña a los nuevos empleados durante sus primeras semanas y meses. Medidas estructuradas y una comunicación abierta facilitan su adaptación y sientan las bases para una cooperación exitosa y una fidelización duradera.

Un proceso de onboarding estructurado comienza antes del primer día de trabajo y acompaña al empleado durante sus primeras semanas y meses en la empresa. Para las empresas, la búsqueda de nuevos empleados supone tiempo y costes. Resulta especialmente frustrante que, tras un proceso de selección laborioso, el nuevo empleado dimita al poco tiempo.

■ Ejemplo: En Italia, para muchas empresas, los problemas de retención comienzan durante la fase de onboarding. Según un estudio de Gallup, el 78 % de los empleados afirmó que su experiencia de onboarding fue deficiente. Además, el 43 % de los directivos reconoció que el proceso de onboarding de su empresa era ineficaz..

Las razones suelen ser, por ejemplo, expectativas no cumplidas, roles poco claros o falta de feedback por parte de los superiores. Un proceso de onboarding estructurado y sistemático puede contrarrestar estos problemas



Proceso de onboarding – 4 pilares clave para la integración

Para garantizar una integración fluida y eficaz de las nuevas incorporaciones en el equipo, la empresa debe centrarse en cuatro pilares: Cumplimiento, Claridad, Cultura y Conexión

Cumplimiento

- Las medidas obligatorias requeridas para los nuevos empleados
- Documentos que debe aportar el nuevo empleado o provisión del puesto de trabajo y materiales necesarios

Clarificación

- En qué medida los nuevos empleados comprenden sus funciones y las expectativas

Cultura

- Informar a los nuevos empleados sobre la cultura empresarial

Conexión

Cómo de aceptados y valorados se sienten los nuevos empleados

El proceso de onboarding

Las empresas deben diseñar su proceso de onboarding de manera que abarque todos los niveles relevantes para integrar con éxito a los nuevos empleados. El proceso se divide en tres fases y cubre los niveles técnico, relacionado con el contenido y social. No se trata solo de transmitir conocimientos técnicos, sino también de lograr la integración social en el equipo y la identificación con la cultura corporativa. Un nuevo empleado debe sentirse bienvenido y valorado para estar motivado y ser productivo..



Las fases del onboarding:

Preboarding

El período entre la firma del contrato y el primer día de trabajo..

Orientación

Desde el primer día de trabajo hasta aproximadamente los 3 meses.

Integración

Aproximadamente hasta el final del sexto mes.



Las empresas deberían implantar un proceso de onboarding estructurado con:

- contacto regular
- criterios claros de rendimiento
- reuniones de feedback
- énfasis en los valores de la empresa y en las interacciones interpersonales.

Los estudios muestran que los empleados valoran especialmente tres medidas clave de onboarding: la presentación a los compañeros, un plan de acogida concreto y un puesto de trabajo completamente equipado. Son precisamente estos aspectos los que ayudan a los nuevos empleados a adaptarse rápidamente a la empresa. Para muchos, también es importante contar con una persona de contacto..

Por lo tanto, las medidas clave incluyen:

- Paquete de bienvenida antes del primer día de trabajo con toda la información importante.
- Reunión de bienvenida y sesión introductoria detallada el primer día de trabajo que ofrezca una buena visión general de la empresa.
- Presentación del equipo como base para la integración en el grupo

- La inducción y, en su caso, la formación familiarizan a los nuevos empleados con procesos, sistemas y herramientas importantes.
- Las reuniones periódicas de feedback permiten aclarar dudas e incertidumbres en una fase temprana.
- Asignar un buddy/mentor suele facilitar y acelerar la adaptación de los nuevos compañeros a su nuevo entorno.

La descripción presenta un proceso ideal. No todas las medidas podrán aplicarse completamente en todos los casos. Tampoco es ese el objetivo. Se trata de mostrar las posibilidades de un proceso de onboarding bien estructurado.

Preboarding

Este periodo entre la firma del contrato y el inicio del trabajo es crucial para establecer una relación sólida con el nuevo empleado o aprendiz, vincularlo a la empresa y prepararlo internamente para su incorporación.



En esta fase, la comunicación es clave! Las empresas deben aprovechar este tiempo para comunicarse regularmente con el nuevo empleado y mantener un contacto constante. Este periodo es importante para generar compromiso, preparar un inicio fluido y ofrece numerosas oportunidades para mantenerse en contacto: las empresas deben compartir información clave sobre la empresa, el equipo y el puesto, aclarar dudas abiertas y —si procede— apoyar la reubicación con consejos prácticos. De este modo, el nuevo empleado estará bien preparado para sus tareas y alineado con la empresa.

