



Presentación del perfil laboral de un Gerente del bienestar laboral para prevenir y combatir el estrés laboral

IO2 - Definición del perfil profesional del Gerente del bienestar laboral y del currículo de formación

Cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea



Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente la opinión del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

Tipo de documento:	Producto (Resultado Intelectual-IO)
Versión del documento:	4.0
Fecha de inicio de la preparación del documento:	2020-07-01
Fecha de finalización del documento (versión final):	2021-02-2021
Clasificación:	Público
Fecha de inicio del proyecto:	2019-09-01
Fecha de finalización del proyecto:	2022-08-31
Fecha de inicio del entregable:	M11
Fecha de entrega:	M17

REGISTRO DE REVISIÓN DE DOCUMENTOS

Versión	Fecha	Descripción	Autor
01	2020-09	Borrador para los socios	Federica Lo Cascio
02	2021-01	Aplicación de las aportaciones y comentarios de los socios	Federica Lo Cascio
03	2021-01	Revisión del nivel del MEC tras el debate interno entre los socios y la consulta a la Agencia Nacional	Federica Lo Cascio
04	2021-02	Versión Fina	Federica Lo Cascio, Annmarie Gorenc Zoran

Autor principal: Federica Lo Cascio (SINERGIE)

Colaboradores: Patrícia Costa and Sílvia da Silva (ISCTE-UIIL); Annmarie Gorenc Zoran and Katja Kragelj Mikolič (FOS); Ester Snedec (DRPDNM); Dzvenyslava Ostapyuk (PSYCHO); Dzhaner Ahmed (FYG); Julia Bahushi (IED), Célia Nunes (EPRALIMA)

RESUMEN EJECUTIVO

El 2º Producto Intelectual del proyecto WELLY tiene como objetivo describir el Perfil Profesional del Gerente de Bienestar Laboral y definir el Currículo de Formación para adquirir los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para el adecuado desempeño del rol profesional.

Este documento consta de dos secciones diferentes e interconectadas:

- O2 - A1: O2 - A1: Definición de las competencias que el Gerente del Bienestar Laboral debe tener y/o adquirir a través de un curso de formación;
- O2 - A2: Construcción de un nuevo pliego de condiciones de la profesión y Plan de Estudios para el perfil profesional.

En el primer apartado se ha descrito la figura profesional del (Gerente del Bienestar Laboral - GBL (Work Well-being Manager – WWM)) según 7 áreas de Competencia y se ha detallado en términos de conocimientos, habilidades y competencias.

Las 7 áreas de competencia (C) identificadas para el GBL son:

- C1 - Comunicación;
- C2 - Pensamiento analítico y crítico;
- C3 - Construcción de relaciones e inteligencia emocional;
- C4 - Liderazgo estratégico y organizativo;
- C5 - Andragogía, transferencia de conocimientos y metodologías de apoyo;
- C6 - Gestión de la discapacidad y la diversidad;
- C7 - Gestión del estrés y felicidad en el trabajo.

En la segunda sección, la atención se ha desplazado hacia las tareas y actividades de las que se encarga el Gestor del Bienestar Laboral dentro de una organización y se ha definido una lista de 10 Tareas Profesionales (TP):

- PT1 - Evaluar las condiciones reales del lugar de trabajo;
- PT2 - Crear un ambiente acogedor y estimulante;
- PT3 - Desarrollar buenas relaciones en toda la organización;
- PT4 - Incorporar las mejores prácticas de igualdad, diversidad e inclusión;
- PT5 - Planificar y aplicar medidas para un lugar de trabajo justo y saludable;
- PT6 - Gestionar los programas y servicios de bienestar;
- PT7 - Ser responsable de los informes de los programas de bienestar para recoger y analizar los datos y la información;
- PT8 - Trabajar codo con codo con otros líderes empresariales para ayudar a prevenir enfermedades y dolencias y mejorar la salud en general;
- PT9 - Presentar actualizaciones e informes regulares sobre el progreso de la población y cómo ha mejorado desde la implementación de los programas de salud;
- PT10 - Ser responsable del bienestar relacionado con el interior y el exterior.

Contents

EXECUTIVE SUMMARY	iError! Marcador no definido.
Partners	iError! Marcador no definido.
1. DEFINITION OF COMPETENCES THAT THE WORK WELL-BEING MANAGER SHOULD HAVE AND/OR ACQUIRE THROUGH A TRAINING COURSE (O2-A1).....	8
1.1 Introduction to the Work Well-being Manager professional figure	8
1.2 The Competency Matrix for the WWM: knowledge, skills, and competences	8
Thematic Box: Smart Working	20
1.3 Learning Outcomes for the Work Well-being Manager	23
2. BUILDING OF A NEW PROFESSION SPECIFICATIONS AND TRAINING CURRICULUM FOR THE PROFESSIONAL PROFILE (O2 - A2)	26
2.1 Professional Tasks of the Work Well-being Manager.....	26
2.2 Training Modules for the Work Well-being Manager.....	29
2.3 Teaching and Learning Methodologies.....	34
2.4 How long should the Training Course be.....	37
Greece	37
Italy	38
Portugal.....	41
Slovenia	iError! Marcador no definido.
Spain	iError! Marcador no definido.
Conclusions.....	47
IO2 in a nutshell.....	49
REFERENCES	50

Table 1. Work Well-being Manager Competency Matrix... **iError! Marcador no definido.**

Table 2. Competency relevance for Work Well-being Manager Training Course **iError! Marcador no definido.**

Table 3. Work Well-being Manager Competency (C) and Learning Outcomes (LOs) **iError! Marcador no definido.**

Table 4. Work Well-being Manager Job Description **iError! Marcador no definido.**

Table 5. Work Well-being Manager Training Course.....30

Table 6 – EQF5 standards in WELLY partners’ countries47

Figure 1. The four primary competences of HR managers**iError! Marcador no definido.**

Figure 2. The four pillars for creating an outcome-driving culture of well-being ... **iError! Marcador no definido.**

Figure 3. The WELLY Training Course media formats, teaching and learning methodologies36

Figure 4. The WELLY numbers49

Consortorio



FOS- Fakulteta za organizacijske študije
v Novem mestu (Eslovenia)

www.fos-unm.si



SINERGIE - Sinergie Società Consortile a
Responsabilità Limitata (Italia)

www.sinergie-italia.com



DRPDNM - Društvo za razvijanje
prostovoljnega dela Novo mesto
(Eslovenia)

www.nevladnik.info/si



PSYCHO - Psychometrics S.r.l. (Italia)

www.psychometrics.it



Instituto Universitario de Lisboa
(Portugal)

www.iscte.pt



EPRALIMA – Escola Profissional Doalto Lima
– Cooperativa de Interesse Publico e
Responsabilidade LImitada (Portugal)

www.epralima.com



IED - Institute of Entrepreneurship
Development (Grecia)

www.ied.eu



FYG – Instalofi Levante S.L. (España)

www.fygconsultores.com

1. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS QUE EL GERENTE DE BIENESTAR LABORAL DEBE TENER Y/O ADQUIRIR A TRAVÉS DE UN CURSO DE FORMACIÓN (O2-A1)

1.1 Introducción a la figura profesional del GERENTE DE BIENESTAR LABORAL - GBL

Ante el aumento exponencial de los problemas de estrés relacionados con el trabajo y la difusión de la depresión entre los ciudadanos europeos, el proyecto WELLY pretende establecer el papel del gestor del bienestar laboral (Work Well-being Manager - WWM) encargado de garantizar que las condiciones de trabajo diarias sean justas y tan saludables como sea razonablemente posible para cada empleado, de modo que la calidad de vida general en el trabajo mejore dentro de la organización y en las economías. El proyecto general pretende fomentar un enfoque proactivo y destacar el importante papel que pueden desempeñar los directivos en la reducción de los problemas de estrés. Por ello, el objetivo general del proyecto WELLY es desarrollar el perfil profesional de los directivos que trabajan en las PYMEs europeas, introduciendo el nuevo perfil profesional del GERENTE DE BIENESTAR LABORAL.

Éste tiene un papel transversal que aprovecha las competencias psicológicas, incluida la gestión de la diversidad (por ejemplo, raza, etnia, género, orientación sexual, estatus socioeconómico, edad, capacidad física, antecedentes religiosos; creencias de otras ideologías, etc.), especialmente cuando se trata de personas discapacitadas, ya que a menudo requieren ajustes específicos de su entorno de trabajo. Además, el Gerente de Bienestar Laboral coopera con otros departamentos para analizar los problemas causados, o que podrían causar estrés laboral, y para reducir los riesgos psicosociales y mejorar el compromiso y la participación de los empleados.

1.2 La matriz de competencias para el GBL: conocimientos, habilidades y competencias

El perfil profesional del Gerente de Bienestar Laboral y los Resultados del aprendizaje - LOs (Learning Outcomes) a alcanzar dentro del Curso de Formación han sido descritos de acuerdo al sistema de Matriz de Competencias que utiliza 3 tipos de descriptores

utilizados en el Marco Europeo de Cualificaciones (EQF): conocimientos, habilidades y competencias.

Antes de empezar, es necesario aclarar cuáles son los elementos clave de una matriz de competencias en el contexto del MEC:

- **Competencia:** es un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y características relacionadas con el desempeño de un aspecto significativo del ejercicio de una profesión.
- **Conocimientos:** los conocimientos se describen como teóricos y/o fácticos;
- **Habilidades:** las habilidades se describen como cognitivas (que implican el uso del pensamiento lógico, intuitivo y creativo) y prácticas (que implican la destreza manual y el uso de métodos, materiales, herramientas e instrumentos) necesarias para desarrollar soluciones creativas a problemas abstractos;
- **Competencias (responsabilidad y autonomía):** la competencia se describe como la capacidad del alumno de aplicar los conocimientos y habilidades de forma autónoma y con responsabilidad.

El punto de partida del Resultado Intelectual 2 es el marco de las competencias generales de los gestores de recursos humanos (RH), enriquecido por los aspectos clave surgidos como resultado del análisis realizado dentro del Resultado Intelectual 1, con el fin de describir las habilidades y capacidades clave que el Gestor de Bienestar Laboral debe poseer y dominar.

Los gestores de RRHH, tanto en el sector privado como en el público, son responsables de crear y mantener una plantilla productiva y un entorno de trabajo positivo. Para desempeñar esta función, los gestores de RRHH deben tener cuatro competencias principales:



Figura 1. Las cuatro competencias principales de los directores de RRHH

1. **Comunicación:** un director de RRHH debe ser capaz de comunicarse con todas las personas en el lugar de trabajo, desde el personal de línea hasta la dirección ejecutiva. Además, las habilidades de comunicación son esenciales para que los responsables de RRHH interactúen eficazmente con los proveedores de servicios externos, los líderes sindicales, los funcionarios públicos y los empleados, los posibles empleados y los colegas. Tienen que saber adaptar sus habilidades de comunicación a la audiencia y a la situación. Por ejemplo, los responsables de RRHH deben ser capaces de transmitir la importancia de las prácticas de empleo justas al equipo directivo de la empresa con la misma autenticidad y pasión que lo harían con los empleados de la plantilla.

2. **Pensamiento analítico y crítico:** la capacidad de análisis y de pensamiento crítico es imprescindible para los directores de RRHH. Un director de RRHH tiene que ejercer su buen juicio y participar en la toma de decisiones de alto impacto en varias áreas. La capacidad de analizar situaciones y ver las implicaciones de ciertas decisiones desde una perspectiva crítica es especialmente útil para los directores de RRHH. También participan en la representación de la empresa en asuntos relacionados con litigios laborales, lo que requiere que sean capaces de justificar las acciones de la empresa relacionadas con decisiones laborales como la contratación y el despido.

3. **La construcción de relaciones:** crear un equipo de trabajo cohesionado para alcanzar los objetivos de la organización y apoyar el desarrollo de la plantilla es una competencia que deben tener los directores de RRHH. Las habilidades de creación de relaciones y de relaciones interpersonales son fundamentales para el éxito de un director de RRHH. Uno de los retos a los que se enfrentan los RRHH es establecer la credibilidad con los empleados: un director de RRHH debe tener la capacidad de establecer credibilidad y confianza, así como equilibrar la obligación de ser un defensor tanto de la organización como de sus empleados.

4. **Liderazgo:** la capacidad de liderazgo es una competencia esencial para los directores de RRHH. Son responsables de crear planes estratégicos para la organización, así como para el conjunto de la plantilla. Por lo tanto, las habilidades de liderazgo son fundamentales, especialmente en el proceso de justificación de los elementos funcionales de un plan estratégico para el equipo directivo de la empresa.

El gerente de bienestar laboral puede describirse como un gerente de RRHH que trabaja como supervisor de todos los gerentes y coordinadores en el lugar de trabajo, centrándose en los aspectos de salud mental y en las relaciones entre los empleados a diferentes niveles.

Basándonos en el nivel de competencia/experiencia y en el papel específico que desempeña el GBL, podemos asumir que sus competencias deberían definirse en el nivel 5 del EQF.

