

SPARKLING GREY



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

IO3 - Turning Silver into Gold Toolkits for Employers and Employees

Programa de capacitación
Nivel Organizacional

www.sparkling-grey.eu

Co-funded by
the European Union



This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project N°.: 2016-1-PT01-KA204-022852





Socios:

	<p>INOVA+</p>	<p>https://inova.business/</p>
	<p>bitmedia</p>	<p>http://www.bitmedia.at/en/</p>
	<p>E-Seniors</p>	<p>http://www.eseniors.eu/</p>
	<p>INNOMOTIVE</p>	<p>http://www.innomotive.hu/</p>
	<p>Fondo Formacion Euskadi</p>	<p>http://www.ffeuskadi.net/</p>
	<p>CITEVE</p>	<p>http://www.citeve.pt/</p>
	<p>FVEM</p>	<p>http://www.fvem.es/es/</p>
	<p>FyG Consultores</p>	<p>http://www.fygconsultores.com/</p>



Índice

1	Introducción.....	1
2	Metodología.....	3
2.1	Programa de capacitación – Marco	4
3	Bibliografía.....	11

Figuras

Figura 1 – Programa de capacitación - Marco	3
Figura 2 – Programa de capacitación - Estructura.....	5

Tablas

Tabla 1 Programa de capacitación – Nivel Organizacional	4
Tabla 2 Programa de capacitación – Estructura de los módulos.....	5





1 Introducción

La gestión de fuerzas de trabajo multigeneracionales es un arte en sí mismo. Los jóvenes trabajadores quieren tener un impacto rápido, la generación media necesita creer en la misión, y a los empleados mayores no les gusta la ambivalencia. Su movimiento.

Eric J. McNulty, 2006

Los beneficios clave para que las empresas tengan una fuerza de trabajo diversa son el intercambio de conocimientos, diferentes perspectivas y una mejor experiencia del cliente. Pero la edad actual también puede traer desafíos, como la falta de intereses y valores compartidos (CIPD, 2015).

Hoy en día, muchas organizaciones buscan los medios adecuados para administrar una fuerza laboral multigeneracional. Los gerentes se enfocan en los trabajadores de más edad en cuestiones relacionadas con el nuevo paradigma de empleados multigeneracionales. Este nuevo cambio puede crear un conflicto abierto y los gerentes deben buscar las mejores formas de anticipar los problemas potenciales tomando la iniciativa para minimizar las tensiones.

Las diferentes generaciones deben trabajar juntas, y las empresas deben considerar las diferencias generacionales para administrar los lugares de trabajo con éxito.

En los próximos años, la gestión multigeneracional será uno de los grandes desafíos para todas las empresas. Cuestiones como el aumento de la edad de jubilación y la longevidad, así como la entrada en el mercado laboral de personas jóvenes cada vez más cualificadas, llevan a las empresas a reunir de 4 a 5 generaciones trabajando juntas.

Según Helyer y Lee (2012), una fuerza de trabajo multigeneracional ya es uno de los desafíos actuales y, a pesar de esto, todavía hay pocas medidas y difusión de prácticas para promover el cambio.

La variedad de los recursos en una época donde la diversidad de conocimientos y habilidades es una ventaja nuclear, las empresas pueden alcanzar en la multigeneracionalidad una forma de promover la flexibilidad, la adaptabilidad y, en consecuencia, mejorar los niveles de competitividad e innovación. Sin embargo, esto solo se puede lograr a través de procedimientos y mecanismos que promuevan la colaboración, la comunicación y la relación.

El cambio gradual en la demografía junto con el advenimiento de la tecnología y la globalización ha planteado estos y otros desafíos y oportunidades para las empresas.





En 2050, la población mundial de más de 60 años llegará a los 2.000 millones, lo que hace que este grupo de edad sea tres veces más grande que en el 2000.

Simon Biggs & Irja Haapala, 2015

Los entornos amigables con la edad fomentan la salud, el bienestar y la participación de las personas a medida que envejecen.