A nivel interno, las empresas deben preparar un plan para las primeras semanas con tareas y objetivos claros, asegurando que el puesto esté listo y programando reuniones de seguimiento. También es importante informar al equipo sobre roles y responsabilidades.

Asignar un compañero de referencia o mentor formado facilita la integración temprana. Antes del primer día, el nuevo empleado debería recibir el horario del primer día, idealmente como parte de un paquete de bienvenida que incluya una carta o un pequeño detalle.

Especialmente para los aprendices, la fase de preboarding es fundamental para un inicio exitoso en la vida laboral. Las medidas son similares: es importante mantener un contacto cercano con los futuros aprendices. Cuanto más cercano sea el contacto, menos probable será que los jóvenes cambien de opinión. También es útil proporcionar información sobre el programa formativo y la empresa antes del inicio. Para retener a nuevos aprendices, es recomendable asignar mentores que los futuros aprendices conozcan antes de comenzar la formación (por ejemplo, durante una visita a la empresa)

y que estén disponibles para responder a sus preguntas durante este periodo. También es aconsejable empezar a integrar a los aprendices en cuanto se firma el contrato, por ejemplo, organizando una comida conjunta con otros aprendices y empleados o actividades de team building. En Alemania, el preboarding es especialmente importante para prevenir el llamado “ghosting” de aprendices: aquellos que firman el contrato pero no se presentan el primer día de formación.

Un preboarding eficaz fortalece el compromiso inicial y reduce el riesgo de abandono temprano tanto de empleados como de aprendices. Existen muchas maneras de generar lealtad hacia la empresa incluso antes del primer día de trabajo.

Fase de orientación

Primer día de trabajo

El primer día es crucial: tras un preboarding exitoso, es fundamental que se cumplan las expectativas del nuevo empleado en su primer día. El objetivo es que se sienta bienvenido. Ya ha sido informado previamente del horario del día, por lo que sabe qué esperar. Ejemplo de un programa exitoso:

- Bienvenida por parte de la dirección y el equipo, así como presentación al compañero/mentor
- Breve reunión introductoria con la dirección
- Recorrido por la empresa
- Entrega de elementos importantes para el puesto (herramientas, ropa de trabajo, llaves, etc.)
- Información general sobre la empresa y entrega de documentación
- Explicación del plan de acogida



- Presentación a los compañeros
- Almuerzo/café con supervisores y compañeros
- Invitación a reuniones importantes (reuniones periódicas, reuniones departamentales, etc.)
- Reunión final con la dirección o responsables de departamento al final del primer día (1ª reunión de feedback):
 - ¿Se han cumplido las expectativas?
 - ¿Quedan preguntas abiertas?
 - ¿Cuál es la impresión del primer día?

El primer día es especial para los aprendices y puede estar marcado por nerviosismo. Es importante crear un ambiente en el que los jóvenes se sientan cómodos, lo que implica que sus nuevos compañeros estén abiertos y bien informados sobre ellos. El procedimiento descrito debe adaptarse a los aprendices.

- Para un grupo más grande de nuevos aprendices, es recomendable organizar un “evento de bienvenida” centrado en presentar el programa formativo, a los formadores y a la empresa, y en facilitar que los aprendices se conozcan entre sí.

Primera semana de trabajo

Un plan de acogida estructurado, con tareas y objetivos claros, ofrece orientación y seguridad desde el inicio. Es fundamental que los empleados sepan qué se espera de ellos y cómo pueden adaptarse a su puesto. Durante la primera semana, se familiarizan con sus áreas de responsabilidad. El compañero/mentor les ayuda a integrarse. Al final de esta semana, es importante realizar una reunión detallada de feedback.

La primera semana en resumen:

- Se han discutido las responsabilidades
- Se han organizado reuniones con compañeros para presentar al nuevo empleado
- Se ha realizado una reunión inicial con el responsable
- Se han programado reuniones periódicas con el compañero/mentor
- Se han discutido expectativas, objetivos, horario y tareas para los primeros 6 meses
- Se han programado medidas de acogida (por ejemplo, cursos de formación)
- Se ha proporcionado formación sobre el sistema informático
- Se han explicado los procedimientos formales (registro horario, solicitudes de vacaciones, horas extra, normas de sustitución, etc.)
- Se ha programado una reunión de feedback al final de la semana:
 - ¿Qué ha disfrutado el empleado durante la semana?
 - ¿Qué no le ha gustado?
 - Aclaración de dudas pendientes

Se recomienda también realizar una reunión de feedback tras la primera semana con los aprendices, en la que se analicen experiencias positivas y negativas y se aclaren posibles incertidumbres.