Los **conocimientos** se refieren a las siguientes áreas:

- **Organización:** la cultura organizativa se define como las creencias, supuestos, valores y formas de interacción subyacentes que contribuyen al entorno social y psicológico único de una organización. Define la manera adecuada de comportarse dentro de la organización.
- Educación/Andragogía: se refiere a los métodos y principios utilizados en la educación de adultos.
- **Gestión:** puede definirse como el proceso de administrar y controlar los asuntos de la organización, independientemente de su naturaleza, tipo, estructura y tamaño. Es un acto de creación y mantenimiento de un entorno empresarial en el que los miembros de la organización pueden trabajar juntos y alcanzar los objetivos empresariales de forma eficiente y eficaz. La dirección actúa como guía de un grupo de personas que trabajan en la organización y coordina sus esfuerzos, hacia la consecución del objetivo común.
- **Liderazgo:** es el arte de motivar a un grupo de personas para que actúen hacia la consecución de un objetivo común. En un entorno empresarial, esto puede significar dirigir a los trabajadores y colegas con una estrategia para satisfacer las necesidades de la empresa. El liderazgo recoge lo esencial de ser capaz y estar preparado para inspirar a los demás.
- **Psicología de la salud laboral (PSL):** es un área interdisciplinaria de la psicología que se ocupa de la salud y la seguridad de los trabajadores. La OHP aborda varias áreas temáticas principales, como el impacto de los factores de estrés laboral en la salud física y mental, el impacto del desempleo involuntario en la salud física y mental, el equilibrio entre el trabajo y la familia, la violencia en el lugar de trabajo y otras formas de maltrato, los accidentes y la seguridad, y las intervenciones diseñadas para mejorar/proteger la salud de los trabajadores. El PAP se ocupa de la relación de los factores psicosociales del lugar de trabajo con el desarrollo, el mantenimiento y la promoción de la salud de los trabajadores y la de sus familias (definición extraída de Wikipedia, la enciclopedia libre, para referencias detalladas véase el apartado REFERENCIAS al final del documento). En resumen, el objetivo es crear "lugares de trabajo saludables en los que las personas puedan producir, servir, crecer y ser valoradas" (Quick et al., 1997, p. 3).

Las **competencias** se clasifican en:

- **Habilidades individuales:** las habilidades individuales o personales se refieren a las capacidades o habilidades internas de un individuo y son un tipo de habilidades blandas, lo que significa que son intangibles y difíciles de definir. Algunos ejemplos de habilidades personales son la capacidad de comunicarse con los demás, la resolución de problemas o el pensamiento creativo.

- **Habilidades de equipo:** son las cualidades y capacidades que permiten a un individuo trabajar bien con otros durante conversaciones, proyectos, reuniones u otras colaboraciones. Tener habilidades de trabajo en equipo depende de la capacidad del individuo para comunicarse bien, escuchar activamente y ser responsable y honesto.
- **Habilidades organizativas:** las relacionadas con la creación de estructura y orden, el impulso de la productividad y la priorización de las tareas que deben completarse inmediatamente, frente a las que pueden posponerse, delegarse en otra persona o eliminarse por completo. Mantener unas sólidas habilidades organizativas puede reducir la posibilidad de desarrollar malos hábitos de trabajo, como la procrastinación, el desorden, la falta de comunicación y la ineficacia.

Las **competencias** de los gerentes se clasifican en los siguientes grupos:

- **Competencias profesionales:** están relacionadas con los amplios conocimientos profesionales, la actitud y las habilidades necesarias para trabajar en un área o profesión especializada. Por ejemplo: la planificación, la resolución de problemas, la recopilación de información, el análisis, el pensamiento abstracto y estratégico, el aprendizaje de los propios errores y de las experiencias de los demás, el trabajo en equipo, la creatividad y la capacidad de innovación y organización.
- **Competencias sociales (conciencia social y gestión de las relaciones):** consisten en las habilidades sociales, emocionales, cognitivas y de comportamiento necesarias para una adaptación social exitosa. La competencia social también refleja la capacidad de adoptar la perspectiva de otra persona en relación con una situación, aprender de las experiencias pasadas y aplicar ese aprendizaje a los cambios en las interacciones sociales. Por ejemplo: habilidades de comunicación y otras influencias, creación de habilidades interpersonales eficaces, establecimiento de objetivos, equidad, responsabilidad, capacidad de adaptación.
- **Competencias personales (autoconciencia y autogestión):** son rasgos y capacidades personales que afectan a tus resultados en el trabajo y en la vida. Las competencias personales incluyen: autoconciencia, habilidades de relación y confianza, gestión del estrés, fiabilidad, lealtad, autocontrol, desarrollo personal, responsabilidad personal por las decisiones aceptadas.

Como se ve en la Tabla 1, se han identificado un total de 7 áreas de competencia (C) para el GBL (Gerente de Bienestar Laboral):

- C1 - Comunicación;
- C2 - Pensamiento analítico y crítico;
- C3 - Construcción de relaciones e inteligencia emocional;
- C4 - Liderazgo estratégico y organizativo;
- C5 - Andragogía, transferencia de conocimientos y metodologías de apoyo;
- C6 - Gestión de la discapacidad y la diversidad;
- C7 - Gestión del estrés y felicidad laboral.

Tabla 1. Matriz de competencias del Gerente de Bienestar Laboral

MATRIZ DE COMPETENCIAS DEL GERENTE DE BIENESTAR LABORAL		
EQF 5		
Conocimiento	Habilidades	Competencias (Responsabilidad y autonomía)
<i>Conocimientos amplios, especializados, fácticos y teóricos dentro de un campo de trabajo o estudio y conciencia de los límites de esos conocimientos</i>	<i>Una amplia gama de habilidades cognitivas y prácticas necesarias para desarrollar soluciones creativas a problemas abstractos</i>	<i>Ejercer la dirección y la supervisión en contextos de trabajo o actividades de estudio en los que hay cambios imprevisibles; revisar y desarrollar el rendimiento propio y de los demás</i>
C1 - Comunicación		
<p>ÁREAS DE LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener un conocimiento exhaustivo de las teorías, modelos, herramientas y métodos específicos de la comunicación (verbal, escrita y no verbal). - Saber gestionar la comunicación y las relaciones interpersonales en el entorno laboral. 	<p>HABILIDADES INDIVIDUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener una amplia gama de habilidades cognitivas y prácticas para establecer una relación de trabajo eficaz y una comunicación clara con y dentro de todos los miembros de la organización con el objetivo de promover el bienestar en el lugar de trabajo. - Comunicación interpersonal, asertiva y eficaz. 	<p>COMPETENCIAS SOCIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de gestionar los cuatro niveles de comunicación: <ol style="list-style-type: none"> 1. La comunicación funcional: se refiere a toda la información operativa necesaria para apoyar los procesos de producción y decisión de la empresa; 2. Comunicación estratégica: información relativa a la empresa en su conjunto; 3. Comunicación formativa: temas de comunicación; 4. Comunicación creativa: crear momentos de intercambio y diálogo vertical y horizontal. - Colaborar con la dirección de la organización en el desarrollo de la comunicación. - Comunicarse con los empleados de forma que se potencie la afiliación a la organización.

		<ul style="list-style-type: none"> - Defender la comunicación respetuosa en todas las interacciones entre el empresario y los empleados. - Seleccionar los medios de comunicación en función de la probabilidad de que el mensaje sea recibido y comprendido. - Medir la eficacia de la comunicación.
C2 - Pensamiento analítico y crítico		
<p>ÁREA DE ADMINISTRACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer los principios y métodos del Pensamiento Analítico y Crítico. - Diferencias entre pensamiento analítico y crítico; - Cuáles son las habilidades de pensamiento analítico/crítico y cómo desarrollarlas. 	<p>HABILIDADES INDIVIDUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones estratégicas y gestión de las operaciones de la organización. - Analizar los problemas y desafíos con perspicacia y perspicacia. - Tener capacidad de pensamiento flexible e innovador. - Ver cómo se relacionan las distintas partes o facetas de un problema. 	<p>COMPETENCIAS PROFESIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de resolver los problemas cotidianos de los programas e iniciativas de RRHH. - Comprende las cuestiones clave, presentando problemas y oportunidades, y es capaz de desarrollar soluciones y estrategias eficaces. - Analiza las situaciones de manera eficaz para tomar juicios y decisiones acertadas.
C3 - Construcción de relaciones e inteligencia emocional		
<p>ÁREAS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cómo crear relaciones laborales sólidas con los directivos y los empleados y también entre ellos. - Desarrollar la confianza y la implicación activa, genuina y positiva en las relaciones. - Cómo crear programas eficaces de compromiso de los empleados. - Cómo promover el trabajo en equipo y ofrecer oportunidades de Team Building. 	<p>CAPACIDADES ORGANIZATIVAS Y DE EQUIPO:</p> <p>Comportamiento ético y profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actuar con honestidad, integridad, credibilidad, lealtad, confianza en sí mismo e independencia; - Hacer frente a la ambigüedad, los conflictos de intereses y la necesidad de proteger el interés público; <p>Gestión de las relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer relaciones de trabajo eficaces; 	<p>COMPETENCIAS PROFESIONALES, SOCIALES Y PERSONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de establecer relaciones productivas tanto dentro como fuera de la organización. - Crear y mantener una relación de trabajo eficaz con los empleados que les ayude a alcanzar sus objetivos profesionales y, al mismo tiempo, los de la organización. - Proporcionar a los empleados información sobre los beneficios del trabajo en equipo.

<p>ÁREAS DE LA PSICOLOGÍA DE LA SALUD LABORAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qué es la inteligencia emocional y por qué es importante en el trabajo. - Cómo entrenarla/mejorarla en el lugar de trabajo y trasladarla a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar productivamente con otros. <p>Liderazgo estratégico y organizativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empoderamiento organizativo - Gestión de grupos y trabajo en equipo; - Demostrar competencia en la fijación de objetivos, la planificación y la organización, la colaboración, la gestión de procesos, la empatía, la flexibilidad, la respuesta a la retroalimentación y la gestión de conflictos, la persuasión. - Interpretar el estado emocional de uno mismo y de los demás. - Utilizar eficazmente esta información para orientar el comportamiento. - Compromiso, motivación, autorreflexión, control del comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y poner en práctica eventos y oportunidades de creación de equipos para la organización. - Ser capaz de saber cuándo un estado emocional está influyendo en el comportamiento propio o de los demás. - Retrasar la toma de decisiones o la realización de acciones cuando las emociones están influyendo especialmente. - Identificar con precisión los estados emocionales en uno mismo y en los demás. - Utilizar el conocimiento de los estados emocionales para orientar de forma eficaz y ética las decisiones que benefician a la organización.
--	--	---

C4 - Liderazgo estratégico y organizativo

<p>ÁREAS DE LIDERAZGO + ORGANIZACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de liderazgo, teorías y modelos. - Saber qué es el liderazgo estratégico y organizativo y por qué es importante para una organización. - Diferentes estilos de liderazgo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching Leadership; 2. Liderazgo visionario; 3. Liderazgo de servicio; 4. Liderazgo autocrático; 5. Liderazgo de laissez-faire; 6. Liderazgo democrático; 7. Liderazgo transformacional; 	<p>CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades de planificación. - Creatividad e innovación en el contexto organizativo. - Demostrar competencia en la fijación de objetivos, la planificación y la organización, la colaboración, la gestión de procesos, la empatía, la flexibilidad, la respuesta al retroalimentación y la gestión de conflictos. - Clima y cultura de la organización. 	<p>COMPETENCIAS PROFESIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de aportar liderazgo ejecutivo a la ejecución de las estrategias de RRHH dirigidas a garantizar el bienestar de los empleados. - Crear mecanismos que ayuden a la gestión de los recursos humanos de la organización a medir y mejorar su eficacia. - Motivar al personal para que dé lo mejor de sí mismo al servicio de los objetivos de la organización. - Trabajar con los líderes de toda la organización para
--	--	--

<p>8. Liderazgo transaccional; 9. Liderazgo burocrático.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación del propio estilo de liderazgo. - Cómo ser un líder inspirador. 		<p>maximizar la eficacia del capital humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar liderazgo estratégico al equipo de gestión de RRHH.
--	--	---