Un aspecto importante de la creación de un ambiente de trabajo saludable, es cultivar una cultura en el lugar de trabajo que abrace y valore a los trabajadores de todas las edades y capacidades, y eso incluye a los trabajadores de más edad. Los lugares de trabajo amigables con la edad son buenos para los negocios, para los empleadores y los empleados/as.

Las principales políticas de gestión de recursos humanos hacia el envejecimiento de la fuerza de trabajo deberían incluir:

- Conciencia de la edad
- Organización de trabajo flexible
- Tiempo de trabajo flexible
- Diversidad (igualdad de oportunidades)
- Planificación / promoción de carrera
- El aprendizaje permanente
- Condiciones de trabajo sanas y seguras

Una buena práctica utilizada con los trabajadores/as de más edad consiste en combatir las barreras de edad, directa o indirectamente, promoviendo la diversidad de edad y proporcionando un entorno en el que cada individuo puede alcanzar su potencial sin verse perjudicado por su edad.

Walker (2005) considera que la diversidad de edades es un componente de un enfoque amplio de la diversidad que es imperativo para las empresas. Los beneficios de la diversidad incluyen mejoras en el desempeño organizacional, la motivación del personal y la estimulación del pensamiento creativo, la atracción de personal con talento, mejora de la reputación corporativa y reducción del absentismo.

Las empresas y los trabajadores están más cerca de lo que creen. Los trabajadores/as son el elemento más dinámico y valioso de las empresas, definen el éxito y la competitividad de las mismas.

La gestión del capital humano se vuelve indispensable para el éxito de las organizaciones (Chiavenato, 2004). Por lo tanto, es esencial que las empresas puedan capturar, retener, aplicar, aprender, crear y compartir el conocimiento y el talento de los empleados/as, especialmente aquellos con mayor experiencia y edad. Las personas, los conocimientos, las habilidades y las competencias son la base de las empresas (Chiavenato, 2004).





2 Metodología

En base a los resultados del Resultado 1 - Estado del arte, escenarios y directrices para un marco común para las estrategias de gestión amigables para la edad y multigeneracionales - se diseñó un conjunto de herramientas para el Nivel Organizacional. El kit de herramientas consta de dos documentos principales:

- ◆ Programa de capacitación
- ◆ Paquete formativo

El paquete formativo está disponible en la plataforma de herramientas de evaluación e incluye un conjunto de materiales y recursos formativos.

En este documento, describimos el programa de capacitación.



Figura 1 – Programa de capacitación - Marco



2.1 Programa de capacitación – Marco

Tabla 1 Programa de capacitación – Nivel Organizacional

Nivel Organizacional	
Grupo objetivo	Empleadores (empresarios/as), gerentes y responsables de recursos humanos
Objetivo general	Apoyar la implementación de políticas y prácticas eficaces para las personas de edad y multigeneracionales en las PYMES de los sectores metalúrgico y textil y prolongar la vida laboral de los trabajadores/as sénior, mientras se preparan procesos de jubilación durante los cuales se promueva la transferencia de conocimientos y el aprendizaje intergeneracional.
Objetivos específicos	<p>Reforzar la capacidad de los empresarios/as, gerentes y profesionales de recursos humanos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Mejor uso del potencial de la edad y fuerza laboral multigeneracional; ○ Integración de estrategias que promuevan un ambiente intergeneracional; ○ Implementación de planes de capacitación adecuados a los perfiles de los trabajadores/as sénior; ○ Retener a personas mayores con talento y planificar gradualmente los procesos de jubilación.
Cronología de implementación	<p>Con respecto a los hitos temporales, la implementación de la herramienta depende de la madurez de las empresas, la experiencia de los formadores/as y la complejidad de las habilidades que se desarrollarán.</p> <p>El programa de capacitación es flexible, de tal manera que puede implementarse como un paquete o como módulos independientes.</p> <p>Los módulos fueron diseñados con la siguiente cronología:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sesión presencial: 7 horas - esta sesión se podría dividir en dos sesiones presenciales, una al comienzo del módulo (por ejemplo, 5 h) y la segunda al final del módulo (por ejemplo, 2 h) ; ○ Sesiones de aprendizaje semipresencial: 15-20 horas de autoaprendizaje.