Los tres primeros meses

En las primeras semanas, la presencia de responsables/supervisores y el diálogo continuo son fundamentales para la integración a largo plazo. Las reuniones periódicas de feedback (una vez por semana) apoyan el desarrollo del empleado y son esenciales para acompañar y adaptar el proceso de acogida. Asimismo, se recomienda realizar reuniones de feedback regulares con los aprendices.



Medidas recomendadas tras 4 a 8 semanas:

- Se han realizado reuniones de feedback con el supervisor
- Se han establecido acuerdos sobre objetivos
- Se han analizado oportunidades de Desarrollo
- Se han identificado necesidades de formación adicional

Tras 3 meses

- Se han llevado a cabo reuniones de feedback con el supervisor
- Se ha evaluado el proceso de onboarding

Fase de integración

Durante la fase de integración, el empleado debe asumir progresivamente más responsabilidades y trabajar de forma cada vez más autónoma. Las reuniones de feedback siguen siendo esenciales en esta etapa. Deben programarse encuentros periódicos con el supervisor/gerente. Las conversaciones con el compañero o mentor continúan siendo de gran ayuda durante esta fase.

En el caso de los aprendices, se recomienda que el intervalo entre reuniones de feedback durante todo el programa no supere los tres meses, ya que de lo contrario los problemas pueden acumularse hasta resultar difíciles de resolver. De nuevo, el principio es claro: la comunicación es clave! Un buen ejemplo es un estudio realizado en Alemania (iniciativa Zvielauf de la WHKT). Según los resultados, la falta de comunicación y de habilidades para resolver conflictos es la principal causa de problemas en las relaciones de formación. En muchos casos, los problemas existentes no fueron reconocidos a tiempo o simplemente no se abordaron. Los conflictos, a menudo provocados por dificultades de aprendizaje

y rendimiento, así como por problemas de motivación, son las principales razones del abandono formativo. Estos pueden detectarse a tiempo y resolverse mediante una comunicación regular y honesta.

Reunión de feedback en el proceso de onboarding: algunas reglas y consejos

Las reuniones de feedback desempeñan un papel central en el proceso de onboarding. Permiten un intercambio más profundo sobre competencias profesionales y personales. Una buena cultura de feedback beneficia a todos y es también una herramienta eficaz de desarrollo. Para dar y recibir feedback correctamente, deben tenerse en cuenta algunos aspectos.

El feedback puede incluir tanto aspectos positivos como negativos. Al dar feedback, es fundamental comunicar los puntos de manera que se eviten actitudes defensivas o frustración. Como regla general, quien ofrece feedback debe partir de su impresión personal y responder a solicitudes de cambios de comportamiento que faciliten la colaboración.

La mejor forma de gestionar conversaciones de feedback es seguir estas pautas:

- Crear un ambiente cordial y tranquilo
No mantener la conversación de forma apresurada; buscar un entorno tranquilo donde se pueda hablar sin interrupciones. Al ofrecer críticas, dejar claro que se valora a la persona, pero que se está insatisfecho con determinados aspectos del rendimiento.



■ **Mantener una actitud y tono respetuosos**

Esto genera apertura y confianza, y ofrece espacio para que la otra persona exprese su opinión o crítica, permitiendo también que la empresa reciba feedback para mejorar.

■ **Describir el comportamiento, no juzgar!**

La situación o el comportamiento de la otra persona debe describirse de forma objetiva. Evitar juicios como: “No me gustó nada”..

■ **Ser específico en las afirmaciones**

Describir situaciones concretas y ejemplos recientes. Y, sobre todo, evitar generalizaciones

■ **Justificar el propio punto de vista**

Cuanto más fundamentado esté el feedback y el consejo, mayor será la probabilidad de que sea aceptado.

■ **Abordar aspectos que puedan cambiarse**

Ofrecer sugerencias constructivas y soluciones que el destinatario realmente pueda aplicar.

■ **Regla básica importante: usar mensajes en primera persona (“yo”) y no en segunda (“tú”)**

Por ejemplo: “Yo percibí que...”. Evitar frases como: “Lo hiciste completamente mal”.

■ **Explicar cómo uno se sintió en determinadas situaciones**

Esto ayuda a mejorar la comprensión mutua.

■ **Asegurar que el feedback sea bien recibido y que la persona esté abierta a sugerencias**

■ **No centrarse solo en los aspectos negativos**

También utilizar elogios y palabras de reconocimiento. Consejo: aplicar la técnica del “sándwich”, situando la crítica entre dos aspectos positivos.