C5 – Andragogía, transferencia de conocimientos y metodologías de apoyo

ÁREA DE EDUCACIÓN:	HABILIDADES ORGANIZATIVAS:	COMPETENCIAS PROFESIONALES:
<p>Tener conocimientos básicos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Métodos y principios utilizados en la educación de adultos. - Diferentes estilos y capacidades de aprendizaje. - Cómo promover la educación para la formación y el desarrollo personal entre los empleados. - Empowerment (fomento del desarrollo personal). - ¿Cuál es la diferencia entre Coaching, Mentoring y Counselling? - Para cada metodología conocer los beneficios, principios y herramientas de aplicación. - Mejores prácticas y ejemplos prácticos. - Aprendizaje experiencial según la metodología de Kolb: <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia concreta; 2. Observación reflexiva; 3. Conceptualización abstracta; 4. Experimentación activa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades andragógicas. - Utilizar los resultados del aprendizaje para planificar el aprendizaje en el lugar de trabajo e identificar las tareas laborales que se corresponden con estos resultados del aprendizaje. - Identificar los puntos fuertes y las limitaciones del alumno para descubrir sus capacidades y establecer objetivos para desarrollarlas; - Evaluar los recursos organizativos, la dotación de personal y la capacidad del personal para apoyar un programa de aprendizaje en el lugar de trabajo. - Ser un modelo de conducta, inspirar y animar. - Escuchar activamente. - Generar confianza y demostrar empatía. - Proporcionar retroalimentación correctiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilizarse del desarrollo profesional de los alumnos. - Planificar las actividades y las tareas para garantizar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje acordados. - Acordar los programas de aprendizaje con el alumno y el tutor/profesor, contribuyendo a su diseño siempre que sea posible. - Planificar, negociar y poner en práctica el programa de aprendizaje con el alumno, el tutor y, en su caso, con las personas clave de la organización del trabajo. - Garantizar la disponibilidad de todos los recursos necesarios para apoyar el programa de aprendizaje (incluido el personal debidamente cualificado/experimentado). - Aplicar adaptaciones en el lugar de trabajo o en los métodos de trabajo para acomodar al alumno. - Aplicar el conocimiento de los principios de Coaching, Mentoring y Counselling en el lugar de trabajo. - Educar a los líderes sobre los méritos de la tutoría y el coaching de los empleados. - Mantener a los líderes informados sobre las

		<p>prioridades de aprendizaje y desarrollo de los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anima a los líderes/directivos superiores a actuar como mentores o entrenadores de los empleados. - Desarrolla programas de aprendizaje para desarrollar las habilidades de mentoring y coaching en los líderes/directivos. - Imparte formación en materia de tutoría y entrenamiento a los líderes/directivos.
C6 - Gestión de la discapacidad y la diversidad		
<p>ÁREAS DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizativa hacia la diversidad. - Cómo gestionar la discapacidad y la diversidad en el lugar de trabajo. 	<p>CAPACIDADES ORGANIZATIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprender y aplicar las políticas contra la exclusión social. - Aplicar las mejores prácticas para lograr la integración social. 	<p>COMPETENCIAS PROFESIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar las distintas "diversidades": raza, etnia, género, orientación sexual, estatus socioeconómico, edad, capacidad física, origen religioso, creencias de otras ideologías, etc. - Diseñar y supervisar las medidas de bienestar laboral de acuerdo con los derechos humanos, civiles y sociales. - Desarrollar un programa de gestión de la discapacidad y la diversidad que respete y reconozca el valor de todos los empleados de la organización. - Contratar los servicios de profesionales de la gestión de la discapacidad y la diversidad. - Supervisar la administración efectiva de un programa de gestión de la discapacidad y la diversidad. - Apoyar la prestación continua de un programa eficaz de gestión de la

		discapacidad en toda la organización.
C7 - Gestión del estrés y felicidad laboral		
<p>PSICOLOGÍA DE LA SALUD LABORAL Y ÁREAS DE ORGANIZACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicología industrial y sociología de las organizaciones. - Qué es la salud laboral, el estrés laboral (eustress y distress), la felicidad y la satisfacción laboral. - Conocimiento de la legislación, los reglamentos y las normas relativas a la salud y la seguridad en el trabajo. - Responsabilidad social de la empresa (RSE) - Cómo crear y mantener un entorno de trabajo psicológicamente saludable mediante: <ul style="list-style-type: none"> - Cooperación de calidad; - Canales de comunicación; - Toma de decisiones eficaz; - Formación del personal; - Liderazgo auténtico; - Tiempo de reacción rápido. - Saber implementar la PRM (Gestión Relacional Positiva) y la PPI (Intervenciones de Psicología Positiva). - Saber utilizar y transferir conocimientos sobre técnicas de relajación física y mental como el yoga, la meditación, el mindfulness. 	<p>ORGANIZACIÓN Y HABILIDADES DE EQUIPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normas de salud y seguridad en el trabajo. - Resolución de problemas, gestión del tiempo, resolución de conflictos y dirección. - Gestión del riesgo y del estrés. - Liderazgo emocional. - Pensamiento creativo. - Capital psicológico positivo: resiliencia, dureza, inteligencia emocional, empatía, mindfulness. - Comunicación asertiva. - Fomento de la cooperación. - Actitud proactiva. - Actitud de trabajo en equipo y creación de equipos. - Gestión de los recursos humanos del bienestar. 	<p>COMPETENCIAS PROFESIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los riesgos para la salud y la seguridad de los empleados. - Aplicar medidas para mitigar los riesgos para la salud y la seguridad de los empleados. - Garantizar que la organización sigue cumpliendo la legislación y los reglamentos en materia de salud y seguridad en el trabajo. - Llevar a cabo auditorías periódicas de las actividades de la organización para garantizar el cumplimiento continuo de las normas de salud y seguridad. - Reconocer, comprender y tratar el estrés laboral adoptando técnicas para gestionarlo. - Planificar y aplicar medidas para prevenir los efectos secundarios adversos del estrés en el lugar de trabajo (medidas primarias, secundarias y terciarias). - Cambio cultural: crear e influir en el compromiso de los empleados. - Evaluar las oportunidades de aplicación de la metodología de "trabajo inteligente", identificar y aplicar las mejores soluciones, supervisar los resultados.

Desde un punto de vista más práctico, los socios de WELLY consideran que es útil pensar en las especificidades del curso de formación del Gerente de Bienestar Laboral agrupando

las competencias en términos de relevancia práctica para la implementación del curso de formación y las metodologías de enseñanza y aprendizaje sugeridas. Esto se debe a que las competencias más relevantes desde el punto de vista práctico podrían reservarse para metodologías más activas, como el aprendizaje experimental y otras similares; mientras que las competencias menos relevantes desde el punto de vista práctico podrían ser más adecuadas para materiales de formación como libros electrónicos o listas de comprobación.

En la Tabla 2 se han reclasificado las 7 áreas de competencia (C) por orden de relevancia práctica para las sesiones de formación (Básica, Extrema, Alta, Media y Media-Baja) y se han añadido comentarios para orientar la definición de los contenidos de la formación y la implementación del curso de formación que serán las actividades principales del Resultado Intelectual 3 - Curso de formación de EFP para gestores del bienestar laboral y pilotos.

Tabla 2. Relevancia de las competencias para el curso de formación de gerentes de bienestar laboral

RELEVANCIA DE LAS COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	RELEVANCIA PARA EL CURSO DE FORMACIÓN	NOTAS
C6 - Gestión de la discapacidad y la diversidad	Núcleo	Estas dos competencias se han agrupado por presentar algunos aspectos comunes, a saber: <ul style="list-style-type: none"> - Riesgos emergentes relacionados con la tecnología y el trabajo a distancia; - Seguridad y ergonomía tanto en el lugar de trabajo como "en casa" en el caso del trabajo inteligente.
C7 - Gestión del estrés y felicidad laboral		
C1 - Comunicación	Extremo	Tanto las competencias de comunicación como las de creación de relaciones deben incluir dos grandes temas: <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y percepción del riesgo; - Comunicación virtual y digital.
C3 - Construcción de relaciones e inteligencia emocional		
		Ofrecer una visión general de todas las teorías/perspectivas de liderazgo está fuera del alcance de

C4 - Liderazgo estratégico y organizativo	Alto	esta formación. En su lugar, el curso de formación se centrará en una o dos perspectivas: liderazgo transformacional/de equipo/comportamientos del líder que influyen en la salud en el trabajo.
C5 - Andragogía, transferencia de conocimientos y metodologías de apoyo	Medio	Estas dos competencias están estrechamente interconectadas, ya que los conceptos y las metodologías de la andragogía representan la base para la aplicación eficaz y eficiente de los procesos de transferencia y apoyo del conocimiento.
C2 - Pensamiento analítico y crítico	Medio-bajo	El pensamiento analítico y crítico es probablemente algo que los alumnos ya han adquirido en su educación formal, por lo que el curso de formación se centrará más en cómo utilizarlo en las metodologías y estrategias de aprendizaje. Sería muy importante alguna aportación sobre los sesgos en la toma de decisiones, sobre todo para el contenido de inclusión y diversidad.

Caja temática: Smart Working (Trabajo inteligente)

Creemos que es importante formular algunas consideraciones sobre la metodología del Smart Working (Trabajo Inteligente) como una forma de trabajo flexible con innegables ventajas que necesita de medidas técnicas y precauciones específicas para ser implementadas correctamente para garantizar la consecución de los objetivos empresariales de las organizaciones y las condiciones de trabajo adecuadas de los empleados.

Como sabemos, la pandemia de COVID-19 también está afectando a las organizaciones y los cambios que están implementando a causa de la pandemia serán duraderos. Para garantizar la continuidad de su negocio, casi todas las empresas aplican una política de trabajo desde casa. Esto permite a todos hacer su trabajo manteniendo el distanciamiento social. A pesar de los cambios, esta pandemia está enseñando a las empresas, así como a sus responsables de RRHH, varias lecciones (Ahmad, mayo de 2020).

El Smart Working (Trabajo Inteligente) es un nuevo enfoque del trabajo que ha nacido en la última década; se basa en la flexibilidad de horarios y espacios de trabajo y en el uso de las nuevas herramientas digitales y tecnológicas.

Durante estos días, a menudo oímos hablar del trabajo inteligente y del teletrabajo. Dos términos que a menudo se asocian a un mismo concepto (trabajar a distancia) pero que en la práctica representan dos enfoques completamente diferentes. El trabajo inteligente significa tener la oportunidad de poder realizar tus actividades sin necesidad de estar atado a tu lugar de trabajo (o en horarios específicos), mientras que el teletrabajo presupone únicamente la posibilidad de realizar el mismo trabajo (en los mismos horarios) sólo que en un lugar reubicado (fuera de la oficina).

El Smart Working se basa en los conceptos clave de la flexibilidad de horarios y lugares de trabajo y la confianza, el pilar más fundamental en el que se basa la relación entre empleador y empleado. El objetivo del Smart Working es alcanzar los objetivos fijados y trabajar de forma productiva y orientada a los resultados. Sobre la base de una mayor libertad, el empleado se vuelve más responsable de su trabajo y más autónomo en la consecución de los objetivos fijados, siempre que exista una base de confianza mutua.

La confianza es la base del Smart Working, y es esencial para que la colaboración e interacción del equipo funcione de forma óptima y se alcancen los objetivos del trabajo. Construir relaciones basadas en una fuerte confianza requiere una comunicación sin ambigüedades. Es un reto, pero también una excelente oportunidad para crecer juntos. Es importante organizar el trabajo de forma estructurada, de modo que no se pierdan de vista los objetivos diarios, claros y precisos. El contacto regular con los empleados, la priorización y la concentración del trabajo conducen a alcanzar y maximizar los resultados. Una vez alcanzados los resultados, hay que dar un reconocimiento honesto y sincero para que la motivación de los empleados siga siendo el motor.

Los directivos tienen un papel fundamental en la eficacia del Smart Working y en predicar con el ejemplo. En el día a día, gestionar el Smart Working significa pasar de un control basado en el comportamiento a una gestión basada en los resultados. Los controles basados en el comportamiento suelen referirse a la práctica de evaluar el rendimiento en función de las acciones observables de los empleados. Por el contrario, los controles basados en los resultados implican la evaluación del rendimiento en función de los resultados, productos u otros entregables del trabajo en lugar de en el proceso o los comportamientos utilizados para generar los resultados. Esto puede implicar diferentes formas de mantener el contacto con los empleados, evaluar la carga de trabajo, supervisar y medir el rendimiento.

En el caso del equipo, supondrá un aumento de los horarios compartidos con los compañeros, la actualización de las herramientas de videoconferencia y el estado, la organización de la información para que los demás puedan encontrarla y acceder a ella fácilmente y los métodos para poner al día a los demás sobre el trabajo en curso.

Para el equipo, supondrá un aumento de la compartición de los horarios con los compañeros, la actualización del estado de las herramientas de videoconferencia y el estado, la organización de la información para que los demás puedan encontrarla y acceder a ella fácilmente y los métodos de actualización de los demás sobre el trabajo en curso.

Para el equipo supondrá un aumento de la compartición de horarios con los compañeros, la actualización del estado de las herramientas de videoconferencia y el estado, la

organización de la información para que otros puedan encontrarla y acceder a ella con facilidad y los métodos para actualizar a otros sobre el trabajo en curso.

Los beneficios que se derivan del trabajo inteligente son muchos, para todas las partes interesadas. Así, en algunos países, las empresas pueden ahorrar dinero en vales de comida, y también pueden ser más flexibles si los empleados necesitan unas horas de descanso durante el día. Pueden trasladarse a oficinas más pequeñas, reduciendo los costes fijos derivados del alquiler, el gas y la electricidad. También puede replantearse el concepto de lugar de trabajo. Ya no serán sólo un lugar donde cada empleado tiene un escritorio asignado. Además, se cree que la sociedad en su conjunto se beneficiará del trabajo inteligente. La reducción del número de empleados que se desplazan diariamente al trabajo puede reducir los atascos y la contaminación, contribuyendo así a mejorar el medio ambiente.