El programa de capacitación fue diseñado para ayudar a las empresas de la industria textil y del metal a mejorar / rediseñar o crear políticas y procedimientos que promuevan la multigeneracionalidad efectiva.



El programa de capacitación es un elemento central del proyecto Sparkling Grey. Se puede suponer que el programa de capacitación solo puede tener éxito cuando todos los participantes participan y logran los resultados de aprendizaje previstos. Además, un programa de capacitación debería alentar la autorreflexión y establecer oportunidades para que los participantes participen activamente y aprendan.

El Programa de capacitación contiene la siguiente información:

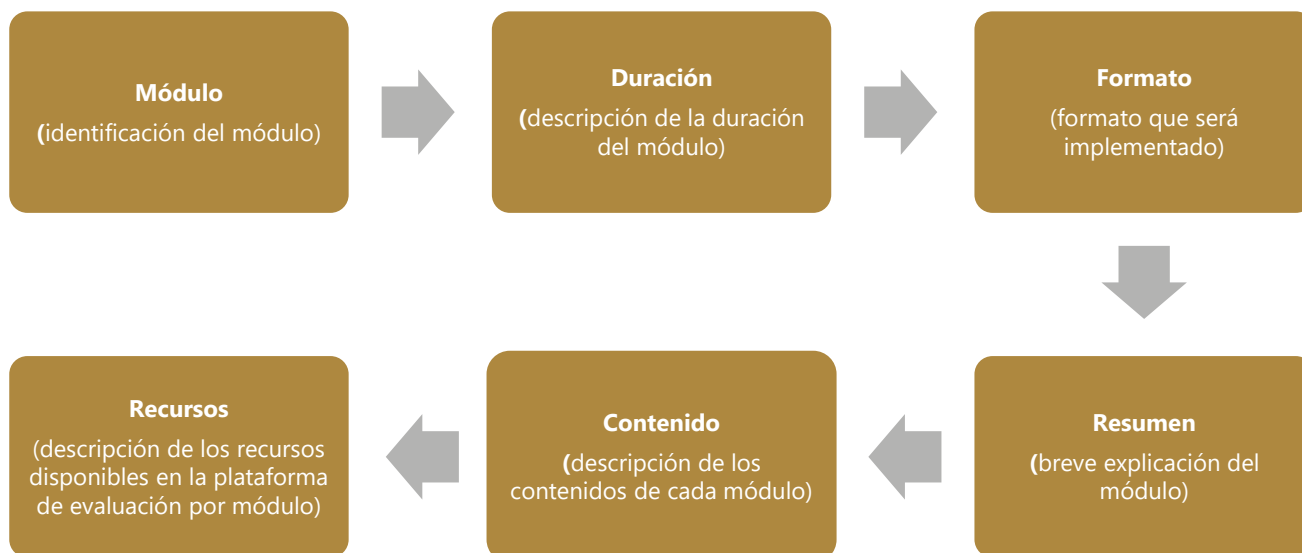


Figura 2 – Programa de capacitación - Estructura

El programa de capacitación a Nivel Organizacional comprende los siguientes cuatro módulos que tienen como objetivo apoyar la integración efectiva de las estrategias de Recursos Humanos para la edad y entornos de trabajo multigeneracionales.

Tabla 2 Programa de capacitación – Estructura de los módulos

MÓDULO						
Nº.1	Atracción y retención de empleados/as con talento	Duración				Formato
		Presencial	7h	Auto-estudio-	13h	Aprendizaje semipresencial
Resumen	<p>El crecimiento y desarrollo de una organización está intrínsecamente relacionado con la inversión que se realiza en su capital humano. Los colaboradores de las empresas se han destacado como un diferencial importante, brindando excelentes resultados a las empresas que desarrollan políticas de valorización de los recursos humanos.</p> <p>La valorización del capital humano es una inversión que traerá beneficios a la organización a través de los resultados generados por los empleados/as. Esta valorización está en las</p>					