Es recomendable preparar bien la reunión de feedback. Pueden utilizarse formularios de evaluación; un ejemplo puede encontrarse en el anexo. Es importante señalar que dar feedback no significa dar instrucciones. La reunión de feedback no está pensada para cambios menores en procesos de trabajo, sino —como se ha indicado— para un intercambio más profundo sobre competencias profesionales y personales. Las reflexiones, sugerencias de mejora y solicitudes se registran para la reunión. Posteriormente, el feedback se formula y revisa: ¿es comprensible?, ¿se centra únicamente en aspectos negativos?, ¿está libre de reproches?, ¿incluye sugerencias concretas de mejora?

La reunión de feedback ofrece al supervisor/gerente/formador la oportunidad de expresar su punto de vista. El empleado también tiene la oportunidad de mejorar, al conocer lo que hace bien y dónde existe potencial de mejora.

Idealmente, los puntos clave de la conversación deben recogerse por escrito, especialmente si se han fijado objetivos y medidas concretas. Esto facilita el seguimiento posterior y refuerza los acuerdos. También es recomendable entregar al aprendiz o empleado una copia del resultado.



Medidas de apoyo para la integración

En la descripción de las distintas fases del onboarding ya se han mencionado numerosas medidas de coaching y apoyo.

El **compañero/mentor** desempeña un papel especialmente importante en el onboarding. Por ello, debe estar preparado para sus tareas. Esto comienza con el proceso de selección: debe tratarse de un compañero con experiencia, buenas habilidades sociales, que conozca bien la empresa, sea buen comunicador, empático y digno de confianza. Su rol debe definirse claramente. Su función es apoyar la integración social y cultural del nuevo empleado o aprendiz, promoviendo la confianza y el sentido de pertenencia. Para ello, el mentor recibe información previa sobre las expectativas y el proceso de la empresa. Para desempeñar correctamente su función, el compañero debe disponer de tiempo suficiente y del plan formativo del nuevo empleado.

Las medidas internas de apoyo y coaching también incluyen:

- Generar confianza
- Reforzar la autoestima (transmitiendo reconocimiento y sentido de pertenencia)
- Establecer relaciones de apoyo
- Comunicación en igualdad
- Escucha activa
- Ofrecer feedback constructivo
- Orientación a objetivos
- Fomentar la autonomía y la acción independiente
- Promover el aprendizaje autónomo y el empoderamiento entre jóvenes empleados y aprendices
 - Fomentar el aprendizaje independiente
 - Asignar tareas desafiantes pero alcanzables
- Proporcionar recursos

Además de estas medidas internas, en los países socios del proyecto también existen medidas de apoyo externas. En Grecia y Alemania se ofrece apoyo en competencias digitales y empresariales. En Alemania también existen cursos de idiomas, seminarios de sostenibilidad y preparación de exámenes. En España hay oportunidades de aprendizaje online y cursos de mentoría y coaching.

Onboarding en los países socios: similitudes y diferencias

Existen varias similitudes entre los países socios del proyecto (Alemania, Italia, España y Grecia). Por ejemplo, el proceso de onboarding es más común en grandes empresas que en pymes. Las herramientas utilizadas en el proceso también son similares. En todos los países puede observarse una cierta relevancia del onboarding.

Por otro lado, existen diferencias significativas en relación con el onboarding. En la mayoría de estos países, el concepto de preboarding es poco conocido o no se utiliza. En Alemania, como se mencionó anteriormente, el preboarding es especialmente importante en el sector formativo, sobre todo para prevenir el "ghosting" de aprendices. El Centro de Competencia para la Seguridad de Mano de Obra Cualificada (KOFA) publica en Alemania artículos científicos centrados en pymes y ofrece apoyo práctico gratuito en planificación y gestión de personal, incluyendo recomendaciones, listas de verificación y ejemplos para la contratación y retención. Un ejemplo reciente es el programa de mentoría "VerAplus".,



El programa, gestionado por el “Senior Expert Service”, está dirigido a aprendices y busca mejorar las tasas de finalización. VerAplus conecta a aprendices con profesionales jubilados mediante un acompañamiento individual (1 aprendiz, 1 experto) y ofrece apoyo ante problemas formativos o personales. Además, cuenta con apoyo externo de la agencia juvenil y formación adicional para convertir a formadores en “coaches” o guías de aprendizaje.