Pero el trabajo inteligente es sobre todo una oportunidad para que los empleados encuentren un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Los empleados tienen más flexibilidad en los horarios de trabajo, que pueden adaptarse a sus necesidades personales. Además, el tiempo dedicado a los desplazamientos puede invertirse en su vida personal, lo que disminuye el estrés y, al final, hace que los empleados sean más productivos y aumenta la competitividad de las empresas, como demuestran las investigaciones (véase el Producto Intelectual 1).

Las empleadas, en particular, podrían encontrar en el trabajo inteligente una respuesta a la interminable cuestión de cómo cuidar de sus hijos sin sacrificar sus carreras. Hasta ahora, las mujeres se han enfrentado a menudo a la difícil elección entre familia y carrera. Además, puede ser el momento de que ambos padres compartan la responsabilidad de cuidar a sus hijos cuando son pequeños, y esto se facilita con el Smart Working teniendo en cuenta que los padres pueden turnarse para trabajar desde casa. Así pues, el trabajo inteligente puede ser una respuesta positiva a una necesidad generalizada de flexibilidad.

Cailgiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke y Zimmermann (2020) se adentraron en la investigación empresarial internacional para determinar los retos en materia de recursos humanos durante la pandemia de COVID-19. El área de los negocios internacionales ha trabajado a nivel mundial y fuera de las instalaciones y, como resultado, tienen numerosas experiencias con los desafíos que muchas organizaciones están enfrentando. También destacaron el argumento de The Economist de que durante la crisis financiera de finales de la década de 2000 el papel del responsable financiero era de suma importancia para las empresas; sin embargo, ahora durante la pandemia, el responsable de recursos humanos desempeña el papel clave. La investigación internacional subraya que ciertos individuos son mejores para gestionar el estrés y cuando los responsables de recursos humanos están en el proceso de selección de empleados potenciales, especialmente durante las condiciones de trabajo fuera de la empresa, se deben buscar las siguientes competencias: tolerancia a la *ambigüedad*, *resiliencia*, *curiosidad*. Estas competencias son especialmente válidas para los empleados que trabajan con otras culturas. The authors also highlight research stating that "one of the fundamental human motivators is the need for competence" (Deci, Olafsen, & Ryan as cited in Caligiuri et al.). Por ello, los empresarios deben ofrecer formación, cursos, educación a los empleados para que desarrollen su crecimiento profesional. Además de la selección de los

empleados, y de su necesidad de formación, una función primordial de los gestores de recursos humanos es proporcionar apoyo organizativo. Otro aspecto importante del gestor de recursos humanos, como se ha destacado en la revisión de la literatura, es el papel de la comunicación entre los directivos, los empleados y los gestores de recursos humanos, especialmente en el tema de la salud y la seguridad. La comunicación es especialmente importante cuando se introduce el trabajo inteligente (acuerdos de trabajo flexible), en el que los empleados trabajan desde casa. La comunicación facilita que los empleados entiendan sus necesidades de trabajo, puedan expresar cualquier estrés que hayan soportado, así como que los gestores de recursos humanos comuniquen el marco del trabajo desde casa, la realización de pausas laborales y la práctica de hábitos de trabajo saludables. Lewis (2020) subraya además que su función también hace hincapié en las competencias digitales y la comunicación a través de los distintos medios disponibles. Lo más importante es que han descubierto que la gestión de la salud y la seguridad de los empleados es el aspecto más difícil.

Resumiendo, podemos decir que el papel del gestor de recursos humanos o, más concretamente, del gestor de bienestar laboral es tener la competencia de **comunicación** no sólo con los empleados, sino ser un intermediario entre los empleados y los gestores. Lo siguiente sería el conocimiento de las **competencias digitales** y saber comunicar de forma adecuada y apropiada. Además, la competencia de gestionar **la salud y la seguridad de los empleados** no sólo en el lugar de trabajo sino también en casa con la colaboración a distancia en equipos. De lo anterior se desprende también la competencia de proporcionar **apoyo organizativo**, así como la **creación de equipos** para proporcionar un sentido de pertenencia y disminuir la sensación de aislamiento.

1.3 Resultados del aprendizaje del Gerente de Bienestar Laboral

entro de esta tarea, se ha desarrollado un marco de un Curso de Formación modular que aborda específicamente el desarrollo de habilidades directivas y psicológicas para la gestión del bienestar laboral para apoyar la adquisición de competencias clave de alto valor necesarias para el perfil profesional del Bienestar Laboral.

El Plan de Formación se ha elaborado siguiendo la metodología de los **Resultados de Aprendizaje (RA)**.

Los resultados del aprendizaje son declaraciones que describen el aprendizaje significativo y esencial que los alumnos han logrado y pueden demostrar de forma fiable al final de un curso. En otras palabras, los resultados del aprendizaje identifican lo que el alumno sabrá y será capaz de hacer al final de un programa de formación.

Los OA (a veces también llamados objetivos de aprendizaje) son declaraciones breves, claras y específicas de lo que los alumnos serán capaces de hacer al final de una lección como resultado de las actividades, la enseñanza y el aprendizaje que han tenido lugar.

Como se ha descrito en el capítulo anterior, la "competencia" se basa en tres áreas de aprendizaje: conocimientos, habilidades y competencias. En total, se han identificado 9 áreas de competencia (C) para el GBL.

En estrecha relación con la "competencia" están los "resultados del aprendizaje" también relacionados con los mismos tres elementos clave. Para aclarar la diferencia y la relación entre los dos términos, a continuación presentamos las definiciones de trabajo (Hartel & Foegeding, 2004):

- **Competencia:** Declaración general que describe los conocimientos, las habilidades y los comportamientos deseados de un estudiante que se gradúa de un programa (o que completa un curso). Las competencias suelen definir las habilidades y conocimientos aplicados que permiten a las personas desempeñarse con éxito en contextos profesionales, educativos y otros de la vida.
- **Resultado:** Una declaración muy específica que describe con precisión lo que un estudiante será capaz de hacer de alguna manera medible. Puede haber más de un resultado medible definido para una determinada competencia.

Dentro del proyecto WELLY, los Resultados de Aprendizaje se han definido como los conocimientos o habilidades que los Gerentes de Bienestar Laboral deben adquirir al final del programa, para ayudarles a comprender por qué esos conocimientos y esas habilidades serán útiles en su trabajo. Los RA se centran en el contexto y las aplicaciones potenciales de los conocimientos y las habilidades, facilitan a los estudiantes a conectar el aprendizaje en varios contextos, y ayudan a guiar la valoración y la evaluación.

En correspondencia con las 7 áreas de Competencia (C), se han identificado **16 Resultados de Aprendizaje (RA)** para el GBL y se describen en la Tabla 3.

Tabla 3. Competencia del Gerente de Bienestar Laboral (C) y Resultados de Aprendizaje (RA)

Competencia (C) y resultados de aprendizaje (RA) del gestor del bienestar laboral	
C	RA
C1 - Comunicación	RA1 – Desarrollar habilidades efectivas de comunicación escrita y oral, utilizar las herramientas disponibles para promover, implementar y monitorear el bienestar en el lugar de trabajo.
	RA2 – Presentar y evaluar los mensajes y procesos de comunicación relacionados con la gestión del bienestar dentro de la organización.

	RA3 – Facilitar y comunicar el componente de RRHH del plan de negocio de la organización relacionado con el bienestar en el lugar de trabajo.
C2 - Pensamiento analítico y crítico	RA4 – Resolver problemas de recursos humanos: ser capaz de analizar y resolver problemas cotidianos relacionados con el bienestar de los RRHH.
C3 - Construcción de relaciones e inteligencia emocional	RA5 – Definir y aplicar estrategias y métodos para construir y mantener relaciones positivas entre los empleados y estimular el trabajo en equipo, haciendo también uso de la inteligencia emocional.
C4 - Liderazgo estratégico y organizativo	RA6 – Contribuir a la gestión del rendimiento de los empleados y a la eficacia y el bienestar de la organización.
	RA7 – Desarrollar, aplicar y evaluar estrategias de desarrollo organizativo destinadas a promover la eficacia y el bienestar de la organización.
C5 – Andragogía, transferencia de conocimientos y metodologías de apoyo	RA8 – Desarrollar, aplicar y evaluar los programas de orientación, formación y desarrollo de los empleados.
	RA9 – Desarrollar, implementar y evaluar programas de Coaching, Tutorización y Asesoramiento para empleados, líderes y directivos.
C6 - Gestión de la discapacidad y la diversidad	RA10 – Resumir la legislación relativa a la discriminación en el empleo, el cumplimiento de la OEE (igualdad de oportunidades en el empleo), las mejores prácticas y su aplicación.
	RA11 – Discutir los beneficios y desafíos de una plantilla diversa. Promover la diversidad dentro de la organización y aplicar programas de gestión de la discapacidad y la diversidad.
C7 - Gestión del estrés y felicidad laboral	RA12 – Resumir la legislación relativa al estrés laboral, las leyes e iniciativas nacionales.
	RA13 – Examinar los problemas, las tendencias, las prácticas y los procesos actuales de la gestión de recursos humanos teniendo en cuenta los posibles factores de estrés.
	RA14 – Promover la importancia de ofrecer buenas condiciones de trabajo a todo el equipo y cómo una mala salud mental puede afectar negativamente a una empresa.
	RA15 – Desarrollo, aplicación y evaluación de políticas y prácticas de bienestar laboral en la organización.
	RA16 – Realizar investigaciones, elaborar informes y recomendar cambios en las prácticas de recursos humanos para promover el bienestar laboral.

2. CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO PLIEGO DE CONDICIONES DE LA PROFESIÓN Y PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PERFIL PROFESIONAL (O2 - A2)

2.1 Tareas profesionales del Gerente de Bienestar Laboral

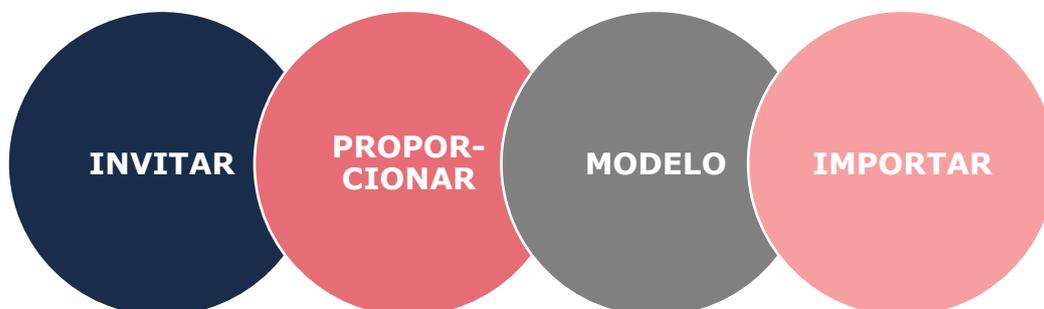
La figura profesional del Gerente de Bienestar Laboral (GBL) es bastante nueva y nació con el objetivo de establecer nuevos estándares en el campo del bienestar en el lugar de trabajo. Permiten a las organizaciones dar el paso de abrazar el bienestar mejorando:

1. **Compromiso de los empleados:** ayudar a las organizaciones y a los empleados a entender, gestionar y mejorar (la frontera entre) el bienestar personal y el del lugar de trabajo;
2. **Educación de los líderes:** trabajar con el personal clave para educar a los líderes sobre el verdadero caso de negocio para el bienestar y obtener un apoyo sostenible;
3. **Cultura ejemplar:** destacar y celebrar los comportamientos orientados al bienestar y también caminar ellos mismos hacia la creación y gestión de una vida equilibrada, saludable y exitosa.

El objetivo principal del perfil del puesto de trabajo de GBL es garantizar la prestación eficaz y eficiente de un servicio destinado a promover, aplicar y evaluar el bienestar en el lugar de trabajo en todos los niveles de empleo y gestión.