	<p>inversiones realizadas por las organizaciones en programas de atracción de talentos, desarrollo del capital humano y mantenimiento de los colaboradores.</p> <p>Se pretende que este módulo aborde la importancia de las personas en las empresas, centrándose en los y las trabajadoras sénior. Su objetivo es sensibilizar sobre la atracción y retención de empleados/as talentosos en las empresas, explicando los mecanismos y procedimientos para hacerlo, así como las ventajas asociadas. No solo es importante atraer talento senior, sino que también es esencial retener a los trabajadores/as sénior y permitirles difundir sus conocimientos y contribuir con su experiencia. Aquí, el proceso de socialización se vuelve determinante para garantizar la retención de los trabajadores/as con mayor talento, pero también un paquete de beneficios, medidas de (re) diseño del trabajo y arreglos de trabajo flexibles para aumentar la satisfacción y el compromiso entre ellos.</p>
<p>Contents</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Introducción <ul style="list-style-type: none"> - Mano de obra envejecida - Estrategias para atraer y retener a trabajadores seniors con talento. ◆ Atracción de trabajadores seniors con talento <ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos de contratación amigables con la edad <ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas de reclutamiento interno y externo - Procedimientos de selección amigables con la edad <ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas ◆ Retención de trabajadores seniors con talento <ul style="list-style-type: none"> - Importancia de los aspectos sociales para la retención de trabajadores seniors: habilitando lugares de trabajo amigables con la edad <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sugerencia de actividades sociales que abordan necesidades relacionales de los trabajadores - Beneficios de construir un lugar de trabajo amigable con la edad y la importancia de la cooperación intergeneracional - Adaptación del entorno de trabajo a las necesidades específicas de los trabajadores seniors <ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas internas para fomentar un lugar de trabajo amigable con la edad: definiciones e implementaciones
<p>Resources</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Lista de asistentes ● Manual ● Presentación de PowerPoint ● 2 casos de estudio <ul style="list-style-type: none"> ○ BMW: Adaptación del entorno de trabajo para seniors – Como BMW está desactivando la bomba de tiempo demográfica ○ Siemens AS: Movilidad profesional y envejecimiento de los empleados ● 7 recursos prácticos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cara a cara (presencial) <ul style="list-style-type: none"> - Icebreaker: ¿Quién es mi compañero? - Dinámica de grupo: Entrevista de trabajo - Dinámica de grupo: Comunicación positiva - Dinámica de grupo: confianza ciega - Dinámica de grupo: Dúos acogedores ○ Aprendizaje a distancia (online) <ul style="list-style-type: none"> - Video: Las ventajas de contratar empleados seniors - Video: 10 Resoluciones de retención de empleados ● Evaluación del aprendizaje ● Evaluación de la formación





MODULE					
Nº.2	Training and development of senior workers	Duration			Format
		Face to face	7h	Self-study	
Summary	Dentro del módulo, encontrará explicaciones, ejemplos, dinámicas, referencias y bibliografía para ayudar a los propietarios de empresas / gerentes / directores de RR.HH., formadores, consultores y profesionales de la orientación, a apoyar la implementación de estrategias efectivas para la gestión de edad y multi-generacionales y practises en PYMES de los sectores metalúrgico y textil. En este módulo, se propone abordar aspectos relacionados con: Cómo valorar el papel de los trabajadores sénior y fomentar su participación en la formación y el aprendizaje permanente; mejorando la seguridad y la salud en el trabajo, mediante medidas destinadas a conciliar la vida profesional, familiar y privada y mediante medidas para proteger a los trabajadores de edad avanzada.				
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Introducción <ul style="list-style-type: none"> - Beneficios de la formación para las organizaciones y los trabajadores - Herramientas formativas principales/métodos para seniors - Diferencia entre: conocimiento, know-how y know-how and know-how para ser ◆ Como identificar necesidades formativas <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de necesidades formativas - Métodos y técnicas para evaluar las necesidades formativas ◆ Como evaluar la eficiencia de la formación <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación en la formación - Tipos de evaluación - Técnicas y herramientas para evaluar la eficiencia de la formación de acuerdo a los objetivos y los diferentes tipos de evaluación. - Selección de indicadores: la trasferencia del aprendizaje al entorno de trabajo y el nivel de satisfacción ◆ Formación informal: <ul style="list-style-type: none"> - Formación informal en la formación en el trabajo; - Los trabajadores seniors pueden actuar como formadores o mentores internamente. 				
Contents					
Resources	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistentes • Manual • Presentación Power Point • 2 Casos de estudio <ul style="list-style-type: none"> ○ KAKO como ejemplo de mentorización ○ American Express como ejemplo de mentorización • 4 Recursos prácticos <ul style="list-style-type: none"> ○ Cara a cara (presencial) <ul style="list-style-type: none"> - Icebreaker: Cross elevator - Dinámica de grupo: Imágenes (para resaltar la importancia de construir equipos, especialmente seniors (experimentado) con jóvenes (inexpertos), planificación y comunicación) ○ Aprendizaje a distancia (online) <ul style="list-style-type: none"> - Rotación de trabajo - Lección One point • Evaluación del aprendizaje • Evaluación de la formación 				