En **Italia y Grecia**, solo unas pocas empresas ofrecen un proceso de onboarding en varias fases. Las instituciones también brindan poco apoyo respecto a la importancia del onboarding en el sector de la construcción. En España, en cambio, la normativa desempeña un papel muy relevante. Por ejemplo, las regulaciones de seguridad y prevención son obligatorias en el proceso de onboarding. A diferencia de Italia, en España muchas herramientas de onboarding se utilizan en formato online.

demás, en **Alemania**, las cámaras de comercio y de oficios ofrecen apoyo y asesoramiento tanto en el onboarding como posteriormente en el proceso, por ejemplo para resolver conflictos y prevenir abandonos formativos. Supervisores (“Lehrlingswarte”) del sector artesanal también están disponibles para asesoramiento y mediación. Las empresas pueden recurrir a apoyos adicionales en casos de dificultades de aprendizaje y rendimiento, que suelen ser otra causa importante de abandono formativo.

Por ejemplo, las agencias de empleo alemanas ofrecen el programa “Assistierte Ausbildung” (formación asistida), en el que un supervisor ayuda a los jóvenes a completar su formación, incluyendo preparación de exámenes, seguimiento en el centro formativo, resolución

de conflictos privados, laborales o de idioma alemán. No supone costes ni para la empresa ni para el aprendiz, ya que está financiado por la agencia de empleo. El plan de apoyo se elabora en colaboración con la empresa formadora y el centro educativo.

Gestión de la retención

Por último, analicemos la fase posterior al onboarding: la gestión de la retención.

Una retención eficaz se basa en aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados. Es más probable que permanezcan en la empresa cuando se sienten valorados, apoyados y con oportunidades de desarrollo profesional.

Áreas clave de actuación:

- Carrera y perspectivas de desarrollo
Itinerarios profesionales claros, feedback periódico y acceso a formación refuerzan el compromiso a largo plazo. Mostrar perspectivas futuras es también un factor importante para retener aprendices. Durante la formación, es recomendable hablar sobre las oportunidades disponibles después y cómo la empresa puede apoyar en ese proceso.

- Cultura corporativa positiva
Comunicación transparente, participación de los empleados y una cultura de feedback respetuosa fortalecen la identificación con la empresa. Las actividades en equipo favorecen la cohesión

- Reconocimiento y valoración
Reconocer el rendimiento mediante feedback, mayores responsabilidades o promociones

En el caso de los aprendices, es importante reforzar sus competencias en áreas donde presenten debilidades. Permitirles asumir responsabilidades, por ejemplo gestionando y manteniendo la página de la empresa en redes sociales.



Conclusiones finales

El manual “Job Orientation – Better Fit” ofrece un marco estructurado y práctico para apoyar a las empresas (del sector de la construcción) en la mejora de los procesos de reclutamiento y onboarding. Responde a un mercado laboral en rápida transformación, marcado por la digitalización, los requisitos de sostenibilidad, los cambios demográficos y la creciente escasez de mano de obra cualificada. Los resultados y metodologías presentados confirman que prevenir el abandono temprano y mejorar la estabilidad de la plantilla requiere un enfoque holístico que abarque todo el recorrido del empleado, desde el primer contacto hasta la integración a largo plazo



Sobre el proyecto

“Job Orientation – Better Fit (JOB)” es un proyecto financiado por Erasmus+. Su objetivo principal es reducir la tasa de abandono formativo optimizando el ajuste entre los intereses profesionales de los candidatos y las necesidades reales de las empresas, incorporando también la fase de onboarding. Esto implica ofrecer apoyo individualizado a nuevos aprendices o empleados desde el inicio, con el fin de compensar posibles carencias y garantizar una transición exitosa al equipo. El enfoque se centra en la orientación profesional, el reclutamiento y el acompañamiento individual.

Como parte del proyecto, se analizaron y compararon los requisitos de las empresas con el potencial de los solicitantes. A partir de ello, se definieron medidas y herramientas adecuadas para el reclutamiento y el onboarding, que se resumen en este manual. Estas medidas se complementaron con formaciones prácticas basadas en talleres para su implementación en empresas.

Consorcio del Proyecto

Cinco socios de cuatro países participaron en el proyecto: Alemania, Italia, España y Grecia:





Annex 1

Annex 1: Checklist de Onboarding

La siguiente lista de verificación cubre el preboarding y las distintas fases del onboarding. Debe adaptarse a las circunstancias y necesidades específicas de cada empresa.

CHECKLIST

1. Antes del primer día de trabajo (fase de preboarding)

Inicio: Tras la firma del contrato

¡Comunícate con el nuevo empleado!