El objetivo general y principal del GBL es la creación de una cultura de bienestar impulsada por los resultados. Para organizaciones de cualquier tipo, tamaño o sector, estos cuatro pilares ofrecen una hoja de ruta para alcanzar este objetivo:

Figura 2. Los cuatro pilares para la creación de una cultura del bienestar impulsada por los resultados



1. **Invitar:** Una cultura del bienestar se basa en un ambiente abierto y acogedor. Los directivos no deben presionar sobre los esfuerzos de bienestar, sino que deben defender la importancia de una vida bien vivida y capacitar a los empleados para mejorar su bienestar. Al establecer un tono de aceptación y celebrar el bienestar, los directivos animan a los empleados a asumir su responsabilidad personal y a participar como consideren oportuno, defendiendo la autonomía y la privacidad de los empleados, al tiempo que promueven un crecimiento sostenible del bienestar.
2. **Proporcionar:** Los directivos deben poner en contacto a los empleados con oportunidades y actividades de bienestar de forma regular. Aunque los empleados son responsables de sus acciones, es responsabilidad de los directivos invitar regularmente a la participación y recordar a los empleados la importancia del bienestar. Esto significa señalar a los empleados la información y las oportunidades de bienestar y no tratar de ser expertos o asesores en materia de bienestar. Al servir de conducto para el bienestar, los directivos pueden aumentar la concienciación de los empleados de forma espectacular. Los directivos también desempeñan un papel en la creación de un entorno acogedor, aprobatorio y seguro que fomente la participación activa en las prácticas de bienestar. Esto requiere el apoyo continuo de los directivos, que deben comunicar constantemente su compromiso con el bienestar y fomentar de forma proactiva una cultura del bienestar. No basta con ofrecer información sobre el bienestar; la cultura laboral debe dar a los empleados "permiso" para participar de todo corazón. Incluso la iniciativa de bienestar más sofisticada está destinada a fracasar si los empleados no se sienten cómodos participando, y es responsabilidad de los directivos proporcionar una atmósfera liberadora.
3. **Modelo:** Los empleados siguen las indicaciones de sus directivos y es más probable que se apropien de su bienestar cuando sus jefes son un ejemplo de vida bien vivida. Por ello, los directivos deben ser un modelo de bienestar para fomentar la participación de los empleados. Ninguna estrategia de bienestar, incluso la mejor desarrollada, puede adoptarse y optimizarse plenamente hasta que los directivos den el visto bueno a los empleados ilustrando los comportamientos adecuados. Los directivos deben mostrar y compartir con autenticidad sus prácticas personales de bienestar, proporcionando ejemplos verbales y no verbales de bienestar en acción.
4. **Atención:** Los directivos deben transmitir que las iniciativas de bienestar tienen por objeto mejorar la vida de los empleados, y que los resultados empresariales son sólo una ventaja. Para ello, los directivos deben comunicar de forma proactiva que invierten en cada empleado y que se preocupan realmente por su bienestar. Animar a los empleados a que se fijen objetivos de bienestar y preguntarles por sus progresos es una forma de mostrar un verdadero interés por el bienestar de los empleados. En una sólida cultura del bienestar, los directivos demuestran claramente su compromiso con la mejora de la vida integral de los empleados: su propósito, su bienestar social, financiero, comunitario y físico.

Los empleados son el mayor activo de la empresa y hay que invertir en ellos. Los mejores gerentes del mundo reconocen que influyen en el bienestar de los empleados cada día, para bien o para mal, y hacen que su misión sea mejorar sus vidas, no sólo su rendimiento.

En cuanto a las competencias, también la descripción del puesto de trabajo del gestor de salud y bienestar toma como base las tareas profesionales de las que se encargan los directores de RRHH, añadiendo a éstas algunas actividades específicas estrechamente relacionadas con la gestión del estrés y la promoción del bienestar laboral (véase el cuadro 4).

En resumen, podemos pensar en un gestor de salud y bienestar como una persona que trabaja para mejorar el bienestar y la salud de una empresa. Proporcionan herramientas, recursos y programas que pueden mejorar la salud de las empresas, los empleados, los individuos, etc.

Cuadro 4. Descripción del puesto de trabajo de Gerente de Bienestar Laboral

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE DE BIENESTAR LABORAL	
TAREAS DE RECURSOS HUMANOS	TAREAS DE BIENESTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Ejercer la autoridad de un gerente de RRHH (o apoyarlo en el caso de GBL se considera como un perfil profesional más) en relación con una o más de las siguientes áreas - dotación de personal (incluyendo las decisiones de contratación y despido), evaluaciones de desempeño, promociones, recomendaciones salariales, asesoramiento a los empleados, relaciones con los empleados (RE), formación, beneficios, compensación, interpretación de políticas y resolución de problemas. - Desarrollar y aplicar políticas y procedimientos de empleo y relaciones con los empleados que sean coherentes con las políticas de gestión estratégica. - Garantizar que todas las políticas, programas y selecciones de candidatos se lleven a cabo de acuerdo con la política de igualdad de oportunidades de empleo. - Desarrollar estrategias para tratar eficazmente los problemas de gestión/relaciones con los empleados que surjan. - Desarrollar una estrategia educativa y de formación para que los supervisores conozcan las relaciones con los empleados, a fin de que interpreten las políticas de forma coherente y eviten los problemas de relaciones con los empleados. - Garantizar que la dirección responda a las necesidades de los empleados sin poner en peligro los intereses de la organización. - Asesorar a los directivos y a los empleados sobre cuestiones relacionadas con las relaciones laborales, las políticas de recursos humanos, los procedimientos, las 	<p>TP1 - Evaluar las condiciones reales del lugar de trabajo, valorar las necesidades de la población de la organización para desarrollar programas de bienestar apropiados basados en la retroalimentación de los empleados, empleadores, directivos y otras partes interesadas.</p> <p>TP2 - Crear un entorno acogedor y estimulante para las personas que trabajan dentro y con la organización.</p> <p>TP3 - Desarrollar buenas relaciones con otros directivos y garantizar que todo el personal de la organización se entienda y apoye en sus funciones.</p> <p>TP4 - Incorporar las mejores prácticas de igualdad, diversidad e inclusión en todos los aspectos del trabajo dentro de la organización.</p> <p>TP5 - Planificar medidas para un lugar de trabajo justo y saludable, diseñando y aplicando políticas y procedimientos que mejoren la salud y el bienestar general de un individuo o un grupo de personas. (Esto puede incluir: programas de salud y productividad de los empleados, talleres y seminarios, equipos y ligas, carreras/caminatas, fitness en grupo, terapia de masaje, asesoramiento nutricional y entrenamiento personal, ferias de bienestar y eventos especiales, práctica de trabajo inteligente).</p> <p>TP6 - Coordinar y gestionar todos los programas y servicios de bienestar, incluyendo ser responsable de los presupuestos (por ejemplo, crear un presupuesto, informar sobre</p>

<p>normas, las leyes y los reglamentos. Revisar las quejas y la documentación, realizar investigaciones, recomendar soluciones y asesorar al personal sobre el programa de gestión del rendimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigar y responder a preguntas rutinarias relacionadas con la compensación, los beneficios, la contratación, la retención y la nómina. Cuando las situaciones requieran asistencia técnica, consultar con los especialistas adecuados. 	<p>las variaciones presupuestarias y prever los gastos reales).</p> <p>TP7 - Ser responsable de los informes de los programas de bienestar (es decir, utilización, estadísticas y satisfacción) para recopilar y analizar los datos y la información con el fin de determinar qué medidas adicionales deben tomarse para mejorar el éxito de los programas puestos en marcha.</p> <p>TP8 - Trabajar codo con codo con otros líderes empresariales para ayudar a prevenir enfermedades y dolencias dentro de un centro, al tiempo que se mejora la salud en general.</p> <p>TP9 - Presentar actualizaciones e informes periódicos sobre el progreso de la población y cómo ha mejorado desde la implantación de los programas de salud.</p> <p>TP10 - Ser responsable de las comunicaciones internas y externas relacionadas con el bienestar, colaborando con los departamentos de marketing y comunicación (correos electrónicos, carteles, mensajes en pantalla, sitio web, blog, comunicados de prensa, etc.).</p>
--	---

El plan de estudios de la formación de Gerente de Bienestar Laboral (descrito en el párrafo siguiente) constará de un número total de bloques temáticos relativamente independientes, denominados módulos, relacionados con las tareas profesionales (como "TP1: Evaluar las condiciones reales del lugar de trabajo" o "TP5: Planificar medidas para un lugar de trabajo justo y saludable"). La formación llevada a cabo sobre la base de este programa debe dotar a los participantes de los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñar las tareas profesionales específicas y diferenciadas de un Gerente de Bienestar Laboral.

En el siguiente párrafo, las 10 Tareas Profesionales (TPs) identificadas en el área de bienestar se asocian a los Resultados de Aprendizaje (RA) y se utilizan para describir los contenidos y objetivos a alcanzar dentro de los módulos de formación.

2.2 Módulos de formación para el Gerente de Bienestar Laboral

Para acceder al curso de formación de Gerente de Bienestar Laboral, se requerirá un diploma de nivel EQF 4 y un mínimo de experiencia en el campo de la gestión de RRHH. El curso de formación de WELLY se dirige a aquellos profesionales que no tienen necesariamente un título universitario pero que tienen experiencia en la gestión de RRHH o están al principio de su carrera en este ámbito, así como a los empresarios que dirigen

pequeñas empresas y que a menudo asumen la responsabilidad directa de la gestión del personal. Sin embargo, el curso también puede ser interesante para los estudiantes de ES en los campos relacionados con la psicología o la educación de adultos, incluyendo también las ciencias de la organización o la gestión, ya que el bienestar es un componente importante de estos campos.

Por esta razón, se ha colocado una breve introducción sobre conocimientos y competencias básicas al principio del curso de formación y, al elaborar el material didáctico, los temas se describirán de una manera fácil de entender que no requiera un conocimiento profundo en el campo, con un uso intensivo de ejemplos prácticos, estudios de casos y ejercicios para poner en práctica lo aprendido.

El curso de formación se ha diseñado sobre la base de objetivos de aprendizaje cuantificables que los alumnos pueden alcanzar al finalizar el curso y que ya han sido definidos en el perfil profesional.

Para cada módulo, las unidades modulares han sido identificadas de acuerdo con los 16 Resultados de Aprendizaje (RA) y las 10 Tareas Profesionales (TPs) basadas en las tareas/procesos de trabajo específicos, campos de actividades y competencias, que son esenciales para los Gerentes de Bienestar Laboral (ver Tabla 5).

Cuadro 5. Curso de formación del Gerente de Bienestar Laboral

CURSO DE FORMACIÓN PARA GERENTES DE BIENESTAR LABORAL			
MÓDULOS DE FORMACIÓN	UNIDADES MODULARES	RESULTADOS DE APRENDIZAJE (LOs)	TAREAS PROFESIONALES (PTs)
INTRODUCCIÓN			
Introducción al curso de formación del GBL	Bienvenido al curso de formación	INTRO - Comprender la importancia del bienestar en el trabajo y la utilidad de un curso de formación específico.	
	¿Por qué es importante hablar de bienestar en el trabajo?		
MÓDULO 1: UN LUGAR DE TRABAJO SALUDABLE			
Módulo 1: La importancia de unas condiciones justas y saludables en el entorno laboral	Unidad 1.1: Nociones de psicología industrial y sociología de las organizaciones	RA14 - Promover la importancia de ofrecer buenas condiciones de trabajo a todo el equipo y cómo una mala salud mental puede afectar	TP2 - Crear un entorno acogedor y estimulante. TP8 - Trabajar con otros líderes

	<p>Unidad 1.2: Promover la salud y el bienestar humano en el lugar de trabajo</p>	negativamente a una empresa.	empresariales para mejorar la salud general.
	<p>Unidad 1.3: Cómo incluir la felicidad laboral en la organización</p>	<p>RA15 - Desarrollo, aplicación y evaluación de políticas y prácticas de bienestar laboral en la organización.</p>	
	<p>Unidad 1.4: Mejores prácticas y estudios de casos</p>	<p>RA16 - Realizar investigaciones, elaborar informes y recomendar cambios en las prácticas de recursos humanos para promover el bienestar laboral.</p>	
MÓDULO 2: LEGISLACIÓN SOBRE EL LUGAR DE TRABAJO			
Módulo 2: Legislación nacional sobre el estrés laboral y la gestión de la diversidad	Unidad 2.1: Grecia	RA12 - Resumir la legislación relativa al estrés laboral, leyes e iniciativas nacionales.	TP4 - Embed equality, diversity and inclusion best practices.
	Unidad 2.2: Italia	RA10 - Resumir la legislación relativa a la discriminación en el empleo, el cumplimiento de la IOE (Igualdad de Oportunidades en el Empleo), las mejores prácticas y su aplicación.	
	Unidad 2.3: Portugal	RA11 - Discutir los beneficios y retos de una plantilla diversa.	
	Unidad 2.4: Eslovenia	Promover la diversidad dentro de la organización y aplicar programas de gestión de la discapacidad y la diversidad.	
	Unidad 2.5: España		
MÓDULO 3: EL GERENTE DE BIENESTAR LABORAL			
Módulo 3: El papel del gestor del bienestar laboral	Unidad 3.1: Introducción al liderazgo, la gestión y el comportamiento de las organizaciones sanitarias	RA13 - Examinar los problemas, las tendencias, las prácticas y los procesos actuales de la gestión de recursos humanos teniendo en cuenta los posibles factores de estrés.	TP1 - Evaluar las condiciones reales del lugar de trabajo.