MODULE					
Nº.3	Prolonging work life	Duration			Format
		Face to face	7h	Self-study	18h
Summary	<p>El módulo explora estrategias e ideas que promueven el envejecimiento activo de los trabajadores a través de la creación de condiciones y oportunidades para que los trabajadores seniors permanezcan en el mercado laboral por un período más largo, física y mentalmente activos y con buena salud. El módulo explora estrategias e ideas que promueven las condiciones necesarias para que cada trabajador pueda desarrollarse de manera compatible con sus habilidades, categoría profesional y posibilidades físicas y psíquicas y, al mismo tiempo, crear las condiciones para un mejor equilibrio entre la vida profesional, familiar y privada.</p> <p>Específicamente, el módulo aborda aspectos relacionados con: cómo valorar el rol de los trabajadores seniors; cómo adaptar el trabajo a la persona a través del (re) diseño de trabajo y así mejorar la experiencia laboral para los trabajadores seniors; qué medidas encaminadas a conciliar la vida profesional, familiar y privada de los trabajadores se pueden implementar; qué políticas y actividades pueden introducirse para crear un lugar de trabajo saludable para lograr el bienestar mental, emocional y físico de los empleados y cómo las organizaciones pueden permitir carreras más largas para los trabajadores seniors. También se presentan los beneficios de las empresas para prolongar la vida laboral de las personas mayores y promover un lugar de trabajo amigable con la edad.</p>				
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Introducción <ul style="list-style-type: none"> - Envejecimiento activo - Lugar de trabajo amigable con la edad ◆ Adaptación de las necesidades individuales y de la organización <ul style="list-style-type: none"> - (re)diseño del trabajo <ul style="list-style-type: none"> ▪ (re) diseño de los tipos de trabajo ▪ Proceso de (re) diseño del trabajo ▪ Beneficios para las empresas - Condiciones de trabajo flexibles <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de implementación de condiciones de trabajo flexibles ▪ Tipos de condiciones flexibles ▪ Beneficios para la organización - Programas de salud y bienestar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficios para las organizaciones ▪ Implementación de programas de salud y bienestar ◆ Posibilitando carreras profesionales más largas <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de carrera profesional - Beneficios para las empresas al prolongar la vida laboral de las personas seniors: saldo final 				
Resources	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistentes • Manual • Presentación de Power Point • 2 Casos de estudio <ul style="list-style-type: none"> ○ Hecho en Inox: Iniciativas amigables con la edad centradas en el trabajo flexible y la mejora del entorno de trabajo físico ○ Acuacultural FAME(S): desde recordar datos sobrecargados hasta un sistema de inventario de tecnología de código de barras amigable con la edad • 4 Recursos prácticos 				



- Cara a cara (presencial)
 - Icebreaker: Viaje ABC
 - Dinámica de grupo: Reflexión sobre un caso de estudio
 - Video: Testimonios
- Aprendizaje a distancia (online)
 - Aprende y juega – Cuestionarios
- Evaluación del aprendizaje
- Evaluación de la formación