- **Mantener contacto regular con el empleado**
- **Proporcionar información importante sobre la empresa, el equipo y el puesto**
- **Aclarar cualquier duda pendiente**
- **Invitarle a eventos de la empresa**

Preparativos administrativos

- ☐ Cr Crear expediente personal
- ☐ Solicitar documentación (tarjeta de la seguridad social, etc.)

- ☐ Tarjetas de visita
- ☐ Llaves
- ☐ Permiso de aparcamiento
- ☐ Abono transporte público
- ☐ Ropa de trabajo
- ☐ Herramientas

Preparar el puesto de trabajo (según necesidad)

- ☐ Datos de acceso
- ☐ Ordenador
- ☐ Dirección de correo electrónico
- ☐ Teléfono y número de teléfono
- ☐ Licencias
- ☐ Puestos de trabajo
- ☐ Incluir al empleado en listas, listas de distribución y organigramas
- ☐ Tarjeta de identificación
- ☐ Placa identificativa

Preparar información sobre la empresa (según necesidad)

Organigrama
Directrices y valores de la empresa
Estilo de trabajo
Normas de etiqueta profesional
Contactos externos importantes
Próximas formaciones
Código de conducta



Preparación e información para empleados internos (según necesidad)

- ☐ Informar al equipo sobre el nuevo compañero
- ☐ Definir responsabilidades
- ☐ Acordar y comunicar el área de responsabilidad del nuevo empleado
- ☐ Elaborar y comunicar el plan formativo con responsabilidades
- ☐ Designar y preparar un compañero/mentor
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

Además: para nuevos empleados que necesiten trasladarse (según necesidad)

- ☐ Información sobre búsqueda de vivienda
- ☐ Guarderías
- ☐ Colegios
- ☐ Actividades de ocio
- ☐ Empresas de mudanza
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

Información para el nuevo empleado

- ☐ Informar sobre el horario del primer día de trabajo (¿Cuándo empieza? ¿Quién lo recoge y dónde? ¿Qué debe traer? ¿Cuándo termina el primer día?)
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

Paquete de bienvenida (según necesidad)

- ☐ Carta de bienvenida
- ☐ Agenda del primer día
- ☐ Invitación a eventos de equipo y reuniones
- ☐ Información relevante de la empresa (ver arriba)
- ☐ Regalo de bienvenida
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____



CHECKLIST

1. El primer día de trabajo

Procedimiento

- ☐ Bienvenida personal por parte de la dirección o responsable de departamento
- ☐ Presentación y bienvenida al equipo
- ☐ Reunión introductoria con la dirección
- ☐ Recorrido por la empresa (almacén de materiales, vestuarios/baños, sala de descanso, cafetería, fotocopidora, salidas de emergencia, etc.)
- ☐ Entrega de todos los elementos necesarios (ropa de trabajo, herramientas, teléfono, accesos, llaves, etc.)
- ☐ Información general sobre la empresa (organigrama, misión, área de negocio, contactos importantes, etc.)
- ☐ Explicación del plan de acogida
- ☐ Presentación al compañero/mento
- ☐ Almuerzo/café con supervisor y compañeros
- ☐ Invitación a reuniones importantes (reuniones periódicas, reuniones departamentales, etc.)
- ☐ Reunión final con dirección o responsables al final del primer día:
 - ¿Se han cumplido las expectativas?
 - ¿Quedan preguntas pendientes?
 - ¿Cuál es la impresión del nuevo empleado?

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

1. Primera semana de trabajo

General (según necesidad)

- ☐ Se han acordado reuniones con compañeros; el equipo se ha presentado
- ☐ Se han definido responsabilidades
- ☐ Se ha realizado una reunión inicial con el supervisor y se han fijado próximas citas
- ☐ Se han discutido expectativas, objetivos, horario, tareas y proyectos para los primeros 6 meses
- ☐ Se han programado reuniones periódicas con el compañero/mentor
- ☐ Se han planificado medidas de formación/inducción
- ☐ Se han organizado reuniones con proveedores, clientes o socios
- ☐ Se ha realizado formación sobre el sistema informático
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

Procedimientos formales explicados (según necesidad)

- ☐ Registro horario
- ☐ Solicitudes de vacaciones
- ☐ Archivo de de documentos
- ☐ Normas de sustitución
- ☐ Horas extra
- ☐ _____



CHECKLIST

1. Tras 4 a 8 semanas

- ☐ Se ha realizado reunión de feedback con el supervisor
- ☐ Se han establecido objetivos
- ☐ Se han analizado oportunidades de Desarrollo
- ☐ Se han identificado y planificado necesidades de formación adicional
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