	<p>Unidad 3.2: Well-being Coaching, Mentoring, Counselling & Behaviour Change</p>	<p>RA9 - Develop, implement, and evaluate Coaching, Mentoring and Counselling programs for employees, leaders and managers.</p>	<p>TP6 - Coordinate and manage all well-being programs and services.</p>
	<p>Unidad 3.3: Cómo aplicar medidas de bienestar en el lugar de trabajo</p>	<p>RA6 - Contribuir a la gestión del rendimiento de los empleados y a la eficacia y el bienestar de la organización.</p>	<p>TP5 - Planificar medidas para un lugar de trabajo justo y saludable.</p>
	<p>Unidad 3.4: Mejores prácticas y estudios de casos</p>	<p>RA7 - Desarrollar, implementar y evaluar estrategias de desarrollo organizacional dirigidas a promover la efectividad y el bienestar de la organización.</p>	<p>TP6 - Coordinar y gestionar todos los programas y servicios de bienestar.</p> <p>TP7 - Ser responsable de los informes de los programas de bienestar.</p> <p>TP9 - Presentar actualizaciones e informes regulares sobre el progreso de la población.</p>
<p>MÓDULO 4: HABILIDADES PARA EL EMPODERAMIENTO DE EL GBL</p>			
<p>Módulo 4: Habilidades de comunicación y psicosociales para el GBL</p>	<p>Unidad 4.1: Comunicación eficaz para el bienestar laboral en el lugar de trabajo</p>	<p>RA1 - Desarrollar habilidades efectivas de comunicación escrita y oral, utilizar las herramientas disponibles para promover, implementar y monitorear el bienestar en el lugar de trabajo.</p> <p>RA2 - Presentar y evaluar los mensajes y procesos de comunicación relacionados con la gestión del bienestar dentro de la organización.</p> <p>RA3 - Facilitar y comunicar el componente de RRHH del plan de negocio de la organización relacionado con el bienestar en el trabajo.</p>	<p>TP10 - Ser responsable de las comunicaciones internas y externas relacionadas con el bienestar.</p> <p>TP3 - Desarrollar buenas relaciones con otros gerentes y con todo el personal.</p>

	Unidad 4.2: Desarrollar la capacidad de análisis y de crítica	RA4 - Resolver problemas de recursos humanos: ser capaz de analizar y resolver problemas cotidianos relacionados con el bienestar de los RRHH.	TP3 - Desarrollar buenas relaciones con otros gerentes y con todo el personal.
	Unidad 4.3: Construcción de relaciones e inteligencia emocional	RA5 - Definir y aplicar estrategias y métodos para construir y mantener relaciones positivas entre los empleados y estimular el trabajo en equipo, haciendo también uso de la inteligencia emocional.	TP3 - Desarrollar buenas relaciones con otros gerentes y con todo el personal.
	Unidad 4.4: Andragogía: enfoques innovadores para el aprendizaje de adultos	RAS - Desarrollar, aplicar y evaluar los programas de orientación, formación y desarrollo de los empleados.	TP6 - Coordinar y gestionar todos los programas y servicios de bienestar.

En la perspectiva de los socios de WELLY, tal y como se ha diseñado en esta fase preliminar del Producto Intelectual 2, el curso de formación representa una forma ordenada de transferir las competencias exhaustivas necesarias para cubrir eficazmente el papel de Gestor del Bienestar Laboral. Es lo suficientemente amplio como para desarrollar los contenidos y el itinerario pedagógico detallado, sin embargo, para corresponder a la jerarquía de importancia identificada (cf. Tabla 2), la duración y el detalle de cada módulo serían diferentes, siendo el Módulo 3 y el Módulo 4 los más relevantes. Por esta razón, cuando se trate del Resultado Intelectual 3, dirigido por ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, los socios definirán en detalle los contenidos de los módulos y M3 y M4 se dividirán además en submódulos para que cada competencia básica pueda ser explorada completamente.

En particular, entre los demás contenidos, el Módulo 3 abarcará algunos aspectos como la confidencialidad, las cuestiones éticas y la gestión de datos que suelen estar presentes en los programas de asistencia a los empleados.

2.3 Metodologías de enseñanza y aprendizaje

A partir de los resultados de las investigaciones de gabinete y de campo realizadas en el Producto Intelectual 1, los **formatos de medios** más apropiados para el contenido de aprendizaje para el grupo objetivo del proyecto WELLY son los siguientes:

- E-Learning: plataforma en línea, herramientas digitales, accesibles también desde el móvil en cualquier momento, webinar, vídeos temáticos cortos teóricos y prácticos, libros electrónicos, guías prácticas;
- Cursos híbridos (blended learning);
- Libros electrónicos diseñados gráficamente e interactivos;
- Infografía;
- Listas de control.

Las metodologías más adecuadas, a partir de las investigaciones realizadas en la Producto Intelectual 1, son:

- Grupo de mentores de gerentes;
- Compartir la experiencia profesional personal;
- Técnicas interactivas (brainstorming, juegos, role-play, simulaciones, trivial, Storytelling);
- Flipped Classroom;
- Análisis de casos prácticos;
- Desarrollo de la cartera;
- Píldoras de aprendizaje a lo largo del curso;
- Cultura de aprendizaje;
- Intercambio de experiencias personales y mejores prácticas;
- World Café;
- Aprendizaje basado en problemas;
- Conferencias;
- Aprendizaje experimental;
- Tecnología de espacio abierto.

En la práctica, no todas estas metodologías son aplicables al proyecto WELLY, pero muchas de ellas se adoptarán dentro de las herramientas identificadas:

1. Webinars,
2. Plataforma de aprendizaje electrónico;
3. Actividades WBL;
4. Repositorio en línea;
5. Foro.

De acuerdo con estas conclusiones y teniendo en cuenta también la situación actual de emergencia sanitaria, suponemos que la **formación a distancia o e-learning** sería la solución óptima.

Los formatos de medios y herramientas digitales identificados se combinarán para desarrollar e implementar un Curso de Formación basado en diferentes metodologías de **enseñanza y aprendizaje**.

1. **Webinars** en los que profesores cualificados del personal de WELLY presentarán los contenidos teóricos y prácticos de los módulos utilizando ejemplos concretos a través de técnicas interactivas, estimulando la interacción y el debate, proporcionando estudios de casos y mejores prácticas para analizar y discutir con los alumnos;
2. **La plataforma de aprendizaje electrónico** con módulos en línea sobre temas teóricos y píldoras de aprendizaje más sobre los aspectos prácticos de los temas (que también podrían estar disponibles a través de los canales de los medios sociales y de YouTube) será de acceso libre y autónomo para los alumnos. Los módulos en línea y las píldoras de aprendizaje (como módulos de aprendizaje multimedia breves y concisos) proporcionarán contenidos de forma fácil de entender;
3. **Actividades de aprendizaje** basadas en el trabajo con ejercicios prácticos para realizar en el contexto laboral (si es posible presencialmente dentro de la organización o en un entorno en línea que permita la interacción entre los participantes, por ejemplo, herramientas de videoconferencia). Las actividades de WBL se llevarán a cabo con un enfoque de aprendizaje mediante la práctica: lluvia de ideas, juegos, juegos de rol, simulaciones, aprendizaje experimental y aprendizaje basado en problemas;
4. **El repositorio en línea** (dentro de la plataforma de aprendizaje electrónico) contendrá guías, mejores prácticas y estudios de casos, libros electrónicos, infografías, listas de control y kits de herramientas. Estas herramientas están pensadas para el estudio individual y, en una perspectiva de aprendizaje cooperativo, los formadores que lo soliciten podrán sugerir a los profesores que suban contenidos específicos o materiales elaborados por ellos mismos, tras una evaluación cualitativa por parte del equipo de expertos de WELLY.
5. **Foro** en el que los alumnos y los formadores tendrán la oportunidad de compartir/intercambiar experiencias personales y profesionales, buenas prácticas, hacer preguntas y debatir sobre diferentes soluciones a sus problemas.

La base del curso de formación WELLY es la idea (y el deseo) de estimular una "cultura de aprendizaje" entre los alumnos facilitando el autoaprendizaje y estimulando la

investigación individual, para animar a los alumnos a desarrollar conocimientos y competencias por sí mismos y luego compartirlos con otros alumnos y colegas.

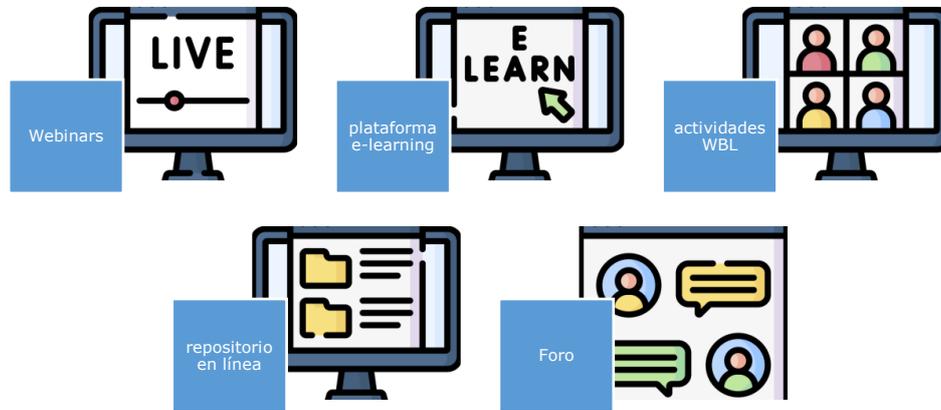


Figura 3. Formatos de medios, metodologías de enseñanza y aprendizaje del curso de formación WELLY

2.4 Qué duración debe tener el curso de formación

Teniendo en cuenta que al final de las fases de investigación y pilotaje se desarrollará un modelo de certificación para evaluar las competencias del Gerente de Bienestar Laboral para promover su amplio reconocimiento a nivel europeo, en esta fase es importante definir la duración adecuada en términos de horas del Curso de Formación para hacerlo coherente con la emisión de una certificación oficial.

Para ello, se ha realizado una investigación en el Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) de cada país de los socios de WELLY.

Los **Marcos Nacionales de Cualificaciones (MNC)** son repertorios que contienen todas las cualificaciones reconocidas en el territorio nacional, para facilitar los vínculos entre el sistema de formación y el mercado de trabajo y proporcionar normas de referencia comunes a los trabajadores, las empresas y las instituciones de formación.

En las siguientes páginas encontrará un análisis de los MNC en los países socios de WELLY, con especial atención al nivel 5 del MEC en el que se ha clasificado el Gerente de Bienestar Laboral.

Grecia

Grecia cuenta con el Marco Helénico de Cualificaciones (HQF), puesto en marcha en 2010 bajo la disposición de la ley 3879/2010 y la ley 4115/2013 correspondiente al Marco Europeo de Cualificaciones (EQF).

La Organización Nacional para la Certificación de las Cualificaciones y la Orientación Profesional (EOPPEP) es la Organización Nacional para la Certificación de las Cualificaciones y la Orientación Profesional, un organismo estatutario integral que invierte en una mejor calidad y en servicios de aprendizaje permanente más eficientes y fiables en Grecia.

El nivel 5 del MNC griego se ajusta al MEC:

- **Conocimientos:** tiene conocimientos amplios, especializados, objetivos y teóricos en un campo de trabajo o estudio y es consciente de los límites de estos conocimientos.
- **Habilidades:** tiene una amplia gama de habilidades cognitivas y prácticas, que requieren encontrar soluciones creativas a problemas abstractos.
- **Competencia:** es capaz de actuar como administrador y supervisar en el contexto de una tarea específica o de un proceso de aprendizaje, en el que pueden

producirse cambios imprevistos. Puede revisar y desarrollar su rendimiento personal y el de otras personas.

Y se relaciona con la Educación y Formación Profesional (EFP):

- TÍTULO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (nivel postsecundario) para los graduados de la clase de aprendizaje de la EPAL, nivel 5 (concedido a los graduados del año de aprendizaje de la EPAL tras la certificación).
- DIPLOMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL (nivel postsecundario) (se concede a los graduados de los institutos de formación profesional (IEK) tras la certificación).
- DIPLOMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL (IEK) (nivel postsecundario).
- DIPLOMA DE EDUCACIÓN POST-SECUNDARIA Y NO SUPERIOR o "DEGREE" (diploma).

Teniendo en cuenta que para el GBL se requiere una formación académica previa y/o experiencia laboral, el Curso de Formación de la figura profesional debe seguir una de las dos categorías:

- Cursos de una duración máxima de 75 horas - relacionados con el Certificado de Formación Profesional;
- **Cursos de una duración máxima de 250 horas - relacionados con el Certificado de Aprendizaje Permanente.**

En Grecia, la EFP (en griego K.E.K) forma parte de los centros de aprendizaje permanente, **por lo que la formación profesional de los Gerentes de Bienestar Laboral debería aplicarse a la luz del aprendizaje permanente.**

De acuerdo con la normativa griega, la asistencia a los programas puede ser corta o prolongada, parcial o intensiva, con horarios flexibles tolerados a las necesidades de los aprendices. El programa puede realizarse también con métodos de aprendizaje a distancia y no puede superar un total de 250 horas lectivas.

El programa debe incluir:

- Parte teórica;
- Parte práctica (por ejemplo, prácticas en las empresas). La parte práctica no puede superar el 40% del total de horas del programa.

Italia

Italia no tiene un MNC para la EFP, sino que se remite a los sistemas regionales. La oferta en los ámbitos de la educación y la EFP está relacionada con diferentes instituciones: la formación profesional depende de las Regiones, mientras que la oferta de la escuela secundaria superior y la oferta académica están gestionadas por el Ministerio de Educación, Universidad e Investigación (MIUR).

Las regiones determinan de forma autónoma los perfiles profesionales sobre la base de un inventario nacional que define los requisitos mínimos y las normas de referencia. El inventario nacional se denomina "Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni " (Atlas del Trabajo y de las Cualificaciones).