MODULE					
Nº.4	Intergenerational environment	Duration			Format
		Face to face	7h	Self-study	15h
Summary	<p>El módulo analiza de cerca la cuestión de la cohabitación de diferentes generaciones actualmente en la fuerza de trabajo: desde los Baby Boomers hasta la futura Generación Z. A través de este conocimiento, se espera que los usuarios puedan reconocer su propia generación, y comprender mejor las diferencias de cada generación, no solo como fuente de información, sino también como ventaja competitiva. El conocimiento generacional puede ser una herramienta interesante ya que puede permitir a los empleadores y directores de recursos humanos a aumentar las habilidades de cada generación para aumentar su competitividad y efectividad. Además, puede convertirse en una fuente de aprendizaje y conocimiento; un entorno multigeneracional puede permitir a los empleados aprender unos de otros y aumentar sus habilidades, mejorando aún más las posibilidades de la empresa. A través del módulo, se explicarán no solo las principales diferencias entre generaciones y cómo ayudar a los empleados a conocerlas, sino también los beneficios que provienen de un entorno multigeneracional, y cómo ayudar a que la comunicación entre las partes aumente y mejore. También se discutirá cómo crear colaboración entre ellos para lograr ese éxito. El módulo cubrirá la importancia de la autoconciencia, así como el nivel generacional, y cómo esta conciencia puede mejorar la situación del entorno multigeneracional. Finalmente, se estudiarán varias formas de transferencia de conocimiento, ya que es uno de los principales beneficios que las empresas pueden obtener de un entorno multigeneracional; la parte de conocimiento y habilidades.</p>				
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Introducción <ul style="list-style-type: none"> - Entendiendo las generaciones del trabajo - Diferencias generacionales - Beneficios de una fuerza laboral multigeneracional ◆ Estrategias de comunicación <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación entre generaciones ◆ Desarrollo las colaboraciones. <ul style="list-style-type: none"> - Equipos de trabajo ◆ Desarrollo de la autoconciencia <ul style="list-style-type: none"> - Generación del autoconciencia: ¿a dónde pertenezco? - Generación de autoconciencia: éxitos y errores - Autoconciencia: conoce lo que quieres ◆ Transferencia de conocimiento <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias para transferir el conocimiento <ul style="list-style-type: none"> ■ Seguimiento de trabajos ■ Comunidades de practica ■ Mentoring - Mentoring/tutoring across workers of different generations 				
Contents					





Resources

- Lista de asistentes
- Manual
- Presentaciones Power Point
- 1 Caso de estudio
 - Un día en el museo
- 6 Recursos prácticos
 - Cara a cara (presencial)
 - Icebreaker: Elige un mundo
 - Dinámica de grupo: Mirando el lado positivo de las diferencias generacionales
 - Dinámica de grupo: Entiende las generaciones del trabajo
 - Crea un mapa de comunicación
 - Mural generacional
 - Aprendizaje a distancia (online)
 - Dinámica de grupo: Entiende las generaciones del trabajo
 - Crea un mapa de comunicación
- Evaluación del aprendizaje
- Evaluación de la formación





3 Bibliografía

Biggs, S. & Haapala, I. (2015). Age friendly environments. *Journal of Social Work Practice*, vol. 29, No1, 1-3.

CEDEFOP. (2012). *Working and ageing: The benefits of investing in an ageing workforce*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

CIPD. (2015). *Managing an age-diverse workforce: What employers need to know*. UK.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Elsevier Publisher, Rio de Janeiro.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Helyer, R., & Lee, D. (2012). *The twenty-first century multiple generation workforce: Overlaps and challenges but also challenges and benefits*. Education + Training.

McNulty, E. (2006). *It's Time to Rethink What You Think You Know About Managing People*. Harvard Management Update, Vol. 11, N. 2. Accessed on 13-03-2017, in <http://hbswk.hbs.edu/archive/5297.html>.

Walker, A. (2005). The emergence of age management in europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 10 (1), 685-697.



SPARKLING GREY



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

www.sparkling-grey.eu

Co-funded by
the European Union



 /facebook.com

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project N°.: 2016-1-PT01-KA204-022852