1. De forma continua o hasta el final del proceso de onboarding

- ☐ Se han realizado reuniones periódicas de intercambio con el compañero/mentor
- ☐ Se han llevado a cabo reuniones periódicas de feedback con el responsable (por ejemplo, semestrales)
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____



Annex 2: Plantilla para un formulario interno de evaluación del personal

Nombre del empleado: _____

Evaluación del período: d e _____ a _____

Áreas de trabajo / tareas realizadas:

ÉTICA DE TRABAJO	1	2	3	4	5
INTERÉS POR EL TRABAJO	☐	☐	☐	☐	☐
COMPROMISO/MOTIVACIÓN	☐	☐	☐	☐	☐
PERSEVERANCIA Y RESILENCIA	☐	☐	☐	☐	☐
FIABILIDAD	☐	☐	☐	☐	☐
DILIGENCIA	☐	☐	☐	☐	☐
AUTONOMÍA	☐	☐	☐	☐	☐
RESULTADOS DEL TRABAJO	☐	☐	☐	☐	☐
PUNTUALIDAD	☐	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐	☐
COMPORTAMIENTO SOCIAL	1	2	3	4	5
RELACIÓN CON SUPERVISORES	☐	☐	☐	☐	☐
RELACIÓN CON COMPAÑEROS	☐	☐	☐	☐	☐
RELACIÓN CON CLIENTES	☐	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐	☐

Observaciones:

Fecha

Firma



Annex 3: Plataformas de aprendizaje y evaluación

www.khanacademy.org/math/basic-geo

www.numbas.mathcentre.ac.uk

www.europa.eu/europass/digitalskills/screen/home

www.mydigiskills.eu/

www.123test.com/spatial-reasoning-test/

www.psychologytoday.com/us/tests/iq/visual-spatial-intelligence-test

www.50languages.com/de/test/start-test/el/1

www.greek-out.com/

www.sprachtest.de/

Normativa de seguridad

www.cursoriesgoslaborales.com/examen-prevencion-de-riesgos-laborales/

www.lernportal.bgbau.de

www.testo-unico-sicurezza.com/DEMO/

Competencias profesionales relacionadas con el puesto:

www.100fachbegriffe.planet-beruf.de/

www.diccionariodelaconstruccion.com/

www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html



Referencias

ActivateHR. Fünf Wege für erfolgreiches Retention Management
www.activate-hr.de/hr-trends/retention-management/

Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). 21st century skills and Competences for new Millennium learners in OECD countries. In: OECD Education Working Papers. www.oecd.org/en/publications/21st-century-skills-and-competences-for-new-millennium-learners-in-oecd-countries

Asana. (2025). Unternehmenskultur: Definition, Beispiele & Aufbau.
www.asana.com/de/resources/types-organizational-culture

ATS STEM (2022). Assessment of Transversal Skills in STEM.

Dr. Talya Bauer (2025). The 5 C's of Employee Onboarding. www.preppio.com/blog/the-5-cs-of-onboarding

Bird, J. (2025). How to use the STAR interview response technique. www.indeed.com/career-advice/interviewing/how-to-use-the-star-interview-response-technique

Bundesagentur für Arbeit. Information on job orientation.
www.arbeitsagentur.de/bildung

Businesspeople. Offerte di lavoro.
www.businesspeople.it/lavoro/ecco-come-sono-cambiate-le-offerte-di-lavoro-delle-aziende/

Cambridge University Press & Assessment (2022). Digital assessment research overview.
www.cambridgeassessment.org.uk

Careerstructure. Jobs in Italy.
www.careerstructure.com/jobs/in-italy

Cedefop (2023). Vocational education and training in Spain.
www.cedefop.europa.eu/en/publications/4214

Confindustria (2024). Valutazione delle politiche pubbliche.
www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/valutazione-delle-politiche-pubbliche/dettaglio/indagine-lavoro-2024

Coursera Staff (2024). 12 good interview questions for employers to ask job candidates.
www.coursera.org/articles/good-interview-questions

Digital Competence Framework for Vocational Education and Training. (n.d.). Competencia digital de centros educativos – INTEF.
www.intef.es/competencia-digital-educativa/competencia-digital-centros-educativos/

Digital Skills and Jobs Platform (2024). Spain: a snapshot of digital skills.
www.digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/briefs/spain-snapshot-digital-skills

EU Funding Portal (2024). Digital skills assessment initiatives. www.ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal



European Commission (2023). European Digital Education Hub. www.education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/european-digital-education-hub

European Commission (2024). Forward-looking projects in digital education. www.education.ec.europa.eu/news/funding-available-for-forward-looking-projects-in-digital-education