A partir de los perfiles nacionales, las Regiones los adaptan en términos de resultados de aprendizaje sobre la base de las necesidades locales derivadas de la economía y el mercado laboral regionales. Sin embargo, al adaptar los perfiles profesionales, las Regiones deben mantener los estándares mínimos definidos a nivel nacional.

La descripción de los contenidos de los puestos de trabajo propuestos en el Atlas Nacional puede consultarse a través de un esquema de clasificación en forma de árbol que, partiendo de las ramas principales constituidas por los Sectores Económico-Profesionales, identifica gradualmente dentro de ellas los principales procesos de trabajo a su vez divididos en secuencias de procesos y áreas de actividad (ADA). El ADA contiene la descripción de las actividades individuales que lo constituyen, los productos y servicios previstos, así como las referencias a los códigos estadísticos de las clasificaciones del ISTAT (Instituto Nacional de Estadística) relativas a las actividades económicas y las profesiones.

Para el perfil profesional del GBL nos remitimos al área común del Atlas Italiano del Trabajo y las Cualificaciones. En particular a: SECTOR 24. Área común

→ Proceso: Organización, gestión de recursos humanos y seguridad

Secuencia: Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo Organizativo y Administración de Personal

- ADA.24.03.01 - Gestión de los recursos humanos (también políticas de remuneración)
- ADA.24.03.02 - Organización y desarrollo organizativo
- ADA.24.03.03 - Gestión de las relaciones sindicales
- ADA.24.03.04 - Gestión de las políticas de desarrollo profesional del personal
- ADA.24.03.05 - Gestión de la selección de personal
- ADA.24.03.06 - Gestión administrativa del personal

Secuencia: Sistema de gestión de la seguridad

- ADA.24.03.07 - Gestión y organización de la seguridad en el trabajo
- ADA.24.03.08 - Gestión y organización de la seguridad medioambiental
- ADA.24.03.09 - Identificación y evaluación de los riesgos laborales

La región de Emilia Romagna (donde se encuentra SINERGIE) adopta un sistema denominado Sistema Regional de Formalización y Certificación de Competencias (en lengua italiana "Sistema regionale di formalizzazione e certificazione delle competenze" -

SRFC), que permite formalizar y certificar las competencias adquiridas no sólo como resultado de cursos de formación, sino también a través de la experiencia laboral.

Del mismo modo, la Región del Véneto (donde se encuentra PSYCHOMETRICS) adopta el Repertorio Regional de Estándares Profesionales (en italiano "Repertorio Regionale Standard Professionali" - RRSP).

En cada Región es posible solicitar la introducción de nuevos perfiles profesionales o la modificación/integración de los existentes, enviando una solicitud por escrito al Departamento de Trabajo y Formación que evalúa la solicitud y puede decidir aprobar los cambios o el nuevo perfil profesional.

A pesar de no contar con un MNC, Italia ha referenciado sus cualificaciones formales (educación general, EFP y cualificaciones de educación superior), que son otorgadas por el Ministerio de Educación y Universidad (MIUR), y las otorgadas por las regiones en el marco del acuerdo estado-regiones directamente a los ocho niveles del MEC, utilizando los descriptores de nivel del MEC para presentar la interacción de las cualificaciones entre las cualificaciones nacionales y los niveles del MEC.

El nivel 5 del MEC se encuadra en el ámbito de las cualificaciones para la "profundización/especialización" e incluye tanto el diploma de Técnico Superior (gestionado por los Institutos Técnicos Superiores bajo la normativa del MIUR, con una duración de dos años: 1800/2000 horas, de las cuales al menos el 30% realizadas en prácticas, incluso en el extranjero, en las empresas más avanzadas tecnológicamente) y cursos de cualificación gestionados a nivel regional e implementados por proveedores de EFP acreditados ante la región correspondiente (Centros de Formación como SINERGIE y PSICOMETRÍA). Este tipo de cualificación puede considerarse como una profundización/especialización respecto al área profesional. Los objetivos de formación establecidos por la cualificación pueden ser alcanzados por personas que posean conocimientos y habilidades relevantes para el área profesional y que la oferta formativa pretende desarrollar/profundizar. Estos conocimientos y aptitudes pueden adquirirse a través de cursos de formación profesional y educativa o de la experiencia laboral. Estos cursos tienen una duración de 300 horas (incluyendo una cuota de horas de prácticas, talleres u otras actividades, que puede oscilar entre el 20% y el 40% del número total de horas) en caso de que los participantes tengan una experiencia laboral previa o de 500 horas (incluyendo una cuota de horas de prácticas que puede oscilar entre el 35% y el 45% del número total de horas) si no la tienen.

Teniendo en cuenta que la figura profesional de GBL ha sido clasificada como nivel EQF 5, para acceder al curso de formación se requerirá un título de nivel EQF 4 (Título

profesional de técnico; Título de bachillerato; Título de enseñanza técnica; Título de enseñanza profesional; Certificado de especialización técnica superior) y un mínimo de experiencia en el ámbito de la gestión de RRHH.

Por estos motivos el Curso de Formación de la figura profesional de Gerente de Bienestar Laboral se encuadra dentro de la categoría de cursos de "Profundización/Especialización" de nivel 5 del MEC con una duración de 300 horas.

Estos cursos tienen como objetivo profesionalizar a las personas con conocimientos y habilidades relevantes para el área profesional de la cualificación, que deben ser adquiridos a través de cursos de formación y educación o de la experiencia laboral. Los cursos deben incluir una cuota de horas de prácticas, talleres u otras actividades, que puede oscilar entre el 20% y el 40% del número total de horas. Las prácticas, talleres u otras actividades, tienen que organizarse en contextos laborales en los que los procesos y actividades sean coherentes con los de referencia de la cualificación. Los talleres y otras actividades deben reproducir los procesos y actividades típicos de los contextos de trabajo de referencia de la cualificación.

Esto significa que la duración mínima del curso de formación para la gestión del agua y el saneamiento para obtener una cualificación profesional completa es de 300 horas en total:

- 180 horas de clases (60%);
- 120 horas de prácticas (40%).

Teniendo en cuenta que los participantes en el curso piloto WELLY son trabajadores por cuenta ajena, no es necesario realizar unas prácticas específicas, ya que cumplen las 120 horas de trabajo práctico con sus actividades laborales diarias dentro de la organización para la que trabajan.

Portugal

El sistema de educación y formación en Portugal está administrado de forma centralizada con referencia a la definición de grandes líneas políticas y directrices curriculares, pedagógicas y financieras.

El sistema portugués está estructurado sobre la base de cinco niveles de formación (Clasificación Internacional Normalizada de la Educación): 1) preescolar, 2) básica, 3) secundaria, 4) postsecundaria no terciaria y 5) terciaria.

El Sistema Nacional de Cualificación (SNC) fue creado en diciembre de 2007, con la publicación del Decreto-Ley nº 396/2007, de 31 de diciembre (modificado por el Decreto-Ley nº 14/2017), en consonancia con el MEC, con el objetivo de aumentar el nivel de cualificación de la población activa. El MNC portugués, en vigor desde el 1 de octubre de 2010, abarca la educación básica, secundaria y superior, la formación profesional y los procesos de reconocimiento, validación y certificación de competencias ya sean adquiridas por vías no formales o informales. El NQC portugués es una herramienta para la gestión estratégica de las cualificaciones de nivel educativo no superior que integra el Sistema Nacional de Cualificaciones (Decreto-Ley nº 396/2007, de 31 de diciembre). El NQC está disponible en www.catalogo.anqep.gov.pt.

En Portugal, el Ministerio de Educación es responsable de coordinar la política de educación básica y secundaria superior, mientras que el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Educación Superior supervisa la educación superior. La EFP y la enseñanza superior dependen de organismos nacionales diferentes, que tienen normas distintas: el organismo nacional de EFP es la ANQEP (Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional - ENG: Agencia Nacional de Cualificación y Enseñanza Profesional), mientras que la ES se refiere a la A3ES (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior - ENG: Agencia de Evaluación y Acreditación de la Enseñanza Superior).

El nivel 5 del MEC en el sistema portugués equivale a dos tipos diferentes de cursos:

- a) Curso de Especialización Tecnológica (en portugués conocido por la abreviatura "CET"). Se trata de un curso de FP de nivel 5 del MEC que corresponde a la cualificación de nivel 5 del MNC. Los puntos de referencia para la formación incluyen tanto la formación inicial como la formación continua y están publicados en el NQC, organizados en unidades de formación modulares de 25 horas o 50 horas. Los cursos de especialización tecnológica son un curso de formación postsecundaria no superior con una duración aproximada de un año. Por lo general, estos cursos duran entre un año y un año y medio y la carga de trabajo total no puede ser inferior a 1 200 horas ni superior a 1 560 horas. "CET" confiere una cualificación de nivel 5 de QNQ (CINE 454) y un diploma de especialización tecnológica, que incorpora entre un 30% y un 46% de formación práctica en un contexto laboral.
- b) **Curso de Técnico Superior Profesional** (en portugués conocido por la abreviatura "CTeSP"). Se trata de una formación de educación superior politécnica. Los Cursos Técnicos Superiores Profesionales son impartidos por las instituciones politécnicas, confieren una cualificación de nivel 5 del MEC, pero no confieren un título académico. Los Cursos Técnicos Superiores Profesionales son ciclos cortos con 120 ECTS, de dos años de duración. La finalización con éxito del respectivo ciclo de estudios otorga el

diploma de técnico profesional superior. Los titulares de un diploma de técnico superior profesional pueden acceder al programa de licenciatura de primer ciclo - Bachelor's degree (nivel 6 del MEC).

La duración total de un "CTeSP" es de cuatro semestres curriculares, que constan de un conjunto de unidades curriculares organizadas en componentes de formación general y científica, formación técnica y formación práctica en centros de trabajo. El componente de formación práctica en centros de trabajo tiene una duración no inferior a un semestre curricular, correspondiente a 30 ECTS. Los créditos de los componentes de formación general y científica y de formación técnica representan conjuntamente hasta el 30% de la formación general y científica (27 ECTS si es el 30%) y no menos del 70% del componente técnico (63 ECTS si es el 70%). En el componente de formación técnica, todos los proyectos prácticos, de laboratorio, de taller y de aplicaciones de taller deben corresponder al menos al 70% de sus horas de contacto.

En el caso portugués, el curso GBL encaja mejor dentro de un curso técnico de formación profesional superior, concretamente coincidiendo con los componentes de formación técnica y práctica en el lugar de trabajo de un curso técnico de formación profesional superior.

Eslovenia

Eslovenia cuenta con un Marco Esloveno de Cualificaciones (SQF) que representa un sistema unificado de cualificaciones en la República de Eslovenia para la clasificación de las cualificaciones en niveles con respecto a los resultados del aprendizaje.

El MEC incluye tres categorías de cualificaciones: (1) EDUCACIÓN: demostrada por un documento público que certifica la finalización de la educación; (2) CUALIFICACIÓN PROFESIONAL: demostrada por un certificado de cualificación profesional nacional (NVQ), expedido de acuerdo con la normativa que regula las NVQ, u otro documento que certifica la finalización de un programa de formación continua, expedido de acuerdo con la normativa que regula la educación profesional y superior; (3) CUALIFICACIÓN COMPLEMENTARIA: demostrada por un certificado de cualificación complementaria adquirida.

El objetivo del SQF es que todo el mundo pueda encontrar la amplia oferta de cualificaciones educativas y de otro tipo disponibles en Eslovenia o verificar la comparabilidad mutua de las diferentes cualificaciones. El SQF puede utilizarse para comprobar a qué nivel corresponde la cualificación educativa o de otro tipo de una

persona en el Marco Europeo de Cualificaciones (EQF) o en el Marco de Cualificaciones para el Espacio Europeo de Educación Superior (QF-EHEA).

La cualificación suplementaria (punto 3) es una cualificación que complementa la cualificación de un individuo en el nivel alcanzado y en un campo profesional específico y está vinculada a las necesidades del mercado laboral. La Ley del Marco de Cualificaciones de Eslovenia estipula (ZSOK, Boletín Oficial 104/2015) que sólo un empleador, un grupo de empleadores o el Servicio de Empleo de Eslovenia pueden solicitar la inclusión de una cualificación adicional en el MEC. Sin embargo, la cualificación adicional solo puede ser obtenida por aquellos empleados de los que el empleador haya colocado la cualificación adicional en el SQF. Como este enfoque tiene limitaciones, no sería una opción viable.

Teniendo en cuenta que el GBL ha sido clasificado como nivel EQF 5, en nuestro caso esto equivale al SQF 6. El SQF 6 es una formación profesional superior de ciclo corto y representa el puente entre la EFP y el sistema educativo superior. Requiere que los participantes tengan al menos el SQF 5 como condición de entrada para participar. Esto significa que tienen que tener un certificado de matura profesional (educación técnica superior) o un certificado de matura general (educación secundaria superior) o un certificado de examen de maestro artesano (educación técnica superior) o un certificado de examen de capataz (educación técnica superior) o un certificado de examen de gerente (educación técnica superior).