Evangelista, L. (2025). Normativa (spiegata) sull'orientamento scolastico in Italia e in Unione Europea. [www.orientamento.it/normativa-sullorientamento-scolastico-in-italia-e-in-unione-europea/:contentReference\[oaicite:4\]{index=4}](http://www.orientamento.it/normativa-sullorientamento-scolastico-in-italia-e-in-unione-europea/:contentReference[oaicite:4]{index=4})

Heinsberg, T., Müller, L., & Rehbold, R. R. (2016). Analyse und Bewertung ausgewählter Kompetenzfeststellungs- und Anerkennungsverfahren. www.fbh.uni-koeln.de/

HR-link (2024). Report Competenze www.hr-link.it/report-competenze-2024/

Husain, F. N. (2021). Digital assessment literacy: The need of online assessment literate educators. *International Education Studies*, 14(10), 65–76. www.files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1319463.pdf

Indeed. Construction job in Italy, Offerte lavoro www.it.indeed.com/q-construction-job-in-italy-offerte-lavoro.html

Indeed Editorial Team (2025a). 13 tips for interviewing candidates. www.indeed.com/career-advice/interviewing/interview-candidate

Indeed Editorial Team (2025b). 69 good interview questions to ask candidates. www.indeed.com/career-advice/interviewing/good-interview-question-to-ask

Indeed Employer Content Team (2025). Buddy-System www.indeed.com > hire > info > buddy-system

ISTAT. Statistiche economiche. Industria e costruzioni www.istat.it/statistiche-per-temi/economia/industria-e-costruzioni/

Jurāne-Brēmāne, A. (2021). The digital transformation of assessment: Challenges and opportunities. *Human, Technologies and Quality of Education*. www.doi.org/htqe.2021.25-Jurane-Bremane

KOFA, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2025). Artikel zu Onboarding und Checkliste Onboarding. www.kofa.de/mitarbeiter-finden/rekrutierung/onboarding/#c20714

LinkedIn Community. (n.d.). Here's how you can make asking questions during a construction interview count. www.linkedin.com/advice/0/heres-how-you-can-make-asking-questions-during-construction-jvnuf



Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. (n.d.). Spanish educational system: Novedad. www.educagob.educacionfpydeportes.gob.es/ensenanzas.html

Ministero dell'Istruzione e del Merito. (2022). Linee guida per l'orientamento. Decreto Ministeriale n. 328. www.mim.gov.it/documents/20182/0/linee_guida_orientamento-2-STAMPA.pdf/

Ministry of Education and Vocational Training. (n.d.). Bienvenido a la Web del Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. www.educacionfpydeportes.gob.es/portada.html

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW). (2021). Potenzialanalyse. Schülerinnen und Schüler entdecken ihre Stärken – in der Beruflichen Orientierung. www.broschueren-service.mags.nrw/mags/flipbook/5353

Miuristruzione (2024). Lingue nel mondo del lavoro www.miuristruzione.it/36839-le-lingue-piu-richieste-nel-mondo-del-lavoro-nel-2024/

Organic Law 3/2020 (LOMLOE) (2020). Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-17264

Randstad. (n.d.). Your guide to a perfect job interview. www.randstad.ca/job-seeker/career-resources/job-interviews/

Papershift, Autor: Sandy Lanuschny (2025). Onboarding – Definition und Bedeutung. www.papershift.com/lexikon/onboarding#onboarding-definition

Personalmanager (2020). Mentoring- und Buddy-Programme im Onboarding, www.personal-manager.at/starthilfen-was-mentoring-und-buddy-programme-leisten/

Softgarden (2024). Onboardingmaßnahmen. www.softgarden.com/de/

Softgarden (2025). Onboarding – neue Mitarbeitende optimal integrieren. www.softgarden.com/de/

Springer-Professional (2025). Auf schlechtes Onboarding folgt Offboarding. www.springerprofessional.de/mitarbeiterbindung/personalentwicklung/auf-schlechtes-onboarding-folgt-offboarding/23702412

Westdeutscher Handwerkskammertag. Gründe für Ausbildungsabbrüche. Ergebnisse einer repräsentativen EMNID-Befragung von Jugendlichen, Ausbildern und Berufskollegslehrern, Düsseldorf (2001)

Westdeutscher Handwerkskammertag (2013). Handreichung für Experten zur Durchführung einer Qualifikationsanalyse, p. 6-9.

Westdeutscher Handwerkskammertag. Kommunikation und Motivation in der Ausbildung. Leitfaden für Ausbilder in Handwerksbetrieben