La formación profesional superior de ciclo corto (SQF 6) son programas de estudio de dos años en los que las obligaciones de estudio se evalúan con créditos ECTS. Cada año se evalúa con 60 puntos de crédito ECTS, los programas de estudio completos se evalúan con 120 puntos de crédito.

En el nivel SQF 6 también se llevan a cabo programas de estudio para la formación avanzada en el ámbito de la formación profesional superior. Los programas están destinados a los graduados de los programas de estudio de la educación profesional superior (SQF 6) que están empleados. Se llevan a cabo en la escuela y en las empresas como formación en el puesto de trabajo. Están destinados principalmente a adquirir conocimientos adicionales para las necesidades de puestos de trabajo específicos. Los programas se evalúan con un mínimo de 10 y un máximo de 35 créditos ECTS. El problema es que la condición de entrada es el SQF 6 y no el SQF 5 como se entiende para el curso de formación para GBL.

Esto significa que podemos implementar el Curso de Formación para GBL en el nivel EQF 5 como un conocimiento no formal adquirido a través de créditos ECTS

también en los programas de estudio de educación profesional superior de ciclo corto (SQF 6).

España

El marco nacional español MECU (Marco Español de Cualificaciones para el Aprendizaje Permanente) fue diseñado para abarcar las cualificaciones de todas las enseñanzas del país (incluida la enseñanza de FP). El MECU fue aprobado en 2011 tras la Recomendación del 23 de abril de 2008 del Parlamento Europeo y el Consejo que promulgaron estas Recomendaciones para la creación de un Marco Europeo de Cualificaciones (MEC). MECU está estructurado en ocho niveles y descriptores de nivel, siguiendo el MEC, definidos en términos de conocimientos, habilidades y competencias. Además, cada cualificación (título, certificado o diploma) se reconocerá en un nivel del MECU como sigue:

- Cualificaciones obtenidas a través de aprendizajes realizados fuera del sistema educativo.
- Cualificaciones obtenidas a través de aprendizajes realizados dentro del sistema educativo.

La UE desarrolló diferentes sistemas de calificación como el ECTS y el ECVET, como método para facilitar la validación de conocimientos entre los países europeos. En la actualidad, ambos sistemas se utilizan en España; en el caso de la formación profesional, es el ECVET el que se utiliza. El ECVET no sustituye a los sistemas de calificación españoles, sino que los complementa para garantizar el reconocimiento de los estudios españoles en otros países de la UE.

QF-EHEA en España - Enseñanzas no universitarias

El acceso a la educación superior en España se produce a los 18 años tras 12 años de estudio. El QF-EHEA en España se llama MECES. El MECES tiene las mismas definiciones y los mismos niveles que el QF-EHEA.

Short Cycle - MECES 1 - EQF 5

- MECES Level 1 - EQF Level 5 Higher VET Technician (120 ECTS)
- Higher Technician in Plastics Arts & Design (120 ECTS)
- Higher Technician in Sports Education (Higher Technician in Sports Education)

En lo que respecta a la formación profesional, las cualificaciones en España son gestionadas, según la ley española, por el Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional (INCUAL). El INCUAL depende del Ministerio de Educación, y es el encargado de elaborar y actualizar el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

El INCUAL fue fundado en el país en 2002 y está establecido por la "Ley Orgánica 5/2002". Sin embargo, el MECU aún no ha sido modificado por el Gobierno español, siendo esta mejora actualmente un "Proyecto de Real Decreto", pero el INCUAL está actualizando constantemente las oportunidades de educación en el marco de la formación y las cualificaciones de la EFP.

El objetivo principal del sistema es integrar los diferentes niveles educativos y la forma de evaluarlos, facilitando el cambio de uno a otro. Para ello, el sistema ECVET se presenta expresamente en España como una forma de certificar y registrar los resultados del aprendizaje de una persona en diferentes contextos, tanto en el extranjero como a través de una vía de aprendizaje formal, informal o no formal.

La Formación Profesional actualmente establecida en el sistema educativo en España permite a los estudiantes elegir la formación más adecuada, considerándose las opciones de acceso al mercado laboral actual como un papel clave en la posibilidad de encontrar empleo. La Formación Profesional se actualiza constantemente para adaptar la formación a los rápidos cambios y requerimientos de las empresas. Por ello, la Formación Profesional es la más cercana a las demandas del mercado laboral.

La Formación Profesional ofrece más de 150 ciclos formativos dentro de 26 familias profesionales, con contenidos teóricos y prácticos adecuados a los distintos ámbitos profesionales. Las enseñanzas de Formación Profesional del Sistema Educativo en España se estructuran de la siguiente manera:

- Basic Vocational Training (Títulos de Formación Profesional Básica)
- Intermediate and Advanced Degrees (Títulos de Grado Medio y Grado Superior)
- Formative cycles, both Medium and Superior VET Degrees (Ciclos formativos de Grado Medio y Grado Superior)
- Specialization courses (Cursos de Especialización)

Para la Formación Profesional Básica, la duración del ciclo formativo es de 240 horas y la duración del módulo profesional de Formación en Centros de Trabajo representará, con carácter general, un mínimo del 12% de la duración total del ciclo formativo.

En los Grados Medio y Superior adaptados a la Ley Orgánica de Educación (LOE), la duración del módulo profesional de Formación en Centros de Trabajo será siempre de 400 horas.

El curso de formación GBL puede clasificarse como Formación Profesional Básica (con una duración de 240 horas con un mínimo del 12% de formación en el lugar de trabajo).

Conclusiones

Para formalizar y certificar los conocimientos adquiridos a través del Curso de Formación para el Gestor del Bienestar Laboral, necesitamos implementar el Curso de Formación de una forma que permita a los participantes gastar los conocimientos adquiridos en los respectivos países gracias al sistema ECTS.

Teniendo en cuenta los diferentes sistemas nacionales de los países socios, es difícil definir una duración estándar que se ajuste a los requisitos de todos los sistemas nacionales.

En la Tabla 6 se resumen los estándares del MEC5 en los cinco países analizados.

Tabla 1 – Normas del MEC5 en los países socios de WELLY

PAÍS	DURACIÓN TOTAL	TEORÍA (Lecciones)	PRÁCTICA (Prácticas)
GRECIA	MÁX 250 horas	MÍN 150 horas (60%)	MÁX 100 horas (40%)
ITALIA	300 horas	MÍN 180 horas (60%)	MÁX 120 horas (40%)
PORTUGAL	MIN 93 ECTS 2.604 horas	MÍN 63 ECTS 1.764 horas (sólo componente técnico)	30 ECTS 840 horas
ESLOVENIA	120 ECTS 3000 - 3600 horas	88 - 93 ECTS 2200 - 2800 horas	32 - 27 ECTS 800 horas
ESPAÑA	240 horas	MÁX 210 horas (88%)	MÍN 30 horas (12%)

Por término medio, un punto de crédito ECTS equivale a entre 25 y 30 horas de trabajo.

En Portugal, 1 ECTS = 28 horas de estudio.

En Eslovenia, 1 ECTS= 25-30 horas de estudio.

Llegamos a la conclusión de que, teóricamente, un curso de formación para obtener la cualificación profesional completa del gestor del bienestar laboral debería durar un máximo de 300 horas en total, incluyendo una parte teórica y una parte más práctica de

alrededor del 20-40% en forma de prácticas, experiencia laboral o trabajo de campo individual.

El caso de Portugal representa una excepción porque en este país el MEC5 corresponde a un curso de 2 años. El curso GBL que se implementará dentro del proyecto WELLY representará una formación piloto que dará la oportunidad de probar algunos contenidos clave de un potencial curso técnico superior profesional dedicado al experto en bienestar laboral. Los participantes en el curso piloto recibirán ECTS para ser utilizados en el curso completo.

También en el caso de Eslovenia, no se cubrirá la cantidad total de horas lectivas, pero el curso piloto de GBL de 180 horas proporcionará créditos ECTS para la educación no formal que también podrían ser reconocidos en un programa de estudios de educación profesional superior de ciclo corto (SQF 6).

Se han evaluado diferentes opciones entre los socios para llevar a cabo las tareas del proyecto WELLY e implementar de forma eficiente un curso piloto para formar el perfil profesional del Gestor del Bienestar Laboral.

Al final, los socios acordaron que la opción más adecuada es implementar un curso de formación conjunto gestionado por todo el partenariado en el que cada socio contribuya según su área de competencia y experiencia. Para apoyar esta solución, hacerla efectiva y asegurar el valor internacional de la oferta educativa proporcionada dentro del proyecto WELLY, en IO3 todos los socios colaborarán en el desarrollo de los contenidos de la formación (180 horas de lecciones en total, incluyendo horas de contacto y estudio individual), la conducción de las lecciones y la implementación de actividades interactivas asegurando que los participantes estarán acompañados por tutores nacionales en los respectivos países.

En cuanto al proceso de certificación, dentro de IO4 EPRALIMA diseñará un modelo de certificación para el curso, así como los procedimientos para que el curso sea reconocido a nivel europeo para los demás países socios, a través de los puntos de crédito ECTS.

Una vez completado el punto de referencia de la cualificación, todos los socios solicitarán a las respectivas autoridades nacionales que añadan el "GERENTE DE BIENESTAR LABORAL" como nuevo perfil profesional al Catálogo Nacional (o Regional en el caso de Italia) de Cualificaciones (NQC).

IO2 en resumen

En resumen, presentamos los números del perfil profesional del Gerente de Bienestar Laboral y el currículo de formación correspondiente.



Figura 1. Las cifras de WELLY

REFERENCIAS

- Las principales responsabilidades de los recursos humanos en una empresa por Ruth Mayhew, 13 de abril de 2018;
- Top Organisational Skills Employers Value with Examples by Alison Doyle, October 31, 2019;
- En qué se diferencian el coaching, la tutoría y el asesoramiento por Kelly Miller, BA, CAPP, 01 de septiembre de 2020;
- 12 Habilidades de Coaching que te hacen un buen entrenador por Marcel Schuy, marzo, 2018;
- ¿Qué es la cultura organizacional? por Cancialosi, C., 17 de julio de 2017;
- ¿Qué es el liderazgo? Definition & Examples of Leadership por Susan Ward, 15 de agosto de 2020;
- Definición de psicología de la salud laboral de Wikipedia, la enciclopedia libre:
 - Schonfeld, I.S., y Chang, C.-H. (2017). Psicología de la salud laboral: Trabajo, estrés y salud. Nueva York, NY: Springer Publishing Company.
 - Saltar a: a b Houdmont, J., & Leka, S. (2010). Una introducción a la psicología de la salud laboral. En S. Leka & J. Houdmont (Eds.). Occupational health psychology (pp. 1-30). John Wiley: Hoboken, NJ.
 - Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. Psicología de la salud ocupacional (OHP).
 - Tetrick, L.E., y Quick, J.C. (2011). Visión general de la psicología de la salud ocupacional: La salud pública en los entornos laborales. En J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), Handbook of occupational health psychology (2nd ed., pp. 3-20). Washington DC: American Psychological Association.
- The rise of the Wellbeing Manager por Rachel Arkle, 6 de mayo de 2016;
- The Manager's Role in Employee Well-Being por Jade Wood y Bailey Nelson, 29 de noviembre de 2017;
- Competencias y resultados del aprendizaje por David Gosselin, Universidad de Nebraska-Lincoln;
- Marco de competencias de los profesionales de recursos humanos por Human Resources Professionals Association (HRPA), 2014;
- Gerentes de RRHH y COVID-19. ¿Qué lecciones pueden aprender las empresas y los directores de RRHH de la pandemia de coronavirus? ¿Cómo pueden las empresas utilizar esto como una transición hacia más trabajo desde casa y otras políticas flexibles? Tabarak Ahmad, Universidad de Ciencias de la Gestión de Lahore, 18 de mayo de 2020;
- La práctica del trabajo inteligente: la estrategia de gestión de recursos humanos para mejorar el rendimiento empresarial y la satisfacción laboral. Jessica Agugiario, Università Ca' Foscari Venezia, 20 de marzo de 2018;
- Metodología de innovación en línea, manual de INNovaSouth: ¡Aumente la productividad de sus empleados a través del trabajo flexible e inteligente! (El proyecto INNovaSouth ha recibido financiación del programa de investigación e innovación Horizonte 2020 de la Unión Europea en virtud del acuerdo de subvención nº 861874);
- Smarter Working Guide, Transport for London, noviembre de 2007;

- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 1;
- Los gestores de RRHH se replantean su papel durante la pandemia de coronavirus. Nicole Lewis, 22 de abril de 2020.
- Quick, J.C., Quick, J.D., Nelson, D.L., & Hurrell, J.J. (1997). *Gestión preventiva del estrés en las organizaciones*. Washington, DC: American Psychological Association;
- Jürgen Wegge, Meir Shemla, S. Alexander Haslam. Leader behavior as a determinant of health at work: Especificación y evidencia de cinco vías clave, febrero de 2014;
- Ilke Inceoglua, Geoff Thomasb, Chris Chub, David Plansb, Alexandra Gerbasi. Comportamiento de liderazgo y bienestar de los empleados: Una revisión integrada y una agenda de investigación futura. Publicado en *The Leadership Quarterly*, volumen 29, número 1, febrero de 2018, páginas 179-202.